

## **ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЦТВА ЧЕРЕЗ ТРАНСФОРМАЦІЮ НА АВТОМОБІЛЬНОМУ ТРАНСПОРТІ**

Ключові слова: автомобільний транспорт, автотранспортне підприємство, розвиток виробництва, трансформація, стратегія.

Визначення стратегій розвитку виробництва через трансформацію на автомобільному транспорті перш за все пов'язане з реалізованістю та ефективністю варіантів розвитку виробництва.

Існує множина стратегій розвитку виробництва через трансформацію та відповідно розроблених по них варіантів реалізації за чотирма напрямками: структурному, функціональному, організаційному та управлінському.

Структурний напрямок включає:

- злиття підприємств
- поглинання підприємств
- просте розширення парку, рухомий склад аналогічний тому, що експлуатується;
- складне розширення парку, рухомий склад суттєво відрізняється від наявного;
- модернізація парку;
- спеціалізація на наданні певних видів послуг;

Функціональний напрямок включає:

- зміну графіку надання послуг автотранспортного підприємства,
- зміну розміщення самих підприємств,
- створення експлуатаційних філій біля споживачів транспортних послуг,
- перепрофілювання діяльності підприємств в зв'язку зі зміною попиту на надані послуги і придбання нового спеціалізованого парку

Організаційний напрямок включає:

- вибір раціональної форми організації виробництва на підприємствах автомобільного транспорту,
- створення нових виробничих дільниць, для обслуговування не тільки власного автопарку а й надання послуг іншим перевізникам,
- зміну цільових установок в діяльності підприємства в зв'язку зі зміною ринкової ситуації.

Управлінський напрямок включає:

- перехід на стратегічне управління підприємств автомобільного транспорту,
- децентралізацію управління,
- автоматизацію процесів управління,
- впровадження нових методів управління.

Застосування стратегій структурного напрямку можуть відрізнятися в залежності від розмірів підприємства.

Зміна потужності має сенс при обмеженості ресурсів (управлінських, фінансових, трудових) і можливості збільшення частки ринку з метою підвищення ефективності їх діяльності. Як свідчить міжнародний досвід, створення нових організаційних структур на основі злиття, або поглинання є досить поширеним явищем. Данні стратегії є досить перспективним напрямком розвитку для малих та середніх за розмірами підприємств. Результатом злиття є поява нового підприємства на базі декількох старих або приєднанні підприємства до іншого. При цьому є можливість знизити витрати, особливо адміністративні, оптимально використовувати виробничі обладнання, транспорт і тим самим підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Для великих за розмірами підприємств ефективними стратегіями можуть стати поділ підприємства, яке має фінансову заборгованість на декілька нових, які не мають боргів або виділення збиткових або прибуткових структурних підрозділів, які не пов'язані з основним виробництвом.

Розширення має сенс коли наявна вільна частина ринку, що відповідає профілю підприємства, яку воно прагне захопити. В основному воно характерне для середніх за розмірами підприємств. Вони проводять розширення за рахунок найбільш ефективного рухомого складу з

точки зору перевізного процесу. При цьому враховуються всі технічно-експлуатаційні характеристики, які найкраще відповідають характеру перевезень і характеристикам вантажу.

Для малих за розмірами підприємств досить ефективною є стратегія спеціалізації, адже маючи невелику кількість автомобілів вони орієнтуються на експлуатацію однієї моделі, що є досить зручним при виконанні дій по підтриманні рухомого складу в технічно - справному стані. При спеціалізації варто провести заходи щодо зміни структури управління, ліквідувати або навпаки створити підрозділи або окремі виробництва в межах підприємства. Неспеціалізований, малоефективний рухомий склад при цьому можна продати або здати в оренду і отримати певні фінансові ресурси.

Модернізація є ефективною, коли підприємство займає певний сегмент ринку транспортних послуг і хоче підвищити власну конкурентоспроможність. Дана стратегія характерна для середніх за розмірами підприємств. Ці підприємства застарілий рухомий склад часто замінюють на нові моделі, які більш повно відповідають специфіці і профілю перевезень. При цьому можна досягти підвищення якості надання послуг та зниження вартості за рахунок зменшення витрат на обслуговування та ремонт.

Застосування стратегій функціонального напрямку теж залежать від розмірів підприємства. Стосовно зміни графіку надання послуг, то дана стратегія характерна більше для малих і середніх за розмірами підприємств, оскільки вони мають невеликий авторитет на ринку і змушені підлаштовуватись під споживачів. Це дасть змогу завоювати собі певну додаткову частку на ринку. Великі ж підприємства мають авторитет надійних партнерів, тому в більшості випадків споживачі свій графік роботи підлаштовують під них.

Малі підприємства при стратегії зміни розміщення повністю змінюють своє місце розміщення в залежності від потреб ринку та факторів зовнішнього середовища, середні і великі підприємства в таких випадках обмежуються створенням експлуатаційних філіалів.

Стратегія перепрофілювання в принципі не залежить від розмірів підприємства і залежить лише від рівня конкуренції та попиту на ринку транспортних послуг, проте й вона характерна, як правило, для середніх і малих підприємств. Варто пам'ятати що при перепрофілюванні необхідно проаналізувати ринкову ситуацію з врахуванням загроз її зміни та приділити велику увагу створенню іміджу.

Створення нових функцій сприяє організаційній стійкості, що знижує ризик перебування підприємства на нестійкому ринку.

Застосування стратегій організаційного напрямку, що стосуються створення виробничих дільниць – характерне для малих підприємств, оскільки в них, як правило, відсутня виробничо-технічна база.

Зміна рівня організації виробничих процесів характерна в основному для середніх за розмірами підприємств, оскільки виробничо-технічна база в них наявна, проте рівень організації робіт по підтриманню рухомого складу в технічно-справному стані ще досить таки низький. Варто пам'ятати, що ефективна організація роботи підприємства веде до зростання прибутків та зменшення витрат на виробництво.

Стосовно стратегії зміни цільових установок – то вона не суттєво залежить від розмірів підприємства.

Стратегій управлінського напрямку, направлені на запровадження нових прогресивних форм і методів управління. Вони найбільш характерні для великих за розмірами підприємств, оскільки всі інші підсистеми в них знаходяться на високому рівні, а ось рівень професіоналізму керівного складу та застосованих методів управління потребує удосконалення.

На сьогоднішній день майже на всіх підприємствах відсутній професійно підготовлений керівний персонал, який має базову освіту пов'язану з автомобільним транспортом. Враховуючи дану тенденцію необхідно проводити ретельний підбір кадрів, стажування для підвищення рівня їх кваліфікації.

Варто також пам'ятати, що коли певні послуги підприємства є нерентабельними через високу собівартість, низьку якість, застарілу технологію надання і немає можливості підвищити їх конкурентоспроможність варто від них відмовитися. У випадку, коли всі послуги є неефективними варто провести перепрофілювання виробництва: провести структурні зміни та перекваліфікацію персоналу, якщо цього зробити неможливо через високий рівень конкуренції то виробничий підрозділ або і все підприємство необхідно ліквідувати, активи продати, а площі здати в оренду. Негативним явищем під час ліквідації є масове звільнення працюючих.

Список літературних джерел

1. Бідняк М. Н. Виробничі системи на транспорті: теорія і практика / М. Н. Бідняк, В. В. Біліченко. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006. – 176 с. – ISBN 966-641-200-4.
2. Огневий В. О. Формування стратегій трансформації підприємств автомобільного транспорту / В.О. Огневий // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – Житомир, 2010. – № II (53) (ТОМ 2). – с. 109-120.