

					<i>РКБ.ТЛ-441.001.ПЗ</i>	Арк.
<i>Змін.</i>	<i>Арк.</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Підпис</i>	<i>Дата</i>		5

1. ТЕХНОЛОГІЧНА ЧАСТИНА

1.1 Класифікація підприємств автомобільного транспорту та їх характеристика

Залежно від виробничих функцій підприємства автомобільного транспорту підрозділяються на автотранспортні, автообслуговуючі і авторемонтні.

Автотранспортні підприємства (АТП) по своєму призначенню діляться на вантажні, пасажирські (автобусні і легкові), змішані і спеціальні: «швидкої допомоги», комунального обслуговування і ін. (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Класифікація АТП

По відомчій приналежності автомобілями можуть володіти підприємства загального користування (міністерство автомобільного транспорту), підприємства і установи інших міністерств, кооперативи.

По організації виробничої діяльності АТП розділяються на комплексні, які здійснюють транспортну роботу, всі види технічного обслуговування (ТО) і технічного ремонту (ТР), зберігання рухомого складу, і кооперовані,

включаючи головне підприємство і декілька його філій, діяльність яких розповсюджується на виробництво транспортної роботи і виконання найскладніших видів ТО і ремонту машин.

Організаційна структура типового АТП приведена на рис. 1.2.

Найбільш поширені комплексні АТП з кількістю автомобілів 200–400 одиниць. До кооперованих АТП відносяться автокомбінати. Вони налічують 700–1000 одиниць рухомого складу та більше і складаються з головного підприємства і декількох філій (на 150–200 одиниць і більш), розташованих на інших територіях у районі обслуговування перевезеннями. Це сприяє скороченню порожніх пробігів автомобілів і ліквідації малоефективних дрібних підприємств. На головному підприємстві виконуються найбільш працеемкі і складні види технічного обслуговування (ТО-2), діагностування і ПР всього рухомого складу, а також всі види ТО, ремонту і зберігання тієї частини рухомого складу, яка базується на основному підприємстві. У філіях проводяться зберігання рухомого складу, технічне обслуговування в обсязі ЩО і ТО-1 і нескладний поточний ремонт.

До *автообслуговуючих підприємств* відносяться бази централізованого обслуговування (БЦТО), станції технічного обслуговування (СТО), гаражі (стоянки), автозаправні станції (АЗС). БЦТО призначені для централізованого виконання складних видів ТО і крупного поточного ремонту рухомого складу, експлуатуемого в невеликих за розміром АТП (рис. 1.3).

В обсязі ремонтних робіт, що виконуються базами, входить заміна агрегатів, що вимагають капітального ремонту, на відремонтовані агрегати, що знаходяться в централізованому оборотному фонді бази. Крім того, на базах може бути організований централізований ремонт окремих механізмів, вузлів, агрегатів і приладів автомобілів.

Величина (потужність бази) вимірюється кількістю приписаної до неї автомобілів, яке в сучасних умовах повинне складати приблизно 1000–2000

					<i>РКБ.ТЛ-441.001.ПЗ</i>	Арк.
						7
Змін.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

машин. Залежно від типу приписаного рухомого складу бази можуть бути призначені для вантажних автомобілів, автобусів або легкових автомобілів.

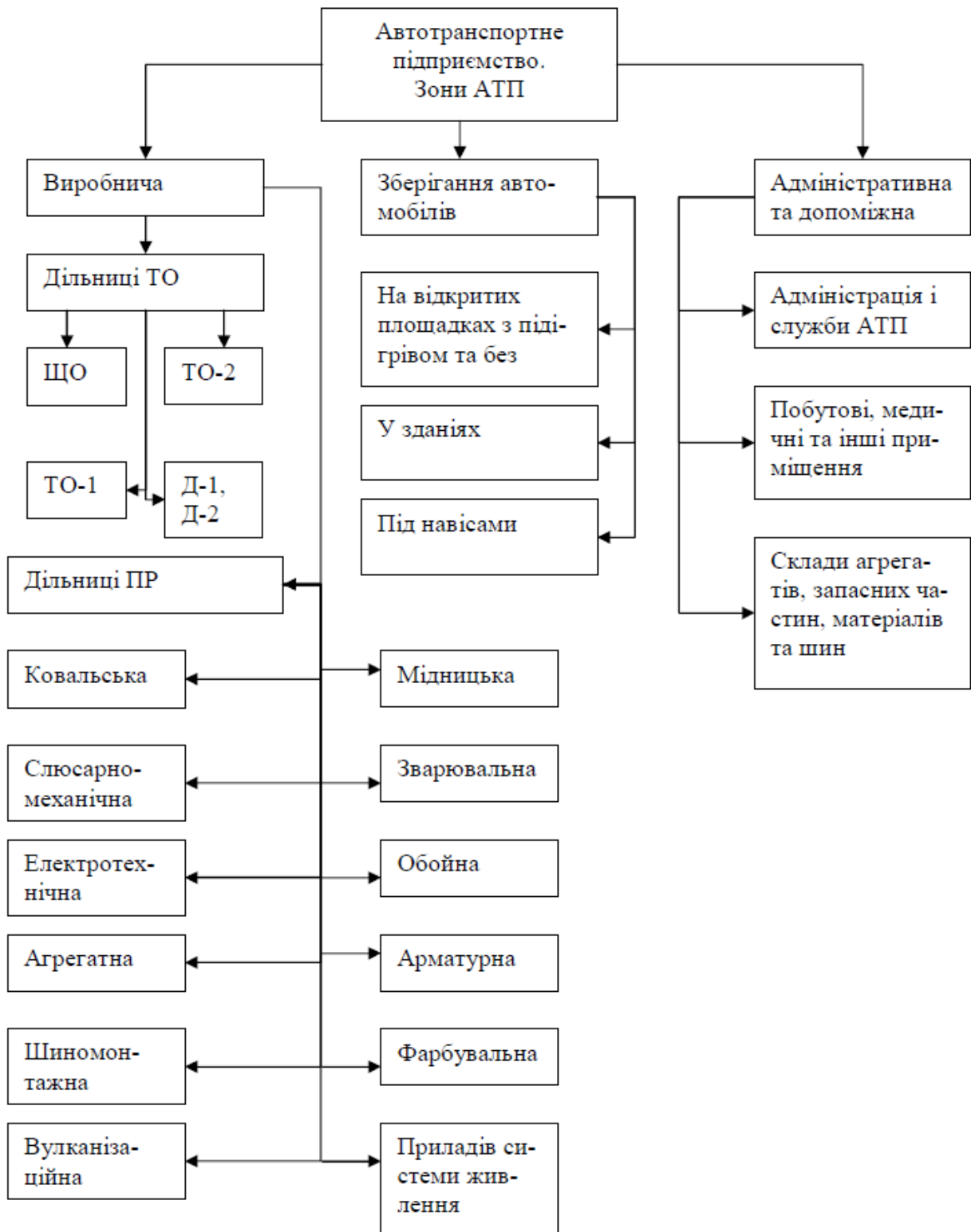


Рис. 1.2 Організаційна структура типового АТП

СТО призначені, в основному, для обслуговування автомобілів індивідуальних власників як в повному обсязі ТО і ПР, так і їх окремих операцій (класифікація і типова структура приведені на рис. 1.3 та 1.4).

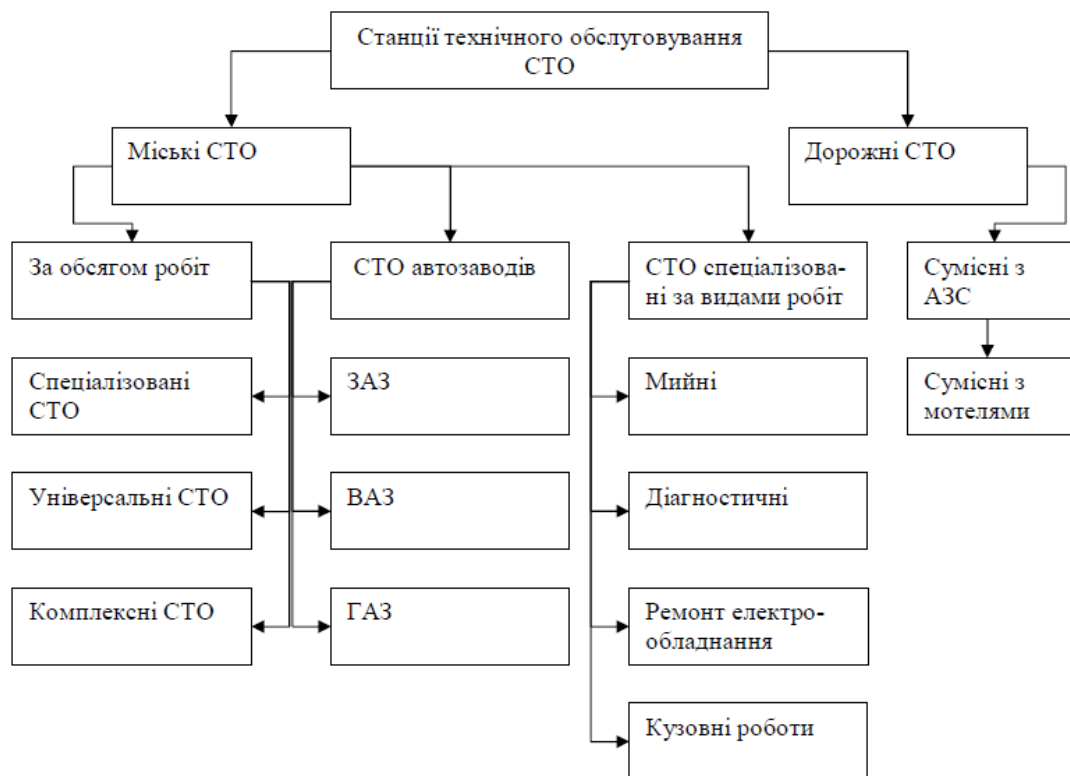


Рис. 1.3 Класифікація СТО

АЗС є підприємствами по постачанню автомобілів експлуатаційними матеріалами, переважно паливом, а також моторним мастилом, пластичні мастила, водою, охолоджувальною рідиною, і іноді повітрям для шин.

АЗС можуть бути спеціалізовані по роду автомобільного палива: бензинові, дизельні, газобалонні. Вони розділяються на міські і дорожні. Величина (потужність) заправних станцій вимірюється максимальною добовою кількістю заправок відповідним для міських станцій 150–1000 і для дорожніх 500–1500 заправок.

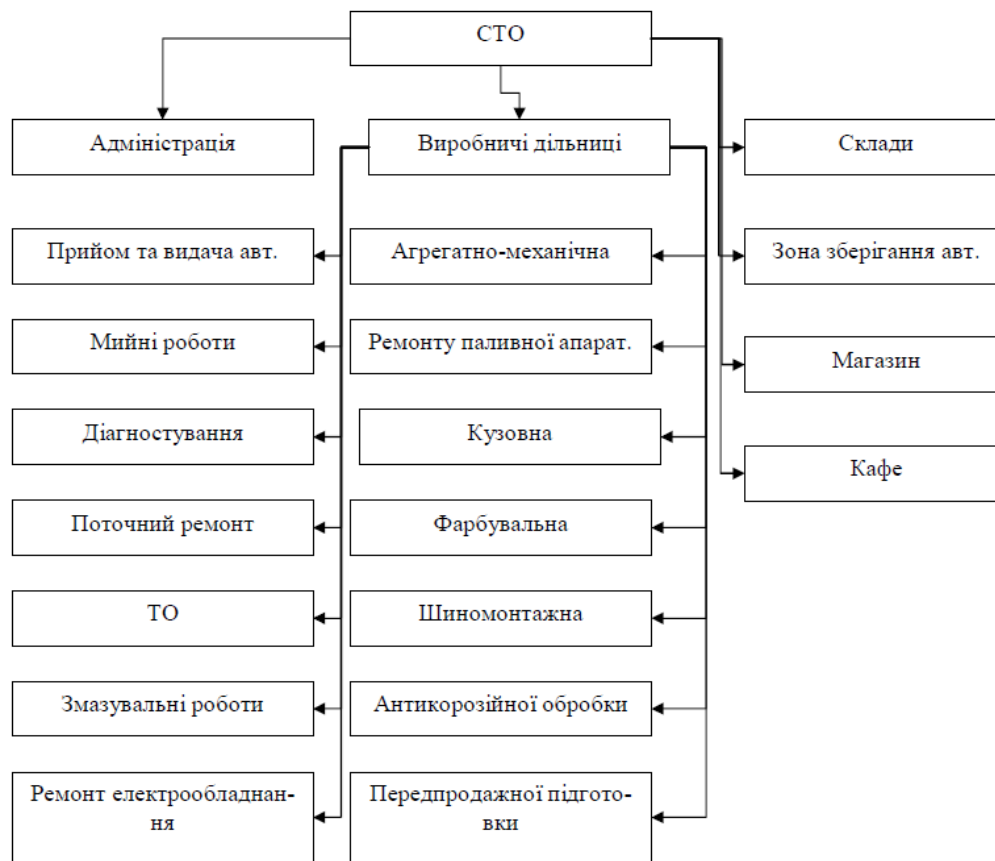


Рис. 1.4 Організаційна структура типової СТО

Виробничо-технічна база підприємств автомобільного транспорту

Виробничо-технічна база (ВТБ) підприємств автомобільного транспорту включає комплекс будівель, споруд, устаткування і транспорту, різних пристроїв і інструменту, призначених створити необхідні умови для високопродуктивної праці персоналу по використанню, технічному обслуговуванню, ремонту і зберіганню рухомого складу. ВТБ є матеріальною основою для ефективної технічної експлуатації автомобілів і включає вісім груп основних виробничих фондів (рис. 1.5).

Для оцінки ефективності використання ВТБ застосовуються і інші показники: продуктивність праці, витрати на виконання ТО і ремонту та інші.

Шляхи вдосконалення ВТБ лежать в площині:

- 1) нового капітального будівництва виробничих цехів (дільниць);

					<i>РКБ.ТЛ-441.001.ПЗ</i>	Арк.
						10
Змін.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

2) розширення виробництва на існуючих площах;

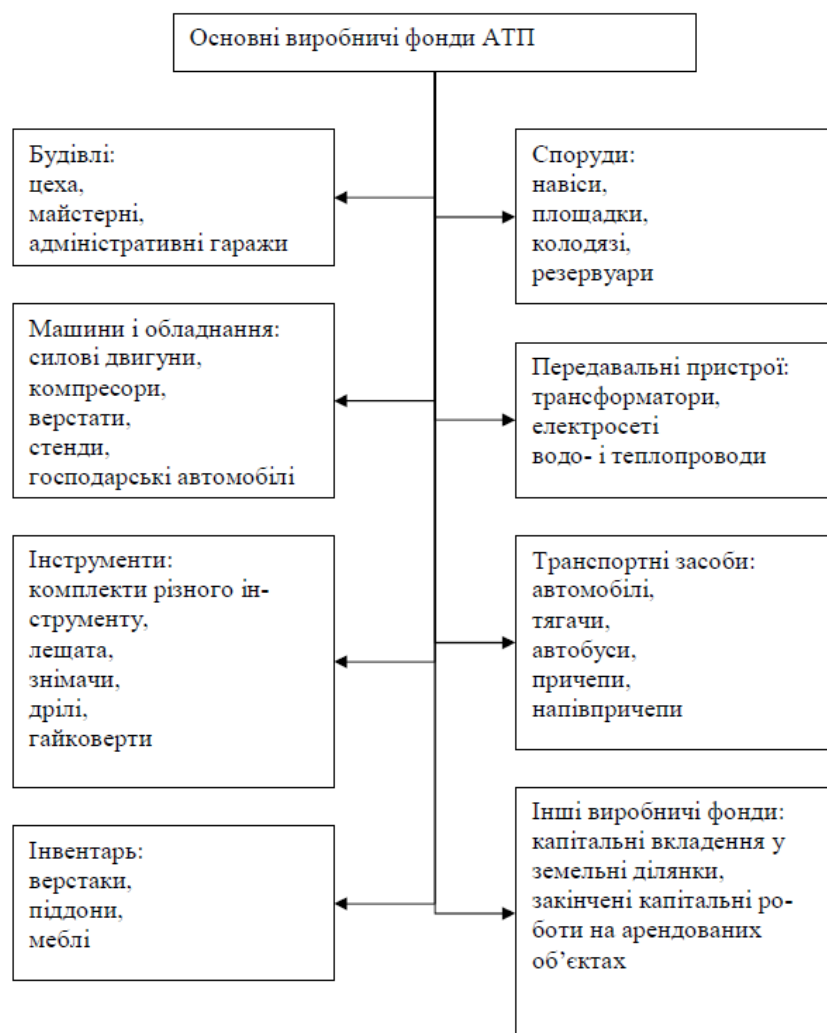


Рис. 1.5 Основні виробничі фонди АТП

3) реконструкції і технічного переозброєння підприємств (це основна форма оновлення ВТБ).

1.2 Особливості організації роботи автотранспортних підприємств

Сучасна економічна система будь-якої країни розвивається в умовах підвищеної інтенсифікації товарних, сировинних, фінансових та інших потоків. Виробнича сфера повинна постійно функціонувати, оскільки це є

					<i>РКБ.ТЛ-441.001.ПЗ</i>	Арк.
						11
Змін.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

прямою вимогою конкурентного середовища, причому функціонувати не лише екстенсивно, а й інтенсивно, постійно змінюючи форми та технології виробництва. Крім того, діяльність суб'єктів господарювання, спрямована на збут продукції, повинна відповідати ринковим умовам та швидко й оперативно реагувати на коливання кон'юнктури задля збереження темпів виробництва. Весь цей обіг товарів, сировини, інших матеріалів забезпечується засобами транспортної галузі, частково за рахунок наявного в суб'єктів господарювання автопарку, але значною мірою за рахунок функціонування специфічних підприємств, головною метою яких є задоволення потреб економіки в швидкому переміщенні вантажів у просторі.

Механізм обміну послугами між сферами матеріального виробництва в сучасних умовах перетворився в складну, багатогалузеву транспортну систему, що характеризується величезною кількістю транспортних підприємств, тісно взаємопов'язаних один з одним і обслуговуючих багато тисяч об'єктів промисловості, сільського господарства і будівництва. Ця складна система суспільно-виробничої діяльності людей, пов'язаної з переміщенням готового продукту з місця виробництва в інше місце, що просторово відділене від нього, і є предметом науки управління на транспорті. Основними речовими елементами цієї системи є: шляхи сполучення; транспортні засоби (рухомий склад); вантажно-розвантажувальні машини, механізми; матеріали, паливо і електроенергія, що забезпечують роботу засобів тяги і підйомно-транспортних машин; промислові підприємства з виробництва та ремонту транспортних засобів, АТП.

Як зауважують Ю.О. Бекетов, М.І. Місюра самі по собі перераховані вище речові елементи не є «продуктивними». Для приведення їх в дію та отримання специфічної транспортної продукції (ефекту переміщення) необхідні фізичні зусилля і знання людини, тобто трудові ресурси. Тому основним змістом процесу управління на транспорті є об'єднання,

					<i>РКБ.ТЛ-441.001.ПЗ</i>	Арк.
						12
Змін.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

координація та забезпечення ефективного використання матеріальних і трудових елементів підприємств транспорту. Це, в свою чергу, пов'язано з виконанням ряду складних процесів і операцій, без яких перевезення виявилось б неможливим і які виступають в якості об'єктів управління [1].

Узагальнюючи вітчизняні та російські наукові надбання в сфері організації діяльності вантажоперевізників, І.М. Лавриков наводить такі загальні ознаки вантажних автомобільних перевезень як економічної системи:

- система ринку складається з елементів: «виробників» послуг з перевезень вантажу, клієнтів, постачальників, посередників, держави (регулювання ринку);

- елементи системи ринку взаємозв'язані і взаємозалежні, система зв'язків, що склалася, знаходиться в постійному динамічному русі. Основні групи зв'язків: матеріальні (постачання матеріальних ресурсів і техніки); фінансові (операції з грошовими ресурсами); комерційні (продаж послуг); інформаційні (передача відомостей, обмін даними); логістичні (система організації доставки вантажів);

- система ринку має складну структуру - учасники ринку якісно відрізняються один від одного;

- система ринку проявляє основні властивості системи: прямого і зворотного зв'язку, стабільності, адаптації, самоорганізації, ієрархічності, різноманітності, нестаціонарності. В цілому ринок транспортних послуг визначають як систему із вбудованим організаційним механізмом управління транспортною галуззю, за допомогою якого формуються стосунки обміну між клієнтами і автотранспортними підприємствами, які є постачальниками послуг вантажоперевезень. Основне завдання ринку транспортних послуг - розподіл обмежених ресурсів галузі і пропонованих послуг з найбільшою економічною ефективністю [2].

					<i>РКБ.ТЛ-441.001.ПЗ</i>	Арк.
Змін.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		13

У сучасних умовах господарювання автотранспортні підприємства є складними, динамічними відкритими системами з великою кількістю елементів, оптимальне поєднання яких і визначає якість функціонування системи в цілому. Ефективність функціонування АТП залежить насамперед від адекватно побудованої моделі управління, яка, з одного боку, відображає специфіку роботи підприємства, а з іншого - підпорядковується дії факторів зовнішнього впливу, що спонукають її до трансформації. Розглядаючи АТП як відкриту, складну та стохастичну економічну систему, необхідно зазначити, що її розвиток можна описати двома моделями: еволюційною та біфуркаційною. Для еволюційної моделі розвитку підприємства характерна незмінність системної якості з лінійними змінами, які можна передбачити у середовищі, що стабільно розвивається. Процес управління підприємством полягає у здійсненні керуючих впливів системи управління на керовані підсистеми для досягнення оптимального функціонування об'єкта в цілому.

Зазвичай система або підсистема має декілька цілей, а поставлені перед системою цілі можуть досягатися різними способами. Тому важливо виявити всі або принаймні головні чинники, що сприяють досягненню поставленої мети, і встановити серед них певну черговість або долю реалізації з урахуванням важливості кожного чинника для досягнення системою кінцевої мети. Одним із видів відносин між цілями різних рівнів може бути значущість, внесок завдання одного рівня для досягнення мети іншого рівня. Подібна модель належить до класу неальтернативних, оскільки цілі нижнього рівня необхідні для формування цілей верхнього рівня, цілі нижнього рівня підпорядковуються цілям верхнього. При цьому між чинниками одного рівня, окрім верхнього і нижнього, існують відносини доповнення, а між чинниками різних рівнів — підпорядкування [3].

Незважаючи на ґрунтовність цільового підходу, він є надзвичайно громіздким, що не забезпечуватиме необхідного рівня ефективності функціонування АТП. Натомість реактивний підхід не забезпечуватиме того

					<i>РКБ.ТЛ-441.001.ПЗ</i>	Арк.
Змін.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		14

рівня стабільності діяльності, яке АТП може отримати, використовуючи програмно-цільовий метод.

Західні вчені, зокрема Е. Траф, Г. Готьє, не акцентують увагу на виключній ефективності якогось одного конкретного типу або методу управління вантажними перевезеннями, в тому числі і засобами АТП. Крім того, вчені доходять висновку, що в умовах АТП на перше місце виходить система управління товаропотоками, а не управління підприємством як таким. Тобто такі складові як організаційна структура, персонал, основні засоби тощо керуються та групуються таким способом, щоб найкращим чином відповідати потребам ринку вантажних перевезень, а, відтак і потребам підприємства в їх забезпеченні [4].

Вітчизняна управлінська наука та сучасна парадигма менеджменту підприємств продовжують розглядати АТП насамперед як підприємство, застосовуючи до нього стандартний набір інструментів управління.

На думку Ю.О. Бекетова, М. І. Місюри, функція управління автотранспортними підприємствами за своєю природою, по-перше, інформаційна, тобто неречова. Ця інформаційна підсистема налаштовує весь транспортний комплекс так, щоб він був стійким, керованим і гармонійним, діяв доцільно і розвивався цілеспрямовано, посилаючи речовинно-трудовим елементам необхідну інформацію. По-друге, вона інтегрована, тобто неоднорідна, структурна, багатовимірна. В ній можна виділити два види управління - в широкому і вузькому сенсі. Предметом науки управління на транспорті є управління в широкому сенсі, тобто управління як інтегративна інформаційна функція, що включає в свій склад керування, планування, організацію, управління (у вузькому сенсі), регулювання і контроль [1, с. 98-102].

У цьому контексті, в роботі С.П. Міщенка, оптимальне управління АТП настає за умови, якщо підприємство перебуває у стійкому стані внутрішньої рівноваги. У цьому стані воно досягає максимуму своєї ефективності,

					<i>РКБ.ТЛ-441.001.ПЗ</i>	Арк.
Змін.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		15

найбільш продуктивного режиму економічного зростання, а головне завдання управління економічними системами, якими є АТП, полягає в пошуку та реалізації таких керуючих впливів, які за наявності зовнішніх і внутрішніх коливань забезпечать стабільний режим функціонування та розвитку системи. Однак сучасні умови господарювання, процеси глобалізації, загострення конкуренції, постійні зміни в зовнішньому середовищі призводять до збільшення внутрішньої нерівноваги, що може перейти в кризу, та характеризують біфуркаційну модель розвитку сучасних підприємств. У таких умовах на автотранспортних підприємствах доцільно впроваджувати «м'яке» управління - управління, яке за допомогою незначних, але належних резонансних впливів, буде відповідати власним внутрішнім тенденціям розвитку підприємства. Головна мета такого управління полягає в тому, щоб завдяки незначному резонансному впливу «підштовхнути АТП» до одного із його власних сприятливих шляхів розвитку [5, с. 132-138].

Перед АТП стоять завдання удосконалення технології надання послуг, забезпечення їх якості і підвищення ефективності діяльності за допомогою формування системи якості з метою отримання конкурентних переваг. Й досі на вітчизняних автотранспортних підприємствах превалює застосування функціонального підходу до організації і управління діяльністю. Цей підхід заснований на використанні різних ієрархічних типів організаційної структури підприємства, при яких організація і управління діяльністю здійснюються по структурних елементах, а їх взаємодія - через посадових осіб і структурні підрозділи більш високого рівня. Однак реальна діяльність підприємства, яка створює споживчу цінність і приносить підприємству доходи, не здійснюється уздовж функціональної ієрархії, оскільки тут мають місце лише дозволи і накази. Вона пронизує підприємство у вигляді набору бізнес-процесів, які здебільшого ніким не управляються і ніхто за них не несе

					<i>РКБ.ТЛ-441.001.ПЗ</i>	Арк.
						16
Змін.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

відповідальності, тому що бізнес-процеси на підприємстві, як правило, не визначені і не задокументовані [6].

Якщо ж розглядати АТП з точки зору системного аналізу, то процес функціонування представляється як рух в n-мірному просторі станів. Складність управління полягає в тому, що не лише підприємство рухається до цільового стану, але і сам простір, в якому відбувається рух, безперервно змінюється. Саме наявність параметрів середовища (таких як обсяг перевезень, ставки податків, ціни на паливо тощо), що динамічно змінюються, роблять процес функціонування підприємством менш керованим і передбачуваним. Це, зокрема, виражається в зниженні вірогідності досягнення поставлених цілей. Тому завдання позиціонування підприємства в середовищі є дуже важливим елементом оперативного та стратегічного управління [7, с. 254-258].

Управління АТП вантажоперевізниками в Україні здійснюється на загальних засадах із управлінням іншим суб'єктом господарювання, щоправда із урахуванням окремих специфічних рис галузі, в якій функціонує підприємство, в нашому випадку - галузі вантажних перевезень. Але такий підхід є обмеженим, несистемним, оскільки він розглядає суб'єкт господарювання переважно як статичний суб'єкт ринкових відносин, які характеризуються певною долею динамізму. Натомість АТП, функціонуючи в надзвичайно динамічній галузі, і самі, поглинають цю динамічність, перетворюючи її спочатку на якісну характеристику підприємства, а потім і на параметр конкурентоспроможності. Тобто застосування класичних інструментів управління в контексті АТП можливо лише за умови їх кореляції із загальноринковими умовами та беручи до уваги специфічні принципи функціонування АТП вантажоперевізників.

Власне, менеджмент АТП ґрунтується не лише на специфічних, а і на базових принципах управління, щоправда із окремими відхиленнями та особливостями:

					<i>РКБ.ТЛ-441.001.ПЗ</i>	Арк.
						17
Змін.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

- принцип адаптивності, передбачає узгодженість стратегії і тактики АТП з параметрами зовнішнього і внутрішнього маркетингового середовища;
- принцип мобільності, полягає в здатності швидко корегувати стратегічні і тактичні плани, ґрунтуючись на результатах аналізу ринкової кон'юнктури;
- принцип логістичної доцільності, полягає в орієнтації на ті сегменти ринку вантажоперевезень, які забезпечують найбільш високу рентабельність та найменші втрати в контексті збереження автопарку, та оптимізації часових витрат.

Водночас менеджмент АТП, що спеціалізуються саме на вантажоперевезеннях, є специфічною управлінською сферою.

Що стосується самої категорії «управління процесом вантажних перевезень», то її пропонується детермінувати як системну послідовну управлінську діяльність, об'єктом якої є процес організації діяльності підприємства вантажних перевезень, і в основу якої покладена сучасна парадигма управління за результатами, яка охоплює окремі складові функціонування підприємства, і шляхом отримання синергетичного ефекту від їх поєднання, призводить до кінцевого результату - високого рівня конкурентоспроможності АТП.

У детальному аналізі кожної із складових менеджменту АТП наразі немає потреби, оскільки дана проблематика розроблена як вітчизняними, так і закордонними вченими. У рамках же цієї роботи особливу увагу слід акцентувати саме на механізмі побудови всієї системи в цілому, тому що основна увага має бути звернута не на підвищення ефективності окремих напрямів діяльності АТП, а до формування нового концептуального підходу до організації менеджменту на таких підприємствах, який би відповідав вимогам ринку вантажних перевезень та будувався, виходячи із об'єктивного динамізму його розвитку та необхідності його уваги на внутрішньо-організаційні процеси. Тому побудова системи взаємодії різних складових

					<i>РКБ.ТЛ-441.001.ПЗ</i>	Арк.
						18
<i>Змін.</i>	<i>Арк.</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Підпис</i>	<i>Дата</i>		

забезпечення діяльності АТП повинна передбачати певний запас міцності та стабільності, який забезпечуватиметься гнучкими внутрішньогосподарськими зв'язками та каналами комунікацій. Схематично систему менеджменту АТП доцільно представити в якості концентричної, орієнтованої на процес вантажних перевезень сукупності рівних за значенням в системі забезпечення ефективного функціонування АТП елементів (рис. 1.6).

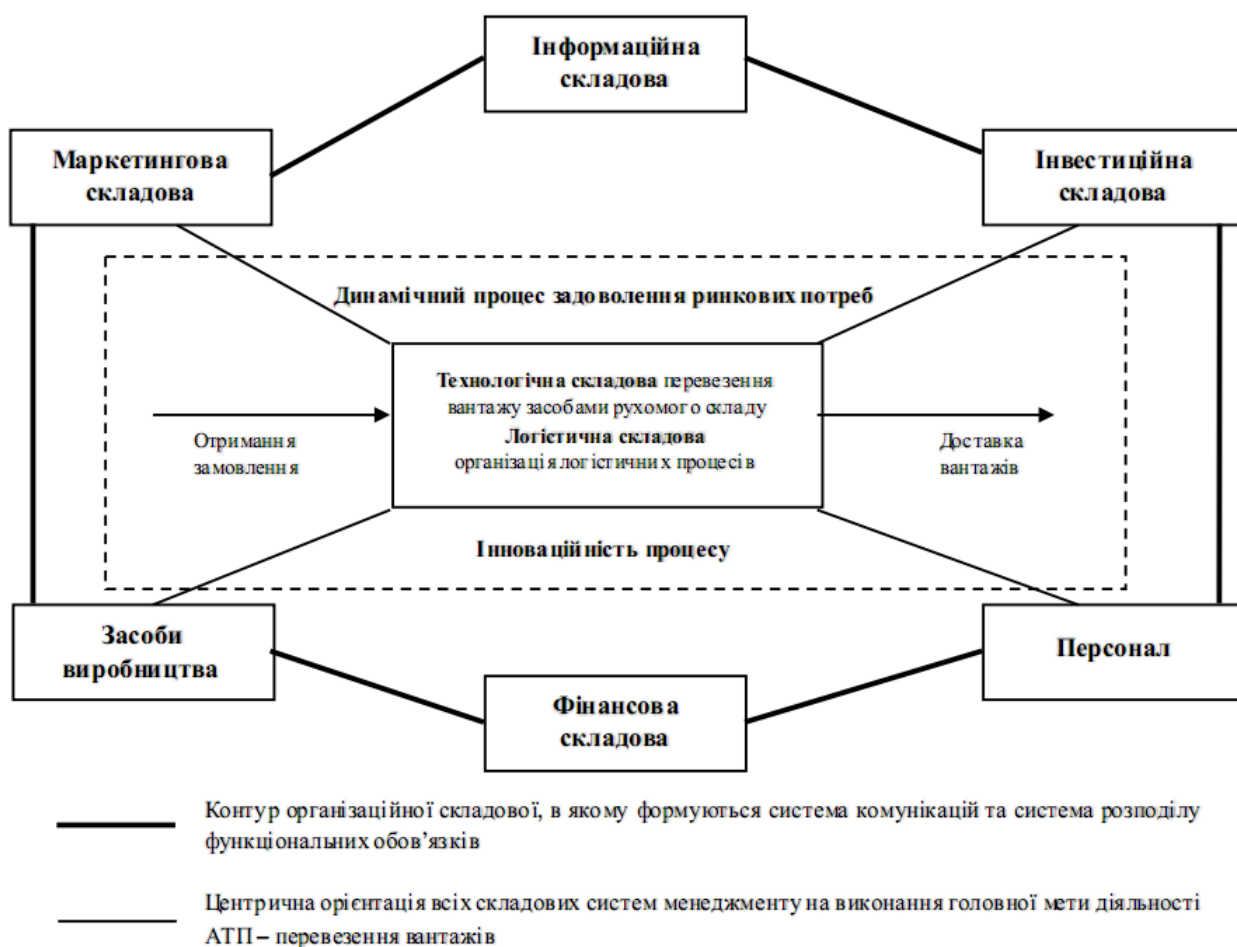


Рис. 1.6 Функціональна модель процесу менеджменту на АТП вантажоперевізника [8]

Таким чином, центральне місце посідає технологічна та логістична складова діяльності АТП вантажоперевізників, яка уособлюється в наявності та структурі рухомого складу та логістичних технологіях, застосовуваних на

підприємстві. Доставка вантажів - не лише основна діяльність АТП, а і основний процес на ринку вантажних перевезень, тому орієнтація всіх інших складових менеджменту підприємства саме на забезпечення цього процесу підвищує ринкову орієнтацію суб'єкта господарювання. Тобто мобільність та адаптивність системи управління до умов зовнішнього середовища перетворюється із внутрішньо-організаційної потреби на засаду організації управління, що значно підвищує рівень його ефективності. При цьому ключове місце свідомо відводиться організаційній складовій функціонування АТП.

Організаційна складова менеджменту підприємств автомобільних вантажоперевезень забезпечується через побудову ефективної організаційної структури. Механізм функціонування організаційних структур управління автотранспортних підприємств різниться лише серед реорганізованих і новостворених підприємств. Для новостворених підприємств характерна невелика кількість працівників та спрощена організаційна структура управління. Підвищення ефективності праці управлінців досягається за рахунок об'єднання функцій управління та розширення повноважень щодо їх виконання. При цьому акцентується увага на тому, що організаційні структури вітчизняних АТП здебільшого мають складні і громіздкі схеми з домінуванням вертикальних ієрархічних зв'язків, що породжує визнання соціального статусу менеджера не від рівня знань і навичок, а від його становища на ієрархічних сходах управління. У зв'язку з цим контроль є чи не найважливішим аспектом зазначеної структури. Процес управління чітко формалізований і стандартизований, що призводить до централізації прийняття управлінських рішень; втрати відповідальності через обмеження повноважень; процедурного ускладнення прийняття поточних (оперативних) рішень, порушення організаційної комунікації всередині підприємства. Як наслідок, підприємство неадекватно реагує на вимоги ринку, втрачає завойовані сегменти ринку.

					<i>РКБ.ТЛ-441.001.ПЗ</i>	Арк.
						20
<i>Змін.</i>	<i>Арк.</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Підпис</i>	<i>Дата</i>		

Докорінної зміни вимагає сам підхід, концептуальне бачення менеджменту АТП, переорієнтація його із класичного структурно орієнтовного процесу управління, заснованого на принципах системного підходу, до більш адаптивного динамічного типу, який синтезує окремі елементи системного підходу, але переважно орієнтований на перманентність зміни менеджменту суб'єктів господарювання як реакції на зміну зовнішнього середовища. Динамічне управління значно складніше та менш застосовуване у вітчизняній практиці менеджменту, але водночас саме такий підхід є превалюючим у сфері надання послуг, чим власне і є перевезення вантажів. Заміна усталених громіздких систем управління із застосуванням класичного інструментарію, часто бюрократичного типу, не відповідає умовам інтенсифікації розвитку економічних відносин, а, відтак і інтенсифікації товаропотоків, що призводить до відставання багатьох підприємств галузі від лідерів та втрати конкурентних переваг. Натомість використання адаптивних моделей управління із поєднанням мережевого планування є запорукою конкурентоспроможності послуг, що надаються АТП. Саме акцент на конкурентоспроможності послуг з перевезення вантажів, а не загальної конкурентоспроможності АТП забезпечить ринкові переваги вітчизняним вантажоперевізникам.

В цьому контексті важливого значення набуває стратегія організації вантажних перевезень, яка має певним чином кореспондуватися із загальнофірмовою стратегією розвитку АТП. Тобто, система менеджменту АТП на практиці набуватиме ознак динамічності не через певні структурні особливості побудови, а саме за рахунок запровадження певної стратегії розвитку, яка, за рахунок власного інструментарію, і буде уособленням функціональної складової системи управління АТП вантажоперевізників.

					<i>РКБ.ТЛ-441.001.ПЗ</i>	Арк.
						21
<i>Змін.</i>	<i>Арк.</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Підпис</i>	<i>Дата</i>		

1.3 Стратегія організації вантажних перевезень

Загострення конкурентної боротьби на ринку транспортних послуг призводить до домінування приватних транспортних організацій над державними підприємствами та до розвитку малих і середніх підприємств, на які припадає більша частка обсягів перевезень. Саме такі підприємства спроможні в умовах постійної зміни зовнішнього середовища якісно задовольнити попит на транспортні послуги. Проте, в умовах активного розвитку процесів глобалізації, жорстокої конкуренції на ринку автотранспортних послуг більшість автотранспортних підприємств України, з метою недопущення критичної ситуації та загрози ліквідації чи банкрутства, потребує перегляду методів та принципів управління підприємством та розробки й запровадження ефективної стратегії розвитку.

В цьому контексті слід визначитися із тим, що розуміється під стратегічним управлінням і включається до його складу. Д. Пірс та Р. Робінсон стратегічне управління визначають як набір рішень і дій з формулювання і виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти мети організації [9, с. 34-37]. Девід А. Аакер визначає стратегічне управління шістьма елементами, або напрямками: ринок, на якому буде конкурувати бізнес; рівень інвестицій; функціональні стратегії, необхідні для конкуренції на обраному товарному ринку; стратегічні активи або компетенції, на яких базується бізнес-стратегія; розподіл ресурсів між бізнес- одиницями; існування синергічних ефектів [10, с. 112-117].

Під стратегічним управлінням О.С.Виханський розуміє таке управління організацією, яке базується на людському потенціалі як основі організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни у організації, які відповідають викликам з боку оточення і дозволяють досягати конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи

					<i>РКБ.ТЛ-441.001.ПЗ</i>	Арк.
Змін.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		22

при цьому своїх цілей. Тому, стратегічне управління - це скоріше філософія або ідеологія бізнесу і менеджменту [11].

Стратегія розвитку АТП є фактичним віддзеркаленням ринкових можливостей підприємства, які в процесі діяльності менеджменту підприємств перетворюються на чіткі поетапні плани підвищення їх конкурентоспроможності. Вона є складною, ієрархічно побудованою моделлю просторово-часового розвитку АТП як цілісної системи, що розбивається на певні етапи, які в свою чергу, обмежуються цільовими орієнтирами. Складність стратегії обумовлюється наявністю багатьох специфічних напрямів діяльності АТП, кожен із яких забезпечується власним планом розвитку. Ієрархічність стратегії розвитку АТП обумовлюється наявністю вихідних цільових орієнтирів функціонування підприємства, досягнення яких об'єктивно призведе до підвищення конкурентних позицій підприємства на ринку. Водночас кожен із орієнтирів досягається за рахунок поетапного проходження процесу якісних трансформацій та перетворень кожної підсистеми АТП. Отже, під стратегією організації вантажних перевезень АТП пропонується розуміти довготривалу програму розвитку АТП, яка деталізується для кожного структурного підрозділу з урахуванням специфіки функціональних спрямувань їх діяльності та об'єднується єдиною чіткою системою показників, досягнення яких чітко вивірено часовими межами, кінцевим результатом якої є досягнення якісно нового рівня організації вантажних перевезень, у тому числі за рахунок розширення географічних та техніко-технологічних можливостей підприємства.

Вітчизняна наука управління не достатньо уваги приділила розробці проблематики стратегічного управління АТП у контексті розробки специфічних інструментів та методів стратегічного управління бізнес-процесами на таких підприємствах.

Ю.О. Когут проводить аналіз теоретичних та методичних засад менеджменту бізнес-процесів АТП на базі сформованої моделі системи

					<i>РКБ.ТЛ-441.001.ПЗ</i>	Арк.
Змін.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		23

менеджменту бізнес-процесів АТП у вигляді дворівневої ієрархічної структури, в рамках якої визначені контури управління виділеними видами бізнес-процесів та встановлено їх взаємозв'язок [8]. При цьому, хоча дослідником запропоновано науково-методичні рекомендації щодо реалізації менеджменту бізнес-процесів АТП, які передбачають формування процесу їх поліпшення, що відрізняється обґрунтуванням доцільності використання відповідних методів на основі морфологічного аналізу за параметрами їх оцінки та обмеженнями, але ці рекомендації належать насамперед до організаційного забезпечення системи управління АТП. Натомість не розроблені теоретичні засади побудови стратегії АТП вантажоперевізників із урахуванням ринкових та внутрішньо-фірмових особливостей такого роду підприємств.

В роботі [12, с. 88 - 99] стратегічне управління автотранспортним підприємством розуміють як сукупність або впорядкований набір засобів, отриманий шляхом переговорів та узгоджень на всіх рівнях прийняття стратегічних рішень, які підприємство використовує для найбільш повного задоволення потреб у перевезеннях і досягнення перспективних цілей з мінімальним рівнем ризику при найбільш ефективному використанні ресурсів у відповідному бізнес-просторі. Таке поняття відбиває колективний підхід до розробки стратегії, дає уявлення про місію транспортного підприємства, розкриває сутність як стратегії, так і розвитку. Стратегія розвитку транспортного підприємства формується на вищому рівні для підприємства в цілому. Її успішну реалізацію на рівні підрозділу забезпечують стратегії більш низького порядку. Існують варіанти класифікації стратегій за рівнями ієрархії, рівнями управління, відповідальності. В результаті їх дослідження встановлено, що немає єдиної точки зору вчених щодо кількості рівнів, назви стратегій, їх змісту та призначення. Приймаючи до уваги специфіку діяльності й організаційну структуру транспортного підприємства, можна здійснювати розробку

					<i>РКБ.ТЛ-441.001.ПЗ</i>	Арк.
Змін.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		24

комплексу стратегій на трьох рівнях прийняття стратегічних рішень: функціональні стратегії (портфельні і конкурентні стратегії), стратегії ризик-менеджменту, загальна стратегія розвитку автотранспортного підприємства.

Незважаючи на наявність великої кількості досліджень, майже жодне з них не аналізує допустимість та доцільність використання конкретних стратегій розвитку АТП в умовах ринку вантажних перевезень. Проводився аналіз фундаментальних засад стратегічного управління на АТП, але без суттєвого зазначення окремих стратегій на реалії ринку вантажних перевезень та особливостей функціонування вантажоперевізників. У рамках даної роботи не ставиться за мету проведення ґрунтовного аналізу та опису складових стратегії розвитку вантажоперевізників, натомість представляється необхідним визначення особливостей та меж застосування різних типів стратегій управління розвитком АТП. Будь-яка стратегія розвитку суб'єкта господарювання вибудовується за загальними правилами та принципами стратегічного управління та складається з загальних і специфічних елементів, але їхній вплив на розвиток АТП та, зокрема, на процес організації ними вантажних перевезень може бути зовсім непередбачуваним.

В умовах АТП вантажоперевізника необхідно постійно мати на увазі динамічний характер здійснюваної ним діяльності та неможливість її переривання, оскільки концепція організації виробничих процесів побудована таким чином, що максимізація прибутку матиме місце лише при найбільш інтенсивному завантаженні наявних потужностей (автопарку) та його раціонального просторового розміщення. Стратегічне управління в таких умовах має відбуватися оперативно, мобільно, постійно, а головне - має бути орієнтовано на процес надання послуг. Тому, власне менеджмент АТП і характеризується високим рівнем динамізму та адаптивності, оскільки лише за таких умов без чіткої регламентації стратегічних планів, але із

					<i>РКБ.ТЛ-441.001.ПЗ</i>	Арк.
Змін.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		25

параметральним визначенням їх основних цілей, підприємства вантажоперевізники здатні досягати високого рівня ефективності.

Стан розвитку сучасного ринку вантажних перевезень дає змогу зробити висновок стосовно того, що між собою конкурують не окремі АТП, а скоріше, ланцюги поставки вантажів, включаючи посередників. Ефективність і якість всього транспортного процесу значною мірою залежать не лише від вантажовідправника і перевізника, а й від низки посередників, які беруть участь у перевезеннях, а також наявності в АТП виробленої стратегії поведінки на ринку, а точніше набору стратегій, які б враховували не лише маркетингові інструменти управління, але і логістичний підхід до організації доставки. На сучасному етапі розвитку ринку вантажних автомобільних перевезень можна визначити такі суб'єкти: АТП, вантажовласники, транспортно-експедиційні підприємства, страхові компанії, юридичні фірми, логістичні центри, консалтингові компанії, фірми-конкуренти, держава, фінансові установи.

В своїх дослідженнях [13] запропонували досить цікавий підхід до зображення місця АТП на ринку вантажних автомобільних перевезень. Запропонована дослідниками схема «карта клієнтозабезпеченості АТП» (рис. 1.7), відображає не лише розташування орбіт синергетичних рівнів впливу АТП на суб'єктів ринку залежно від їхньої вагомості та значущості, але й відображає взаємовідносини АТП із іншими учасниками ринку.

Доцільність даної схеми пояснюється обґрунтованим дослідниками взаємозв'язком між АТП та різними суб'єктами ринку вантажних перевезень в залежності від того контуру, в якому вони знаходяться.

Перший рівень характеризується постійною клієнтською базою «рівень утримання», який базується не лише на договірних відносинах, але й на формуванні «петлі якості», рівень якої постійно підвищується залежно від зміни факторів та параметрів надання вантажної транспортної послуги у часі та просторі. Другий рівень характеризується змінною клієнтською базою

					<i>РКБ.ТЛ-441.001.ПЗ</i>	Арк.
Змін.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		26

(високовиборче обслуговування з доданою вартістю) «контур залучення», який ґрунтується на разових замовленнях, на залученні інструментів маркетингу щодо підтримання комутаційних зв'язків та формуванні гнучкої тарифної політики із широкою системою знижок та додаткових послуг.

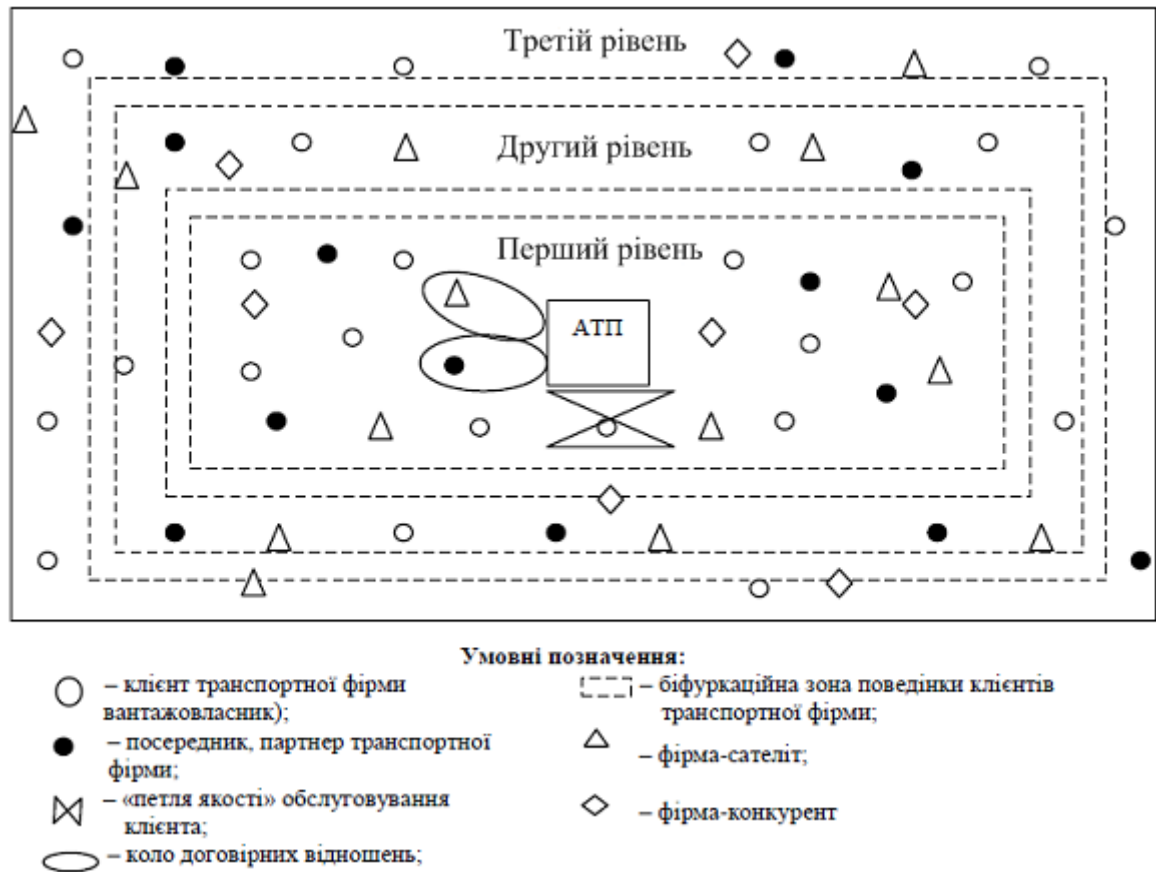


Рис. 1.7 Схема «Карта клієнтозабезпеченості АТП» на ринку міжнародних автомобільних перевезень

Третій рівень характеризується потенційною клієнтською базою (досконалого виконання замовлення) «контур завоювання», який базується на розробленні механізму стратегічної поведінки АТП на засадах маркетингово-логістичної мікс-концепції з оцінкою можливих втрат і вигод від завоювання нового клієнта. Перебування ринкових агентів у межах контурів не є статистичним, вони постійно переміщуються з рівня на рівень,

оскільки це залежить від їх споживацької поведінки та обраної ними ринкової стратегії. Їхня мобільність має високий рівень, але всі вони орієнтовані виключно на процес послуг з вантажоперевезень, які надаються АТП, тому вони так чи інакше повинні знаходитися в достатній близькості від хоча б одного вантажоперевізника.

Таке просування не хаотичне та має власний вектор напрямку, при чому він не лінійний, а кожний наступний стан підприємства якісно кращий за попередній. Тобто АТП в процесі свого просування на ринку намагається досягти такої мети розвитку, головним критерієм якої стає максимальна ефективність функціонування. Цей шлях і буде уособленням стратегічного розвитку, але на кожному його відрізку набір стратегічного інструментарію може суттєво відрізнитися від попереднього, що створюватиме якісно нове уявлення про підприємство в очах потенційних і існуючих клієнтів, а відтак впливатиме на їх вибір, що в кінцевому результаті призведе до розширення меж "контуру утримання".

Ув'язати стратегію розвитку АТП із процесом його існування на ринку вантажних перевезень пропонується шляхом побудови матриці стратегічного розвитку, яка відображатиме максимально раціональний стратегічний шлях переміщення АТП з одного положення на ринку вантажних перевезень в інше (рис. 1.9).

Стратегічний розвиток підприємства автомобільних вантажних перевезень проходить всі стадії життєвого циклу, переміщуючись від одного квадранту до іншого, від етапу виходу на ринок до етапу найбільшого розквіту. Положення АТП в кожному квадранті не є однаковим, оскільки воно вибудовується на основі співвідношення обсягу наданих послуг та отриманого валового прибутку, яке здатне демонструвати рівень конкурентоспроможності та рентабельності послуг.

					<i>РКБ.ТЛ-441.001.ПЗ</i>	Арк.
Змін.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		28



Рис. 1.8 Матриця стратегічного розвитку АТП на ринку вантажних перевезень

Але проходження кожного з квадрантів є обов'язковим. На рис. 1.8 цифрами I, II, III позначені пересування АТП на ринку вантажних перевезень із квадранта в квадрант в тій послідовності, в якій це відповідає життєвому циклу та ринковим умовам функціонування підприємств. Так, після входження на ринок безумовно слідує розвиток підприємства, його намагання розширити наявний спектр послуг чи збільшити обсяг споживачів шляхом вдалого позиціонування. Після цього настає етап оптимізації витрат, і вже після цього підприємство здатне зробити якісно нове переміщення, максимізуючи власні прибутки і рівень конкурентоспроможності.

Але слід зауважити, що процес стратегічного розвитку АТП не є однорідним і повинен супроводжуватися різними наборами стратегічного управління, які можуть поєднувати в собі абсолютно непередбачувану кількість стратегій, кожна з яких в умовах АТП набуватиме нового змісту та

матиме особливий інструментарій досягнення цілей розвитку. Під час стратегічного просування АТП на ринку фактично відбувається якісна трансформація стратегії організації вантажних перевезень, оскільки це є ключовим елементом АТП, а сам процес управління таким підприємством, було визначено як центроорієнтований, всі складові та системи забезпечення розвитку підприємства вантажних перевезень автомобільним транспортом створюють умови для максимізації ефекту від послуг з вантажоперевезення.

					<i>РКБ.ТЛ-441.001.ПЗ</i>	Арк.
<i>Змін.</i>	<i>Арк.</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Підпис</i>	<i>Дата</i>		30