УДК 629.113

В.О. Огневий, асист.
Вінницький національний технічний університет

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ

(Представлено к.т.н., доц. Біліченком В.В.)

В роботі сформовано стратегії трансформації підприємств автомобільного транспорту, впровадження яких призведе до розвитку підприємства, тобто підвищення конкурентоспроможності на ринку транспортних послуг та підвищення прибутковості. Всі запропоновані стратегії описано та зведено в чотири напрямки можливих трансформаційних змін: структурний, функціональний, організаційний, управлінський.

Вступ. На сьогоднішній день автотранспортні підприємства працюють у нелегких умовах швидкозмінного ринкового середовища. Це пов'язано з тим, що на противагу європейським країнам Україна лише в 90-ті роки минулого століття стала на шлях ринкової трансформації економіки, що обумовлює необхідність розробки ефективних стратегій трансформації.

При розробці даних стратегій досить ефективним може бути врахування досвіду держав з розвиненою економікою, осмислення власного досвіду з максимальною користю, ефективне використання позитивних моментів у новій економічній ситуації.

При розробленні стратегій трансформації необхідно орієнтуватися на покращання іміджу автотранспортного підприємства серед споживачів і збереження та покращання колишніх позицій на ринку, з одного боку, і на зниження соціальної напруженості у внутрішньому середовищі підприємства – з іншого. При розробці стратегій трансформації досить ефективним є використання планування на довгострокову перспективу, щоб підвищити інвестиційну привабливість підприємства, для забезпечення конкурентоспроможного функціонування на ринку. Правильний вибір трансформаційної стратегії (проведення найраціональніших змін) визначає економічне зростання, якісну зміну, підвищення його конкурентоспроможності.

Викладення основного матеріалу. Перш ніж приступати до розробки стратегій трансформації підприємств автомобільного транспорту, необхідно уточнити суть поняття стратегія.

У найзагальнішому вигляді стратегія може бути визначена як ефективна ділова концепція, доповнена набором реальних дій, які здатні привести цю ділову концепцію до досягнення реальної конкурентної переваги, здатної зберігатися тривалий час [1].

Е.А. Уткін під стратегією підприємства розуміє «...сукупність її головних цілей і основних способів досягнення даних цілей». «Стратегія – це, перш за все, реакція підприємства на об'єктивні зовнішні і внутрішні обставини її діяльності». При цьому «стратегія – це не функція часу, а функція напряму. Вона не просто зосереджена на даному періоді часу, а містить сукупність глобальних ідей розвитку підприємства» [2].

Л.Р. Зайцев, М.І. Соколова підкреслюють, «...що, з одного боку, стратегія є детермінованою, тобто чітко спланованою, а з іншого боку — стохастичною, тобто формується під впливом випадкових чинників. Переважання тієї або іншої складової в підсумковій стратегії підприємства залежить від рівня нестабільності середовища функціонування підприємства. Тому стратегія — це комбінація із запланованих дій і швидких рішень з адаптації підприємства до нової ситуації, до нових можливостей отримання конкурентних переваг і нових загроз ослаблення її конкурентних позицій» [3].

А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікленд розуміють стратегію в більш загальному сенсі як «план управління підприємством, направлений на зміцнення його позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей» [4].

Враховуючи сказане вище, ми пропонуємо розглядати стратегію як динамічну систему взаємопов'язаних правил, прийомів і принципів, за допомогою яких забезпечується розумне поєднання розвитку внутрішнього потенціалу підприємства і прагнення змінити зовнішнє оточення, щоб можливості підприємства були максимально реалізовані.

Під стратегією трансформації автотранспортного підприємства пропонується розглядати план роботи на найближчий і майбутній час, складений з урахуванням впливу зовнішнього середовища, для досягнення поставлених цілей, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства та покращити фінансовий стан.

Як уже зазначалося в [5], для підприємств автомобільного транспорту пропонується чотири напрямки можливих трансформаційних змін: структурний, функціональний, організаційний, управлінський (рис. 1).

© В.О. Огневий, 2010

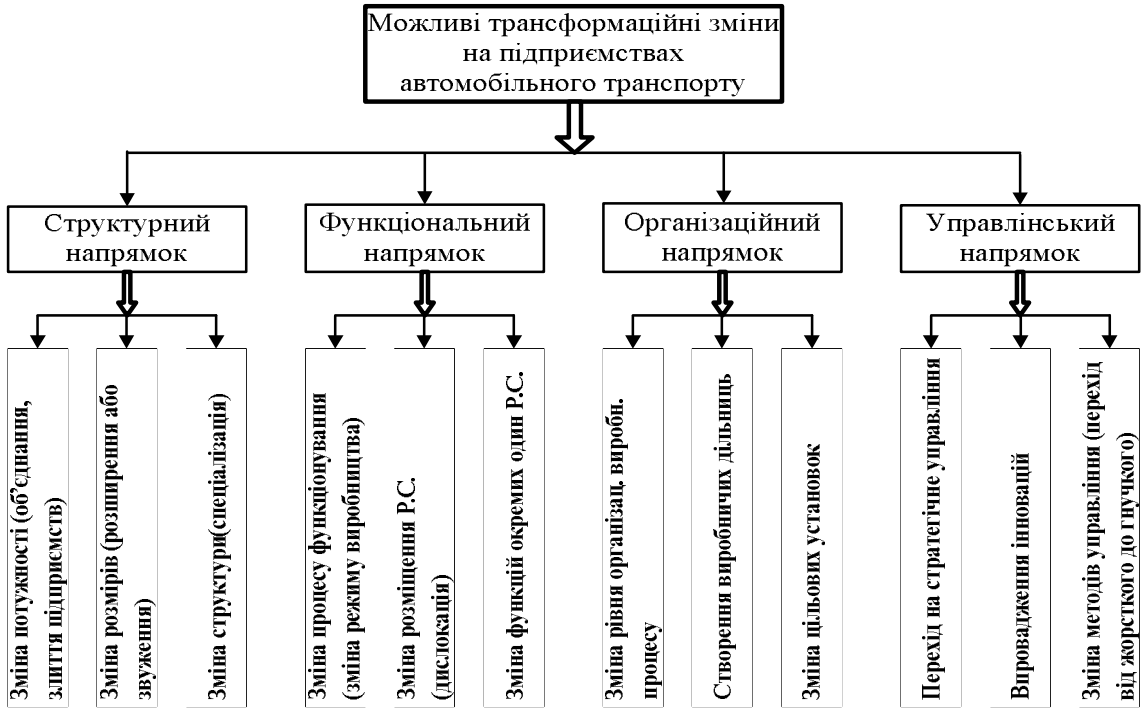

Рис. 1. Можливі трансформаційні зміни для підприємств автомобільного транспорту

Як видно з рисунка, кожен напрямок містить декілька варіантів. У варіант доцільно об'єднати подібні стратегії, що є досить зручним кроком при розробці методики або програми їх впровадження.

Структурний напрямок

Суть структурного напрямку трансформації підприємств автомобільного транспорту полягає у проведенні структурних змін. Структурні зміни – одна з найпоширеніших і видимих форм змін в організації. Даний напрямок трансформації ще називають реструктуризацією. При зміні цілей або стратегії організації структурні зміни є обов'язковими (наприклад, відкриття нового напрямку діяльності).

Реструктуризація підприємств автомобільного транспорту являє собою здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форм власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів надання конкурентоспроможних послуг, підвищенню рентабельності перевезень.

При реструктуризації відбувається оптимізація складу і структури майна автотранспортного підприємства з метою зменшення витрат на перевезення і зниження навантаження на прибуток.

Варіантами структурного напрямку є зміна потужності, зміна розмірів, зміна структури.

Зміна потужності

Зміна потужності може бути здійснена кількома шляхами, які і є стратегіями даного варіанта структурного напрямку трансформації:

– виділенням окремих структурних підрозділів з утворенням на їх базі нових юридичних осіб чи відокремлених підрозділів підприємства (філій, представництв);

– перетворенням підприємства на іншу організаційно-правову форму;

– поділом підприємства на декілька юридичних осіб;

– злиттям з іншим підприємством;

– приєднанням до іншого підприємства.

Як відомо, для утворення цілісного і функціонуючого підприємства необхідна певна мінімальна кількість елементів, що поєднуються відповідними зв'язками. Якщо такої мінімальної кількості елементів немає, то підприємство взагалі не утворюється або не спроможне виконувати свої функції.

Так, наприклад, якщо це комплексне автотранспортне підприємство, то його цілісність визначається не тільки наявним рухомим складом, а й усією інфраструктурою, необхідною для утримання автомобілів у технічно справному стані.

Інколи для нормального функціонування підприємства не вистачає кількох, але важливих елементів, що обумовлює необхідність його «добудови» за рахунок таких процесів, як об'єднання або поглинання підприємств.

Злиттям є об'єднання підприємств на добровільній основі. Поглинання — процес, у якому одна організація купує іншу. Поглинаюче підприємство стає юридичною особою, а те, що поглинається, ліквідовується, передавши всі майнові зобов'язання. В результаті з'являється більше й фінансово могутніше підприємство.

Злиття і поглинання підприємств автомобільного транспорту проводять для:

– збільшення ринкової частки для посилення впливу на цінову політику в галузі;

– виходу на новий ринок, тобто розширення ринкового портфеля;

– пониження конкуренції за рахунок покупки конкурента;

– отримання ефекту від збільшення масштабів діяльності (за рахунок низької вартості ресурсів);

– об'єднання знань і досвіду фахівців різних підприємств;

– об'єднання фінансових ресурсів різних підприємств;

– ефективного використання вільних ресурсів, таких, наприклад, як гроші на депозитних банківських рахунках.

Автотранспортні підприємства також можуть створювати і стратегічні альянси для впровадження якихось короткострокових проектів, наприклад, для зниження рівня конкуренції (за рахунок домовленостей) і зростання рівня довіри між партнерами. При кардинальній зміні структури й цілісності автотранспортне підприємство може також змінювати і свій тип. Наприклад, створювалося змішане автотранспортне підприємство шляхом об'єднання пасажирського й вантажного для виконання як пасажирських, так і вантажних перевезень, а через деякий час об'єм вантажних перевезень починає зменшуватися, це може призвести до того, що змішане підприємство стане, приміром, суто пасажирським автотранспортним підприємством, тим більше, якщо потреба в пасажирських перевезеннях буде зростати, а вантажні будуть усе більш нерентабельними.

До найважливіших причин розділення підприємств відносять зміну цілей розвитку підприємства, недостатню ефективність відділяючої частини підприємства, потребу в отриманні фінансових ресурсів.

Зміна розмірів

Зміна розмірів підприємства може відбуватися шляхом або розширення, або звуження.

Розширення виробничих потужностей автотранспортних підприємств застосовується тоді, коли вони надають транспортні послуги, що відповідають вимогам ринку. Даний вид структурного напрямку трансформації здійснюється для збільшення частки ринку даного підприємства за рахунок збільшення обсягів перевезень.

Під розширенням парку рухомого складу розуміється придбання певної кількості автомобілів автотранспортним підприємством. При розширенні можна закуповувати рухомий склад, як новий, так і такий, що вже був в експлуатації. Розширення може бути простим або складним, що і є стратегіями даного виду. Просте розширення полягає в придбанні певної кількості рухомого складу, аналогічного тому, який уже експлуатується в автотранспортному підприємстві. Дуже часто це буває нездійсненно, адже багато марок і моделей рухомого складу не випускаються або зняті з виробництва взагалі. Також даний вид розширення не завжди є доцільним і пояснюється змінами потреб споживачів на ринку перевезень.

Складне розширення полягає в придбанні автомобілів, які раніше не експлуатувалися на даному автотранспортному підприємстві й більше відповідають вимогам перевізного процесу. Це є досить перспективним напрямком, адже внаслідок придбання сучасного рухомого складу відбувається його якісне поповнення. Таку стратегію структурного напрямку трансформації називають ще «модернізацією». Модернізація парку рухомого складу – якісна зміна парку, яка полягає в заміні рухомого складу одного найменування на більш ефективні транспортні засоби іншого найменування. При цьому можливо, що більш ефективні типи або марки рухомого складу ніколи раніше не експлуатуватися на даному підприємстві.

Проте досить часто при розширенні на автотранспортних підприємствах спостерігається структурна асиметрія, яка може призвести до стримування його економічного розвитку, незважаючи на відчутні прогресивні зміни. Структурна асиметрія має місце, коли підприємство закуповує рухомий склад, проте паралельно не оновлює обладнанням виробничо-технічну базу для підтримки його в роботоздатному стані або паралельно не проводить перепідготовку працівників.

Тому необхідно паралельно модернізовувати і ВТБ, тобто частково замінити певні невідповідні види обладнання з підтримки придбаного нового рухомого складу в роботоздатному стані. При цьому замінюється лише те обладнання, яке не в змозі забезпечити обслуговування найбільш сучасних вузлів, агрегатів і систем нових автомобілів.

Також варто враховувати, що це може спричинити і зміну технологій технічного обслуговування і поточного ремонту автомобілів на ефективніші для підвищення якості та ефективності робіт.

При розширенні необхідно перевірити можливість обслуговування збільшеної кількості автомобілів на існуючій виробничо-технічній базі, якщо вона наявна.

Якщо автотранспортне підприємство не має своєї виробничо-технічної бази, то необхідно розглянути варіант доцільності її створення.

При розширенні необхідно аналізувати та враховувати масштаб конкуренції та попит і реагувати на їх зміну швидко й чітко, оскільки підвищення якості надання послуг або зменшення тарифів одного АТП може призвести до зниження попиту на послуги інших автотранспортних підприємств, і, як наслідок, вони стають нерентабельними. Така зміна характеристик ринку транспортних послуг потребує від керівництва умілого та своєчасного реагування.

Зміна структури

Структурна перебудова автотранспортного підприємства може полягати в зміні структури рухомого складу, зміні структури ВТБ підприємства.

Одним з найперспективніших напрямків удосконалення структури як рухомого складу, так і ВТБ є спеціалізація, яка є одним з основних напрямків науково-технічного прогресу на автомобільному транспорті.

Під спеціалізацією в широкому сенсі розуміється «поділ функцій», який веде до звуження поля активності кожного працівника і зростання успішності зусиль. Взагалі, спеціалізація характерна для масового виробництва, але в умовах автотранспортних підприємств може застосовуватися функціональна спеціалізація. Спеціалізація автотранспортного підприємства передбачає укомплектування підприємства однорідним за моделями, вантажопідйомністю, типами кузовів, видом палива чи іншими показниками рухомим складом, що звичайно дає свої позитивні результати, або спеціалізацію технічної служби на виконанні певних видів робіт з ТО та ПР рухомого складу.

Аналіз зарубіжного й вітчизняного досвіду показує, що автотранспортні підприємства з високим рівнем спеціалізації парку (70 і більше відсотків) досить ефективно функціонують, а при зниженні даного показника нижче 50 % стають неконкурентоспроможними [6].

Проте, на наш погляд, в умовах ринкової економіки з урахуванням стихії ринку надмірна спеціалізація автотранспортних засобів часто призводить до негативних моментів, пов’язаних, насамперед, з непередбаченими простоями й низькою ефективністю використання спеціалізованого рухомого складу, через відсутність об’ємів транспортних робіт і вимушеного використання його на інших перевезеннях, що не вимагають спеціалізації.

Якщо послуги з перевезення, які надає підприємство, не користуються попитом, необхідно проводити перепрофілювання і закуповувати інший спеціалізований рухомий склад.

До перспективних спеціалізованих перевезень можна віднести:

– перевезення і виготовлення будівельних сумішей у бетонозмішувачах;

– перевезення вантажів, які швидко псуються, рефрижераторами;

– перевезення палива;

– перевезення борошна;

– перевезення стиснених газів.

Якщо попит на перевезення будівельних сумішей коливається залежно від кварталів року, то попит на послуги з перевезення палива високий і постійний завжди, оскільки відслідковується тенденція росту кількості автомобілів.

Проте зміна профілю перевезень – досить нелегка справа, яка вимагає проведення дослідження ринку, закупки відповідного рухомого складу зі спеціальним обладнанням, набору кваліфікованого персоналу та отримання відповідної ліцензії.

Спеціалізація виробничо-технічної бази автотранспортного підприємства може полягати в обслуговуванні певних спеціалізованих марок автомобілів.

Ефективним напрямком зміни структури є оновлення виробництва. Як свідчать дослідження, в даній області найефективніше проводити комплексне оновлення, тобто оновлювати не лише рухомий склад, а й виробничо-технічну базу підприємства.

Функціональний напрямок

Функціональний напрямок трансформації передбачає зміну функцій окремих елементів, що, як правило, вимагає зміни структури. Тому цей вид трансформаційних процесів тісно пов’язаний зі структурними трансформаціями, оскільки структуру визначають функціональні характеристики (функції, механізм та процес функціонування). Основними варіантами функціонального напрямку трансформації автотранспортного підприємства є: зміна процесу функціонування автотранспортного підприємства (змінний режим виробництва), зміна розміщення рухомого складу (дислокація), зміна функцій окремих одиниць рухомого складу тощо.

Зміна процесу функціонування (зміна режиму виробництва)

Функціонування автотранспортного підприємства відбувається за рахунок забезпечення його ресурсами, як матеріально-енергетичними, так і економічними (грішми). Це означає, що зміна процесу функціонування підприємства відбувається тоді, коли змінюється інтенсивність потоків ресурсів як всередині підприємства, так і між ним та зовнішнім середовищем. Зміна інтенсивності потоків на входах і виходах у виробничу систему означає зміну режиму функціонування. Так якщо постачальник змінює

об'єми постачання або графік постачання певних ресурсів – це відповідно відображається на режимі виробництва автотранспортного підприємства.

Як відомо, автомобільний транспорт є зв'язуючою ланкою між постачальниками (вантажовідправниками) та споживачами (вантажоодержувачами), тому головним завданням автотранспортного підприємства є одночасне задоволення їх потреб. У свою чергу, вантажовідправнику необхідно, щоб його товар був своєчасно доставлений вантажоодержувачу, дотримуючись графіка. Тому досить важливим моментом є підлаштування графіка роботи автотранспортного підприємства під графік роботи як вантажовідправника, так і вантажоодержувача. Враховуючи те, що їх вимоги стосовно тривалості надання певних видів транспортних послуг або графіка їх надання змінюються, необхідна негайна зміна режиму роботи всіх виробничих підрозділів АТП.

У свою чергу, режим виконання щоденного обслуговування, технічного обслуговування і поточного ремонту рухомого складу напряму залежить від режиму роботи рухомого складу на лінії і при його зміні теж потребує негайної зміни.

Тому керівництво повинно своєчасно передбачати дані ситуації і підлаштовувати графік виробництва під графік перевізного процесу з урахуванням вимог споживачів.

Якщо нову виробничу програму виконати неможливо, необхідно внести зміни в режим виробництва, а можливо, провести модернізацію, технічне переозброєння або реконструкцію виробничо-технічної бази підприємства.

Зміна розміщення рухомого складу (дислокація)

Підвищення ефективності роботи автотранспортного підприємства забезпечується не лише використанням нових марок транспортних засобів і впровадженням у виробництво нового обладнання, вдосконаленням його галузевої структури, реконструкцією та технічним переозброєнням. Великі можливості приховані у вдосконаленні територіальної організації галузі, кращій розміщуваності її підприємств. При зміні розміщення можна підвищити показники ефективності роботи рухомого складу за рахунок мінімізації холостих пробігів.

На зміни у розміщенні підприємств у ринкових умовах впливають як загальноринкові фактори, так і територіальні.

В ринкових умовах критерієм бажаних місць розміщення автотранспортних підприємств, як з точки зору вантажовідправників, так і вантажоодержувачів, є економічна ефективність їх використання, тобто зменшення до мінімуму витрат на перевезення. Тому при визначенні місць розміщення автотранспортних підприємств прагнуть досягти мінімальної складової транспортних витрат до вартості готової продукції.

Завдання оптимального розміщення вантажних автотранспортних підприємств зазвичай вирішують (особливо при освоєнні нової території), виходячи зі співвідношення маси сировини, палива й маси готової продукції. Так якщо маса сировини й палива більша за масу готової продукції, то автотранспортні підприємства розміщують у районах видобутку або первинної переробки, поблизу сировинної і енергетичної бази. Якщо ж маса сировини й палива менша за масу готової продукції, то підприємства розміщують у місцях споживання готової продукції. При однаковому співвідношенні величин даних показників вибір місця розміщення обумовлюється такими факторами, як наявність трудових ресурсів, складність освоєння території тощо.

Ці зміни не обов'язково пов'язані зі зміною місцеположення самих підприємств, але передбачають створення експлуатаційних філіалів.

Так на межі зон впливу двох автотранспортних підприємств спостерігається найбільша ціна на певний вид послуг. Якщо в даному місці розміститься нове підприємство, то воно може отримати переваги від високих реальних цін. Але таке вторгнення нового підприємства невигідне існуючим АТП (через зменшення частки ринку і скорочення обсягів надання транспортних послуг), тому вони можуть відреагувати на це засобами цінової конкуренції (зниженням вартості послуг) або створити там власне дочірнє підприємство. З цього можна зробити висновок, що географічний простір буде заповнюватися підприємствами доти, доки створення нових підприємств буде невигідним через обмеження обсягів ринку.

Досить популярною в ринкових умовах стала кооперація. Для автотранспортних підприємств основним процесом кооперації є спільне використання виробничих потужностей. Мається на увазі, що невеликі автотранспортні підприємства або експлуатаційні філії, як правило, орендують приміщення і територію в існуючих АТП на різних умовах, і, як виняток, лише деякі з них будують свої підприємства на новій території. Нове будівництво є актуальним для підприємств, які планують надавати нові види послуг.

Нове будівництво необхідне і для автотранспортних підприємств, які через розбудову опинилися в центрі житлового комплексу, що вимагає винесення за межі міста. Це є нагальною необхідністю і для підприємств, які займаються перевезенням шкідливих, вибухонебезпечних вантажів. Для цього будують нове підприємство далеко за межами населених пунктів.

На розміщення нових підприємств у ринкових умовах впливає зовнішнє середовище непрямого впливу – органи влади.

Зазвичай спостерігається різниця між розміщенням старих автономних АТП (самостійні підприємства, які здійснюють транспортну роботу, зберігання і всі види ТО та ПР рухомого складу) і новостворених експлуатаційних філіалів (здійснюють транспортну роботу, зберігання рухомого складу, виконання щоденного обслуговування (ЩО), в окремих випадках ТО-1 і нетрудомістких робіт ПР).

Новостворені експлуатаційні філії найчастіше розміщують біля основних споживачів транспортних послуг, у місцях інтенсивних вантажо- і пасажиропотоків, кінцевих станцій маршрутів пасажирського транспорту, що сприяє скороченню нульових пробігів.

Старі автономні автотранспортні підприємства, які були створені за часів планової економіки, розміщувалися залежно від типу: вантажні АТП на периферії міст (для розвантаження центру від транспорту), пасажирські АТП у місцях найбільшої кількості маршрутів для одержання найменших нульових пробігів, таксомоторні АТП у міських зонах.

Зміна функцій виробничих систем (зміна функцій окремих одиниць РС)

Нові функції в автотранспортних підприємствах з'являються, як правило, при виробничо-структурній або системній кризі, вийти з якої без перепрофілювання підприємства неможливо. Перепрофілювання є необхідним у тих випадках, коли попит на послуги підприємства низький або зник взагалі.

Прикладом може бути перехід будівництва на нову технологію будування монолітних залізобетонних каркасів будівель і споруд, внаслідок чого відпала потреба в спеціалізованому рухомому складі, який перевозив залізобетонні вироби.

В даних випадках необхідно проводити маркетингові дослідження ринку транспортних послуг і вчасно змінювати профіль. Так ті підприємства, які закупили залежно від потреби визначену кількість спеціалізованого рухомого складу – бетонозмішувачів, залишилися на ринку, оскільки зріс попит на перевезення й виготовлення будівельних сумішей і доставки їх безпосередньо на будівельні майданчики.

Не повністю заповненим залишається і ринок пасажирських приміських транспортних послуг. Це є досить перспективним напрямком, адже зі зменшенням обсягів виробництва продукції сільського господарства та інших галузей, які є панівними в невеликих містах і селах, люди змушені їздити на роботу у великі міста. Тому вивчення даного сегмента ринку транспортних послуг, пасажиропотоку дасть змогу визначити модель та кількість відповідних автобусів, які підприємство може придбати для впровадження в експлуатацію.

Досить перспективними є послуги з перевезення нафтопродуктів, оскільки постійно зростає кількість транспортних засобів. При освоєнні даного виду перевезень потрібно мати кваліфікований персонал, який обов'язково повинен мати допуски на право перевезення небезпечних речовин та рідин під тиском.

Тому якщо підприємства, послуги яких не користуються попитом, зуміють відреагувати на зміни потреб на ринку та перепрофілюватися, далі продовжать розвиватися і розширюватися, в іншому разі вони будуть ліквідовані.

Зміна функцій рухомого складу може спостерігатися, коли експлуатуються автопоїзди. При цьому автомобілі-тягачі залишаються незмінними, а змінюються тільки напівпричепи (самоскидні, бортові, рефрижератори, цистерни).

Також прикладом зміни функцій може бути перехід пасажирських автотранспортних підприємств з міського обслуговування на приміське або міжміське чи з внутрішньодержавних перевезень на міжнародні.

Прикладом зміни функцій виробничо-технічної бази АТП може бути запровадження додаткових видів послуг, таких, як продаж автомобілів, їх перепродажне обслуговування та гарантійний ремонт, що спричиняє необхідність функціональних змін окремих елементів технічної служби.

Організаційний напрямок

Організаційний напрямок трансформації спирається на еволюційні зміни. Сутність конкретних організаційних трансформацій на автотранспортних підприємствах зводиться до зміни рівня організації виробничих процесів (виконання технічних дій з відновлення рухомого складу в другу зміну), створення нових виробничих дільниць, зміни цільових установок на перспективу, що і є варіантами даного напрямку.

Зміна рівня організації виробничих процесів

Організаційна трансформація на автотранспортних підприємствах в основному пов'язана зі зміною рівня організації виробничих процесів. Раціональною формою організації виробництва вважається така, коли в першу зміну рухомий склад працює на лінії, а в другу виконуються роботи з підтримання його в роботоздатному стані (щоденне обслуговування і ТО-1). Як правило, завжди поточний ремонт і ТО-2 виконується в першу зміну. При зміні рівня організації виробництва рекомендують керуватися загальноорганізаційними принципами: універсалізації, спеціалізації, послідовності, паралельності, потоковості.

Універсалізація автотранспортного підприємства передбачає укомплектування підприємства різним за вантажопідйомністю, типами кузовів рухомим складом, проте бажано однієї марки. Універсалізація технічної служби полягає у створенні універсальних постів для виконання усіх видів робіт з підтримання рухомого складу в роботоздатному стані. На наш погляд, в умовах ринкової економіки з урахуванням стихії

ринку універсалізація рухомого складу зменшує ймовірність непередбачених простоїв і низької ефективності використання рухомого складу через відсутність об'ємів транспортних робіт і вимушеного використання його на перевезенні різних типів вантажів.

Послідовність виробничих процесів та їх паралельність зустрічаються при виконанні технічних дій з підтримання рухомого складу в роботоздатному стані та стосуються організації технологічних процесів. На автомобільному транспорті, як правило, послідовність виробничих процесів організується за схемою технологічної послідовності. Так усі види технічного обслуговування (ТО-1, ТО-2, Д-1, Д-2) виконуються послідовно, обов'язковою є і послідовність виконання операцій при поточному ремонті, проте в багатьох випадках зустрічається і паралельність. Так діагностування автомобіля на дільниці діагностики і визначення його несправностей дає можливість паралельно з доставкою транспортного засобу на пост ремонту доставити й усі необхідні запасні частини, вузли чи агрегати. Найважливішою перевагою паралельності виробничих процесів є те, що вона дає можливість значно скоротити час виконання всієї роботи.

Принцип поточності виробництва теж має свої обмеження, але це найбільш ефективна організація виробництва. Перевага такої побудови виробництва – можливість застосувати різного роду конвеєрні пристрої для переміщення предметів праці з одного посту на інший.

Умовою для досягнення високих показників технічної готовності рухомого складу є централізація технічного обслуговування на високомеханізованих потокових лініях і поточного ремонту на спеціалізованих постах. Це дає можливість за рахунок більш інтенсивного використання устаткування й механізації процесів обслуговування та ремонту підвищити якість робіт і продуктивність ремонтно-обслугового персоналу.

Сполучення високоорганізованого технічного обслуговування й діагностики сприяє підвищенню надійності рухомого складу на лінії і скороченню витрат на його утримання.

Створення нових виробничих дільниць

На сьогоднішній день відслідковується тенденція збільшення парку автомобілів іноземного виробництва, які вже перебували в експлуатації.

Тому досить актуальним може бути створення нових виробничих дільниць на базі автотранспортного підприємства не тільки для обслуговування власного рухомого складу, але й надання послуг іншим перевізникам.

Якщо ми маємо справу з невеликими АТП, організація виробничого відділу на кожному з яких є економічно невигідною через малу виробничу програму, то кожне з них може створити власні декілька дільниць і, застосовуючи кооперацію між АТП, надавати взаємні послуги з виконання робіт з підтримання рухомого складу в роботоздатному стані.

Оскільки в структурі тарифу на транспортні перевезення 50 % становить паливна складова і приділяється значна увага підвищенню екологічних вимог до автомобілів, на сьогоднішній день автовласники надають перевагу автомобілям з дизельними двигунами, що є більш економічними, та транспортним засобам, які працюють на зрідженому або стиснутому газах, які є дешевшими.

Враховуючи ще й те, що якість палива на сьогодні є не найкращою, то досить доцільним може бути створення дільниці з діагностики й ремонту паливної апаратури як дизельної, так і газобалонної.

Досить перспективним може бути створення дільниці з ремонту двигунів. Двигуни, особливо вантажних автомобілів і автобусів, працюють при великих навантаженнях на деталі кривошипно-шатунного й газорозподільного механізмів, що, в свою чергу, є причиною їх поломок.

Враховуючи ще й те, що відремонтувати двигуни автомобілів іноземного виробництва без спеціалізованого обладнання й інструменту досить складно, створення даної дільниці може принести значний прибуток.

Досить великий попит на сьогоднішній день є на послуги шиномонтажу, тому бажано, щоб на АТП була шиномонтажна дільниця, адже ні для кого на секрет, що для розбирання, збирання й ремонту автомобільних коліс потрібні спеціальні стенди, які полегшують виконання робіт та зменшують час ремонту.

Досить перспективним є створення агрегатної дільниці, на якій виконується ремонт агрегатів трансмісії. При несправності якогось агрегату його замінюють повністю, і автомобіль без простою виходить на лінію, а агрегат ремонтують окремо на місці або відправляють на ремонтний завод.

Можливий варіант створення дільниці з ремонту гідравлічних систем. Оскільки всі сучасні автомобілі обладнуються гідропідсилювачами рульового керування, зростає попит на перевезення сипучих вантажів самоскидами, досить велика кількість автомобілів має гідравлічний привід гальм, дана дільниця може бути досить перспективною. При ремонті до кожної системи існують свої вимоги, недотримання яких може призвести до виходу системи з ладу, що є небезпечним з точки зору безпеки дорожнього руху.

Можливий варіант створення дільниці діагностики, ремонту та обслуговування електрообладнання та електронних систем автомобілів. За статистикою вони дуже часто виходять з ладу, чим знижують

роботоздатність і надійність автомобілів. Враховуючи й те, що виявити й усунути дані несправності – завдання не з простих, дана дільниця може теж принести значні прибутки.

Враховуючи тенденцію зменшення кількості авторемонтних заводів, а також перепрофілювання їх діяльності, доцільно створити й дільницю з відновлення деталей. Зокрема, можна відновлювати деталі двигуна, трансмісії, інші вузли й агрегати. Це є досить актуальним для автомобілів, які виготовляються за кордоном або зняті з виробництва.

Зміна цільових установок

Ціль як універсальне поняття – уявно представлений очікуваний і намічений результат направлених дій.

На сьогоднішній день ціллю будь-якого автотранспортного підприємства може бути: покращання ефективності функціонування, підвищення конкурентоспроможності підприємства, заволодіння певним сегментом ринку транспортних послуг та ін. У процесі розвитку підприємства цілі мають тенденцію змінюватися.

Покращання ефективності функціонування можна досягти за рахунок впровадження нових методів організації перевезень, впровадження передових технологій.

Правильна організація перевідного процесу полягає в складанні найраціональніших маршрутів руху, які передбачають при найменших витратах (палива, зносу запчастин, моральної та фізичної втомленості водія) отримати найбільший прибуток за рахунок, можливо, застосування різних тарифів на перевезення за різними категоріями шляхів, різними вантажами, різною відстанню навантаженого рейсу, можливе скорочення нульових пробігів, збільшення або зменшення вантажопідйомності тощо. При правильній організації перевізного процесу (складанні оптимальних маршрутів) враховується і вантажопідйомність кожного автомобіля, який працює на заданому маршруті. Кожен автомобіль, що вийшов на лінію, повинен мати чітке завдання: де і яку кількість вантажу він повинен взяти, де і яку кількість цього вантажу необхідно розвантажити.

Оскільки надання послуг з перевезення – це основний вид діяльності, аналіз використання основних фондів необхідно починати з рухомого складу. Якщо дохід, принесений певною групою рухомого складу, низький, необхідно вияснити причину: чи це через відсутність замовлень на даний тип автомобілів, через відсутність попиту на послуги АТП в цілому, через значні простої в ТО й ремонті, через недостатню кількість водіїв чи з інших причин.

Підвищення конкурентоспроможності можна досягти за рахунок зниження тарифу на ці послуги або підвищення їх якості (забезпечення своєчасної доставки вантажів за графіком, покращання якості обслуговування пасажирів).

При реалізації цілей підприємство отримує певну вигоду, що в кінцевому результаті слугує отриманням додаткового прибутку та відкриє нові можливості для АТП.

Коли відбуваються значні зміни в цілях, обов'язковими стають структурні зміни.

З переходом до ринкової економіки змінилися цільові установки. За часів планової економіки ціллю діяльності підприємства було виконання плану перевезень, встановленого вищою інстанцією, в ринковій економіці ціллю стало забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності з метою забезпечення собі найбільшого прибутку.

Для успішного функціонування та розвитку автотранспортного підприємства його керівництво повинно періодично оцінювати та змінювати свої цілі відповідно до змін зовнішнього середовища. Модифікація цілей є вкрай необхідною, навіть для найуспішніших підприємств.

Управлінський напрямок

Управлінський напрямок трансформації застосовується для досягнення основної мети діяльності підприємства (підвищення конкурентоспроможності, одержання максимуму прибутку) та створення адекватних організаційних форм.

Процеси управлінської трансформації характеризуються переходом на стратегічне управління, впровадженням інновацій, переходом від жорстких до гнучких видів і методів управління, що і є варіантами даного напрямку.

Перехід на стратегічне управління

Швидке наростання змін у зовнішньому середовищі автотранспортних підприємств, загострення конкурентної боротьби на внутрішньому й зовнішньому ринках роблять особливо актуальним перехід на стратегічне управління.

Суть його полягає в тому, щоб утримувати стан управляючої підсистеми на траєкторії, що забезпечує максимум ефекту від її функціонування.

Через взаємодію різних станів керуючої і керованої підсистеми утримати підприємство на оптимальній траєкторії розвитку практично неможливо, тому приймається така траєкторія розвитку, яка на даний момент повністю задовольняє цілі і необхідні ресурси. Прикладом може бути зменшення або збільшення обсягів надання однорідних послуг.

Стратегічне управління є найбільш досконалою системою управління і використовується ще з 80-х років підприємствами країн з розвиненою ринковою економікою. Ефективність його застосування полягає

в тому, що в системі стратегічного управління відсутня, насамперед, упевненість, що майбутнє має бути кращим або незмінним, порівняно з минулим. У зв'язку з цим встановлюється постійне спостереження за всіма тенденціями як ззовні, так і всередині управлінського об'єкта.

Стратегічне управління виконується на основі стратегічного планування, яке націлене на пошук найбільш ефективних шляхів розвитку.

При плановій економіці стратегічне планування розвитку підприємств не проводилося, а задавалося міністерствами та відомствами «Держплану», й автотранспортні підприємства обслуговували лише певних споживачів за їх директивами.

В ринковій економіці підприємства змушені працювати в нестабільному зовнішньому середовищі, де відбувається постійна зміна кон'юнктури ринку, яка при неправильно вибраній стратегій розвитку веде до зниження конкурентоздатності підприємства та зменшення прибутків. Тому обов'язковим є аналіз розміщення виробничих потужностей, постачальників ресурсів, конкурентів та споживачів транспортних послуг.

Досить ефективним є програмно-цільовий метод планування. Він дає змогу за допомогою спеціальних програм пов'язати цілі та підцілі розвитку підприємства з його ресурсним потенціалом.

Впровадження інновацій (перебудова організаційної структури управління)

Під інноваціями в управлінні слід розуміти використання нових підходів, застосовуваних керівництвом для вирішення завдань, що стоять перед різними виробничими підрозділами, групами колективу.

Інноваціями в управлінні можна вважати – децентралізацію управління, автоматизацію процесів управління, запровадження планування та контролю управління, впровадження нових методів управління тощо.

Перехід до ринкових відносин обумовив ряд невідповідностей між керуючою та керованою підсистемами.

Оскільки з переходом до ринкових відносин змінилася форма власності й домінуючими стали колективна та індивідуальна, то виникла необхідність у зміні організаційних структур управління.

При плановій економіці домінувало централізоване управління, з переходом до ринку – децентралізоване.

Децентралізація управління тісно пов'язана з такими поняттями, як кількість рівнів управління і значення діапазону контролю. У свою чергу, чим менша кількість рівнів управління й більші значення діапазону контролю, тим більша структура, а отже, і система управління підприємством децентралізована.

Децентралізація як характеристика стану організаційної структури управління, безперечно, вимагає скорочення апарату управління, витрат на його утримання та здійснення процесів управління, тобто на перше місце виходять питання раціоналізації та доцільності утримання тих чи інших управлінських підрозділів апарату управління.

На сьогоднішній день відомо безліч організаційних структур управління.

Досить ефективною зараз є програмно-цільова структура управління, яка орієнтована на створення мобільних робочих груп для виконання певного завдання чи реалізації певного проекту.

Вибрати організаційну структуру управління й використати її у практичній діяльності – завдання не з простих. У цьому випадку необхідно керуватися принципом різновиду, який передбачає, що на кожний можливий стан керованої підсистеми повинно бути управляюче дійство. Невідповідність можливих станів керованої підсистеми й можливих впливів керуючої підсистеми призводить до некерованості.

Досить ефективною інновацією в управлінні є автоматизована система управління.

Автоматизована система управління являє собою систему управління, яка орієнтована на широке й комплексне використання технічних засобів і економіко-математичних методів для вирішення інформаційних завдань управління.

Зміна методів управління

Зазвичай зміна організаційної структури управління вимагає зміни видів та методів управління. Фахівці з управління виділяють три основні види управління: жорстке, за допомогою адміністративних методів (програмне); гнучке, за допомогою економічних методів (регулювання поведінки); автоматичне, на основі принципу зворотного зв'язку (саморегулювання).

Жорстке управління застосовувалося при плановій економіці й містило в своїй основі директивне планування. Основною метою даного управління була оптимізація траєкторії розвитку підприємства за рахунок подолання диспропорцій при функціонуванні. Проте одні диспропорції змінювалися іншими, і для їх подолання недостатньо лише програмного управління.

Прикладом диспропорцій можуть бути приписи стосовно виконання планів діяльності, дефіцит або надмірність окремих товарів та наданих послуг.

При переході до ринкової економіки жорстке управління змінюється на гнучке й перетворюється з директивного на рекомендаційне.

Гнучке управління адекватніше реагує на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Прикладом гнучкого управління може бути проведення гнучкої податкової політики або регулювання процентної ставки по кредиту залежно від економічного стану підприємства.

Перехід від жорстких до гнучких методів управління пов'язаний з більш широким використанням методів, які розкривають ініціативу й талант працюючих. Таким чином, у ринкових умовах велике значення має реагування АТП на всі зміни зовнішнього середовища.

Ефективність системи управління підприємством у ринкових умовах прямо залежить від параметра гнучкості. Так М.Бєлий і К.Приходько виділяють два види гнучкості: адаптивну гнучкість (адаптацію) і нормативну гнучкість [7]. Адаптивна гнучкість являє собою пристосування до умов зовнішнього середовища на базі попереджувального інформаційного потоку.

В даному випадку управління здійснюється на основі гнучких екстремальних рішень.

Нормативна гнучкість орієнтована на інформаційний потік, який надходить із запізненням, тому управління здійснюється на основі контролю за виконанням, при якому реакція підприємства на зміни відбувається після того, як події вже відбулися.

Неважко зробити висновок, що лише адаптивна гнучкість задовольняє вимоги ринку завдяки своїй властивості безперервно створювати нові організаційні форми та структури управління.

Таким чином, у ринкових умовах велике значення має саморегулювання діяльності підприємства, яке полягає в чутливому реагуванні на всі зміни зовнішнього середовища.

Висновок. У роботі описано та обґрунтовано можливі стратегії трансформації підприємств автомобільного транспорту. Подібні стратегії об'єднані у варіанти, а варіанти – відповідно в чотири напрямки трансформації підприємств автомобільного транспорту.

Варто зазначити, що єдиної стратегії трансформації для всіх автотранспортних підприємств не існує. Кожне з них є унікальним, тому необхідно індивідуально визначати найбільш оптимальну стратегію трансформації, яка залежить від його потенціалу, а також від багатьох зовнішніх факторів. Бажано стратегію трансформації обирати таким чином, щоб структура виробничо-технічної бази автотранспортного підприємства, а також кваліфікація його персоналу найбільш повно відповідали пропонованим змінам. Це дозволить зменшити втрати коштів на перебудову й переобладнання виробничо-технічної бази та перекваліфікацію персоналу.

Реалізація ж будь-якої стратегії здійснюється через розробку проектів (програм), які можна розглядати як середньострокові й короткострокові плани реалізації стратегії.

ЛІТЕРАТУРА:

1. *Парахина В.Н.* Стратегический менеджмент : учеб. / *В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко*. – М. : КНОРУС, 2005.
2. Стратегическое планирование / под ред. *Э.А. Уткина.* – М. : Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», издательство «ЭКМОС», 1998.
3. *Зайцев Л.Г.* Стратегический менеджмент : учеб. / *Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова*. – М. : Экономист, 2002.
4. *Томпсон А.А.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов / *А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд*. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
5. *Біліченко В.В.* Трансформаційні процеси та стратегії розвитку автотранспортних підприємств / *В.В. Біліченко, В.О. Огневий* // Вісник ЖДТУ. – 2008. – № 3(46). – Т. 2. – С. 12–17.
6. *Пеньшин Н.В.* Эффективность и качество как фактор конкурентоспособности услуг на автомобильном транспорте : моногр. / *Н.В. Пеньшин* ; под науч. ред. *В.П. Бычкова*. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2008. – 224 с.
7. *Белый М.* К вопросу о гибкости организации органического типа / *М.Белый, К.Приходько* // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 3.– С. 14–16.
8. *Бідняк М.Н.* Виробничі системи на транспорті: теорія і практика : моногр. / *М.Н. Бідняк, В.В. Біліченко.* – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006. – 176 с.

ОГНЕВИЙ Віталій Олександрович – асистент кафедри автомобілів та транспортного менеджменту Вінницького національного технічного університету.

Наукові інтереси:

– розробка стратегій та реалізація проектів розвитку автотранспортних підприємств.

Подано 20.05.2010

Огневий В.О. Формуваннястратегій трансформації підприємств автомобільного транспорту
Огневый В.О. Формирование стратегий трансформации предприятий автомобильного транспорта
Ognevyi V.O. Forming a strategy of transformation is a road transport enterprises

УДК 629.113

Формирование стратегий трансформации предприятий автомобильного транспорта / В.О. Огневый

В работе сформулированы стратегии трансформации предприятий автомобильного транспорта, внедрение которых проведёт к развитию предпринимательства, то есть увеличение конкурентоспособности на рынке транспортных услуг и увеличения продуктивности. Все предложенные стратегии описаны и приведены в четырёх направлениях возможных трансформаций изменений: структурный, функциональный, организационный, управленческий.

УДК 629.113

Forming a strategy of transformation is a road transport enterprises / V.O. Ognevyi

In this paper we are formulated a strategy of transformation of road transport enterprises, implementation of which will hold the development of entrepreneurship, an increase competitiveness in the market of transport services and increasing productivity. All proposed strategies are described and presented in four areas of possible transformations of changes: structural, functional, organizational and managerial.