

УДК 629.113

Біліченко В.В., к.т.н., Огневий В.О., аспірант

ВНТУ, м. Вінниця

**МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ АЛГОРИТМУ ТРАНСФОРМАЦІЇ  
АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Розглядаються сучасні проблеми на шляху трансформації автотранспортних підприємств, і сформований алгоритм трансформації.*

**Вступ**

На сьогоднішній день відбуваються найбільш масштабні трансформаційні зміни в економіці, управлінні, устрої життя. Все різноманіття процесів, що відбуваються при цьому, можна представити як сукупність соціальних, технічних, організаційних, економічних проектів.

Тому на сьогоднішній день досить гостро стоїть питання щодо ефективності управління цими трансформаційними проектами адже зрозуміло, що досить складно розробити і реалізувати на практиці систему управління, адекватну життєвим реаліям. Область змін, які можливі на підприємствах, досить широко визначено в роботі [1].

До моменту радикального переходу до ринкових перетворень радянські підприємства не були піддані трансформації, тому вони виявилися абсолютно непередготовленими до принципово нових для них умов господарювання.

Як результат, майже всі АТП на сьогоднішній день знаходяться в передкризовому або кризовому стані, і не можуть адаптуватися до ринку і ринкової системи управління. Для них характерні наступні негативні моменти: фізичне і моральне старіння основних виробничих фондів, низька якість наданих послуг, високий рівень витрат при наданні послуг, недоцільність надання певного виду послуг, відсутність системи управління просуванням послуг на ринок. Їх керівники з боєм усвідомлюють необхідність оновлення виробничої діяльності і організації управління, комплексного перетворення структури активів і пасивів.

Одним із шляхів виходу із незадовільного стану і підвищення ефективності господарювання є трансформація, внаслідок якої відбуваються зміни функцій, структури, організації і управління виробничими системами і збутом продукції, а зрештою покращуються фінансово-економічні показники. Досить обширу характеристику трансформаційних змін, які можна запровадити на автотранспортних підприємствах, наведено в роботі [2]

Як показує досвід, закордонна практика запровадження трансформації є для багатьох автотранспортних підприємств способом виходу з нелегкого фінансового стану, і при правильному її проведенні більшість з них знаходить власні резерви для подальшої успішної діяльності.

Причини, що призводять до кризового стану автотранспортні підприємства можна розділити на внутрішні і зовнішні.

Внутрішні причини незадовільного стану підприємства — неефективне управління; недостатня капіталізація; надмірний борг; велика зношеність основних фондів; низькі стимули для збереження висококваліфікованих працівників; недостатнє планування; брак управлінських інформаційних систем; втрата основної частки ринку; відсутність своєчасної внутрішньої звітності й ін.

Зовнішні причини — макроекономічні і політичні ризики; галузеві умови; недосконалість законодавства; дефіцит висококваліфікованих фахівців; висока конкуренція; скорочення ринку наданих послуг; природні катастрофи й ін.

Для зменшення негативного впливу перерахованих причин виникає необхідність розробки проектів трансформації автотранспортних підприємств, де розробляються варіанти зовнішніх і внутрішніх поліпшень у фінансово-господарській діяльності підприємства.

Складність процесу трансформації полягає в концептуальній складності самого об'єкту, який підлягає трансформації. Навіть невелике автотранспортне підприємство нелегко розглянути у всіх деталях, тому з певною часткою впевненості можна стверджувати, що ніхто із керівництва не має достатньо ясної картини, що охоплює абсолютно всі деталі. Можливо, саме тому фактори, які визначають успіх трансформації, часто розмиті.

Відносно стадій і етапів проведення трансформації в літературі немає єдиної точки зору. Також немає і єдиної програми трансформації для автотранспортних підприємств. Це обумовлено тим, що зовнішні і внутрішні фактори, які впливають на кожне автотранспортне підприємство є індивідуальними. Тому, навіть послідовність етапів трансформації може істотно розрізнятися в залежності від стану підприємства, його потенціалу, позицій на ринку, поведінки конкурентів, і багатьох інших чинників.

### Виклад основного матеріалу досліджень

Якщо слідувати основним принципам управління проектами, то можна виділити наступні етапи реалізації проекту трансформації і розробити алгоритм трансформації автотранспортних підприємств (рис. 1).

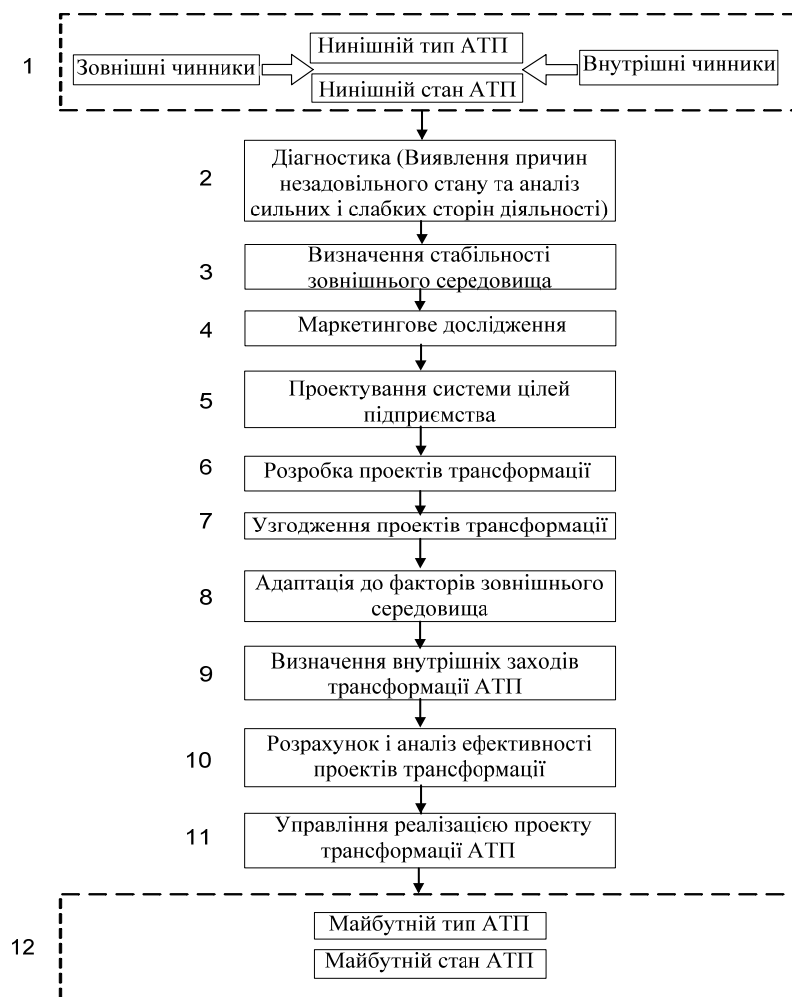


Рис. 1. Алгоритм трансформації автотранспортного підприємства

Перший етап. Визначення цілей трансформації. Власники і менеджмент повинні визначити, що саме їх не влаштовує в поточній діяльності АТП, і чого вони хочуть добитися в результаті змін.

Другий етап. Комплексна діагностика фінансового стану автотранспортного підприємства на основі кількісних і якісних показників, що дозволяють виявити його проблеми. Її проводять для того, щоб визначити слабкі і сильні сторони АТП, зрозуміти перспективи розвитку і рентабельність подальшої діяльності. При проведенні діагностики, як правило, здійснюється аналіз досягнутих результатів, освоєних видів перевезень, аналіз використовуваних технологій, аналіз операційної діяльності, ринку і інвестиційної привабливості підприємства. Також вивчається його фінансовий стан, діяльність керівництва.

Оцінка сильних та слабких сторін підприємства по відношенню до можливостей і загроз зовнішнього середовища якраз і визначає наявність стратегічних перспектив і можливостей їх реалізації. Зрозуміло, що при цьому на ринку будуть виникати перешкоди (загрози), які необхідно долати.

До якісних показників діагностики автотранспортного підприємства відносяться чинники, що впливають на ефективність його роботи. До них відносять: виробничі проблеми; брак виробничої і фінансової інформації; незадоволеність клієнтів якістю наданих послуг; відкладений ремонт; високу плинність кадрів; реагування керівників на події замість прояву ініціативи. Жоден з чинників, розглянутих індивідуально, не є передвісником фінансового неблагополуччя. Але якщо спостерігати за ними протягом певного часу і у поєднанні з іншими чинниками, то можна передбачити майбутні фінансові проблеми.

Третій етап. Аналіз інформації про мікро- і макросередовище покликаний відповісти на наступні питання:

Як змінюється зовнішнє середовище?

Як ці зміни впливають на АТП та на надані ним послуги?

Як АТП повинне реагувати на зміни?

Виділяють п'ять областей зовнішнього оточення, дослідження яких дозволяє отримати повне уявлення про тенденції розвитку зовнішнього середовища АТП, що складаються.

Економічні чинники: темпи інфляції, зміни валютного курсу, податкова ставка, міжнародний платіжний баланс, рівень зайнятості населення в цілому і в галузі, платоспроможність підприємств.

Політичні чинники: нормативні акти центральної і місцевої влади, державний контроль, рівень правового регулювання економіки, кредитна політика місцевих властей.

Ринкові чинники: рівень доходів населення і їх розподіл, життєво важливі цикли різних послуг, рівень конкуренції в галузі, частка ринку підприємства, ємкість ринку і його захищеності державою.

Технологічні чинники: зміни в технології виробництва, конструкційних матеріалах, альтернативні способи надання послуг, зміна комунікаційних і інформаційних технологій, рівень передачі і розповсюдження технологій, технологічні прориви.

Міжнародні чинники: тенденції світового ринку, транснаціональні компанії, митна політика різних країн, угоди по тарифах і торгівлі між країнами, розвиток галузі у світовому масштабі.

Четвертий етап. Він передбачає проведення маркетингових досліджень по трьом основним напрямкам: ринок транспортних послуг, конкуренти і своє підприємство.

Схематично це може бути представлено у вигляді рис. 2.

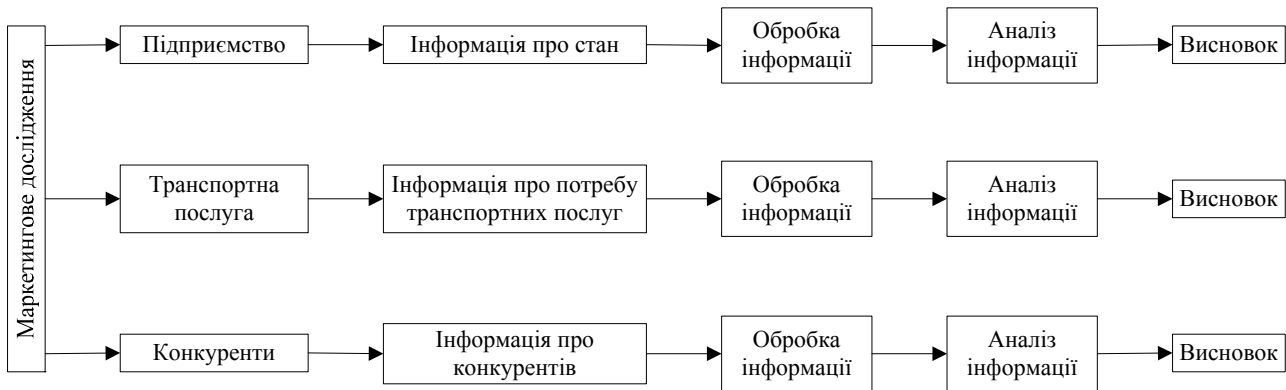


Рис. 2. Матриця маркетингового дослідження

Форми і методи збору інформації, а також її обробки, досить розроблені і відомі, вони не потребують нових розробок. Особливої уваги заслуговує аналіз цієї інформації і висновки. То є суттєвим елементом маркетингових досліджень з огляду того, щоб зробити вірні висновки по всіх складових маркетингових досліджень. Особливо це має значення щодо аналізу і висновків по конкурентах.

Дане дослідження необхідне, з одного боку, щоб пов'язати діяльність підприємства з ринковою ситуацією (зовнішнім середовищем), а з іншого — для того, щоб виявити тенденції в трансформації його діяльності відповідно до зміни ринкової ситуації.

П'ятий етап. На даному етапі відбувається формулювання майбутніх основних послуг, які має надавати автотранспортне підприємство. Також при цьому відбувається спрямування реалізації послуг на найважливіші ринки і на найперспективніші технології

Шостий етап. Розробка проектів трансформації, які повинні містити бізнес-плани, опис нових функцій системи обліку, та ін.

На цьому етапі по даним, отриманим в результаті діагностики, складається декілька альтернативних проектів трансформацій АТП: структурних, функціональних, організаційних, управлінських. Для кожного проекту визначаються методи трансформації, розраховуються прогностичні показники, оцінюються можливі ризики, об'єми задіяних ресурсів. Також формалізуються і уточнюються стратегічні цілі підприємства, деталізуються якісні і кількісні цільові параметри, яких повинна досягти система з урахуванням ресурсних обмежень.

Сьомий етап. Узгодження проектів трансформації. При цьому керівник підприємства повинен ухвалити рішення, в якому напрямі проводити трансформацію — впроваджувати активні або пасивні заходи.

Восьмий етап. Передбачає розробку системи заходів по зниженню негативного впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможну діяльність підприємства в умовах форс мажорних обставин або при різкій зміні кон'юнктури ринку.

Дев'ятий етап. Внутрішні заходи полягають у змінах в апараті управління, визначенні необхідності оновлення виробничої діяльності і організації управління, комплексному перетворенні структури активів і пасивів.

Десятий етап. Розрахунок і аналіз ефективності проектів трансформації автотранспортного підприємства і вибір найкращого. На основі різних критеріїв власниками підприємства і менеджментом проводиться оцінка ефективності того або іншого альтернативного проекту і здійснюється вибір найкращого.

Вибір найкращого проекту проводиться за показниками конкурентоспроможності підприємства: займана частка ринку  $C_1(t)$ , відносна частка ринку  $C_2(t)$  [6]

$$C_1(t) = \frac{P(t)}{P'(t)}; \quad (1)$$

$$C_2(t) = \frac{P(t)}{P^k(t)}, \quad (2)$$

де  $P(t)$  — обсяг виконання перевезень;

$P^r(t)$  — загальний обсяг виконаних перевезень на ринку транспортних послуг;

$P^k(t)$  — обсяг виконання перевезень лідируючого на ринку перевезень підприємства.

Одинадцятий етап. Реалізація проекту трансформації, що включає деталізацію планів, інформування співробітників, контроль термінів виконання запланованих заходів фінансової і виробничої трансформації.

При успішному виконанні трансформації відбувається адаптація підприємства до сучасної ситуації на ринку транспортних послуг.

### **Висновки**

Трансформацію потрібно розглядати як основний спосіб пристосування підприємства до зовнішнього середовища та умов ринку, який в подальшому веде до розвитку АТП. Проте необхідно пам'ятати, що трансформація АТП можлива і дає результати тільки при наявності виробничих і інвестиційних проектів, обґрунтуванні доцільності створення нових структур, функціональних, організаційних і управлінських змін, наявності потенційних інвесторів, підтримці вибраного варіанту трансформації акціонерами.

### **Список літератури**

1. Мазур И.И. Управление проектами / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге: учебное пособие. — М.: Омега Л, 2004. — 405 с.
2. Біліченко В.В. Трансформаційні процеси та стратегії розвитку автотранспортних підприємств / В.В. Біліченко, В.О. Огневий // Вісник ЖДТУ. — 2008. — № 4. — Т. 2.
3. Горемыкин В.А. Экономическая стратегия предприятия / В.А. Горемыкин, О.А. Богомолов: учебник. — М.: Информационно-издательский дом «Филинь», Рилант, 2001. — 506 с.
4. Гуиар Ф.Ж. Преобразование организации / Ф.Ж. Гуиар, Дж.Н. Келли: пер. с англ. — М.: Дело, 2000. — 376 с.
5. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством / В. О. Василенко: навчальний посібник. — К.: ЦУЛ, 2003. — 504 с.
6. Бідняк М.Н. Виробничі системи на транспорті: теорія і практика. / М.Н. Бідняк, В.В. Біліченко: монографія. — Вінниця.: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006. — 176 с.

Стаття надійшла до редакції 05.05.09  
© Біліченко В.В., Огневий В.О., 2009