

**В.В. Біліченко, к.т.н., доц.
В.О. Огневий, аспір.**

Вінницький національний технічний університет

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розглянуто трансформаційні процеси на автотранспортних підприємствах. Виділено основні варіанти проведення реструктуризації. Виділено критерії оцінки реальних ринкових можливостей підприємства при виборі варіанта реструктуризації.

Вступ. Трансформаційні процеси залежать, в першу чергу, від соціально-економічного устрою та його складових. Більш того, необхідність трансформаційних змін диктується різного роду кризами, які виникають в соціальній, економічній та політичній сферах.

Кризові явища, які виникають в суспільному житті, є об'єктивним запитом розвитку і тому якраз вони спонукають до постійної необхідності проведення трансформаційних процесів.

Протягом останнього часу проблема трансформаційних процесів викликає суттєвий інтерес в багатьох як вітчизняних, так і зарубіжних вчених.

Аналіз досліджень і публікацій. В роботі [1] виділено три типи трансформаційних процесів. Це: товарно-ринкові, виробничо-структурні та системної трансформації. Головною ознакою цих типів трансформацій є зміни в сфері обігу, що призводять до скорочення обсягів продукції в обігу. До третього типу трансформації відноситься повна зміна способу господарювання. Це, як правило, пов'язано зі скороченням виробництва і як результат – масовим звільненням працюючих, утворення монопольних союзів, а інколи і банкрутства.

В роботі [2] запропоновано чотири типи трансформаційних процесів: галузево-компонентну; функціональну; територіальну; організаційно-управлінську. До першого типу відноситься переорієнтація підприємств з традиційних видів діяльності до інноваційних видів. Для автотранспортних підприємств це може бути перехід від традиційних видів перевезень до спеціалізованих перевезень, заміна традиційного рухомого складу на спеціалізований тощо. До функціонального типу трансформації відноситься, в першу чергу, зміна технологій, матеріально-технічної бази підприємства, зміна спеціалізації тощо. Третій вид територіальної трансформації пов'язаний з місцезнаходженням підприємства, деконцентрації виробництва винесення та будівництво нових підприємств, які небезпечні для навколишнього середовища та населених пунктів. Організаційно-управлінська трансформація, в першу чергу, пов'язана зі зміною організаційних структур, перерозподілом функцій управління між різного роду підприємницькими структурами тощо.

На наш погляд, найбільш вдало типологію трансформаційних процесів запропоновано в роботі [3], яка базується на основі структурних «зрізів». До них відносяться: структурна трансформація, функціональна, організаційна та управлінська. З огляду на визначення менеджменту така типізація найбільш вдала, бо торкається всіх аспектів менеджменту. Більш того, така класифікація повністю відображає склад будь-якої системи на всіх рівнях. Нами взята ця типізація трансформаційних процесів за основу.

Виклад основного матеріалу. Сутність структурної трансформації полягає в проведенні структурних змін, тобто реструктуризації. Вона включає зміну елементів виробничих систем, зміну потужностей, зміну структури, зміну цілісності та типу виробничої системи. Зміна елементів полягає в повній або частковій зміні окремих видів обладнання, підрозділів та навіть зміні профілю підприємства. Для автотранспортного підприємства це може бути зміною окремих видів гаражного обладнання, яке необхідно провести при придбанні нового рухомого складу, який відрізняється за своїми техніко-експлуатаційними характеристиками, від того, що був в автотранспортному підприємстві. Зменшення будівництва в регіоні призводить до зниження перевезень будівельних матеріалів та конструкцій. Така зміна характеристик ринку транспортних послуг потребує від керівництва умілого та своєчасного реагування. Потреба в зміні структури виникає тоді, коли змінюється пропорційність в окремих елементах виробничої системи. Це характерно, наприклад, коли рухомого складу придбано значно більше, ніж існуюча матеріально-технічна база, яка забезпечує автомобілі в технічно справному стані, а тим більше, якщо автомобілі різних марок і моделей. Все це потребує суттєвих структурних змін виробничо-технічної бази автотранспортного підприємства.

Процеси структурної трансформації включають також і цілісність, і тип автотранспортних підприємств. Це впливає з принципу менеджментості. Як відомо, цілісність будь-якої виробничої системи визначається необхідною і достатньою кількістю елементів, які і створюють тип виробничої системи. Так, якщо це комплексне автотранспортне підприємство, то його цілісність визначається не

тільки наявним рухомим складом, а й всією інфраструктурою, необхідною для утримання автомобілів в необхідному технічному стані. Тип виробничої системи визначається при її створенні і тієї місії та цілей, які перед нею поставлені при її організації. Тип виробничої системи в процесі її функціонування може змінюватись. Наприклад, створювалось змішане автотранспортне підприємство для виконання як пасажирських, так і вантажних перевезень, а через деякий час збільшувався об'єм вантажних перевезень, і 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 все більш нерентабельними. Функціональна трансформація передбачає зміну функцій окремих елементів, яка, як правило, вимагає зміни структури. Тому цей вид трансформаційних процесів тісно пов'язаний зі структурними трансформаціями. Основними напрямками функціональної трансформації є зміна механізму функціонування, зміна функцій елементів, зміна процесу функціонування, зміна процесу розміщення автотранспортних підприємств тощо. До зміни механізму функціонування в першу чергу відноситься конкуренція, кооперація, злиття та ін. Конкуренція вимагає від підприємства весь час пристосовуватись до ринку, на якому суб'єктами є і інші підприємства, які і складають конкурентне середовище. На основі вивчення конкурентів, їх послуг та інших переваг необхідно весь час пристосовуватись до цих обставин, а також змінювати механізм функціонування. Зміна функцій, як правило, пов'язана з оновленням виробництва і приданням окремим виробничим підрозділам нових функцій, які до цього часу не були задіяні. Прикладом може бути спеціалізація технічної служби АТП на обслуговуванні та ремонті різних марок автомобілів не тільки свого підприємства, а й інших. Це, по суті, змінює функції окремих підрозділів окремої служби, а інколи і всієї технічної служби, наприклад, при створенні на базі технічної служби станції технічного обслуговування та ремонту автомобілів. А при запровадженні нових видів послуг, таких як продаж автомобілів, їх перепродажне обслуговування та гарантійний ремонт потребують суттєвих змін функцій окремих елементів технічної служби.

В ринкових умовах зміна або нове розташування виробництв характеризують різні процеси. Для АТП основним процесом розміщення є старі місця. Маються на увазі невеликі автотранспортні підприємства, які, як правило, орендують приміщення і територію в існуючих АТП на різних умовах, і лише деякі з них будують свої підприємства на новій території.

Зміна розміщення виробництва має велике значення. Як правило, такі комплекси розміщують в нежилій зоні міст, але це не відноситься до автотранспортних підприємств. В основі організаційної трансформації лежать еволюційні зміни. Сутність конкретних організаційних трансформацій зводиться до зміни форм організації виробництва, зміни організованості та ефективності, зміни траєкторії розвитку тощо. Найбільш суттєвим елементом організаційної трансформації є звичайно зміна форм організації виробничих процесів на автотранспортних підприємствах. При пошуку раціональних форм організації виробництва слід орієнтуватись, а точніше керуватись загальноорганізаційними принципами. До них слід віднести принципи універсалізації, спеціалізації, послідовності паралельності, потоковості тощо. Це, як правило, полярні типи організаційних процесів, між якими може бути безліч можливих варіантів. Для автотранспортних підприємств все залежить від кількості, об'єму та номенклатури послуг. Кількість визначає потік вимог, якщо користуватись термінологією теорії масового обслуговування. Об'єм визначає час задоволення однієї вимоги, а номенклатура – види послуг. Спеціалізація характерна для більш масового виробництва, але для автотранспортних підприємств спеціалізація може бути і функціональною.

Послідовність виробничих процесів та їх паралельність також в даному випадку є полярними і комбінацій їх може бути безліч. Ці принципи відносяться до організації технологічних процесів. На автомобільному транспорті, як правило, послідовність виробничих процесів організовується за схемою технологічної послідовності. Так, всі види технічного обслуговування (ТО-1, ТО-2, Д-1, Д-2) виконуються послідовно, проте в багатьох випадках зустрічається і паралельність. Визначення технічного стану автомобіля дає можливість з доставкою транспортного засобу на пост ремонту доставити і необхідні запасні частини, вузли чи агрегати. Паралельність виробничих процесів дає можливість значно скоротити час виконання всієї роботи, а це найважливіше. Принцип поточності виробництва теж має свої обмеження, але це найбільш ефективна організація виробництва. Переваги такої побудови виробництва дає можливість застосувати різного роду конвеєрні пристрої для переміщення предметів праці з одного посту на інший.

Процеси управлінської трансформації характеризуються зростанням ролі стратегічного управління, зміною організаційної структури управління, переході від жорстких до гнучких видів і методів управління.

Зростання ролі стратегічного управління полягає в тому, щоб утримувати стан керуючої підсистеми на траєкторії, що забезпечує максимум ефекту від її функціонування на відрізьку $0 < t < T$.

У формальному вигляді це можна представити як:

$$W = \max_0^T (f(C)U(t))\lambda t, \quad (1)$$

де W – функція ефекту функціонування виробничої системи;

$f(C)$ – функція стану керуючої підсистеми;

$U(t)$ – функція стану керуючої системи і підсистеми в момент часу t .

Через взаємодію упорядкованих і ймовірних станів утримати керовану підсистему в оптимальному режимі задача складна, а інколи і неможлива. Тому досягти оптимізації розвитку АТП практично неможливо і приймається така траєкторія розвитку, яка на даний момент повністю задовольняє цілям і необхідним ресурсам. В основі стратегічного управління лежить стратегічне планування, яке націлене на пошук найбільш ефективних шляхів розвитку. В теперішній час існує безліч організаційних структур управління. Вибрати і використати їх у практичній діяльності задача не з простих. У цьому випадку необхідно керуватись принципом різновиду, який передбачає, що на кожний можливий стан керованої підсистеми повинна бути управляюча дія. Невідповідність можливих станів керованої підсистеми і можливих впливів керуючої підсистеми призводить до некерованості. Звичайно, зміна організаційної структури управління вимагає нових методів управління, таких як економічні, соціально-психологічні та інші.

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

Стратегію розвитку підприємства розробляють залежно від умов його господарської діяльності за такими проблемами: організаційні, виробничі, інвестиційні, економічні, зовнішньоекономічної діяльності, управління персоналом, соціальні та екологічні.

Розробка стратегії має ґрунтуватися на чітко визначеній і сформульованій меті діяльності підприємства і включати такі питання:

- аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на господарську діяльність підприємства;
- вибір варіанта (виду) реструктуризації підприємства;
- обґрунтування стратегічного розвитку підприємства;
- оцінка можливості подолання труднощів у період реструктуризації;
- розробка бізнес-плану для реструктуризованого підприємства.

Вибір варіанта або виду реструктуризації підприємства полягає у виборі саме того з кількох поданих варіантів, який повністю відповідатиме вимогам і пріоритетам розвитку підприємства, високій технологічності виробництва та конкурентоспроможності продукції.

Основні варіанти проведення реструктуризації підприємств:

1. Об'єднання підприємств з утворенням нової юридичної особи.
2. Перепрофілювання підприємства.
3. Виділення окремих структурних підрозділів для дальшої діяльності.
4. Передача виділених структурних підрозділів у сферу управління іншого органу.
5. Створення державної холдингової компанії з дочірніми.

Отже, стратегія розвитку підприємств дає відповідь на запитання про те, як саме буде проведено реструктуризацію: об'єднання, злиття, розподіл, виділення зі складу об'єднання, реорганізація тощо.

Форми та методи реорганізації структурних підрозділів у складі підприємства визначаються на підставі аналізу умов їхнього функціонування. Вибираючи форми та методи реорганізації, особливу увагу необхідно звертати на збереження підрозділів, які беруть участь у забезпеченні найважливіших державних потреб або соціально-економічних потреб регіону.

Вибір варіанта реструктуризації здійснюється на підставі критеріїв оцінки реальних ринкових можливостей структурних підрозділів підприємства:

1) ступінь освоєння нових ринків, що відображає, наскільки швидко АТП може змінити структуру збуту продукції та подолати бар'єри вступу до нових ринків. Проте треба враховувати, що олігопольні ринки та ринки з високим ступенем вкладення капіталу в продукцію освоюються дуже повільно. Критеріями оцінки тут можуть виступати [4]:

– рівень насиченості ринку:

$$R_3(t) = \frac{R_1(t) \cdot R_1(t-1)}{R_2(t) \cdot R_2(t-1)}, \quad (2)$$

де $R_1(t)$ і $R_1(t-1)$ – індекс зростання обсягів перевезень у t -му і $(t-1)$ -му періодах;

$R_2(t)$ і $R_2(t-1)$ – рівень реалізації транспортних послуг у t -му і $(t-1)$ -му періодах.

При цьому, коли $R_3(t) > 1$, підприємство може розширити свій вплив на ринку послуг, при цьому

зростають обсяги перевезень:

– показник супротиву ринку:

$$R_4(t) = \frac{Z_m(t)}{P(t)}, \quad (3)$$

де $Z_m(t)$ – витрати на маркетинг у t -му періоді;

$P(t)$ – обсяг послуг у t -му періоді.

При цьому чим вище $R_4(t)$, тим тяжче здійснювати просування послуг на ринку і тим більше потрібно для цього капітальних вкладень;

2) рівень специфічних виробничих знань і технологій, що характеризує рівень застосування специфічних науково-технічних знань у діяльності АТП, який має відмовитись від усього асортименту продукції, що виготовлялася раніше:

$$R_4 = \frac{Q_{\text{НОВ}}}{Q_{\text{ЗАГ}}}, \quad (4)$$

де $Q_{\text{НОВ}}$ – обсяг специфічно нових послуг;

$Q_{\text{ЗАГ}}$ – загальний обсяг послуг підприємства.

Специфічні виробничі знання включають науково-технічні знання як у так званому чистому вигляді (технології «ноу-хау», патенти), так і у вигляді специфічних систематизованих знань, набутих у процесі роботи на даному виробництві (загальний рівень технічної освіти робітників).

За цими критеріями підрозділи відносять до однієї з категорій підприємств, що реорганізуються або ліквідуються, загальноновживана категорійність їх наведена в табл. 1.

Таблиця 1

Загальноживана категорійність підприємств, що реорганізуються або ліквідуються

Категорія підприємства	Характеристика, умови та критерії оцінки підприємств
1	<i>Підприємство, яке легко реорганізується.</i> Підприємство спроможне швидко вийти на нові ринки. При цьому частка специфічних виробничих знань досить мала. Ці умови полегшують реорганізацію, і підрозділ можна швидко перетворити на самостійне підприємство за короткий час, з невеликими капіталовкладеннями
2	<i>Підприємства, які потенційно піддаються реорганізації.</i> Підприємства, які мають велику можливість освоєння нових ринків, але рівень специфічних виробничих знань і технологій для самостійного існування в них ще досить значний, що утруднює зміну асортименту продукції та відповідно виробничого процесу
3	<i>Підприємство, яке важко піддається реорганізації.</i> Підприємство, для якого освоєння нових ринків є важким, але має високий рівень специфічних виробничих знань і технологій. Для його реорганізації потрібні великі капітальні вкладення
4	<i>Підприємство, яке підлягає ліквідації.</i> Підприємство з малою можливістю освоєння ринків і малим рівнем специфічних виробничих знань. Навіть при вкладенні великих інвестицій воно буде неспроможне конкурувати на ринку.

Проект плану реструктуризації має визначити:

- економічне обґрунтування її проведення;
- пропозиції щодо форм і методів реструктуризації;
- способи розв'язання всіх проблем, пов'язаних із реструктуризацією;
- витрати на проведення реструктуризації та джерела їхнього фінансування;
- конкретні заходи, спрямовані на реалізацію проекту. За проведення реструктуризації способом реорганізації державного підприємства та перетворення його структурних підрозділів на самостійні суб'єкти господарювання необхідно попередньо визначити умови функціонування підрозділу в складі підприємства, становище підприємства на ринку:
 - підрозділ є технологічно відосбленим;
 - підрозділ є частиною цілісного майнового комплексу;
 - підрозділи підприємства самостійно виробляють товари;
 - підрозділи займаються діяльністю, яка є непрофільною для даного підприємства;
 - підприємство займає монопольне становище на ринку.

Аналіз умов функціонування структурних підрозділів у складі підприємства дасть змогу визначити форми та методи його реорганізації. Реструктуризація підприємств забезпечується відповідними організаційно-економічними заходами, а саме: заміною керівництва підприємства; частковою або повною приватизацією; частковим закриттям; проведенням процедури банкрутства; поділом великих підприємств на частини; продажем частини основних фондів підприємства; конверсією, диверсифікацією; поліпшенням якості продуктованих товарів; підвищенням ефективності маркетингу; зменшенням витрат на виробництво; запровадженням нових прогресивних форм і методів управління; скороченням чисельності зайнятих на підприємстві; продажем зайвого устаткування, матеріалів і комплектуючих виробів тощо; відстрочкою або списанням боргів; пошуком інвестицій та інвесторів.

Висновки.

1. Вибір тих чи тих форм і методів виходу підприємства з кризи залежить від очікуваних результатів, бажаного строку досягнення таких результатів, потрібних для цього коштів і можливостей їх одержати.

2. Реалізація вибраного заходу має забезпечити задовільний фінансовий стан підприємства на поточний період і перспективу. При цьому необхідно враховувати соціальні та екологічні наслідки кожного заходу.

3. Обов'язково розглядати питання закриття окремих виробництв; соціального захисту працівників підприємства та їхнього працевлаштування; передачі в комунальну власність об'єктів соціальної інфраструктури; реструктуризації дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства.

4. Оцінка ефективності стратегій реструктуризації ведеться за результатами поліпшення фінансово-економічного та екологічного стану підприємства за рахунок збільшення обсягів реалізації

конкурентоспроможної продукції, раціонального використання ресурсного потенціалу підприємства, прискорення обороту капіталу та підвищення продуктивності системи господарювання реструктуризованого підприємства з одночасним збереженням гарантій соціального захисту працівників.

ЛІТЕРАТУРА:

1. *Осинов Ю.М.* Теория хозяйства. Начала высшей экономики: Учебник: В 3-х томах. — М. : Издательство МГУ, 1998. Т. 3 : Хозяйственная динамика. Трансформации и переходы. Неоэкономическое хозяйство. — 607 с.
2. *Гаєвська Л.М., Гацька Л.П., Горленко І.О., Лазебник Л.Л., Ляшенко Г.П.* Трансформаційні процеси і регуляторна політика в економіці України / Державна податкова адміністрація України; Національна академія держ. податкової служби України / Л.Л. Тарангул (заг.ред.). — Ірпінь : Національна академія ДПС України, 2004. — 222 с.
3. *Захарченко В.И., Криворак А.Д.* Резервы системных преобразований менеджмента в промышленности / Одесский национальный ун-т им. И.Мечникова; Измаильский гос. гуманитарный ун-т. — Измаил, 2005. — 80 с.
4. *Бідняк М.Н., Біліченко В.В.* Виробничі системи на транспорті: теорія і практика: Монографія. — Вінниця: УНІВЕРСУМ – Вінниця, 2006. – 176 с.

БІЛІЧЕНКО Віктор Вікторович – кандидат технічних наук, доцент, завідувач кафедри «Автомобілі та транспортний менеджмент» Вінницького національного технічного університету.

Наукові інтереси:

– організація виробничих процесів на автомобільному транспорті.

Тел.: (8-0432) 59-84-38.

ОГНЕВИЙ Віталій Олександрович – аспірант кафедри «Автомобілі та транспортний менеджмент» Вінницького національного технічного університету.

Наукові інтереси:

– організація виробничих процесів на автомобільному транспорті.

Тел.: (8-0432) 59-84-38.

Подано 10.06.2008

Биличенко В.В., Огневой В.О. Трансформационные процессы и стратегии развития автотранспортных предприятий

Биличенко В.В., Огневой В.О. Трансформаційні процеси та стратегії розвитку автотранспортних підприємств

Bilichenko V.V., Ognevuy V.O. Transformation processes and strategies of development of motor transport enterprises

УДК 628.113

Трансформационные процессы и стратегии развития автотранспортных предприятий / В.В. Биличенко, В.О. Огневой

Рассмотрены трансформационные процессы на автотранспортных предприятиях. Выделены основные варианты проведения реструктуризации. Выделены критерии оценки реальных рыночных возможностей предприятия при выборе варианта реструктуризации.

УДК 628.113

Transformation processes and strategies of development of motor transport enterprises / V.V. Bilichenko, V.O. Ognevuy

Considered transformation processes on motor transport enterprises. The basic variants of leadthrough of restructuring are selected. The criteria of estimation of the real market possibilities of enterprise are selected at the choice of variant of restructuring.