

УДК 338.45

С.П. Міщенко

### УПРАВЛІННЯ АВТОТРАНСПОРТНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИТУАЦІЇ В УКРАЇНІ

*Проаналізовано основні тенденції розвитку автотранспортних підприємств України в умовах нестабільної економічної ситуації та виявлено основні недоліки системи управління як на макрорівні, так і на рівні підприємства. Визначено основні задачі стратегічного та тактичного управління, запропоновано впровадження системи «м'якого» управління, ґрунтованого на законах синергетики та самоорганізації.*

**Ключові слова:** управління, модель розвитку підприємства, стратегічне та тактичне управління.

*Проанализированы основные тенденции развития автотранспортных предприятий Украины в условиях нестабильной экономической ситуации и выявлены основные недостатки системы управления как на макроуровне, так и на уровне предприятия. Определены основные задачи стратегического и тактического управления, предложено внедрение системы «мягкого» управления, основанного на законах синергетики и самоорганизации.*

**Ключевые слова:** управление, модель развития предприятия, стратегическое и тактическое управление.

*The article analyzes the main trends in transport enterprises of Ukraine in the unstable economic situation and identifies the main shortcomings of the system as at the macro level and at enterprise level. The main task of strategic and tactical management, proposed the introduction of "soft" management based on the laws of synergetics and self.*

© Міщенко С.П., 2012

**Keywords:** management, model enterprise development, strategic and tactical management.

**Постановка проблеми.** Сьогодні, коли світова економіка зіткнулася з проблемами поширення системної кризи, наслідки якої спостерігаються в галузях народного господарства більшості країн світової арени, в тому числі і в Україні, автотранспортні підприємства (АТП) становлять важливу інфраструктурну одиницю економіки країни. Ефективність функціонування АТП визначає можливості забезпечення безперервної роботи промислових виробництв інфраструктурних, промислових, сільськогосподарської галузей національної економіки.

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, потребують перегляду методів та принципів управління підприємства.

**Огляд останніх досліджень і публікацій.** Питанням розвитку та ефективного функціонування автотранспортних підприємств України, їх управлінню, забезпеченню конкурентоспроможності в умовах нестабільного конкурентного середовища присвячені праці багатьох вітчизняних вчених серед яких Власенко Д.О., Гриньов А.В., Гусєв С.В., Іванчук С.І., Маселко Т.Є., Рибалко О.М., Сьомченко В.В., Піхур І.В., Пономарьова Н.М., Тарануха О.М., Шинкаренко В.Г. та ін. [1-7].

Проте в сучасних умовах розвитку світового господарства, поширення процесів глобалізації, кризових явищ, за умов мінливості зовнішнього конкурентного середовища, виникає необхідність розгляду розвитку системи управління автотранспортних підприємств з точки зору синергетики, якій в вище зазначених роботах не приділялось достатньої уваги.

**Завдання дослідження.** Дослідити тенденції розвитку автотранспортних підприємств в умовах нестабільної економічної ситуації в Україні, виявити недоліки системи управління як на макrorівні, так і на рівні підприємства, що сприяє визначенню необхідної моделі управління, адаптованої до сучасних умов розвитку економічних процесів.

**Основний матеріал дослідження.** В умовах прискореного розвитку процесів глобалізації, формування єдиного глобального ринку, сучасні тенденції розвитку країн світової арени, в тому числі і в Україні, свідчать про нестабільну економічну ситуацію та поширення кризових явищ. Великий розрив між рівнями соціально-економічного розвитку країн, зростання соціального розшарування населення в країнах, призводить до періодичних спалахів агресії населення, які дестабілізують ситуацію в країні.

Світова криза суттєво впливає на економічну ситуацію в Україні, яку можна охарактеризувати як нестабільну. Функціонування та розвиток єдиного глобального ринку, загострення конкурентної боротьби, в зовнішньому середовищі, яке постійно змінюється, потребують вирішення питання підвищення як конкурентоспроможності країни, так і підприємств провідних галузей національної економіки.

Одною з провідних галузей національної економіки є транспортна галузь. У структурі перевезення вантажів в Україні автотранспортні підприємства займають домінуюче становище, вони виконують близько четверті сукупних вантажних перевезень (станом на серпень 2011 р. на автомобільний транспорт припадало 21,48 % сукупних перевезень; на залізничний – 57,47 %, трубопровідний – 19,85 %, водний – 1,18 % [8]). Поси-

лення ролі автотранспорту відображає процеси розвитку бізнес-середовища в Україні, зокрема розвитку малих та середніх підприємств, які є основними споживачами таких послуг.

В умовах активного розвитку зовнішньоекономічної діяльності України переважне використання послуг АТП з перевезення вантажів для потреб малого та середнього бізнесу забезпечується такими чинниками як:

- значний рівень фізичної доступності отримання послуги, яка пов'язується з великою кількістю логістичних терміналів та суттєвими можливостями доставки вантажів між підприємствами;

- спрощення логістичного супроводу в порівнянні з іншими видами транспорту, що, у свою чергу, оптимізує фінансові та часові витрати надання послуги;

- цінові переваги послуг АТП перед іншими видами транспорту, коли не йдеться про промислові обсяги перевезень на далекі відстані тощо [3].

В останні роки в Україні обсяги перевезень вантажів АТП скорочувались досить високими темпами, що в цілому відповідало економічному спаду в Україні в цих роках. Зокрема, обсяги перевезення АТП в Україні за підсумками 2010 року зросли на 12,8 %, проте 2009 роках було зафіксоване суттєве зниження обсягів вантажних перевезень на 24,8 %. Це стало наслідком фінансової кризи, яка переросла в економічну, що обумовило різке скорочення попиту на послуги АТП з вантажних перевезень.

Відсутнього удару стабільному розвитку національних АТП завдала фінансово-економічна криза. У результаті різкого зниження попиту на відповідні послуги значна кількість АТП не витримали конкуренції та були змушені піти з ринку. Поширення світової економічної кризи в Україні виявило низький рівень антикризової стійкості АТП, більшість із яких не була забезпечена достатніми резервами міцності та управлінськими рішеннями щодо адаптації до нових умов функціонування ринку перевезень [3].

Окрім вантажних перевезень, фінансово-економічна криза у 2008-2009 р. негативно позначилась також на обсягах пасажирських перевезень. В 2009 р. порівняно з 2008 р. сукупні перевезення пасажирів в Україні скоротились на 8,2 %, а в 2010 р. – обсяги наданих послуги АТП знизились на 7,3 % [8]. Як і в ситуації з вантажними перевезеннями, низька якість управління, в умовах нестабільної економічної ситуації в країні, не дала можливості в потрібний момент розпізнати поширення кризових явищ та адаптувати існуючу модель управління до сучасних умов існування.

До негативних тенденцій розвитку ринку автотранспортних послуг в Україні можна віднести:

- постійно простежується тенденція зменшення кількості автомобілів, фактично відсутні підприємства, на яких би збільшилась кількість рухомого складу порівняно з 1990 роком, найбільше зменшення кількості автомобільного транспорту характерне для автопідприємств колективної форми власності, що займаються змішаними перевезеннями;

- відбувається перерозподіл рухомого складу між власниками. На обстежених автопідприємствах приватної форми власності спостерігається збільшення вантажних автомобілів, дану тенденцію не можна вважати позитивною у зв'язку з тим, що рухомий склад поповнюється за рахунок старих автомобілів;

- високий ступінь морального та фізичного зносу основних фондів зумовлює перегрупування структури витрат у бік збільшення частки витрат на капітальний ремонт;

- спостерігається тенденція зниження основних експлуатаційних показників роботи рухомого складу;

- зменшення кількості автомобілів, фізичне старіння рухомого складу автомобільного парку безпосередньо впливає на зменшення обсягів перевезень, що, у свою чергу, призводить до зменшення пасажиро- і вантажообороту;

- поряд із загальним скороченням перевезень пасажирів збільшується кількість пільгових перевезень одночасно із скороченням суми дотацій за пільгове перевезення пасажирів;

- деформується структура активів і пасивів, закономірним є зростання як дебіторської, так і кредиторської заборгованості;

- спостерігається тенденція до скорочення як працівників основного виду діяльності, так і працівників апарату управління, проте частка працівників апарату управління в кількості працівників основного виду діяльності має тенденцію до зростання;

- зростає рівень непродуктивних витрат робочою часу персоналу, зменшується рівень продуктивності праці, середньої заробітної плати [9].

Серед недоліків системи макроуправління АТП необхідно виділити: недостатність приділення уваги з боку органів місцевої влади щодо проблем розвитку пасажирського транспорту; відсутність координації в роботі структурних ланок автотранспорту; відсутність оптимального співвідношення між державним регулюванням і саморегулюванням діяльності підприємств.

Недоліки внутрішніх засад функціонування системи управління автотранспортними підприємствами проявляються у розбалансованості цілей і стратегії їх розвитку; недостатній увазі з боку вищої ланки управління до аналізу основних дестабілізуючих зовнішніх факторів макросередовища; відсутності відповідальності за результати діяльності на всіх рівнях управління внаслідок неузгодженості основних функціональних повноважень структурних ланок [10].

В сучасних умовах господарювання автотранспортні підприємства є складними, динамічними відкритими системи 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 його специфіку роботи підприємства, а з іншого боку, підпорядковується дії факторів зовнішнього впливу, які спонукають її до трансформації [9].

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 характерно незмінність системної якості з лінійними змінами, які можна передбачити в стабільно розвиваючому середовищі. Процес управління підприємства полягає у здійсненні керуючих впливів системи управління на керовані підсистеми для досягнення оптимального функціонування об'єкта в цілому [11]. Оптимальне управління настає за умови, що організація перебуває у стійкому стані внутрішньої рівноваги. У цьому стані вона досягає максимуму своєї ефективності, найбільш продуктивного режиму економічного зростання, а головним 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 призводить до нарощування внутрішньої нерівноваги, що може перейти в кризу, та характеризують біфуркаційну модель розвитку сучасних підприємств.

По мірі нарощення внутрішньої нерівноваги підприємство наближається до біфуркаційної точки, в якій воно стає дуже чутливим до зовнішнього та внутрішнього впливу. Саме в цій точці особливо важливу роль відіграє діяльність керівництва підприємства, оскільки, йому необхідно обрати такий шлях розвитку організації, який зможе привести систему до нової системної якості, нового стану, в якому підприємство може здобути більш високий рівень організації та продуктивності. Тільки тоді, коли економічна система втрачає функціональну стійкість, виникають самоорганізаційні процеси формування нових ефективних структур. В нових умовах функціонування підприємство проходить свої рівноважні стани як проміжні етапи на траекто-

ріях нерівноважної самоорганізації, яка є одним із принципів управління [12].

Відповідно до такої моделі розвитку автотранспортних підприємств задачею стратегічного управління повинно бути визначення напрямку розвитку та забезпечення загального керівництва, а тактичного – пошук оптимального, розумного визначення необхідних заходів, які адаптують АТП до умов мінливого навколишнього середовища та нестабільної ситуації в країні.

В зазначених вище 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. Своєчасні резонансні впливи сприятимуть виявленню значних, потужних внутрішніх резервів підприємства.

Таке управління повинно базуватися на таких положеннях:

- існують спектри можливих майбутніх станів, і тому завдання управління полягає у виборі найкращого з доступних варіантів;
- хоча шляхів розвитку може бути багато, але їх кількість обмежена;
- у процесі управління необхідно враховувати не тільки стан зовнішнього середовища, а й власні тенденції еволюції підприємства;
- головним є не сила (інтенсивність, тривалість) управлінського впливу, а його правильна топологія (просторова та часова) і узгодженість із власними тенденціями розвитку підприємства.

**Висновки.** Таким чином, сутність біфуркаційної моделі розвитку щодо ефективного управління автотранспортними підприємствами полягає в тому, що управління повинно бути орієнтоване не на зовнішні властивості, не на цілі та сподівання суб'єкта управлінської діяльності, а на внутрішні властивості підприємств, її власні закони еволюції та самоорганізації. При цьому особливу увагу необхідно приділяти погодженості управлінського впливу із власними тенденціями розвитку підприємства. Незначний, але погоджений резонансний вплив в точках біфуркації сприятиме суттєвим змінам в розвитку підприємства в умовах нестабільної економічної ситуації.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Власенко Д.О. Концепція управління автотранспортним підприємством в умовах нестабільного економічного середовища / Д.О. Власенко // Вісник СумДУ. Серія Економіка. – 2008. – № 2. – Т.2. – С. 100-103.
2. Гриньов А.В. Глобальна фінансова криза та її вплив на конкурентоспроможність українських підприємств автотранспортного комплексу / А.В. Гриньов, Н.М. Пономарьова, С.В. Гусєв // Економічний простір. – 2009. – № 23/2. – С. 188-193.
3. Іванчук С.І. Умови формування антикризової стійкості автотранспортних підприємств України в системі економічної глобалізації [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>
4. Маселко Т.С. Логістична концепція управління підприємством / Т.С. Маселко // Науковий вісник. – 2005. – Вип.15.1. – С. 247-249.

5. Рибалко О.М. Трансформація організаційних структур управління автотранспортних підприємств / О.М. Рибалко, В.В. Сьомченко // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – № 1(5). – С. 49-52.
6. Піхур І.В. Розвиток системи управління підприємством в нестабільному конкурентному середовищі [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>
7. Тарануха О.М. Формування механізму управління ризиком на автотранспортному підприємстві / О.М. Тарануха // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 2. – Т.3. – С. 31-35.
8. Державний комітет статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
9. Коробів М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. посібник / М.Я. Коробів. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2000. – 378 с.
10. Лист Державного комітету України з питань регуляторної політики і підприємництва від 26.04.2007 р. № 3158 // Бухгалтерія. – 2007. – № 22. – С. 37-39 с.
11. Шарапов О.Д., Дербенцев В.Д., Семьонов Д.Є. Економічна кібернетика: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2004. – 231 с.
12. Синергетичний підхід до управління економічними системами [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://buklib.net/>
13. Бакурова А.В. Семантичне моделювання процесів самоорганізації в соціально-економічних системах [Електронний ресурс] – К.: Національний авіаційний університет, 2010. – № 1. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/>.

14. Шинкаренко В.Г. Економічна безпека автотранспортних підприємств та їхня роль у роботі господарського комплексу України / В.Г. Шинкаренко // Зб. наук. праць НТУ. – 2009. Режим доступу до статті: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vntu/2009\\_19\\_1/pdf/81.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vntu/2009_19_1/pdf/81.pdf).

*Стаття надійшла до редакції 07.02.2012*

**Рецензент** – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри «Економіка підприємства і підприємництво» Одеського національного морського університету **В.В. Жихарєва**.