

ЛОЖАЧЕВСЬКА О.М.,
Інститут економіки та менеджменту
Національного авіаційного університету,
завідувач кафедри міжнародної економіки,
д.е.н., проф.

ШЕВЧЕНКО І.В.,
Інститут економіки та менеджменту
Національного авіаційного університету,
доцент кафедри міжнародної економіки, к.е.н.

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. Розглянуто взаємозв'язок понять управлінського рішення та стратегічного управління, формування трикутника конкурентоспроможності автотранспортного підприємства, визначення основних факторів економічної стабільності автопідприємства, запропоновано рекомендації щодо розробки стратегії розвитку автотранспортного підприємства.

Ключові слова: автотранспортне підприємство, управлінське рішення, стратегічне управління, трикутник конкурентоспроможності автотранспортного підприємства, SWOT-аналіз, стратегії розвитку.

Аннотация. Рассмотрена взаимосвязь понятий управленческого решения и стратегического управления, формирования треугольника конкурентоспособности автотранспортного предприятия, определения основных факторов экономической стабильности автотранспорта, предложены рекомендации относительно разработки стратегии развития автопредприятия.

Ключевые слова: автотранспортное предприятие, управленческое решение, стратегическое управление, треугольник конкурентоспособности автотранспортного предприятия, SWOT-анализ, стратегии развития.

Annotation. Intercommunication of concepts of administrative decision and strategic management, forming of triangle of competitiveness of motor transport enterprise, determination of basic factors of economic stability of autoenterprise is considered, recommendations are offered in relation to development of strategy of development of autoenterprise.

Keywords: motor transport enterprise, management solution, strategic management, competitiveness triangle of motor transport enterprise, SWOT-analysis, development strategies.

Постановка проблеми. Динамічність зовнішнього середовища, посилення законодавчого та політичного впливу на діяльність підприємств в Україні вимагає застосування нових підходів в управлінській діяльності, які б, в першу чергу, базувалися на врахуванні інтересів споживачів та раціональному використанні ресурсів як матеріальних, так і фінансових. В сучасних умовах господарювання посилюється увага суспільства і споживачів до якості товарів і послуг. Колишня система організації і управління перевезеннями не ставила перед собою завдання підвищення якості послуг. Тому для досягнення позитивних результатів необхідні нові організаційні та управлінські рішення та підходи [1].

Аналіз останніх досліджень та публікацій показав, що основним законом роботи автотранспортних підприємств в ринкових умовах є відповідність кількості і якості рухомого складу попиту на транспортні послуги. Головною метою функціонування автотранспортного підприємства є задоволення потреб населення у наданні відповідних послуг в автоперевезеннях. Отже, автопідприємству необхідно впровадження таких методів управління, які б дозволили оптимізувати використання наявних у нього ресурсів.

Цілями даної статті є: визначення взаємозв'язку понять «управлінське рішення» та «стратегічне управління», формування трикутника конкурентоспроможності автотранспортного підприємства, визначення основних факторів економічної стабільності автопідприємства, рекомендації щодо розробки стратегії розвитку автопідприємства.

Виклад основного матеріалу. Як відомо, управлінське рішення – це первісний, базовий елемент процесу управління, що забезпечує функціонування господарської організації за рахунок взаємозв'язку формальних та неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту і є інструментом впливу на об'єкт управління та окремі його підсистеми, важливою ланкою формування та реалізації відношень управління в організації [2].

Для автотранспортних підприємств досить важливим є саме процес впливу на окремі підсистеми з метою підвищення ефективності його діяльності. Реалізація управлінського рішення у даному випадку передбачає застосування спрощеної моделі раціональної технології прийняття рішень, яка передбачає п'ять основних етапів: діагноз проблеми, накопичення інформації по проблемі, розробка та оцінка альтернативних варіантів, прийняття рішення.

Саме на етапі розробки альтернативних варіантів автопідприємству доцільно застосовувати основні положення стратегічного управління, адже це дасть змогу підприємству реалізувати концепцію, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства і встановлювати цілі розвитку, порівнюючи їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії («стратегічного набору») [3]. Стратегічне управління — процес, який перебуває в постійному русі. Зміни обставин як усередині підприємства, так і поза ним, або все разом потребують відповідних коригувань стратегії. План управління підприємством охоплює всі його головні функції та підрозділи: виробництво, фінанси, маркетинг, кадри, наукові дослідження і розробки. Для кожного підрозділу підприємства, визначається певна роль у цій стратегії. Зробити стратегічний вибір за даними стратегічного аналізу — означає пов'язати бізнес-рішення з конкурентоспроможними діями, виходячи при цьому з даних щодо всього підприємства.

Таким чином, автопідприємству доцільно досконало вивчити та постійно моніторити «свій» трикутник конкурентоспроможності, який наочно може мати вигляд, наведений на рис. 1.

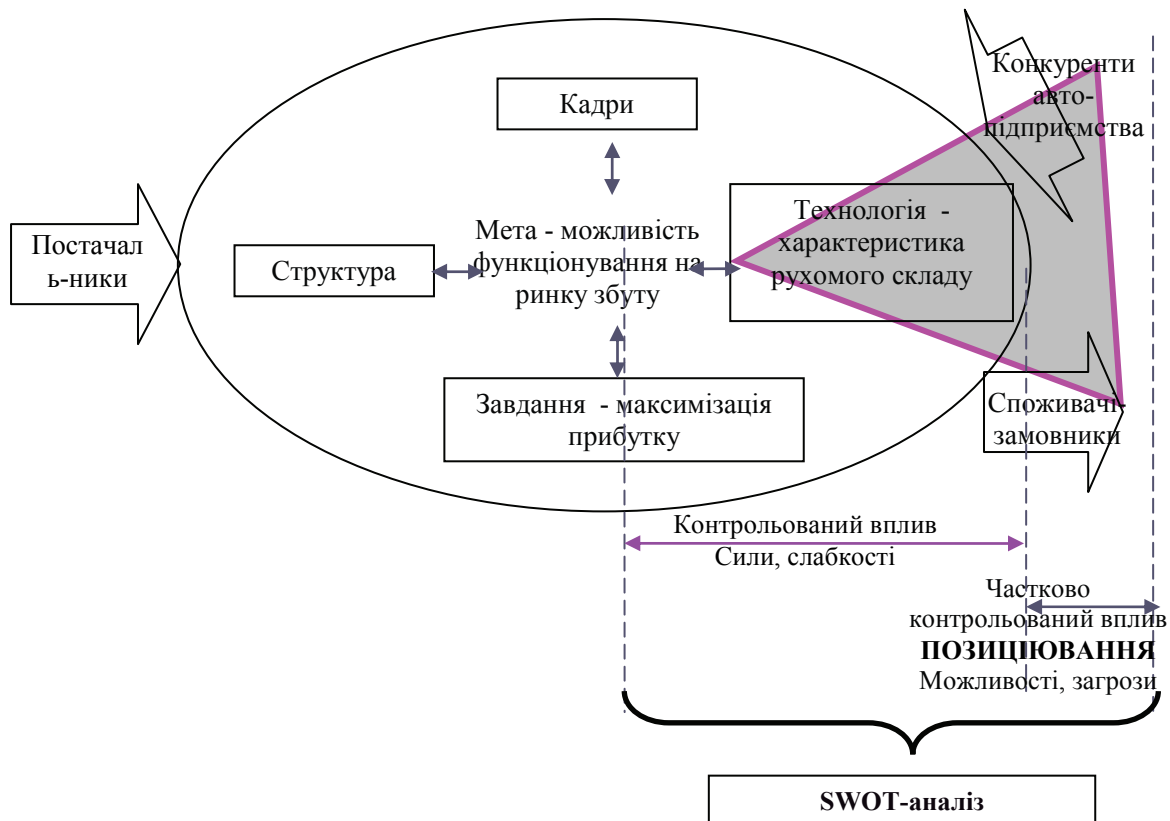


Рис. 1. Трикутник конкурентоспроможності автопідприємства

Типовими для автотранспортних підприємств є вивчення діяльності конкурентів, розподіл сегментів ринку, діяльність постачальників, посередників, поведінка споживачів. Також вивчаються можливості та конкурентоспроможність власного підприємства: стан основних виробничих фондів, наявність сучасних технологій, кваліфікованість кадрів тощо.

Невід’ємним елементом успішної діяльності автотранспортного підприємства є вивчення конкуренції, оцінка своєї конкурентоспроможності (якості, собівартості, ціни) для своєчасного прийняття заходів щодо запобігання збитковості і банкрутства.

Контрольований вплив факторів внутрішнього середовища дасть можливість автопідприємству визначитися з власною ресурсною базою, а отже оцінити свої сили та слабкості. Частково контрольований вплив факторів зовнішнього середовища прямої взаємодії дасть можливість визначити позиціонування компанії на ринку, рівень її конкурентоспроможності на фоні основних діячів ринку, зокрема його споживачів. Крім того компанія зможе визначитися з можливостями та загрозами, що виникають у зовнішньому середовищі, а отже провести SWOT-аналіз, необхідний для подальшого стратегічного планування.

Конкурентні стратегії виражають, яким чином підприємство реалізує свої сильні сторони, щоб відповідно цілям протистояти змінам у зовнішньому середовищі. Диференціація відповідно до автотранспортних підприємств – це конкурентна перевага у послугах, які краще задовольняють потреби споживачів ніж конкуренти. Така перевага може бути заснована на наданні більш якісної послуги завдяки швидкості доставки і реакції на запити споживачів.

Конкурентні переваги для АТП – це спрямування всіх стратегій у бізнесі. Вони формуються під впливом різноманітних факторів – високої якості роботи, переваг у менеджменті, маркетингу, швидкої реакції на запити споживачів, надання нових видів послуг тощо.

У даному випадку досить специфічним визначається саме набір факторів трикутника конкурентоспроможності. Тут наявними є типові фактори, а саме: споживачі, конкуренти, мета функціонування компанії, а от наповненням, площею, з математичної точки зору, трикутника виступає характеристика рухомого складу компанії.

Економічна нестабільність роботи АТП пояснюється такими причинами:

- відсутністю можливості розвитку і перебудови виробництва відповідно до потреб ринку;
- реалізацією варіанту розвитку підприємства на низькому організаційно-технічному рівні через недостатність фінансових ресурсів;
- вимушений вибір підприємствами не самих ефективних рішень через відсутність попиту на послуги, що надаються підприємствами.

Зазначені обставини призводять до того, що спроби підприємств вирішити задачі удосконалення виробництва, виходячи з кон'юнктури попиту і пропозицій, у багатьох випадках призводять до порушення економічної стабільності.

На економічну стабільність підприємства впливають фінансова стійкість та конкурентостійкість.

Фінансову стійкість підприємства слід розглядати з урахуванням показників ліквідності, рентабельності та фінансової незалежності.

Конкурентостійкість характеризує динамічний процес специфічних відношень між автотранспортними підприємствами, тобто стабільність положення на ринку одного стосовно другого.

Конкурентостійкість АТП визначається двома елементами:

- конкурентоспроможністю послуг, що характеризує ступінь задоволення попиту;
- ефективністю управління.

Конкурентоспроможність послуги, що надає автотранспортне підприємство – це можливість задовольнити на належному рівні будь-яку потребу в перевезенні вантажів або пасажирів найбільш економічним шляхом з виконанням всіх інших вимог щодо безпеки, відповідним сервісним обслуговуванням, здатність бути виділеною споживачем з аналогічних послуг, які пропонуються на ринку підприємствами-конкурентами. Споживач завжди намагається отримати максимальний споживчий ефект із розрахунку на одиницю його витрат. Тому умовою конкурентоспроможності надання послуги (K) є максимізація питомого споживчого ефекту:

$$K = \frac{\text{Споживчий (корисний) ефект}}{\text{Ціна споживання}} \rightarrow \max. \quad (1)$$

Конкурентоспроможність транспортних послуг визначається наступними факторами: рівень та якість транспортних послуг, вартість транспортних послуг, імідж перевізника. А капіталовкладення виконують три основні функції: забезпечують приріст нових основних фондів, покривають витрати на основні фонди, що вибувають з експлуатації, створюють необхідний запас для безперервності будівництва об'єктів на майбутній період. При цьому розмір капітальних вкладень в автотранспортне підприємства залежить від: типу рухомого складу, середньодобового пробігу, категорії експлуатації.

Наступний етап прийняття управлінського рішення дає можливість здійснити оцінку альтернативних стратегій розвитку компанії. Особливість формування варіантів стратегій (стратегічних альтернатив) полягає в розробці можливих для організації варіантів стратегічних планів, тобто базових стратегій або окремих складових одного стратегічного плану.

Це можуть бути альтернативні стратегії щодо збільшення долі автопідприємства на ринку збуту, щодо збільшення обсягів реалізації та щодо збільшення прибутків.

Аналіз можливих альтернатив здійснюється:

- якщо прибутковість виробництва послуг (робіт) не може бути відновлена з причин її низької якості, застарілої технології, високої собівартості, низького рівня використання виробничих потужностей – автопідприємство мусить призупинити своє існування;

- для ресурсів, що відновлюються (виробничі потужності, «ноу-хау», управлінський і трудовий потенціал), визначаються нові перспективні види продукції, виробництво яких може забезпечити необхідну рентабельність вкладеного капіталу з урахуванням вартості реструктуризації;

- якщо ефективне виробництво не може бути відновлено навіть за реструктуризації технічних умов і перекваліфікації персоналу, то даний виробничий підрозділ має бути ліквідований, його активи продані, а площі здані в оренду.

Для автопідприємства, де площею трикутника конкурентоспроможності виступає рухомий склад структурна реформа є найбільш перспективною стратегічною альтернативою розвитку, що реалізується у вигляді зміни організаційної форми автопідприємства. Серед існуючих стратегій реструктуризації раціонально виділити три основні стратегії: розукрупнення, спеціалізація, злиття (об'єднання, приєднання).

Шляхів проведення реструктуризації підприємств існує багато [4]. Вибір стратегічних альтернатив відбувається виходячи з економічної доцільності. Розглянемо такі стратегії реструктуризації автопідприємств:

1. Розукрупнення. При цьому на базі старого підприємства створюється одне або декілька нових підприємств.

2. Об'єднання або злиття підприємств. В результаті такого злиття з'являється нове підприємство на базі декількох старих, або приєднані підприємства стають часткою іншого.

3. Спеціалізація підприємств. Принцип спеціалізації в процесі реструктуризації реалізується при створенні спеціалізованих виробництв для технічного обслуговування і ремонту рухомого складу з високим рівнем оснащення.

Під час проведення структурних змін підприємства керівництвом чи виконавчими особами може бути вибрана стратегія спеціалізації.

Принцип спеціалізації в процесі реструктуризації полягає в комплектації рухомого складу, спеціалізованого на певних видах надання послуг.

При цьому розроблювана стратегія реструктуризації конкретного підприємства має передбачати:

- зменшення витрат і підвищення продуктивності праці, зниження енергоємності виробництва, посилення контролю якості транспортних послуг;
- запровадження ретельно обгрунтованої нової технології надання транспортних послуг;
- модернізацію або заміну виробничого устаткування.

Метою проведення реструктуризації є створення умов для формування стійкої позиції на ринку конкурентоспроможного підприємства.

Висновки та пропозиції. Постійно відбувається пошук шляхів більш успішного здійснення стратегії. Її реалізація починається з об'єднання різних рішень і дій керівництва щодо організації роботи окремих груп і кожного працівника персонально. Перегляд бюджету, зміна політики, реорганізація, вдосконалення системи заробітної плати, впровадження нових технологій у виробничий процес — усе це типові дії необхідні для розробки стратегії та вдосконалення діяльності компанії. Проведення SWOT-аналізу та визначення трикутника конкурентоспроможності автопідприємства дасть змогу сформулювати більш доцільну та привабливу стратегію подальшого розвитку компанії.

Список використаних джерел

1. Шаповалова О.Л., Ігнатенко О.С., Маруни В.С. Основні напрямки стандартизації автотранспортних послуг // Автошляховик. – 2002. – №1.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
4. Реструктуризація підприємства: Навч. посібник для вищих навч. закладів / В.М. Заболотний, Л.П. Батенко, В.А. Білошапка та ін. К.: Міленіум, 2001. – 439 с., С. 20–21.
5. Тренев В.Н., Ирихов В.А., Ильдеменов С.В., «Реформирование и реструктуризация предприятий», М. 2001.