

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ ШЛЯХОМ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ

Вінницький національний технічний університет

Анотація

Запропоновано алгоритм визначення стратегічних проблем розвитку підприємств, а також життєвий цикл вантажного автотранспортного підприємства. Обґрунтована необхідність стратегічного управління на цих підприємствах.

Ключові слова: автотранспортні підприємства, стратегія, життєвий цикл, стратегічне управління.

Abstract

The algorithm of determination of strategic problems of enterprise development, as well as the life cycle of a freight motor transport enterprise is offered. The necessity of strategic management at these enterprises is grounded.

Keywords: motor transport enterprises, strategy, life cycle, strategic management.

Вступ

На сьогоднішній день досвід показує, що підприємства можуть обходитись без стратегічного управління та стратегій лише в тому випадку, коли зовнішнє середовище практично стабільне. Проте в сучасних економічно-господарських та суспільно-політичних умовах це не можливо. Зміни, які відбуваються в суспільстві, виробничій сфері, вимоги споживачів до асортименту, кількості, якості послуг швидко змінюються і не є постійними, тому їх моніторинг і відповідна реакція у вигляді стратегії та стратегічного управління є необхідною умовою функціонування та розвитку підприємств в Україні.

Результати дослідження

Термін «стратегічне управління» останніми роками став часто використовуватися в науковій літературі [1-4]. Проте розроблені методи та підходи стратегічного управління закордонними фахівцями, не завжди прийнятні для підприємств автомобільного транспорту і потребують адаптації в наших економічних умовах господарювання. Економічні та політичні зміни в країні негативно позначились на роботі вантажних автотранспортних підприємств (АТП): відслідковується тенденція зменшення об'єму перевезень, старіння та невідповідність рухомого складу перевізному процесу, скорочення персоналу, моральне та фізичне старіння виробничо-технічної бази підприємства, посилення конкуренції серед аналогічних підприємств, розукрупнення підприємств та інші. В таких умовах важливо об'єктивно оцінити можливості підприємства, визначити пріоритетні напрямки роботи в транспортній галузі.

В контексті даного дослідження пропонується розглядати стратегію як динамічну систему взаємопов'язаних правил, прийомів і принципів, за допомогою яких забезпечується раціональне поєднання розвитку внутрішнього потенціалу підприємства і спроби змінити зовнішнє середовище, щоб можливості підприємства були максимально реалізовані на практиці.

Для успішної роботи підприємству необхідно враховувати аналіз зовнішнього середовища, поведінку конкурентів, зміни та тенденції розвитку народного господарства країни. Управління підприємством, що знаходиться в стані спаду своєї діяльності, вимагає від керівництва додаткової уваги і сильно відрізняється від управління прибутковим, успішним АТП на стадії зростання своєї діяльності.

Плани, у більшості керівників АТП, як правило, асоціюються з стійким зовнішнім середовищем – вони будуються шляхом перенесення досягнутих результатів на майбутній період (екстраполяція).

Проте сучасне середовище характеризується невизначеністю, швидкими змінами подій. Швидкість реакції підприємства на ці зміни значно нижча швидкості зміни самих подій. Складно визначити, які послуги стануть користуватися попитом.

Потреба в прогнозуванні попиту на послуги не задовольняється, оскільки вантажні АТП не мають досвіду такої роботи і керівництво підприємств вважає себе не в змозі вплинути на своїх клієнтів. Вантажним АТП потрібно прагнути не стільки до пасивної адаптації під зовнішнє середовище, скільки до змін зовнішнього середовища під власні інтереси.

Поняття «стратегія», а також механізми розробки стратегії є до цих пір маловідомими в практиці управління АТП або використовуються в не повній мірі.

Найбільшу небезпеку для підприємств несуть стратегічні проблеми. Під стратегічними проблемами розвитку підприємства розуміємо не відповідність його поточного стану поставленим перспективним цілям на довгострокову перспективу, що підривають стратегічну стійкість підприємства або загрожують його подальшому існуванню.

У зв'язку зі збільшенням впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства, зростанням його невизначеності та непередбачуваності, основну увагу необхідно приділяти не вирішенню поточних завдань, а своєчасній адекватній реакції на стратегічні проблеми.

Не зважаючи на те, що наявність стратегічних проблем визначити і окреслити досить важко, був розроблений алгоритм їх визначення і оцінки готовності підприємства до змін (рис.1).

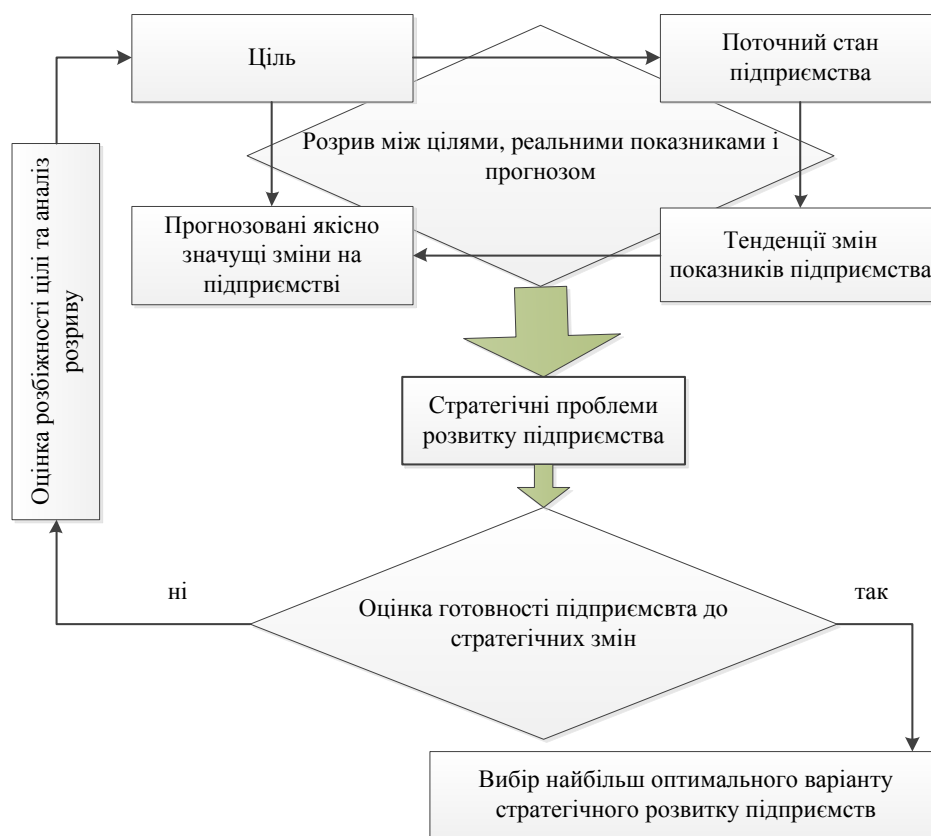


Рис. 1. Алгоритм визначення стратегічних проблем розвитку підприємства і оцінка його готовності до структурних змін

Також, необхідним компонентом розвитку підприємства є стратегічне управління.

Виділимо основні характеристики поняття «стратегічний»:

- орієнтований на довгострокову перспективу;
- врахування впливу зовнішнього середовища;
- забезпечення динамічного балансу з ним, що дозволяє вирішувати проблеми стейкхолдерів підприємства;
- своєчасність і точність реакції керівництва на зміни;
- націленість на активне використання внутрішнього потенціалу підприємства на використання можливостей та усунення загроз зовнішнього середовища;

- сприйняття працівників як основної цінності і джерела успіху підприємства.

На відміну від інших механізмів управління, стратегічне управління дає можливість самим підприємствам диктувати розвиток середовища і потреби клієнтів, що має допомогти керівництву вантажного АТП прийняти швидкі обґрунтовані рішення і сформуванню бачення майбутнього розвитку підприємства та розробити стратегію як механізм досягнення цього розвитку. Для виявлення потреб підприємства, а також формуванню стратегічних реакцій на зміни в внутрішньому та зовнішньому середовищах, необхідно зрозуміти на якому з етапів життєвого циклу знаходиться АТП (рис. 2).

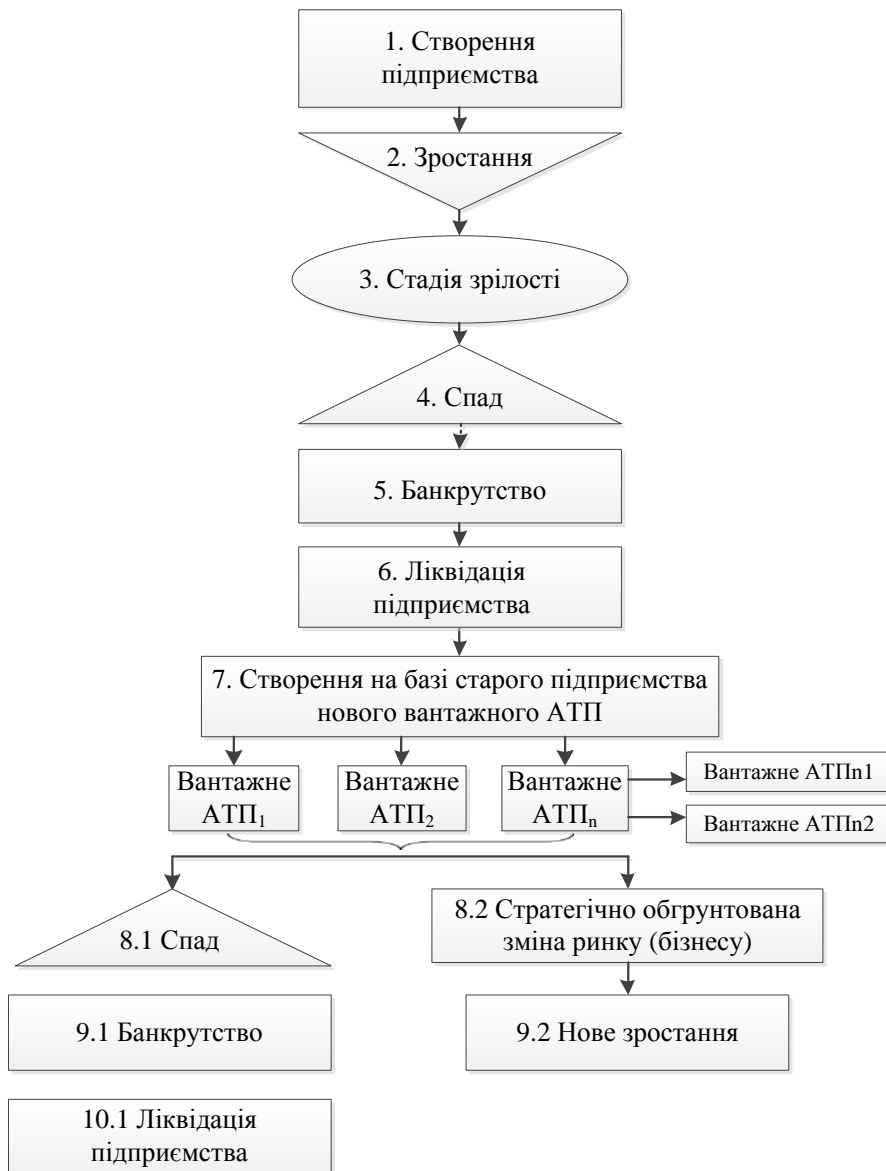


Рис. 2. Життєвий цикл вантажного АТП

Перший етап – створення (зародження) вантажного АТП. Наступна фаза – зростання (2 етап), яка переходить в стадію зрілості (3 етап) – максимальна прибутковість підприємства та присутність на ринку вантажних перевезень. В кінці цього етапу важливо не пропустити момент зменшення прибутків. Постійний успіх може зменшити увагу керівництва до стратегічних перспектив. На етапі зрілості важливо максимально використати інвестиції в нові (диверсифіковані) напрямки діяльності, модернізувати існуючі, створити нові конкурентні переваги для своїх клієнтів.

4 етап – це спад. Входження підприємства в цей етап говорить про те, що необхідно кардинально змінювати виробництво, провести його реконструкцію, оскільки наявні потужності (рухомий склад, виробничо-технічна база, сервіс, логістика) вже не задовольняють ринок, а послуги є не конкурентоспроможними.

Якщо не вжити відповідних заходів, то підприємство чекає банкрутство – етап 5, і санація або ліквідація – етап 6. Санація може покращити ситуацію, що склалася, але необхідність її проведення говорить про те, що керівництво не володіло ситуацією та не передбачило критичних наслідків для підприємства.

Якщо ж все таки негативні зміни внутрішнього середовища підприємства: зменшення об'єму перевезень, моральне та фізичне старіння основних виробничих фондів підприємства, не відповідність рухомого складу перевізному процесу, зменшення кількості персоналу, встановлення тарифів нижче точки безбитковості, скорочення підрозділів підприємства, від'ємні фінансові показники, відсутність інвестицій, зменшення якості транспортних послуг, зменшення конкурентоспроможності і т.п. та зміни зовнішнього середовища призвели до згорання діяльності підприємства або його ліквідації (етап 6), то на його базі можна утворити нові АТП (етап 7). Проте змінивши назву і розпочавши знову виробничо-господарську діяльність без стратегічного управління та врахування ситуації на ринку керівництво підприємств знову зіштовхнеться з тими ж самими економічними та виробничими проблемами (етап 8.1, 9.1). І навпаки, ті вантажні АТП, які змінили напрямок діяльності, змогли знайти фінансування для оновлення основних виробничих фондів, вийти на нові ринки збуту, знаходяться на стадії нового росту (етап 9.2). такі підприємства постійно ведуть пошук нових клієнтів, виділів діяльності, орієнтуються на зовнішнє середовище.

Висновки

Сучасна ситуація вимагає від підприємств орієнтації на зовнішнє середовище (умови), що можливо досягти за допомогою стратегічного управління. Для цього багато уваги має приділятися прогнозуванню ринку автотранспортних послуг. В цілому поведінка вантажних АТП носить підприємницький характер діяльності, який має використовувати прийоми та механізми стратегічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Шинкаренко В. Г. Формирование стратегии развития автотранспортного предприятия : монографія / Шинкаренко В. Г., Левченко О. П. – Харьков: ХНАДУ, 2009. – 166 с.
2. Романюк С. О. Аналіз роботи підприємств вантажного автомобільного транспорту та стратегії її підвищення // С. О. Романюк, Д. Г. Яновий // XLV Науково-технічна конференція Вінницького національного технічного університету (НТК ВНТУ), 10-11 березня 2016: тези доповідей. – Вінниця : ВНТУ, 2016. Режим доступу: <http://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fmt/all-fmt-2016/paper/view/1255>.
3. Шраменко Н. Ю. Формування стратегії функціонування автотранспортного підприємства при обслуговуванні вантажовласників / Н. Ю. Шраменко, О.Ю. Бекетова // Автомобильный транспорт, 2013. – Вып. 32. – С. 90-94.
4. Біліченко В.В. Взаємозв'язок проектів реалізації стратегій розвитку виробничих систем автомобільного транспорту і виробничо-технічної бази / В. В. Біліченко, С. О. Романюк // Вісник Сев НТУ: збірник науко-вих праць. Серія: Машиноприла-добудування та транспорт. – 2012. – Вип. 134/2012. – С. 242–245.

Світлана Олександрівна Романюк – канд. техн. наук, доцент кафедри автомобілів та транспортного менеджменту, Вінницький національний технічний університет

Владислав Ігоревич Панчук – магістрант, факультет машинобудування та транспорту, Вінницький національний технічний університет

Бедлевич Микола Ростиславович – студент групи 2АТ-16мс, факультет машинобудування та транспорту, Вінницький національний технічний університет

Svitlana O. Romanyuk – Cand. Sc. (Eng), Docent of the department of automobiles and transport management, Vinnytsia National Technical University

Vladyslav I. Panchuk – magistrate of the Department of Machine Building and Transport, Vinnytsia National Technical University

Mykola R. Bedlevych – student 2AT-16ms group of the Department of Machine Building and Transport, Vinnytsia National Technical University