

## УПРАВЛІННЯ ВИЗНАЧЕННЯМ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЦТВА ЧЕРЕЗ ТРАНСФОРМАЦІЮ НА АВТОМОБІЛЬНОМУ ТРАНСПОРТІ

*Запропоновано методичку управління визначенням стратегій розвитку підприємств автомобільного транспорту через трансформацію на автомобільному транспорті та розробки варіантів реалізації цих стратегій.*

**Ключові слова:** *автотранспортне підприємство, розвиток виробництва через трансформацію, стратегія, варіант реалізації стратегій.*

**Вступ. Постановка проблеми.** При переході до ринкових умов господарювання багато автотранспортних підприємств (АТП) опинилися в кризовому стані. Одним зі шляхів вирішення даної проблеми є розвиток виробництва через трансформацію, який передбачає проведення трансформаційних змін по чотирьох напрямках: структурному, функціональному, організаційному та управлінському.

Вагомий внесок в дослідження теоретичних та практичних аспектів трансформаційних процесів зробили Б.Альстренд, К.С. Вацьковски, Л.Ю. Гордієнко, В.І. Захарченко, Ю.В. Іванова, Дж.Лемпел, Н.П. Масленікова, А.Мельник, Г.Мінцберг, Ю.М. Осипов, С.В. Філіпова, І.О. Горленко, О.В. Панібрацька та ін. Деякі теоретичні аспекти проблеми трансформаційних процесів на автотранспортних підприємствах розглянуті в працях М.Н. Бідняка, Є.С. Кузнєцова, О.М. Ложачевської, В.М. Бобровника, В.Є. Канарчука, О.П. Левченко, Г.Ю. Олійника, І.В. Шевченко, В.Г. Седого, О.М. Бабій.

Аналіз існуючих на сьогоднішній день наукових праць показав, що більшість з них висвітлюють лише окремі аспекти проблеми розвитку промислових підприємств через трансформацію та не мають системного комплексного характеру і не враховують специфіки підприємств автомобільного транспорту. Крім того, велика кількість наукових праць побудована на засадах планово-адміністративної економіки, що не може бути застосовано за ринкових умов. Існуючі на сьогоднішній день методики проведення трансформаційних змін висвітлюють лише деякі аспекти проблеми та мають ряд обмежень, які не дозволяють застосовувати їх в повному обсязі до вітчизняних транспортних підприємств, що й обумовлює необхідність подальших досліджень в даній галузі.

В ринкових умовах проблему розвитку виробництва через трансформацію необхідно розглядати ще і в розрізі стратегічного управління, адже невірно прийнята стратегія розвитку може не те що знизити ефективність роботи підприємства, а й навіть призвести до банкрутства.

**Метою даної роботи** є підвищення ефективності управління та розробка методики визначення стратегій розвитку підприємств автомобільного транспорту через трансформацію.

**Викладення основного матеріалу.** Стратегія розвитку підприємства через трансформацію – це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, головні цілі і розподіл ресурсів для їх досягнення. Формування і впровадження стратегій розвитку підприємства – це складний і тривалий процес, який в кінцевому результаті дає можливість протистояти змінам зовнішнього середовища та конкурувати на ринку транспортних послуг.

Варто ще раз зазначити, що стратегія розробляється на кілька років, реалізується через проекти та інші заходи і контролюється та коригується в процесі їх реалізації та експлуатації.

Методика управління визначенням стратегій розвитку підприємств автомобільного транспорту через трансформацію базується на аналізі виробничо-фінансової діяльності досліджуваного підприємства і підприємств конкурентів та даних про стан ринку транспортних послуг, на основі яких ведеться пошук відстаючих підсистем. Аналіз останніх стає основою пошуку перспективних стратегій розвитку через трансформацію. Вибір перспективних стратегій трансформації та розробка відповідних проектів (портфелів) проводиться на основі даних економіко-математичного моделювання діяльності підприємства при їх реалізації.

Основні проблеми при побудові методики управління визначенням стратегій розвитку підприємств автомобільного транспорту через трансформацію полягають у тому, що в умовах значної невизначеності процесу вирішення результати, отримані на початкових етапах, можуть істотно вплинути на структуру подальших етапів. Тому необхідною умовою побудови методики є забезпечення динамічної стійкості її структури, яка передбачає обов'язкове послідовне виконання наступних етапів (рис. 1).

Етап 1: передбачає визначення найбільш відстаючих підсистем досліджуваного підприємства, порівняно з підприємствами-конкурентами.

Для цього спочатку проводиться маркетингове дослідження за трьома напрямками: власне підприємство, ринок транспортних послуг, підприємства-конкуренти. Після збору та систематизації маркетингової інформації проводиться її аналіз і робляться висновки, чи варто продовжувати розвивати вже існуючий вид діяльності, чи переходити на новий і проводити перепрофілювання. Якщо приймається рішення про проведення перепрофілювання, то необхідно більш глибоко провести аналіз ринку тих транспортних послуг, на надання яких має перепрофілюватися підприємство та аналіз їх підприємств-надавачів.



Рис. 1. Алгоритм управління визначенням стратегій розвитку підприємств автомобільного транспорту через трансформацію

Далі проводиться розрахунок інтегральних показників ефективності підсистем серед передових підприємств-конкурентів, які працюють приблизно в однакових умовах за методикою інтегральної оцінки підсистем [1]. Після цього визначаються еталонні значення інтегральних оціночних показників ефективності підсистем та розрахунок відносних інтегральних показників ефективності підсистем досліджуваного підприємства, порівняно з відповідними еталонними значеннями. Аналіз відносних інтегральних показників ефективності підсистем дає можливість встановити відстаючі підсистеми, за якими і буде проводитись розробка стратегій розвитку через трансформацію.

Етап 2: передбачає формулювання можливих стратегій розвитку через трансформацію по відстаючих підсистемах.

Перш ніж приступати до розробки ефективних стратегій, необхідно враховувати вплив факторів зовнішнього середовища на реалізацію подальших розробок.

Після встановлення найпріоритетніших за впливом на автотранспортне підприємство факторів зовнішнього середовища потрібно провести SWOT-аналіз роботи АТП для виявлення переваг і недоліків підприємства, в результаті чого формулюються і відбираються можливі реальні стратегії розвитку через трансформацію. При відборі стратегій трансформації ключову роль відіграє форма власності підприємства. Якщо це приватна форма власності, то вибір стратегії проводиться власником за погодженням з місцевими органами влади.

Етап 3: передбачає розробку проєктів розвитку через трансформацію як варіантів реалізації стратегій, запропонованих на попередньому етапі.

На основі відібраних сформованих стратегій на цьому етапі офіс проєкту проводить прогнозування кінцевих і проміжних цілей та завдань стратегій, підготовку множини припустимих проєктів їх реалізації (в

тому числі альтернативних), варіантів структури кожного з них та визначає необхідні інвестиційні вкладення. Кількість альтернатив, які розглядаються на стадіях розробки, повинна бути достатньою для того, щоб можна було обрати оптимальну. Попереднє оцінювання і підбір альтернатив проводиться, виходячи як із забезпечення вимог до ступеня виконання поставлених задач, так і техніко-економічних можливостей реалізації стратегії в заданий термін.

За умови достатності інвестицій під час формування остаточного плану реалізації, декілька проектів, які відповідають різним стратегіям, можуть бути об'єднані в інвестиційний портфель, а загальна стратегія розвитку підприємства через трансформацію буде комплексною. Варто пам'ятати, що результати отримані на початкових етапах формування плану реалізації проекту, можуть істотно вплинути на структуру подальших етапів. Враховуючи це при побудові загального плану реалізації проекту, необхідно забезпечити стійкість його структури стосовно проміжних результатів, які отримані у процесі реалізації.

В результаті цього офіс проекту отримує попередню проектну документацію, на основі якої виконуються подальші дослідження.

Етап 4: передбачає проведення економіко-математичного моделювання роботи підприємства за кожним із проектів розвитку через трансформацію та відбір тих, які відповідають критеріям ефективності.

Необхідність проведення економіко-математичного моделювання обумовлюється тим, що для здійснення багаторівневого і багаточільового процесу прийняття рішень потрібне прогнозування роботи АТП весь період моделювання та об'єктивне оцінювання необхідної кількості варіантів розвитку через трансформацію.

В результаті проведення моделювання проектів розвитку через трансформацію визначаються показники ефективності роботи автотранспортного підприємства: собівартість перевезень, дохід та прибуток підприємства, сумарні річні грошові потоки та їх чисту теперішню вартість.

Аналізування ефективності проектів розвитку через трансформацію полягає у виборі й обґрунтуванні критеріїв ефективності, що повинні відображати ступінь досягнення мети і дозволяти порівнювати проекти за кінцевим результатом їх застосування в передбачуваних ситуаціях.

Багаторівневе аналізування припускає наявність критеріїв як економічної ефективності інвестиційних проектів, так і конкурентоспроможності на ринку транспортних послуг. Важливо, щоб ці критерії були погоджені між собою, щоб забезпечувалася пріоритетність за рівнями оцінювання і їх інформаційна забезпеченість.

Визначення ефективності проектів розвитку через трансформацію виконується в дві стадії:

- визначення конкурентоспроможності підприємства внаслідок їх реалізації;
- оцінювання передбачуваної економічної ефективності кожного інвестиційного варіанта.

Як показник конкурентоспроможності при визначенні найбільш ефективного варіанта реалізації стратегій трансформації підприємств автомобільного транспорту використовується інтегральний індекс конкурентоспроможності, який визначається за формулою:

$$K_{kc} = \frac{R}{G}, \quad (1)$$

де  $R$  – зведений індекс конкурентоспроможності за якісними характеристиками;

$G$  – зведений індекс конкурентоспроможності за вартісними характеристиками.

Якщо при реалізації відповідного проекту розвитку через трансформацію інтегральний індекс конкурентоспроможності буде більшим за 1, то проект може бути реалізованим і підвищить конкурентоспроможність підприємства, якщо ж навпаки – то ні.

Оцінювання передбачуваної економічної ефективності кожного інвестиційного проекту здійснюється за допомогою системи показників: чиста теперішня вартість (NPV), індекс прибутковості (PI), внутрішня ставка дохідності (IRR), які розраховуються за формулами (2)–(4):

$$NPV = I - \sum_{t=1}^T \frac{NCF_t}{(1+R)^t}, \quad (2)$$

де  $NCF_t$  – чистий грошовий потік від реалізації проекту в інтервалі часу  $t$ , що визначається як різниця вхідного і вихідного грошових потоків;

$I$  – початкові одноразові інвестиції в проект;

$R$  – ставка дисконтування;

$T$  – тривалість інвестиційного періоду.

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{NCF_t}{(1+R)^t}}{I}; \quad (3)$$

$$\sum_{t=1}^T \frac{NCF_t}{(1+IRR)^t} - I = 0. \quad (4)$$

Економічно недоцільними, такими, що не розглядаються в подальшому, вважаються проекти, для яких не виконується хоча б одна з трьох наступних умов:

- 1) чиста теперішня вартість має додатне значення  $NPV \geq 0$ ;
- 2) індекс прибутковості більший за 1,  $PI \geq 1$ ;
- 3) внутрішня ставка дохідності вища необхідної ставки дохідності на інвестований капітал:  $IRR \geq HCD$ .

В результаті відповідності критеріїв ефективності проектів необхідним вимогам формується їх масив і в подальшому складається поточний план, визначаються відповідальні виконавці та необхідні ресурси по кожному з них.

Етап 5: передбачає оцінку фінансової реалізованості проектів, розробку плану реалізації проекту або портфелю та прийняття остаточного інвестиційного рішення.

Даний етап передбачає розробку календарного плану реалізації проектів та розробку капітальних бюджетів кожного з них. Далі визначається проект з максимальним значенням чистої теперішньої вартості (NPV), для якого можна залучити необхідний об'єм ресурсів на кожному часовому кроці. Якщо при реалізації даного проекту у резерві підприємства залишається ще достатній об'єм фінансових ресурсів, то ведеться робота з пошуку додаткового проекту розвитку через трансформацію та формування портфелю проектів.

Остаточне інвестиційне рішення щодо схвалення або відхилення проекту (портфелю) розвитку підприємства через трансформацію приймається керівництвом на раді директорів або зборах акціонерів.

При негативному рішенні офіс проекту повинен врахувати всі прорахунки попередніх етапів і приступити до формування нових проектів розвитку підприємства через трансформацію. Часто прорахунки виявляються у недостатньо обгрунтованій підготовці бізнес-планів проектів, некоректному відборі за критерієм ефективності проектів до реалізації, неправильній оцінці ресурсної бази портфелю проектів, або істотними прорахунками у прогнозуванні чинників зовнішнього середовища.

Якщо ж і повторне формування проектів розвитку через трансформацію не отримало позитивної оцінки, то варто розглянути інші стратегії розвитку.

При позитивному рішенні, офіс проекту приступає до розробки планів-графіків робіт, формування уточненого бюджету і термінів реалізації проекту (портфелю) та виконує перехід до інвестиційної фази.

На кожному етапі при управлінні визначенням стратегій розвитку підприємств автомобільного транспорту через трансформацію необхідно здійснювати управління та контроль за такою сукупністю параметрів управління: інтеграцією, метою, часом, фінансами, якістю виконання робіт.

Сама інвестиційна фаза передбачає проведення тендерів та укладання контрактів на підряд і постачання, деталізацію планів-графіків робіт, призначення відповідальних, коригування бюджету і термінів реалізації проекту (портфелю). обов'язковим є проведення контролю якості і термінів реалізації проекту (портфелю), тобто своєчасного виявлення відхилень від календарного плану і капітального бюджету, аналізування причин даних відхилень, та розробки пропозицій щодо корегування окремих напрямів інвестиційної діяльності з метою її нормалізації і підвищення ефективності.

**Висновки.** Розвиток виробництва через трансформацію на автомобільному транспорті являє собою складний процес, що вимагає застосування системного підходу. Як зазначено вище, більшість наукових праць, присвячених проблемі дослідження, або не мають системного комплексного характеру, або ж не враховують специфіки підприємств автомобільного транспорту. Розроблена методика управління визначенням стратегій розвитку виробництва через трансформацію, яка передбачає обов'язкове послідовне виконання наступних етапів: 1) за результатами аналізу ефективності роботи підприємства, маркетингових досліджень та відносних інтегральних показників ефективності підсистем встановлення відстаючих підсистем, за якими і буде проводитися розробка стратегій розвитку через трансформацію; 2) після встановлення найвпливовіших факторів зовнішнього середовища та SWOT-аналізу, формулювання і відбирання можливих реально здійснимих стратегій розвитку через трансформацію; 3) для кожної запропонованої стратегії виконується попередня розробка проектів та портфелів проектів розвитку, які реалізують відповідні стратегії; 4) виконується економіко-математичне моделювання роботи АТП при реалізації кожного із запропонованих проектів, та, згідно з критерієм ефективності, відсіюються неефективні проекти; 5) для ефективних проектів виконується формування плану реалізації та перевірка їх реалізованості, в результаті чого приймаються інвестиційні рішення про реалізацію проектів та затверджуються відповідні стратегії розвитку виробництва.

#### Список використаної літератури:

1. *Огневий В.О.* Методика інтегральної оцінки підсистем підприємств автомобільного транспорту / *В.О. Огневий* // Перспективные инновации в науке, образовании, производстве и транспорте – 2010 : сб. науч. трудов по матер. междунар. научно-практ. конф. – Том 1. – Одеса, 2010. – С. 44–46.
2. *Управление инвестиционным проектом : Опыт IBM : пер. с англ / Рой Бауэр и др.* – М. : ИНФРА-М, 1995 – 208 с.

3. Управление проектами. Справочник для профессионалов / *И.И. Мазур, В.Д. Шатира и др.* ; под. ред. *И.И. Мазура и В.Д. Шатира.* – М. : Высшая школа, 2001. – 875 с.

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

Наукові інтереси:

– стратегії розвитку підприємств автомобільного транспорту.

Тел.: (8-0432) 44-04-38.

E-mail: [bilichenko@inbtegp.vstu.vinnica.ua](mailto:bilichenko@inbtegp.vstu.vinnica.ua), [bilichenko\\_v@mail.ru](mailto:bilichenko_v@mail.ru)

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

Наукові інтереси:

– автотранспортні підприємства.

Тел.: (8-0432) 44-04-38.

E-mail: [Ognevoy@ukr.net](mailto:Ognevoy@ukr.net)

Стаття надійшла до редакції 19.09.2013