

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТРАНСПОРТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Огневий Віталій Олександрович**



УДК 338.47:656.13

**ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН НА  
ПІДПРИЄМСТВАХ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Київ-2017

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі автомобілів та транспортного менеджменту Вінницького національного технічного університету Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник** доктор технічних наук, професор, Заслужений діяч науки і техніки України  
**Біліченко Віктор Вікторович**,  
Вінницький національний технічний університет  
Міністерства освіти і науки України,  
завідувач кафедри автомобілів та транспортного менеджменту

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор, Заслужений діяч науки і техніки України  
**Коба Вячеслав Григорович**,  
Київська державна академія водного транспорту ім. гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного  
Міністерства освіти і науки України,  
завідувач кафедри управління та економіки водного транспорту

кандидат економічних наук, доцент  
**Власенко Дмитро Олександрович**,  
Конотопський інститут Сумського державного університету Міністерства освіти і науки України,  
завідувач кафедри економіки і управління

Захист відбудеться «27» червня 2017 р. о 14<sup>00</sup> годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.059.04 в Національному транспортному університеті Міністерства освіти і науки України за адресою: 01010, м. Київ, вул. М. Омеляновича-Павленка, 1, зал засідань (ауд. 333).

З дисертацією можна ознайомитись у науковій бібліотеці Національного транспортного університету за адресою: 01103, Україна, м. Київ, вул. М. Бойчука, 42.

Автореферат розісланий «27» травня 2017 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради,  
кандидат економічних наук, доцент



Ю. С. Грисюк

## **ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ**

**Актуальність теми.** При переході до ринкових умов господарювання, в умовах стагнації та наростання кризових явищ, відбувся значний спад обсягів виробництва багатьох галузей національної економіки. Суттєве скорочення попиту на перевезення призвело до загострення конкурентної боротьби як між різними видами транспорту, так і між окремими підприємствами. Відбулися зміни й у стратегічних цілях роботи підприємств, адже на зміну виконанню й перевиконанню планових показників, визначених керівними органами, прийшла максимізація прибутку у довготривалому періоді, що зумовило неможливість використання традиційних принципів і методів управління. Непідготовленість керівництва автотранспортних підприємств (АТП) до нових умов господарювання спонукає їх до прийняття рішень, спрямованих на виживання. При цьому ігноруються негативні наслідки, до яких ці рішення можуть привести в майбутньому: продаж автомобільних транспортних засобів, виробничого обладнання, виробничих площ, звільнення кваліфікованих працівників тощо. Для досягнення позитивних результатів від виробничо-господарської діяльності та розвитку в нових економічних умовах необхідно швидко і своєчасно реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищах й проводити трансформаційні перетворення на основі теоретичних і практичних знань та існуючого досвіду.

Теоретичними та практичними аспектами трансформаційних процесів займалися українські та зарубіжні науковці, зокрема Альстренд Б., Вацьковски К. С., Гордієнко Л. Ю., Захарченко В. І., Іванов Ю. В., Лемпел Дж., Масленнікова Н. П., Мінцберг Г., Осипов Ю. М., Філіпова С. В., Горленко І. О., Панібрацька О. В. та ін. Проблеми трансформаційних процесів на транспортних підприємствах розглядали Базиліук А. В., Бідняк М. Н., Бобровник В. М., Бондар Н. М., Гурнак В. М., Канарчук В. Є., Коба В. Г., Кузнецов Є. С., Ложачевська О. М., Олійник Г. Ю., Шевченко І. В., Шинкаренко В. Г та ін.

Грунтовне вивчення та узагальнення опублікованих праць вищезазначених науковців показало, що дослідження трансформаційних процесів на підприємствах залишається об'єктом дискусій – як у створенні єдиного понятійного апарату, так і у питаннях визначення пріоритетних напрямів трансформаційних змін. Це об'єктивно висуває завдання щодо комплексного теоретичного та практичного осмислення сутності і змісту категорії «трансформація», розроблення методичних основ вибору пріоритетних напрямів та стратегій трансформації з урахуванням специфіки діяльності АТП.

Недостатність теоретичних розробок і чітких рекомендацій щодо конкретних напрямів, стратегій і варіантів трансформаційних змін на АТП та критеріїв оцінювання ефективності їх впровадження визначає актуальність зазначеної теми.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дослідження з теми дисертації належить до основних наукових напрямків кафедри «Автомобілі та транспортний менеджмент» Вінницького національного технічного університету і є складовою частиною наукових досліджень в рамках науково-дослідних робіт та договорів: «Оптимізація організації перевезень

пасажирів у місті Вінниця з урахуванням приміських маршрутів: Підрозділ 1.5 - Опис трансформаційної стратегії розвитку виробничих систем транспорту» (2008 р., номер державної реєстрації 0108U008786); «Розробка проектів трансформаційних змін на підприємствах автомобільного транспорту» (2011 р., номер державної реєстрації 0110U007972); «Розробка стратегій та формування проектів розвитку підприємств автомобільного транспорту» (2011 р., номер державної реєстрації 0110U00771); «Розробка проекту розвитку маршрутної мережі пасажирського автомобільного транспорту м. Вінниця: Підрозділ 2.3 – Розробка стратегій розвитку виробничих систем» (2012 р., номер державної реєстрації 0112U004684).

### **Мета і задачі дослідження**

*Метою дисертаційної роботи є* поглиблення теоретичних засад, методичних положень і надання практичних рекомендацій щодо визначення та впровадження ефективних трансформаційних змін на автотранспортних підприємствах, які забезпечать підвищення їх конкурентоспроможності та прибутковості.

Відповідно до цієї мети було вирішено такі *задачі*:

- проведено аналіз існуючих теоретичних підходів щодо сутності і змісту категорії «трансформація», проаналізовано можливі напрями, стратегії трансформаційних змін на підприємствах та сформульовано варіанти їх реалізації;
- обґрунтовано систему критеріїв оцінювання ефективності варіантів стратегій трансформаційних змін та запропоновано метод визначення оптимального варіанта в умовах багатокритеріальності;
- розроблено науково-методичні положення щодо вибору пріоритетних напрямів, визначення раціональних стратегій і варіантів трансформаційних змін на АТП;
- розроблено програмне забезпечення щодо визначення ефективності, за обраними критеріями, функціонування підприємства при реалізації варіантів трансформаційних змін та виконано моделювання сформованих варіантів змін за умовами роботи конкретного АТП;
- розроблено методичні підходи до оцінювання варіантів трансформаційних змін АТП та практичні рекомендації щодо їх реалізації.

**Об'єкт дослідження** – процеси трансформаційних змін на підприємствах автомобільного транспорту.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних і практичних підходів щодо впливу можливих варіантів трансформаційних змін на ефективність роботи підприємств автомобільного транспорту.

**Методи дослідження.** Інформаційну базу дисертації склали офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, основні положення та результати теоретичних розробок вітчизняних і зарубіжних авторів, інформаційно-аналітичні звіти АТП України, а також результати анкетного опитування представників апарату управління підприємств автомобільного транспорту.

У процесі дослідження використовувались як загальнонаукові, так і спеціальні методи: *групування та порівняння* – для дослідження динаміки розвитку АТП; *порівняльного аналізу, синтезу й узагальнення* – для розкриття

сутності поняття «трансформація»; *систематизації* – при поглибленні загальної класифікації трансформаційних змін; *порівняння з еталоном та адитивної оптимізації* – для пошуку пріоритетних напрямів трансформаційних змін підприємства; *SWOT-аналіз* – для формування можливих стратегій трансформаційних змін підприємства; *економіко-математичного моделювання* – для проведення експериментального дослідження; *абстрактно-логічний* – для здійснення теоретико-методичних узагальнень та формулювання висновків.

Правову базу дослідження склали Закони України, Постанови Верховної Ради і Кабінету Міністрів України, Укази Президента України, нормативно-правові акти і положення щодо регулювання розвитку транспорту України.

**Наукова новизна одержаних результатів** Наукові результати, що одержані автором, полягають у вирішенні актуального науково-практичного завдання, а саме: визначенні та науковому обґрунтуванні основних напрямів трансформаційних змін АТП, поглибленні існуючих і розробці нових методичних положень щодо формування раціональної стратегії трансформації підприємства і варіантів її реалізації та виборі найефективніших із них в умовах динамічного зовнішнього середовища з метою поліпшення конкурентоспроможності та результативності їх діяльності.

У дисертаційній роботі отримано такі результати, які визначають її наукову новизну й виносяться на захист:

*вперше:*

- розроблено науково-методичні положення щодо формування трансформаційних змін на АТП, сутність яких, на відміну від існуючих, полягає у визначенні пріоритетних напрямів трансформаційних змін з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ, визначенні раціональних стратегій і варіантів цих змін, оцінюванні ефективності їх реалізації і виборі оптимальної з метою підвищення конкурентоспроможності та результативності функціонування підприємств;

*удосконалено:*

- методичні положення оцінювання пріоритетності напрямів трансформаційних змін, які базуються на методі адитивної оптимізації, що, на відміну від традиційних підходів, дає змогу точніше та швидше визначити стратегічну ділянку, яка найбільше впливає на подальший розвиток підприємства;
- економіко-математичну модель функціонування АТП, що дає можливість вибрати раціональну стратегію трансформаційних змін та варіанти її реалізації в реальних внутрішньому та зовнішньому середовищах;

*набули подальшого розвитку:*

- теоретичні підходи до формування понятійного апарату економічної сутності категорії «трансформація» та систематизації напрямів трансформаційних змін, серед яких як основні виокремлено: структурний, функціональний, організаційний та управлінський. Це дозволить максимально врахувати особливості функціонування підприємств в ринкових умовах при формуванні стратегій та варіантів трансформаційних змін;

- система критеріїв ефективності варіантів стратегій трансформаційних змін на підприємствах автомобільного транспорту, яка, окрім економічних показників,

включає інтегральний показник конкурентоспроможності та дозволяє врахувати багатокритеріальну природу їх формування в умовах невизначеності.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у тому, що теоретичні положення, рекомендації і висновки, викладені у дисертації, доведено до практичного використання при формуванні напрямів трансформаційних змін на АТП.

Розроблені науково-методичні положення щодо формування трансформаційних змін на АТП та програмний комплекс були застосовані при виборі пріоритетних напрямів трансформаційних змін, стратегій та варіантів подальшого розвитку на ПАТ «Вінницьке автотранспортне підприємство 10554» (акт впровадження від 12.04.2014 р.); ПП «АТП Кривешко» (акт впровадження від 11.01.2016 р.) та ТОВ «Вінницьке автотранспортне підприємство 10556» (акт впровадження від 15.02.2016 р.)

Теоретичні та науково-прикладні результати дослідження використано у навчальному процесі під час проведення лекційних, лабораторних та практичних занять з дисциплін «Виробничі системи на автомобільному транспорті», «Стратегії сталого розвитку транспорту», «Організація автомобільних перевезень» у Вінницькому національному технічному університеті (акт впровадження від 07.03.2016 р.)

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням, у якому викладено авторський підхід до формування механізму трансформаційних змін на підприємствах автомобільного транспорту. Усі наукові результати та практичні пропозиції, що містяться в роботі та виносяться на захист, отримані здобувачем особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано тільки ті положення, які належать автору особисто. Внесок автора в роботи, що виконані у співавторстві, наведено у списку опублікованих праць.

**Апробація результатів.** Проміжні та кінцеві результати дисертаційного дослідження було оприлюднено в доповідях, вони отримали схвальну оцінку та відгуки на міжнародних, всеукраїнських науково-технічних і науково-практичних конференціях.

Основні положення дисертаційної роботи доповідались особисто здобувачем та обговорювались на XI, XIII Міжнародних науково-технічних конференціях «Автомобільний транспорт: проблеми та перспективи» (м. Севастополь, 15–20 вересня 2008 р. [6], 13–18 вересня 2010 р. [3]); на II, IV та VI Міжнародних науково-практичних конференціях «Сучасні технології та перспективи розвитку автомобільного транспорту» (м. Вінниця, 19–20 жовтня 2009 р. [1], 24–26 жовтня 2011 р. [17], 21–23 жовтня 2013 р. [25]); на Міжнародних науково-технічних конференціях «Науково-прикладні аспекти автомобільної галузі» (м. Луцьк, 17–20 травня 2010 р. [10], 29 травня–1 червня 2014 р. [12]); на 66–70 Науково-практичних конференціях Національного транспортного університету (м. Київ, 12–14 травня 2010 р. [20], 11–13 травня 2011 р. [21], 16–18 травня 2012 р. [22], 23–25 квітня 2013 р. [18], 14–16 травня 2014 р. [24]); III Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Сучасні технології та перспективи розвитку автомобільного транспорту»

(м. Вінниця, 14–16 квітня 2015 р. [27]); Міжнародній науково-технічній конференції «Прогресивні напрямки розвитку машиноприладобудівних галузей і транспорту», (м. Севастополь, 19–22 травня 2009 р. [16]); Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективные инновации в науке, образовании, производстве и транспорте 2010» (м. Одеса, 21–30 червня 2010 р. [19]), X Міжнародній конференції «Контроль і управління в складних системах (КУСС-2010)», (м. Вінниця, 19–21 жовтня 2010 р.); на XXXVI–XLI щорічних науково-технічних конференціях Вінницького національного технічного університету (м. Вінниця, березень 2007–2016 рр.).

**Публікації.** За результатами дослідження опубліковано 30 наукових праць, що відображають основний зміст дисертації, загальним обсягом 8,48 др. арк. (з них 6,74 належить особисто автору), в тому числі 15 наукових статей обсягом 7,35 др. арк., де 5,66 др. арк. – авторські (з них 14 – наукові праці у фахових виданнях України, 1 наукова праця у закордонному виданні), 13 – наукових праць, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації, 2 праці, які додатково відображають наукові результати дисертації.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи 231 сторінка, у тому числі 180 сторінок основного тексту, 12 рисунків та 23 таблиці (на 1 сторінці розміщено рисунок, який повністю займає площу сторінки). Дисертація має 7 додатків (на 32 сторінках). Список використаних джерел містить 160 найменувань (на 17 сторінках).

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність дисертаційної роботи, сформульовано мету і задачі дослідження, визначено новизну отриманих результатів, наукову та практичну значимість, наведено дані про апробацію та особистий внесок здобувача.

У першому розділі «**Теоретичні засади трансформаційних змін на підприємствах**» досліджено передумови й обґрунтовано необхідність трансформаційних змін на вітчизняних підприємствах, визначено сутність та зміст поняття «трансформація», її основні завдання, наведено класифікацію напрямів трансформаційних змін та охарактеризовано кожен із них, обґрунтована система показників оцінювання ефективності впровадження змін.

Розглянуто процес трансформаційних змін в аспекті складової стратегічного розвитку підприємств. Охарактеризовано фактори середовища функціонування підприємства та доведено необхідність врахування їх динаміки при визначенні шляхів розвитку підприємств, які пов'язані з трансформаційними змінами. Проведений аналіз та систематизація теоретичних положень щодо поняття трансформація дозволяють визначити її як сукупність змін структурного, функціонального, організаційного та управлінського характеру, які здійснюються через застосування комплексу внутрішніх і зовнішніх заходів, направлених на розвиток підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища з метою забезпечення ефективності функціонування та необхідного рівня конкурентоспроможності.

Грунтовне вивчення та узагальнення проведених досліджень із проблем трансформаційних змін дозволило згрупувати можливі зміни в чотири напрями: структурний, функціональний, організаційний та управлінський, кожен із яких містить в собі певні стратегії та варіанти їх реалізації.

На основі аналізу раніше виконаних досліджень встановлено, що запропоновані методи визначення напрямів майбутніх трансформаційних змін вимагають адаптації до специфіки транспорту як сфери економіки, яка полягає в тому, що він сам не виробляє продукції, а є зв'язувальною ланкою між виробником, сировинною базою та кінцевим споживачем готової продукції.

Процес прийняття рішення щодо визначення стратегії та варіанта трансформаційних змін має багатокритеріальну природу та вимагає створення системи показників оцінювання ефективності пропонованих змін. Враховуючи те, що впровадження трансформаційних змін в діяльність підприємства в ринковій економіці розглядається як інвестиційний проект, оцінювання економічної ефективності впровадження цих змін в роботі пропонується з застосуванням таких показників – чиста теперішня вартість майбутніх грошових потоків (*NPV*), індекс прибутковості (*PI*) та внутрішня ставка доходності (*IRR*). Враховуючи зростаючу конкуренцію на ринку транспортних послуг для оцінювання ефективності трансформаційних змін окрім економічних показників доцільно враховувати конкурентоспроможність підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства пропонується оцінювати за допомогою інтегрального показника конкурентоспроможності:

$$K^{kc} = \sum_{z=1}^Z \left( \frac{\sum_{l=1}^L \frac{M_{zl}^{докл.}}{M_{zl}^{конк.}} W_{zl}}{\sum_{l=1}^L W_{zl}} \cdot V_z \right) / \frac{\sum_{z=1}^Z \frac{C_z^{докл.}}{C_z^{конк.}} V_z}{\sum_{z=1}^Z V_z} \quad (1)$$

де  $M_{zl}^{докл.}$  – значення окремого  $l$ -го показника якості  $z$ -го виду перевезень на досліджуваному підприємстві;

$M_{zl}^{конк.}$  – середньозважене значення цього ж показника якості у конкурентів;

$W_{zl}$  – коефіцієнт важливості  $l$ -го показника якості  $z$ -го виду перевезень;

$L$  – кількість показників якості;

$V_z$  – коефіцієнт важливості  $z$ -го виду послуг;

$C_z^{докл.}$  – тариф на  $z$ -й вид послуги на досліджуваному підприємстві;

$C_z^{конк.}$  – середньозважений тариф на  $z$ -й вид послуги у конкурентів;

$Z$  – кількість послуг, які надає підприємство.

На основі запропонованих показників оцінювання ефективності побудовано цільову функцію оптимізації та сформовано обмеження щодо її основних параметрів:

$$U = f(K^{kc}, NPV, PI, IRR); \quad (2)$$



$$\begin{cases} K^{kc} \rightarrow \max; \\ PI \rightarrow \max; \\ IRR \rightarrow \max; \\ NPV > 0; \\ IRR > NRR. \end{cases} \quad (3)$$

де  $NRR$  – необхідна ставка доходності варіанта.

Для багатокритеріального визначення оптимального варіанта трансформаційних змін використано метод «найгіршого випадку», який оснований на принципі нечітких множин Белмана-Заде в поєднанні з 9-бальною шкалою парних порівнянь Сааті. На основі цього методу визначено вагові коефіцієнти критеріїв та цільову функцію, яку подано як нечітку множину виду:

$$C = \{K^{kc0,308}, NPV^{0,154}, PI^{0,462}, IRR^{0,076}\}. \quad (4)$$

На основі аналізу даної нечіткої множини визначаємо найбільш доцільний варіант трансформаційних змін.

У другому розділі **«Формування концептуальних основ трансформаційних змін на підприємствах автомобільного транспорту»** розроблено науково-методичні положення щодо формування трансформаційних змін на АТП, сутність яких полягає у визначенні пріоритетних напрямів трансформаційних змін, розробці економіко-математичної моделі та алгоритму вибору стратегій та варіантів їх реалізації, які дозволять оцінити економічну ефективність їхнього впровадження і конкурентоспроможність підприємства та вибрати ефективний варіант змін.

Для визначення основних змін, які доцільно впровадити в діяльність АТП, проведено дослідження тенденцій розвитку транспортної галузі.

Виконаний аналіз транспортного забезпечення економіки України на сучасному етапі свідчить про те, що суттєва частка перевезень належить автомобільному транспорту як за об'ємами перевезень, так і за іншими показниками. Але слід зазначити, що у зв'язку зі стагнацією, світовою економічною кризою 2009 року і наслідками політичної та економічної ситуації в країні відбувся спад обсягів перевезень. Це призвело до поступового розукрупнення АТП, банкрутства, децентралізації перевізного процесу, загострення конкуренції на ринку послуг та обумовило необхідність пошуку шляхів розвитку в мінливому середовищі функціонування.

Як відзначалось, одним з перспективних шляхів вирішення проблем розвитку автомобільного транспорту є запровадження трансформаційних змін. Першочерговим завданням у цьому випадку є визначення напрямку, з запропонованих раніше, по якому підприємство потребує впровадження змін.

Науково-методичні положення оцінювання пріоритетності напрямів трансформаційних змін розроблені на основі методу адитивної оптимізації. Процес визначання напрямку, який потребує першочергових змін, передбачає спочатку формування набору оціночних показників ефективності в межах всіх

напрямів трансформаційних змін і їх розрахунків для найважливіших підприємств-конкурентів та досліджуваного АТП. Далі відбувається формування матриць вихідних даних для кожного показника ( $Y_{ij}$ ), значення елементів яких залежить від групи рухомого складу ( $k$ ), підприємства ( $n$ ), показника ( $i$ ), напрямку ( $j$ ).

На наступному етапі відбувається нормування значень оціночних показників, послідовне їх перемноження на вагові коефіцієнти та визначення сум. Дана операція здійснюється за величинами ( $k$ ) і ( $i$ ). В результаті отримується матриця результатів ( $W^{pez}$ ). Дана матриця містить абсолютні інтегральні показники ефективності напрямів ( $w_{abc,j}$ ).

Відносні інтегральні показники ефективності напрямів ( $w_{від,j}$ ) визначаються як відношення числового значення абсолютного інтегрального показника ефективності  $j$ -го напрямку ( $w_{abc,j}$ ) досліджуваного підприємства до максимального числового значення абсолютного інтегрального показника ефективності цього ж напрямку серед підприємств-конкурентів. В результаті отримується матриця-рядок відносних інтегральних показників ефективності, числові значення яких використовуються для попередньої оцінки, аналізу і прийняття рішення щодо вибору напрямку змін.

Пріоритетність напрямку трансформаційних змін підприємства пропонується оцінювати за шкалою, в якій, згідно з проведеним експертним опитуванням, прийняті межі:

$0,7 < w_{від,j} < 1$  – на даний час підприємство не потребує проведення трансформаційних змін в  $j$ -му напрямі;

$0,35 < w_{від,j} < 0,7$  – підприємство потребує проведення змін;

$0 < w_{від,j} < 0,35$  – підприємство потребує проведення негайних змін.

Напрямок, в якому розрахункове числове значення  $w_{від,j}$  максимально наближене до 0, потребує впровадження першочергових змін.

На основі узагальнення досліджуваних проблем запропоновано класифікацію можливих напрямів та найбільш перспективних стратегій трансформаційних змін АТП, яку наведено на рис. 1.

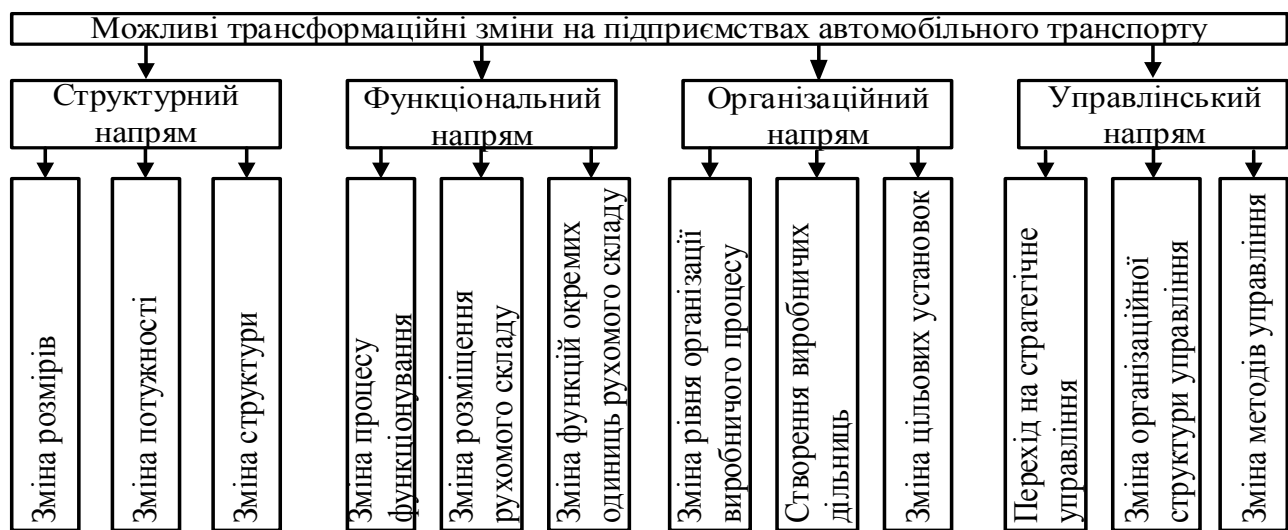


Рисунок 1 – Класифікація можливих напрямів та стратегій трансформаційних змін АТП (розроблено автором)

Визначення раціональної стратегії та варіанта трансформаційних змін на АТП пропонується здійснювати за алгоритмом, який представлено у вигляді модулів-блоків, які виконують певні функції (рис. 2).

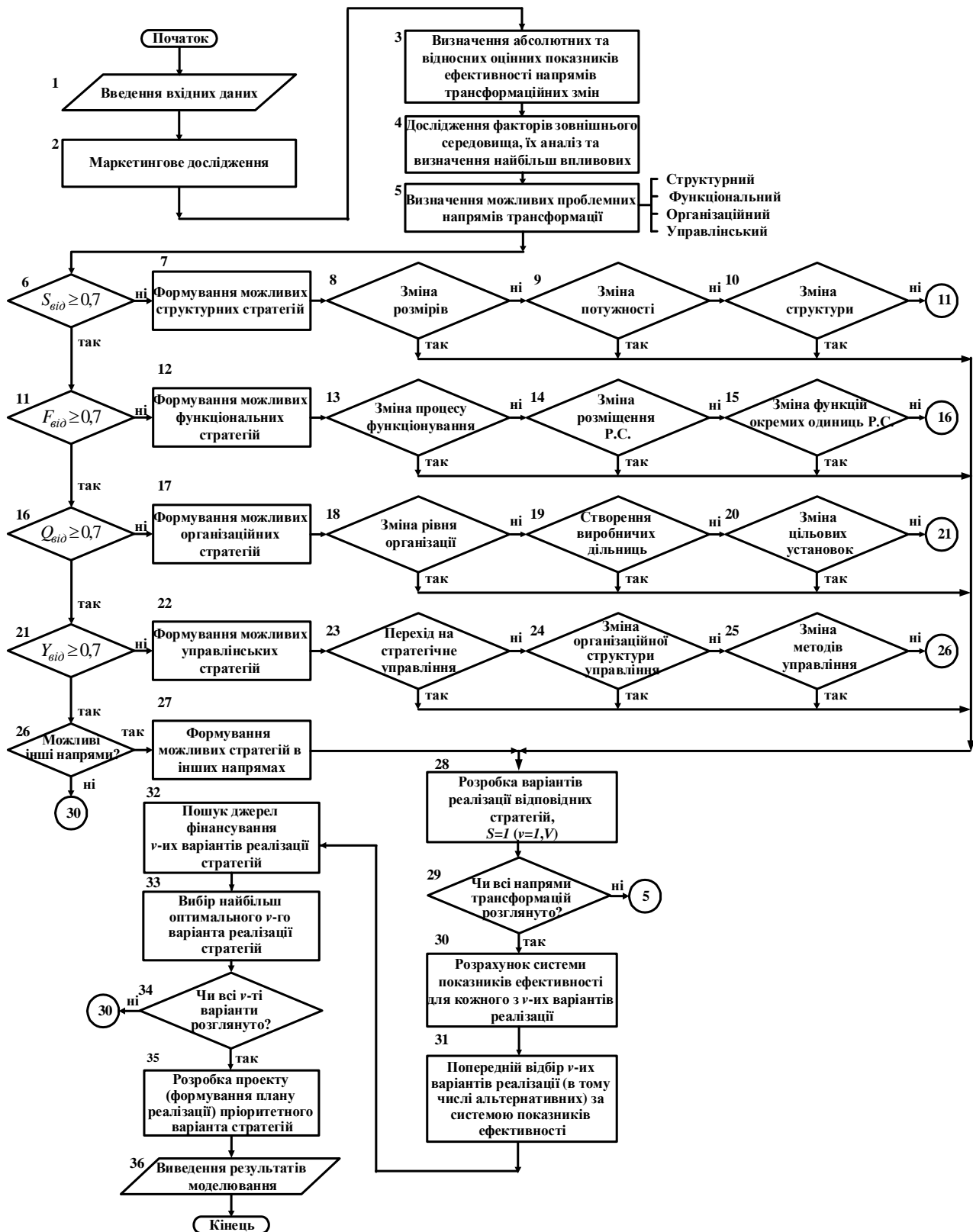


Рисунок 2 – Алгоритм визначення стратегій та варіантів трансформаційних змін підприємств автомобільного транспорту (розроблено автором)

В блоках 1–5 передбачається введення вхідних даних, які характеризують стан АТП, та визначення можливих пріоритетних напрямів змін.

Формування можливих стратегій  $S$  трансформаційних змін по напрямках відбувається в блоках: 6–10 у структурному, 11–15 у функціональному, 16–20 у організаційному, 21–25 у управлінському, 26–27 у інших можливих напрямках.

Розробка множини всіх можливих варіантів  $V^s$  сформованих вище стратегій  $S$  (в тому числі взаємовиключних) та розрахунок числових значень показників їх ефективності проводиться в блоках 28–30.

Вибір  $\nu$ -их варіантів за системою показників оцінювання ефективності, пошук джерел фінансування та розробка проекту трансформаційних змін відбувається в блоках 31–36. Відбір ефективних варіантів трансформаційних змін здійснюється на основі розробленого алгоритму, за яким відбувається поетапне відсіювання варіантів, які не відповідають обраній системі обмежень критеріїв ефективності:  $K^{kc} < 1$ ,  $NPV \leq 0$ ,  $PI \leq 1$ ,  $IRR < NRR$ ,

Вибір найбільш ефективного з відібраних варіантів виконується на основі методу «найгіршого випадку» сформувавши нечіткі множини потенційно хороших рішень та виконавши операцію перетину нечітких множин  $D = K^{kc} \cap NPV \cap PI \cap IRR$ .

Для обраного варіанта змін перевіряється можливість залучення необхідних обсягів початкових інвестицій та необхідних обсягів ресурсів для реалізації кожного кроку згідно з планом. Якщо ці умови виконуються, то варіант вважається таким що може бути реалізованим, якщо ж ні – він відхиляється. У випадку відхилення всіх запропонованих варіантів, якщо бажаного результату не буде досягнуто, потрібно розробити та розрахувати нові варіанти, які потребують менших інвестицій. Якщо і це не дасть бажаного результату потрібно шукати інші шляхи підвищення ефективності функціонування, які не пов'язані з трансформаційними змінами.

У третьому розділі «**Методичні підходи щодо формування стратегій трансформаційних змін на підприємствах автомобільного транспорту**» виконано розроблення методичних підходів до визначення варіантів стратегій трансформаційних змін на прикладі визначеного об'єкта дослідження, що передбачає пошук пріоритетних напрямів та раціональних стратегій і варіантів змін з метою визначення найбільш доцільних.

За об'єкт дослідження було обрано ПАТ «Вінницьке автотранспортне підприємство 10554», яке, як було встановлено на основі аналізу його діяльності, потребує запровадження заходів із підвищення ефективності роботи.

Пошук пріоритетного напрямку трансформаційних змін даного підприємства здійснений за розробленими науково-методичними положеннями. Відповідно до них, спочатку встановлюємо основних конкурентів ПАТ «Вінницьке автотранспортне підприємство 10554» з перевезення вантажів на ринку транспортних послуг. Аналіз ринку показав, що основними конкурентами є ТОВ «Назарет Транс», ПП «Беркут-транс», ТОВ «Транс-Легіон Україна», ЗАТ «Укртранс-Вінниця».

Визначення складових оціночних показників ефективності в межах прийнятих напрямів трансформаційних змін проведено на основі аналізу щорічної фінансової звітності досліджуваного підприємства та конкурентів. Далі, з використанням програмного забезпечення, проведено визначення абсолютних значень інтегральних показників ефективності напрямів трансформаційних змін серед підприємств-конкурентів м. Вінниці (табл. 1) та відносних інтегральних показників ефективності напрямів досліджуваного підприємства в порівнянні з найкращими значеннями у конкурентів (табл. 2).

Таблиця 1 – Абсолютні значення інтегральних показників ефективності напрямів трансформаційних змін серед підприємств-конкурентів м. Вінниці

Показники ефективності	ПАТ Вінницьке АТП 10554	ТОВ Назарет Транс	ПП Беркут-транс	ТОВ Транс-Легіон Україна	ЗАТ Укртранс - Вінниця
структури	0,493	0,470	0,465	0,543	<b>0,878</b>
функцій	0,627	0,850	0,847	<b>0,949</b>	0,698
організації	0,691	<b>0,996</b>	0,789	0,716	0,896
управління	0,824	0,685	<b>0,859</b>	0,727	0,857

Примітка. Виділено максимальне абсолютне значення інтегрального показника ефективності

Таблиця 2 – Відносні інтегральні показники ефективності напрямів досліджуваного підприємства в порівнянні з найкращими у конкурентів

Структурний напрям	Функціональний напрям	Організаційний напрям	Управлінський напрям
0,562	0,661	0,694	0,903

Аналіз результатів визначення абсолютних значень інтегральних показників ефективності функціонування підсистем підприємства, що розглядається (табл. 1), показав першочергову необхідність проведення його реструктуризації.

Найнижче числове значення відносного інтегрального показника ефективності напрямку (табл. 2) відповідає структурному – 0,562, що вказує про наявність у підприємства відповідних проблем по ньому, які потребують першочергового впровадження змін. Отже найбільш пріоритетним напрямом трансформаційних змін ПАТ «Вінницьке автотранспортне підприємство 10554» є структурний.

Формування найбільш ефективних стратегій трансформаційних змін в даному напрямі (структурному) проведено на основі SWOT-аналізу, результати якого дозволили зробити висновок, що найбільш доцільною для ПАТ «Вінницьке автотранспортне підприємство 10554» є стратегія зміни потужності зі спеціалізацією в напрямку перевезення нафтопродуктів за рахунок входження підприємства до складу концерну «Галнафтогаз», що дозволить збільшити у кілька разів частку ринку обслуговування підприємства в порівнянні з минулими роками.

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

– варіант 1 – придбання автомобілів-тягачів DAF FT CF85.430 разом з напівпричепами ППС 3064229 в кількості 15 одиниць;

– варіант 2 – придбання автомобілів МАЗ 6312-АЦБ-20 в кількості 24 одиниці;

– варіант 3 – придбання напівпричепів ППС 3064229 в кількості 15 одиниць, які будуть експлуатуватися із наявними сідельними тягачами MAN.

Моделювання варіантів проводилось на ЕОМ відповідно до розробленого в роботі алгоритму з використанням програмного забезпечення. За результатами моделювання (табл. 3) на основі аналізу показників ефективності реалізації запропонованих варіантів стратегії зміни потужності підприємства зроблено висновок, що всі вони є ефективними і відповідають системі обмежень критеріїв ефективності:  $K^{KC} > 1$ ,  $NPV > 0$ ,  $PI > 1$ ,  $IRR > NRR$ .

Таблиця 3 – Показники ефективності запропонованих варіантів змін

Показник	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3
Обсяги інвестицій, тис. грн	21750	26850	7125
Теперішня вартість майбутніх грошових потоків, тис. грн	25551	28212	12866
Чиста теперішня вартість майбутніх грошових потоків, тис. грн	3801	1362	5741
Термін окупності інвестицій, років	2,83	3,17	1,84
Індекс рентабельності	1,17	1,05	1,81
Внутрішня ставка дохідності, %	32	27	53
Інтегральний показник конкурентоспроможності	1,47	1,18	1,19

Сформувавши нечіткі множини потенційно оптимальних рішень та виконавши операцію перетину нечітких множин, отримано нечітку множину рішення:

$$D = \left\{ \frac{0,549}{v_1}; \frac{0,330}{v_2}; \frac{0,680}{v_3} \right\} \quad (5)$$

Аналізуючи нечітку множину можна зробити висновок, що найкращим варіантом трансформаційних змін даного підприємства буде варіант 3, який забезпечує підприємству оптимальні показники ефективності.

В результаті реалізації даного варіанта підприємство стане спеціалізованим і буде займатися постачанням пального мережі заправних станцій «Окко» по території України.

На основі поєднання теоретико-методичних розробок запропонований методичний підхід щодо визначення оптимального варіанту трансформаційних змін для АТП. Даний підхід передбачає послідовне виконання чотирьох етапів:

1) збір та систематизацію маркетингової інформації, проведення SWOT-аналізу, визначення інтегральних показників ефективності за напрямками та вибір пріоритетного;

2) формування стратегій трансформаційних змін та розробку варіантів їх реалізації;

3) економіко-математичне моделювання роботи АТП за кожним варіантом стратегій та відбір тих, які відповідають системі показників ефективності;

4) оцінювання фінансової реалізованості варіантів, розробку плану реалізації стратегії трансформаційних змін та прийняття остаточного рішення.

Остаточне інвестиційне рішення щодо схвалення або відхилення варіанта трансформаційних змін підприємства приймається керівництвом на раді директорів або зборах акціонерів. За прийнятим варіантом проводиться розробка планів-графіків робіт, формування уточненого бюджету і термінів реалізації та виконується перехід до інвестиційної фази.

Розроблені практичні рекомендації впровадження варіантів трансформаційних змін АТП дозволяють обґрунтовано визначити напрями, стратегії та варіанти трансформаційних змін, які забезпечать підвищення конкурентоспроможності, прибутковості підприємства та забезпечать його стійке положення на ринку транспортних послуг.

Впровадження трансформаційних змін в ПАТ «Вінницьке автотранспортне підприємство 10554» дозволило підвищити економічну ефективність роботи та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку транспортних послуг. Розроблені науково-методичні положення щодо формування трансформаційних змін знайшли застосування і в інших АТП, зокрема ПП «АТП Криवेशко», ТОВ «Вінницьке автотранспортне підприємство 10556».

## **ВИСНОВКИ**

У дисертаційній роботі вирішено важливу науково-практичну задачу, пов'язану з визначенням пріоритетних напрямів трансформаційних змін і формуванням можливих стратегій та варіантів їх реалізації.

1. На підставі проведеного теоретичного аналізу обґрунтовано зміст поняття «трансформація» – уточнену автором категорію – як сукупність змін структурного, функціонального, організаційного та управлінського характеру, які здійснюються через застосування комплексу внутрішніх і зовнішніх заходів направлених на розвиток підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища з метою забезпечення ефективності функціонування та підвищення рівня конкурентоспроможності. На підставі виконаних узагальнень доповнено перелік можливих стратегій трансформаційних змін на АТП та сформовано варіанти їх реалізації.

2. Обґрунтовано систему критеріїв оцінювання ефективності впровадження варіантів трансформаційних змін, яка враховує показники економічної ефективності (чисту теперішню вартість майбутніх грошових потоків, індекс рентабельності та внутрішню ставку доходності) та конкурентоспроможності (інтегральний показник конкурентоспроможності). Для багатокритеріального вибору найбільш ефективного варіанта трансформаційних змін АТП запропоновано метод «найгіршого випадку», основу якого складають принцип перетинання нечітких критеріїв Беллмана–Заде і 9-бальна шкала лінгвістичних оцінок Сааті. Встановлено вагові коефіцієнти критеріїв цільової функції: інтегрального показника конкурентоспроможності – 0,308, чистої теперішньої вартості – 0,154, індексу прибутковості – 0,462, внутрішньої ставки доходності – 0,076.

3. Розроблено науково-методичні положення щодо формування трансформаційних змін на АТП, суть яких полягає у визначенні на основі методу адитивної оптимізації пріоритетних напрямів трансформаційних змін,

формуванні раціональних стратегій і варіантів їх реалізації та виборі найбільш ефективного варіанта змін відповідно до методу «найгіршого випадку». Дані науково-методичні положення реалізовані в двох програмних пакетах: (Свідоцтва про реєстрацію авторських прав № 37401 та № 37391).

4. Проведена експериментальна перевірка адекватності запропонованої моделі на основі результатів моделювання попередніх років діяльності підприємства ПАТ «Вінницьке автотранспортне підприємство 10554». Встановлено, що відмінність між розрахунковими та фактичними даними складає максимум 3,51%, а отже, модель є адекватною і її поведінка повністю відповідає реальному об'єкту. Враховуючи багатокритеріальність задачі з використанням методу «найгіршого випадку» визначено оптимальний варіант стратегії трансформаційних змін ПАТ «Вінницьке автотранспортне підприємство 10554», який полягає в придбанні напівпричепів ППС 3064229 в кількості 15 одиниць, які будуть експлуатуватися із наявними сідельними тягачами MAN та спеціалізації підприємства на перевезенні нафтопродуктів. За результатами моделювання реалізація варіанту забезпечує  $K^{кс} = 1,19$ ;  $NPV = 5,7$  млн грн;  $PI = 1,81$ ;  $IRR = 0,53$ .

5. Розроблені методичні підходи до оцінювання варіантів трансформаційних змін дають можливість, із врахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування конкретного підприємства обрати оптимальний та розробити практичні рекомендації щодо його реалізації.

6. Достовірність теоретичних результатів дисертаційного дослідження підтверджена їх ефективним впровадженням за відповідними методиками у ПАТ «Вінницьке автотранспортне підприємство 10554», ПП «АТП Кривешко» та ТОВ «Вінницьке автотранспортне підприємство 10556».

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:*

#### *Наукові праці у фахових виданнях України*

1. 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. (0,89 / 0,49 ум. друк. арк.; особистий внесок: обґрунтовано критерії та здійснено опис алгоритму визначення ефективності стратегій трансформаційних змін).

2. Біліченко В. В. Визначення стратегії трансформаційних змін автотранспортного підприємства (на прикладі ПАТ «Вінницьке автотранспортне підприємство 10554») / В. В. Біліченко, В. О. Огневий // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2016. – № IV (78). – С. 123–128. (0,49 / 0,29 ум. друк. арк.; особистий внесок: здійснено моделювання стратегій і варіантів трансформаційних змін та проведено аналіз результатів моделювання).

3. Біліченко В. В. Економіко-математична модель трансформаційних процесів на підприємствах автомобільного транспорту / В. В. Біліченко, В. О. Огневий // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2010. – № 6(148). – С. 190–195. (0,37 / 0,25 ум. друк. арк.;



*особистий внесок: здійснено опис системи обмежень економіко-математичної моделі обґрунтування стратегій трансформаційних змін).*

4. Біліченко В. В. Методичні підходи до розробки алгоритму трансформації автотранспортних підприємств / В. В. Біліченко, В. О. Огневий // Вісті автомобільно-дорожного інституту: науково-виробничий збірник. – 2009. – № 1(8). – С. 105–109. (0,31 / 0,21 ум. друк. арк.; *особистий внесок: сформовано алгоритм прийняття рішень щодо трансформації автотранспортних підприємств*).

5. 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. (0,29 / 0,19 ум. друк. арк.; *особистий внесок: сформовано алгоритм моделювання стратегій трансформаційних змін на АТП*).

6. Біліченко В. В. Трансформаційні процеси на підприємствах автомобільного транспорту / В. В. Біліченко, В. О. Огневий // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2008. – № 7 (125). – С. 63–66. (0,33 / 0,23 ум. друк. арк.; *особистий внесок: уточнено класифікацію основних видів і форм трансформаційних змін на підприємствах автомобільного транспорту*).

7. Біліченко В. В. Трансформаційні процеси та стратегії розвитку автотранспортних підприємств / В. В. Біліченко, В. О. Огневий // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2008. – № III (46). – С. 12–17. (0,49 / 0,25 ум. друк. арк.; *особистий внесок: обґрунтовано чотири пріоритетних напрями трансформаційних змін на АТП та описано стратегії відповідно до класифікації*).

8. Біліченко В. В. Управління визначенням стратегій розвитку виробництва через трансформацію на автомобільному транспорті / В. В. Біліченко, В. О. Огневий // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2013. – № 3 (66). – С. 3–7. (0,44 / 0,24 ум. друк. арк.; *особистий внесок: сформовано алгоритм прийняття рішень щодо управління визначенням стратегій трансформаційних змін на АТП*).

9. Волков В. П. Інтегральна оцінка внутрішнього середовища автотранспортного підприємства при формуванні стратегій трансформації / В. П. Волков, В. В. Біліченко, В. О. Огневий // Вестник Харьковського національного автомобільно-дорожного університету. – 2010. – № 49. – С. 57–61. (0,28 / 0,18 ум. друк. арк.; *особистий внесок: обґрунтовано набір показників оцінки ефективності за чотирма напрямками трансформаційних змін на АТП*).

10. Огневий В. О. Визначення еталонного підприємства при моделюванні стратегій трансформації підприємств автомобільного транспорту / В. О. Огневий // Наукові нотатки. Міжвузівський збірник. – Луцьк, 2010. – Випуск 28. – С. 361–366. (0,27 ум. друк. арк.).

11. 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. – Київ, 2012. – Вип. 10. – С. 186–192. (0,61 ум. друк. арк.).

12. Огневий В. О. Розвиток автотранспортних підприємств через

трансформацію як стратегічний інструмент підвищення ефективності / В. О. Огневий // Наукові нотатки. Міжвузівський збірник. – Луцьк : ЛНТУ, 2014. – № 45. – С. 381–385. (0,54 ум.друк.арк.).

13. Огневий В. О. Фактори зовнішнього середовища автотранспортного підприємства в ринкових умовах, які впливають на формування стратегій розвитку через трансформацію / В. О. Огневий // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – Житомир, 2012. – № III (62). – С. 149–153.(0,42 ум.друк.арк.).

14. Огневий В. О. Формування стратегій трансформації підприємств автомобільного транспорту / В. О. Огневий // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – Житомир, 2010. – № II (53). – С. 109–120. (1.1 ум.друк.арк.).

*Наукові праці у закордонних виданнях:*

15. V. Bilichenko, V. Ogneviy 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 2013. – Tomul LIX (LXIII), Fasc. 3. – P. 65–75. (0,39 / 0,29 ум. друк. арк.; особистий внесок: запропоновано методику визначення пріоритетних напрямів трансформаційних змін на АТП).

***Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:***

16. Біліченко В. В. Гнучкість трансформаційних змін на автотранспортних підприємствах / В. В. Біліченко, В. О. Огневий // Матеріали міжн. наук.-техн. конф. «Прогресивні напрямки розвитку машиноприладобудівних галузей і транспорту», м. Севастополь – 2009 р. – С. 68–70. (0,16 / 0,1 ум. друк. арк.; особистий внесок: здійснено опис факторів впливу на трансформаційні зміни)(19–22 травня 2009р., особиста участь).

17. Огневий В. О. Загальна методика розробки програми розвитку підприємств автомобільного транспорту через трансформацію / В. О. Огневий // IV Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні технології та перспективи розвитку автомобільного транспорту». Збірник тез доповідей. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – С. 58. (0,05 ум.друк.арк.) (24–26 жовтня 2011р., особиста участь).

18. Огневий В. О. Методика управління визначенням стратегій розвитку підприємств автомобільного транспорту через трансформацію / В. О. Огневий // 69-а Наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та структурних підрозділів Національного транспортного університету : тези доп. – Київ, 2013. – С. 308. (0,03 ум.друк.арк.) (23–25 квітня 2013р., особиста участь).

19. Огневий В. О. Методика інтегральної оцінки підсистем підприємств автомобільного транспорту / В. О. Огневий // Сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции «Перспективные инновации в науке, образовании, производстве и транспорте 2010», Том1. – Одеса, 2010. – С. 44–46. (0,08 ум.друк.арк.) (21–30 червня 2010р., особиста участь).

20. Огневий В. О. Методичні підходи до розробки стратегій трансформації автотранспортних підприємств / В. О. Огневий // 66-а Наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та структурних

підрозділів Національного транспортного університету : тези доп. – Київ, 2010. – С. 255. (0,06 ум.друк.арк.) (12–14 травня 2010р., особиста участь).

21. Огневий В. О. Моделювання стратегій трансформації на прикладі відкритого акціонерного товариства «Вінницьке автотранспортне підприємство 10554» / В. О. Огневий // 67-а Наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та структурних підрозділів Національного транспортного університету : тези доп. – Київ, 2011. – С. 253. (0,04 ум.друк.арк.) (11–13 травня 2011р., особиста участь).

22. Огневий В. О. Особливості формування плану реалізації проекту розвитку підприємства автомобільного транспорту через трансформацію / В. О. Огневий // 68-а Наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та структурних підрозділів Національного транспортного університету : тези доп. – Київ, 2012. – С. 277–278. (0,03 ум.друк.арк.) (16–18 травня 2012р., особиста участь).

23. Огневой В. А. Общие рекомендации по внедрению стратегий развития через трансформацию автотранспортных предприятий / В. А. Огневой // Сборник статей Одиннадцатой международной научно-практической конференции «Прогрессивные технологии в транспортных системах». – Оренбург, 2013. – С. 392–395. (0,29 ум.друк.арк.) (24–26 квітня 2013р., заочна участь).

24. Огневий В. О. Критерій ефективності стратегій розвитку підприємств автомобільного транспорту через трансформацію / В. О. Огневий // 70-а Наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та структурних підрозділів Національного транспортного університету : тези доп. – Київ, 2014. – С. 302. (0,03 ум.друк.арк.) (14–16 травня 2014р., особиста участь).

25. Огневий В. О. Практичні аспекти визначення стратегій розвитку виробництва через трансформацію на автомобільному транспорті / В. О. Огневий // VI Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні технології та перспективи розвитку автомобільного транспорту» : збірник тез доповідей. – Вінниця : ВНТУ, 2013. – С. 166. (0,06 ум.друк.арк.) (21–23 жовтня 2013р., особиста участь).

26. Огневий В. О. Управління визначенням стратегій розвитку на підприємствах автомобільного транспорту / В. О. Огневий // Міжнародна науково-практична конференція з нагоди Дня автомобіліста і дорожника «Новейшие технологии развития конструкции, производства, эксплуатации, ремонта и экспертизы автомобиля» : збірник тез доповідей. – Харків, 2014. – С. 148–149. (0,11 ум.друк.арк.) (15–16 жовтня 2014р., заочна участь).

27. Огневий В. О. Визначення конкурентоспроможності підприємства автомобільного транспорту в ринкових умовах при виборі стратегії розвитку / В. О. Огневий // III Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Сучасні технології та перспективи розвитку автомобільного транспорту» : Збірник тез доповідей. – Вінниця : ВНТУ, 2015. – С. 96–97. (0,09 ум.друк.арк.) (14–16 квітня 2015р., особиста участь).

28. Огневий В. О. Формування напрямів трансформаційних змін на підприємствах автомобільного транспорту / В. О. Огневий // конференції ВНТУ електронні наукові видання, XLV Науково-технічна конференція факультету

машинобудування та транспорту (2016) Режим доступу : <http://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fmt/all-fmt-2016> (0,17 ум.друк.арк.) (9–11 березня 2016р., особиста участь).

***Праці, які додатково відображають наукові результати дисертації:***

29. 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. – Київ : МОНУ, Державний департамент інтелектуальної власності. – Дата реєстрації : 16.03.2011. (*особистий внесок: сформовано алгоритм та проведена його реалізація мовою програмування*).

30. 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. – Київ : МОНУ, Державний департамент інтелектуальної власності. – Дата реєстрації : 16.03.2011. (*особистий внесок: сформовано алгоритм та проведена його реалізація мовою програмування*).

## АНОТАЦІЯ

**Огневий В. О. Формування напрямів трансформаційних змін на підприємствах автомобільного транспорту. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук зі спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний транспортний університет, Київ, 2017.

Дисертаційна робота присвячена розробці науково-методичних положень і практичних рекомендацій щодо впровадження трансформаційних змін на підприємствах автомобільного транспорту в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Досліджено та систематизовано передумови трансформаційних змін на вітчизняних підприємствах. Визначено теоретико-методичні основи категорії «трансформація»; уточнено її сутність, цільову спрямованість та особливості в системі суміжних з нею категорій і понять.

Обґрунтовано систему критеріїв визначення ефективності варіантів стратегій трансформаційних змін, яка містить в собі показники економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Запропоновано методичний підхід до вибору пріоритетних напрямів трансформаційних змін підприємств автомобільного транспорту, який базується на методі адитивної оптимізації. Розроблено алгоритм та програмне забезпечення необхідне для визначення оптимального напрямку, стратегій та варіантів трансформаційних змін для АТП з врахуванням багатокритеріальної природи задачі в умовах невизначеності.

**Ключові слова:** трансформація, стратегія, економічна ефективність, автотранспортне підприємство, конкурентоспроможність.

## АННОТАЦИЯ

**Огневой В. А. Формирование направлений трансформационных изменений на предприятиях автомобильного транспорта. – Рукопись.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Национальный транспортный университет, Киев, 2017.

Диссертация посвящена разработке научно-методических и практических рекомендаций по внедрению трансформационных изменений на предприятиях автомобильного транспорта в условиях динамической внешней среды.

Исследованы и систематизированы предпосылки трансформационных изменений на отечественных предприятиях. Определены теоретико-методические основы категории «трансформация»; уточнено ее сущность, целевую направленность и особенности в системе смежных с ней категорий и понятий.

Охарактеризованы перспективные направления трансформационных изменений на предприятиях среди которых выделены: структурное, функциональное, организационное, управленческое.

Проведённые исследования теоретических положений позволяют определить трансформацию как совокупность изменений структурного, функционального, организационного и управленческого характера, которые осуществляются через использование комплекса внутренних и внешних мероприятий, направленных на развитие предприятия в условиях динамичной внешней среды с целью обеспечения эффективности функционирования и необходимого уровня конкурентоспособности.

На основании сделанных обобщений дополнен перечень возможных стратегий трансформационных изменений на АТП.

Усовершенствовано методический подход к выбору приоритетных направлений трансформационных изменений на предприятиях автомобильного транспорта который даст возможность быстро определить для конкретного предприятия в конкретных условиях перспективное направление дальнейшего развития.

Предложена методика, алгоритм и программное обеспечение необходимое для определения оптимального направления, стратегий и вариантов трансформационных изменений для АТП.

Обоснована система критериев определения эффективности вариантов стратегий трансформационных изменений, которая содержит в себе показатели экономической эффективности инвестиций и конкурентоспособности предприятия.

Показателями экономической эффективности инвестиций выступают чистая приведенная стоимость будущих денежных потоков, индекс рентабельности и внутренняя ставка доходности. Показателем конкурентоспособности является интегральный показатель конкурентоспособности (соотношение качественных характеристик к ценовым). Предложено использование теории нечетких множеств которая позволяет учитывать многокритериальность задачи в условиях неопределенности.

Оценка эффективности вариантов выполняется на основе разработанной модели трансформационных изменений, которая позволяет определить описанную выше систему критериев эффективности вариантов и их реализуемость. Проверка разработанной модели показала её адекватность реальному объекту хозяйствования. Для уменьшения трудоемкости моделирования вариантов трансформационных изменений и ускорения вычислений разработано соответствующее программное обеспечение.

Также разработан методический подход к определению оптимального варианта трансформационных изменений, который в конкретных условиях для конкретного автотранспортного предприятия, позволяет сформировать эффективный вариант дальнейшего развития.

На основе предложенных методических подходов, алгоритмов и программного обеспечения определены направление, стратегия и вариант трансформационных изменений для ПАТ «Винницкое автотранспортное предприятие 10554» которые позволили повысить эффективность работы и конкурентоспособность данного предприятия.

**Ключевые слова:** трансформация, стратегия, экономическая эффективность, автотранспортное предприятие, конкурентоспособность.

#### ABSTRACT

**Ognevyi V. O. Formation of ways for transformational changes on the automobile transport enterprises. – Manuscript.**

Thesis for PhD scientific degree on the speciality 08.00.04 – economy and enterprise management (as for the types of economic activities). – National Transport University, Kyiv, 2017.

This thesis is dedicated to the development of scientific and methodical principles and practical recommendations for introduction of transformational changes on the automobile transport enterprises under the conditions of dynamic environment.

There had been researched and systematised the preliminary conditions for transformational changes on domestic enterprises. There had been determined the theoretical and methodical bases of the category of “transformation”; specified its essence, target and peculiarities in the system of neighbouring categories and notions.

There had been substantiated the system of criteria for determining efficiency of variants for transformational changes strategies, which comprises the factors of economic efficiency and competitiveness of an enterprise.

There had been suggested the methodical approach to choosing the priority directions of transformational changes of the automobile transport enterprises, based on the method of additive optimisation. There had been developed the algorithm and software necessary for the determination of the optimal direction, strategies and variants of transformational changes for ATE with the consideration of multi criteria nature of the task on conditions of uncertainty.

**Reference words:** transformation, strategy, economic efficiency, automobile transport enterprise, competitiveness.

Підписано до друку 23.05.2017 р. Формат 29,7×42 ¼  
Наклад 100 прим. Зам. № 2017-154.  
Віддруковано в інформаційному редакційно-видавничому центрі  
Вінницького національного технічного університету  
м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 95. Тел.: 59-87-38  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
серія ДК №3516 від 01.07.2009 р.