

ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ВІННИЦЬКЕ АВТОТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО 10554»)

Розглянуто стан підприємств автомобільного транспорту в сучасних умовах. Запропоновано запровадження трансформаційних змін на підприємствах автомобільного транспорту як механізму підвищення ефективності їх господарювання. Обґрунтовано критерії визначення економічної ефективності варіантів реалізації стратегій та оцінки конкурентоспроможності автотранспортного підприємства. На основі систематизації наукових розробок у роботі виконано пошук пріоритетних напрямків та моделювання стратегій та варіантів трансформаційних змін і визначено оптимальну стратегію та варіант її реалізації на прикладі ПАТ «Вінницьке автотранспортне підприємство 10554». На основі аналізу результатів моделювання встановлено, що у даних умовах найбільш оптимальним є варіант створення нового підприємства за рахунок об'єднання ПАТ «Вінницьке АТП 10554» із ЗАТ «Транспортні комунікації», який і рекомендується для реалізації на ПАТ «Вінницьке автотранспортне підприємство 10554». Метою діяльності новоствореного підприємства буде перевізний процес (постачання паливом мережі заправних станцій «Окко» на території України) і виконанням робіт по підтриманню рухомого складу в працездатному стані.

Ключові слова: трансформаційні зміни; стратегія; варіант реалізації стратегій; автотранспортне підприємство, економічна ефективність, конкурентоспроможність.

Вступ. Проблема ефективності роботи, на сьогоднішній день, стоїть перед багатьма автотранспортними підприємствами (АТП). Причин цього є досить багато, проте, в умовах зниження промислового виробництва, а отже і обсягів перевезень, та посилення конкуренції на ринку транспортних послуг, серед них варто виділити відсутність розуміння у керівництва цих АТП стратегічного напрямку свого розвитку. Непродумані дії керівництва призвели до зниження чисельності рухомого складу і ефективності роботи, відтоку кваліфікованого персоналу тощо. Тому в таких умовах для підвищення ефективності роботи АТП виникла нагальна необхідність проведення трансформаційних змін.

Багато наукових праць, присвячених проблемі трансформаційних змін розглядають лише окремі її аспекти та не враховують специфічні особливості функціонування АТП. Відсутність системного підходу в реалізації заходів трансформаційних змін АТП, що проводяться в середньостроковій та довгостроковій перспективі, суттєво ускладнює розробку та визначення ефективних стратегій трансформаційних змін, які відповідали б сучасним умовам господарювання. Крім того, велика кількість цих наукових праць оснований на засадах планово-адміністративної економіки, що унеможливує їх застосування за сучасних ринкових умов. Тому проблема розробки та визначення ефективних стратегій трансформаційних змін АТП та механізму їх практичного застосування вимагає проведення додаткових наукових досліджень.

Метою даної статті є визначення стратегії трансформаційних змін автотранспортного підприємства (на прикладі ПАТ «Вінницьке автотранспортне підприємство 10554»), яка дозволила б, перш за все підвищити ефективність функціонування та конкурентоспроможність підприємства.

Викладення основного матеріалу. Процес розробки стратегій трансформаційних змін АТП, як виробничої системи, та механізму прийняття управлінського рішення вимагає наукових досліджень в питаннях формування напрямків, розробки ефективного алгоритму виявлення стратегій та варіантів трансформаційних змін (які являють собою конкретні механізми реалізації стратегій), моделювання роботи АТП при реалізації варіантів трансформаційних змін, обґрунтуванню техніко-економічних критеріїв ефективності та механізмів вироблення оптимального рішення на їх основі [1]. На основі комплексу наукових досліджень, в тому числі і за участю авторів, в яких було вирішено питання формування напрямків, розробки стратегій і

варіантів трансформаційних змін АТП та моделювання роботи АТП при їх реалізації [7, 9], обґрунтування техніко-економічних критеріїв ефективності, а саме інтегрального показника конкурентноспроможності (K^{kc}), чистої теперішньої вартості майбутніх грошових потоків (NPV), індексу прибутковості (PI) та внутрішньої ставки дохідності (IRR) та процедури визначення оптимальної стратегії на основі цих критеріїв [2, 8], що дозволило узагальнити напрацювання та провести розробку і моделювання стратегій трансформаційних змін, визначити найбільш оптимальну стратегію для реального АТП.

Дослідження стратегій трансформаційних змін проводилось на прикладі ПАТ «Вінницьке автотранспортне підприємство 10554», як одному з найбільших АТП в м. Вінниця та Вінницькій області. Дане підприємство враховуючи реалії сьогодення, являється збитковим та потребує запровадження заходів по підвищенню ефективності роботи.

ПАТ «Вінницьке автотранспортне підприємство 10554» здійснює перевезення вантажів як на території України, так і за її межами. Крім того, підприємство надає додаткові послуги з експедиції вантажів, технічного обслуговування та ремонту автомобілів, складування та зберігання вантажів, послуги платної стоянки легкових та вантажних автомобілів.

Пошук пріоритетного напрямку трансформаційних змін даного підприємства здійснений за розробленими науково-методичними положеннями [10] з використанням розробленого програмного забезпечення на ЕОМ (Свідоцтво на реєстрацію авторського права на твір № 37401 [4]).

Для визначення оціночних показників ефективності в межах усіх напрямків трансформаційних змін досліджуваного підприємства та найважливіших конкурентів було проведено аналіз статистичної звітності та проведено експертне опитування фахівців управлінського рангу.

На основі аналізу результатів моделювання встановлено, що найбільш проблемним напрямом трансформаційних змін для даного підприємства є структурний, оскільки за ним отримано найменше числове значення відносного інтегрального показника ефективності, яке рівне 0,562.

Формування найбільш ефективних стратегій трансформаційних змін за даним напрямком (структурному) здійснювалося на основі SWOT-аналізу, в результаті проведення якого зроблено висновок, що перспективними для ПАТ «Вінницьке автотранспортне підприємство 10554» є такі стратегії трансформаційних змін за структурним напрямком:

Стратегія 1 – зміна потужності через об'єднання з іншими підприємствами;

Стратегія 2 – спеціалізація підприємства за видами послуг (перевезенні рідких нафтопродуктів, здійсненні міжміських вантажних перевезень).

Виходячи з даних маркетингового дослідження та відомих методів визначення потреби в рухомому складі запропоновано такі варіанти трансформаційних змін:

– варіант 1.1 – створення нового підприємства за рахунок об'єднання ПАТ «Вінницьке АТП 10554» із ЗАТ «Транспортні комунікації»;

– варіант 2.1 – придбання власних автомобілів-тягачів DAF FT CF85.430 разом з напівпричепами ППС 3064229 в кількості 15 одиниць та спеціалізація на перевезенні нафтопродуктів і здійсненні міжміських вантажних перевезень;

– варіант 2.2 – відмова від надання послуг перевезення нафтопродуктів і від орендованого рухомого складу та спеціалізація підприємства на здійсненні лише міжміських вантажних перевезень.

Згідно з розробленою економіко-математичною моделлю [3] та алгоритмом [6] проведено моделювання роботи АТП за запропонованими варіантами з використанням розробленого програмного забезпечення на ЕОМ (Свідоцтво на реєстрацію авторського права на твір № 37391 [5]).

Перевірку адекватності імітаційної моделі реальному підприємству було виконано на основі порівняння результатів моделювання показників діяльності ПАТ «Вінницьке автотранспортне підприємство 10554» із фактичними даними за 2014 рік. Розбіжності між розрахунковими результатами і фактичними показниками складає максимум 3,51 %, що свідчить про адекватність розробленої моделі. Її поведінка повністю відповідає реальному об'єкту, а отже результати моделювання є коректними.

Результати моделювання роботи ПАТ «Вінницьке автотранспортне підприємство 10554» за запропонованими варіантами трансформаційних змін наведено в таблиці 1.

*Зведені результати роботи ПАТ «Вінницьке АТП 10554»
за запропонованими варіантами трансформаційних змін*

Показник	варіант 1.1	варіант 2.1	варіант 2.2
1. Обсяги інвестицій передбачені варіантом, грн.	2000000	19000000	500000
2. Теперішня вартість, грн.	16784476	33156648	12878007
3. Чиста теперішня вартість, грн.	14784476	14156648	12378007
4. Індекс рентабельності	8,39	1,75	25,76
5. Внутрішня ставка дохідності	23,37	0,66	10,57
6. Інтегральний показник конкурентоспроможності	1,47	1,19	1,18

Проаналізуємо основні показники та результати моделювання варіантів трансформаційних змін. Для зручності аналізу значення основних показників наведемо у вигляді діаграм: інтегральний показник конкурентоспроможності – рисунок 1, чистої теперішньої вартості та її формування – рисунок 2, індексу рентабельності – рисунок 3 та внутрішньої ставки дохідності – рисунок 4.

Як видно з таблиці 1 та рисунка 1, за усіма запропонованими варіантами $K^{kc} > 1$, отже можна стверджувати, що впровадження будь-якого з них призведе до підвищення конкурентоспроможності підприємства. Якщо порівняти інтегральний показник конкурентоспроможності за варіантами, то найбільшим він є у варіанті 1.1, що свідчить про найкращі конкурентні позиції підприємства на ринку транспортних послуг під час його реалізації, який перевищує відповідну величину варіанту 2.1 в 1,24 раза, варіанту 2.2 в 1,25 раза.

При порівнянні обсягів початкових інвестицій за варіантами (див. табл. 1 та рис. 2), видно, що найбільш кошторисним є варіант 2.1

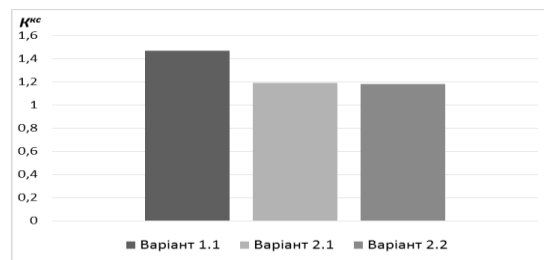


Рис. 1. Інтегральні показники конкурентоспроможності за варіантами

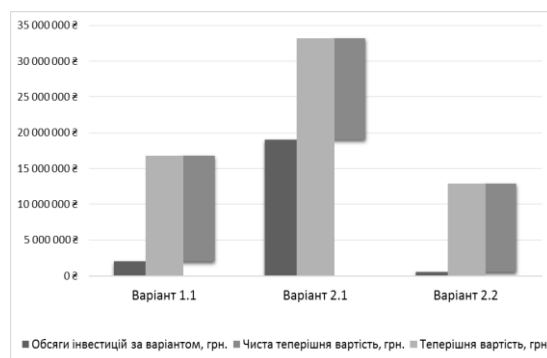


Рис. 2. Початкові інвестиції, теперішня вартість та чиста теперішня вартість за варіантами

Обсяги його початкових інвестицій в 9,5 раза перевищують обсяги варіанту 1.1, в 38 разів – варіанту 2.2. Якщо порівняти чисту теперішню вартість цих варіантів, то вона буде найбільшою у варіанту 1.1, що свідчить про найбільший економічний ефект під час його реалізації, яка перевищує відповідну величину варіанту 2.1 в 1,04 раза, варіанту 2.2 в 1,19 раза.

Під час порівняння індексів рентабельності за варіантами (табл. 1, рис. 3), видно, що найбільшу величину має варіант 2.2, оскільки потребує найменшої величини інвестицій. Його індекс рентабельності перевищує відповідну величину варіанту 1.1 в 3 рази, та в 14,7 рази варіанту 2.1.

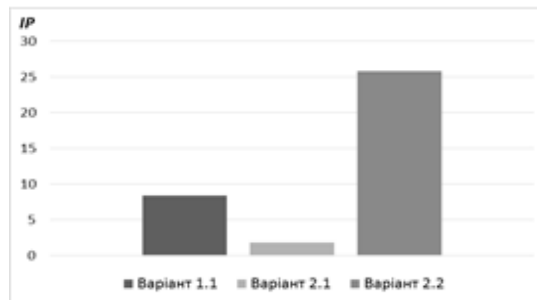


Рис. 3. Індекси рентабельності за варіантами

Під час порівняння внутрішніх ставок дохідності за варіантами (табл. 1, рис. 4), видно, що найбільшу величину вона має у варіанту 1.1, що свідчить про найменшу ризикованість інвестування порівняно з іншими варіантами. Внутрішня ставка дохідності варіанту 1.1 перевищуватиме відповідну величину варіанту 2.2 в 2,2 рази, та в 35,4 рази варіанту 2.1.

У результаті реалізації варіанту 1.1 утвориться нове комплексне підприємство, яке буде займатися і перевізним процесом (постачання паливом мережі заправних станцій «Окко» на території України) і виконанням робіт з підтримання рухомого складу в працездатному стані. Ще однією істотною перевагою є й те, що за цим варіантом необхідні невеликі інвестиції для його реалізації, що є досить важливим у тій економічній ситуації, яка на сьогоднішній день склалася в нашій державі.

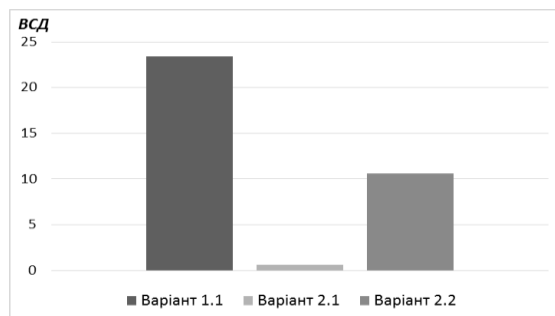


Рис. 4. Внутрішні ставки дохідності за варіантами

Внаслідок об'єднання даних підприємств прогнозуються такі ефекти:

- зростання ринкового потенціалу нового підприємства що дає можливість ефективніше організувати роботу по реалізації послуг;
- розширення сфери впливу, тобто збільшення кола потенційних клієнтів;
- ефективніше використання та скорочення персоналу зокрема управлінського, що впливає на зменшення витрат на утримання апарату управління;
- економія постійних витрат (офіс, маркетинг, сайт, секретарі, канцелярія, телефонія, інтернет, програмне забезпечення, бухгалтерія, отримання ліцензії, плата за оренду землі та комунальні витрати зменшаться за рахунок виведення з експлуатації адміністративних приміщень) і частково змінних витрат за рахунок об'єднання відповідних функцій;
- підвищення престижу та іміджу сильного надійного та досвідченого партнера серед споживачів послуг, що дозволить використовувати своє фірмове ім'я на ринках України та за кордоном, що є також важливою обставиною в умовах зростаючої конкуренції.

Враховуючи все сказане вище варіант 1.1 у даних умовах є найбільш оптимальним і рекомендується для реалізації на ПАТ «Вінницьке автотранспортне підприємство 10554».

Висновок. Трансформаційні зміни на АТП являють собою ефективний комплекс заходів стратегічного розвитку, що вимагають системного підходу під час їх реалізації. На основі

систематизації наукових розробок у роботі виконано дослідження напрямків, стратегій трансформаційних змін на прикладі реального АТП. На основі моделі [2, 3] виконано формування напрямків, стратегій і варіантів трансформаційних змін ПАТ «Вінницьке автотранспортне підприємство 10554» та виконано моделювання роботи АТП за запропонованими варіантами. На основі аналізу результатів моделювання визначено, що оптимальним варіантом трансформаційних змін є варіант 1.1, що передбачає зміну потужності підприємства через розукрупнення та перспективне об'єднання з іншими підприємствами, тобто створення нового підприємства за рахунок об'єднання ПАТ «Вінницьке автотранспортне підприємство 10554» із закритим акціонерним товариством «Транспортні комунікації» та припинення діяльності згаданих вище підприємств через їх банкрутство або самоліквідацію.

Список використаної літератури:

1. Бідняк М.Н. Виробничі системи на транспорті: теорія і практика / М.Н. Бідняк, В.В. Біліченко. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006. – 176 с.
2. Біліченко В.В. Визначення ефективності проектів трансформації на підприємствах автомобільного транспорту / В.В. Біліченко, В.О. Огневий // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2009. – № 6. – С. 33–38.
3. Біліченко В.В. Економіко-математична модель трансформаційних процесів на підприємствах автомобільного транспорту / В.В. Біліченко, В.О. Огневий // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В.Даля. – 2010. – № 6 (148). – С. 190–195.
4. Біліченко В.В. Комп'ютерна програма «Визначення оціночних показників ефективності підсистем підприємств автомобільного транспорту, вибір еталонних значень та розрахунок відносних показників» / В.В. Біліченко, В.О. Огневий // Свідоцтво на реєстрацію авторського права на твір № 37401. – К. : МОНУ, Державний департамент інтелектуальної власності.
5. Біліченко В.В. Комп'ютерна програма «Визначення показників ефективності реалізації проектів трансформації підприємств автомобільного транспорту» / В.В. Біліченко, В.О. Огневий // Свідоцтво на реєстрацію авторського права на твір № 37391. – К. : МОНУ, Державний департамент інтелектуальної власності.
6. Біліченко В.В. Моделювання трансформаційних процесів на підприємствах автомобільного транспорту / В.В. Біліченко, В.О. Огневий // Управління проектами, системний аналіз і логістика. – Київ, 2009. – Вип. 7. – С.17–22.
7. Біліченко В.В. Управління визначенням стратегій розвитку виробництва через трансформацію на автомобільному транспорті / В.В. Біліченко, В.О. Огневий // Вісник ЖДТУ / Серія: Технічні науки. – Житомир : ЖДТУ, 2013. – № 3 (66). – С. 3–7.
8. Волков В.П. Інтегральна оцінка внутрішнього середовища автотранспортного підприємства при формуванні стратегій трансформації / В.П. Волков, В.В. Біліченко, В.О. Огневий // Вестник Харьковского национального автомобильно-дорожного университета. – 2010. – № 49. – С. 57–61.
9. Огневий В.О. Моделювання стратегій розвитку виробництва через трансформацію на прикладі ПАТ «Вінницьке автотранспортне підприємство 10554» / В.О. Огневий // Управління проектами, системний аналіз і логістика. – К., 2012. – Вип. 10. – С. 186–192.
10. Bilichenko V. The integral estimation methodology of motor transport enterprises' subsystems in determining the development strategies through transformation / V. Bilichenko, V. Ogneviy // Buletinul institutului politehnic din Iasi / Sectia si ingeneria materialor. – 2013. – Tomul LIX (LXIII). – Fasc. 3. – Pp. 65–75.

References:

1. Bidnjak, M.N. and Bilichenko, V.V. (2006), *Vyrobnychi systemy na transporti: teoriya i praktyka*, UNIVERSUM-Vinnytsia, Vinnytsia, 176 p.
2. Bilichenko, V.V. and Ogneviy, V.O. (2009), "Vyznachennja efektyvnosti proektiv transformacii' na pidprijemstvah avtomobil'nogo transportu", *Visnyk Vinnyts'kogo politehnicznego instytutu*, No. 6, pp. 33–38.

3. Bilichenko, V.V. and Ognevyy, V.O. (2010), “Ekonomiko-matematychna model' transformacijnyh procesiv na pidpryjemstvah avtomobil'nogo transportu”, *Visnyk Shidnoukrai'ns'kogo nacional'nogo universytetu imeni Volodymyra Dalja*, No. 6 (148), pp. 190–195.
4. Bilichenko, V.V. and Ognevyy, V.O. (2011), *Komp'juterna programa “Vyznachennja ocinochnykh pokaznykiv efektyvnosti pidsystem pidpryjemstv avtomobil'nogo transportu, vybir etalonnykh znachen' ta rozrahunok vidnosnykh pokaznykiv”*, Derzhavnyj departament intelektual'noi' vlasnosti, Kyiv, Svidoctvo na rejestraciju avtors'kogo prava na tvir № 37401.
5. Bilichenko, V.V. and Ognevyy, V.O. (2011), *Komp'juterna programa “Vyznachennja pokaznykiv efektyvnosti realizacii' proektiv transformacii' pidpryjemstv avtomobil'nogo transportu”*, Derzhavnyj departament intelektual'noi' vlasnosti, Kyiv, Svidoctvo na rejestraciju avtors'kogo prava na tvir № 37391.
6. Bilichenko, V.V. and Ognevyy, V.O. (2009), “Modeljuvannja transformacijnyh procesiv na pidpryjemstvah avtomobil'nogo transportu”, *Upravlinnja proektamy, systemnyj analiz i logistyka*, Vol. 7, pp. 17–22.
7. Bilichenko, V.V. and Ognevyy, V.O. (2013), “Upravlinnja vyznachennjam strategij rozvytku vyrobnyctva cherez transformaciju na avtomobil'nomu transporti”, *Visnyk Zhytomyrs'kogo derzhavnogo tehnologichnogo universytetu. Serija: Tehnichni nauky*, No. 3 (66), pp. 3–7.
8. Volkov, V.P., Bilichenko, V.V. and Ognevyy, V.O. (2010), “Integral'na ocinka vnutrishn'go seredovyshha avtotransportnogo pidpryjemstva pry formuvanni strategij transformacii'”, *Vestnyk Har'kovskogo nacyonal'nogo avtomobil'no-dorozhnogo unyversyteta*, No. 49, pp. 57–61.
9. Ognevyy, V.O. (2012), “Modeljuvannja strategij rozvytku vyrobnyctva cherez transformaciju na prykladi PAT “Vinnyc'ke avtotransportne pidpryjemstvo 10554””, *Upravlinnja proektamy, systemnyj analiz i logistyka*, Vol. 10, pp. 186–192.
10. Bilichenko, V. and Ognevyy, V. (2013), “The integral estimation methodology of motor transport enterprises' subsystems in determining the development strategies through transformation”, *Buletinul institutului politehnic din Iasi. Sectia si ingeneria materialor*, Vol. 1 LIX (LXIII), No. 3, pp. 65–75.

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

Наукові інтереси:

- організація виробничих процесів на транспорті.

Тел.: 8(0432) 598–438.

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

Наукові інтереси:

- організація виробничих процесів на транспорті.

Тел.: (098) 283–30–98.

E-mail: ognevoy@ukr.net.

Стаття надійшла до редакції 27.09.2016.