

## **ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ФУНКЦІЙ ТА ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ**

Визначено сутність та специфічні особливості управлінської діяльності в окремій галузі виробництва – автомобільному транспорті. Вказані часткові сторони управлінського процесу, які вимагають окремого підходу при застосуванні функцій та методів менеджменту. Запропоновано градацію автотранспортних підприємств за видом і змістом автотранспортних послуг. Розглянуто напрями розширення сфери послуг і допоміжних видів діяльності

Сутність управлінської діяльності, вираженої через загальні функції менеджменту, наповнюється і розширюється конкретним змістом при реалізації цих функцій в певній галузі виробництва. Загальний характер функцій передбачає універсальність їх застосування у всіх галузях виробництва та на будь-якому рівні управління. Реалізація функцій управління на автомобільному транспорті має свою специфіку і вимагає визначення характерних для даного виду діяльності особливостей, розкриття їх змісту, форм та методів.

Транспорт не виробляє продукції, але його можна вважати продовженням процесу виробництва або його технологічною ланкою. Іншими словами можна сказати, що переміщення продукту до місця де його немає рівнозначне виготовленню цього продукту в цьому місці. В окремих випадках транспорт може замінити який-небудь вид промисловості. Транспортна продукція має споживчу вартість і збільшує суспільне багатство. Особливістю транспортної продукції є те, що сама продукція не існує окремо від процесу виробництва і її не можна накопичувати. Транспортна продукція не містить сировини. На транспорті реалізуються не виготовлені предмети у виді товару, а результат діяльності – переміщення. Мірою транспортної продукції є робота переміщення вантажів або пасажирів.

Транспортне виробництво має своєю особливістю і те, що значна частина засобів виробництва не є стаціонарною, мобільною і функціонує в різних організаційних формах, що суттєво відбивається на процесах управління. Управління рухомими засобами значно складніше, ніж стаціонарними, оскільки вони відокремлені і працюють у різних системах, але технологічно зв'язані між собою. Перевезення вантажів і пасажирів на великі віддалі ставить підвищені вимоги до координації працівників транспорту, транспортної техніки. Зв'язуюча властивість транспорту дозволяє в процесі управління маневрувати його виробничими потужностями, швидко і ефективно переміщувати їх на великі віддалі для концентрації в певних районах транспортної мережі. Ця особливість дає незвичайні можливості до кооперації і координації видів транспорту, до ефективної взаємодії і співпраці. Будь-які інші галузі економіки не мають таких цінних властивостей для підвищення організаційного рівня виробництва як транспорт.

Специфічні особливості втілення загальних функцій на автотранспорті полягають у визначенні функцій, які мають своє особливе значення для даного виду виробничої діяльності та наповнені властивим їм змістом. До часткових сторін управлінського процесу на автомобільному транспорті, які вимагають окремого підходу, можна віднести:

- планування перевезень;
- оперативне управління перевізним процесом;
- організація і технологічна підготовка транспортного виробництва;
- організація матеріально-технічного постачання;
- організація заходів з безпеки транспортного процесу;

- організація кадрового забезпечення та раціонального використання трудових ресурсів;
- організація обліку, фінансової діяльності, звітності, економічного аналізу тощо.

Перелік специфічних проблем можна збільшити, але і так вже зрозуміло, що вони стосуються всіх без винятку загальних функцій менеджменту. Глибина пророблення і застосування комплексу функцій залежатиме і від розмірів кожного підприємства. Питання визначення критеріїв, за якими оцінювати розміри того чи іншого автотранспортного підприємства є досить дискусійним. Величину підприємства можна визначити за такими показниками, як рівень доходів, кількість працюючих, кількість одиниць рухомого складу (виробнича потужність), обсяги надання послуг (транспортна робота), власний капітал тощо. Однак з позицій застосування функцій менеджменту градацію автотранспортних підприємств доцільно здійснювати за спектром послуг, які вони можуть надавати. Найбільший перелік послуг можуть надавати *великі підприємства*. До таких послуг відносяться:

- організація перевезень на великі віддалі та взаємодія з іншими видами транспорту;
- організація експедиційних послуг;
- організація роботи складів, переробка вантажів;
- організація завантажувально-розвантажувальних робіт;
- організація роботи субпідрядних автотранспортних підприємств;
- утримання холодильних і морозильних складів;
- посередницька діяльність в організації перевезень;
- обслуговування зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

*До середніх підприємств автотранспорту* можна віднести такі, що надають обмежене число послуг, а саме:

- перевезення на великі і малі віддалі, в основному, своїми автомобілями;
- утримання перевалочних складів, холодильників, морозильників.

*Малі автотранспортні підприємства* – це організації, які надають яку-небудь одну із широкого спектру транспортних послуг. Типова послуга – транспортування вантажів. Вона не вимагає складних засобів і великих капіталовкладень.

Розробка, реалізація і удосконалення прикладних аспектів загальних функцій менеджменту на автомобільному транспорті, звичайно, найбільш необхідна для великих підприємств. І саме в ринкових умовах господарювання необхідно використовувати для цієї градації чисельність і види послуг, що надаються підприємствами. Цим визначається сфера діяльності і формуються концепція типу підприємства та концепція підприємницької діяльності, в основі яких лежить активна творча позиція, скерована на використання вкладеного капіталу з максимальними прибутками і подальшого розвитку підприємства.

Питання визначення основної сфери діяльності в ринкових умовах має своє особливе трактування. Воно впливає із комерційної мети підприємства і шляхів та засобів її досягнення. Комерційна мета підприємства в умовах ринкової економіки одна – одержання процентів із вкладеного капіталу. Певна сфера діяльності означає також концентрацію інших доповнюючих видів діяльності під одним керівництвом. Основною сферою діяльності буде та, яка дає найбільші проценти із вкладеного капіталу. Для цього визначають рентабельність. Обсяг основної діяльності повинен складати від 50 до 70% від загального обсягу обороту і рентабельність її при цьому буде найвищою. Отже під основною сферою діяльності розуміють цю сферу, яка має найвищу рентабельність вкладеного капіталу. Інші сфери діяльності повинні максимально наближатись до основної за показником рентабельності. Необхідність визначення в таких принципових питаннях полягає в тому, що на них базуються всі специфічні сторони проявлення управлінських функцій.

Ієрархію і пріоритети у визначенні основної і допоміжних сфер діяльності можна відобразити схемою, яка одночасно показує напрями розвитку і розширення підприємства (рис.1).

Перших два етапи (рис.1) визначають основну сферу діяльності автотранспортного підприємства. Доля обороту на усіх етапах в загальному обороті повинна складати більше 50% загального обсягу обороту. Решта етапів у розвитку підприємства та надання послуг будуть допоміжними сферами діяльності і їх слід розвивати у випадку високої рентабельності, близької до рентабельності основної сфери.

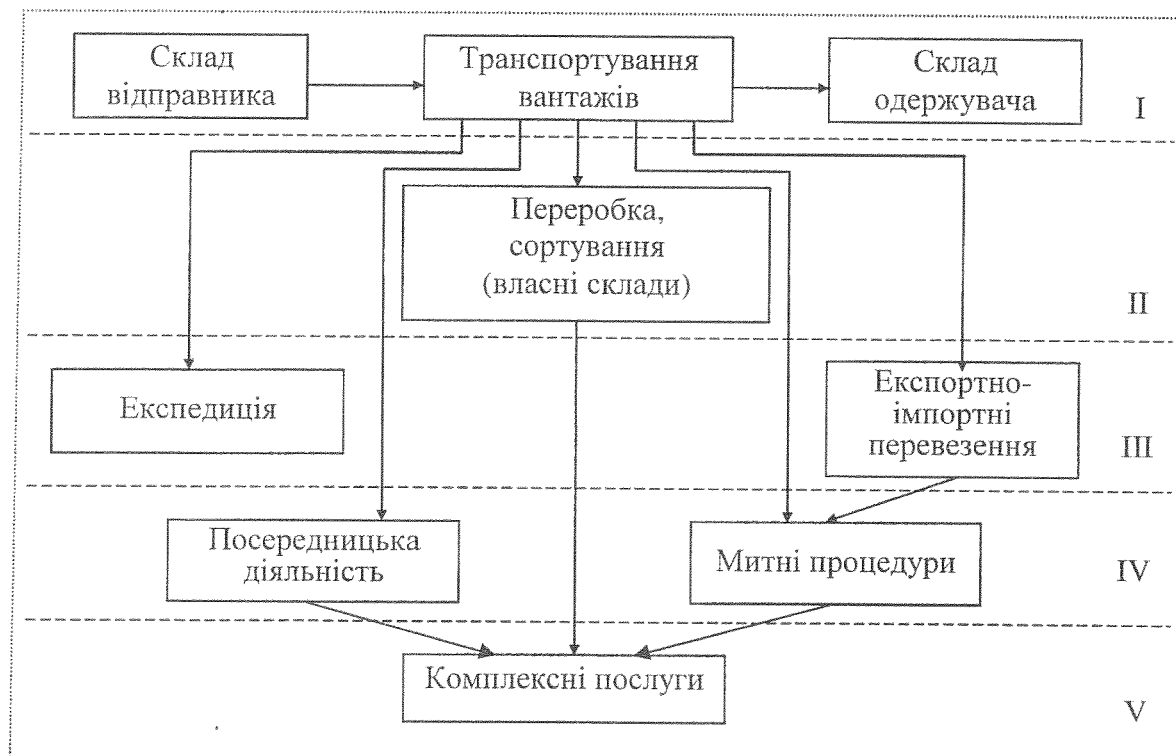


Рис.1. Поетапний розвиток автотранспортного підприємства

Чітке визначення основної і допоміжних сфер діяльності необхідне для формування прикладних аспектів функцій і принципів управління.

Однією із таких функцій є планування виробничої діяльності. Як і для будь-яких інших підприємств, планування на підприємствах автомобільного транспорту здійснюється в тих видах, які визначаються плановим періодом. Планування виробничої діяльності терміном до одного року є короткостроковим, до 5-ти років – середньостроковим, а 5...10 років – довгостроковим. Згідно з теорією менеджменту, існують два види планування – стратегічне реалізації стратегії.

В даних часових горизонтах для стратегічного планування можна вважати терміни більші ніж рік. Стратегія автотранспортних підприємств буде розглянута нижче. Проаналізуємо, в чому полягатимуть особливості планування реалізації стратегії, або поточного (короткотермінового) планування. Як для існуючих, так і для заново створюваних підприємств першим пунктом (питанням) для вивчення, або основною задачею, буде визначення обсягів перевезень, на базі чого проводяться всі подальші розрахунки. Для існуючих підприємств основна проблема – це вивчення потреб в транспортних послугах для максимального завантаження своїх транспортних потужностей з наступним можливим їх розширенням. Для новостворених - вивчення запитів перспективних клієнтів, формування пакету замовлень.

Визначені обсяги перевезень є основою розрахунків виробничої програми з експлуатації рухомого складу, яка містить розподіл транспортної роботи за типами і видами автомобілів, організацію маршрутної мережі руху, техніко-експлуатаційні показники використання рухомого складу. Проведені розрахунки є вихідною інформацією для складання плану технічного обслуговування автомобілів та матеріально-технічного постачання підприємства.

Наступний етап – калькуляція собівартості перевезень. Вся одержана в попередніх стадіях планування інформація дозволяє визначити власну вартість транспортної продукції, а в подальшому і її орієнтовну ціну, на основі яких підприємство прогнозує свої доходи і прибутки.

Завершальний етап – фінансовий план підприємства, в якому визначаються потреби в грошових засобах та відображається їх рух в процесі виробництва та реалізації продукції. Фінансовим планом визначаються показники за всіма видами роботи підприємства і як результуючий показник діяльності підприємства - прибуток.

Процес планування на підприємствах транспорту можна відобразити схемою (рис.2), яка висвітлює етапи планування, їх послідовність та взаємозв'язок, а також фінансові умови реалізації планових розрахунків.

Запровадження і виконання плану – передбачає реалізацію наступних функцій менеджменту: організація взаємодії, мотивація та контроль.

Організація взаємодії - складний процес творення структур управління, формування управлінського персоналу, розподіл повноважень тощо. Автотранспортні підприємства мають великий досвід в розробці цих питань, але він накопичувався і розвивався в умовах централізованої планової економіки. В ринкових умовах планування стало незалежною самостійною функцією підприємства. Змінились його місія і цілі. Іншим стало зовнішнє і внутрішнє середовище організації. За таких умов питання організації взаємодії вимагає окремого детального розгляду.

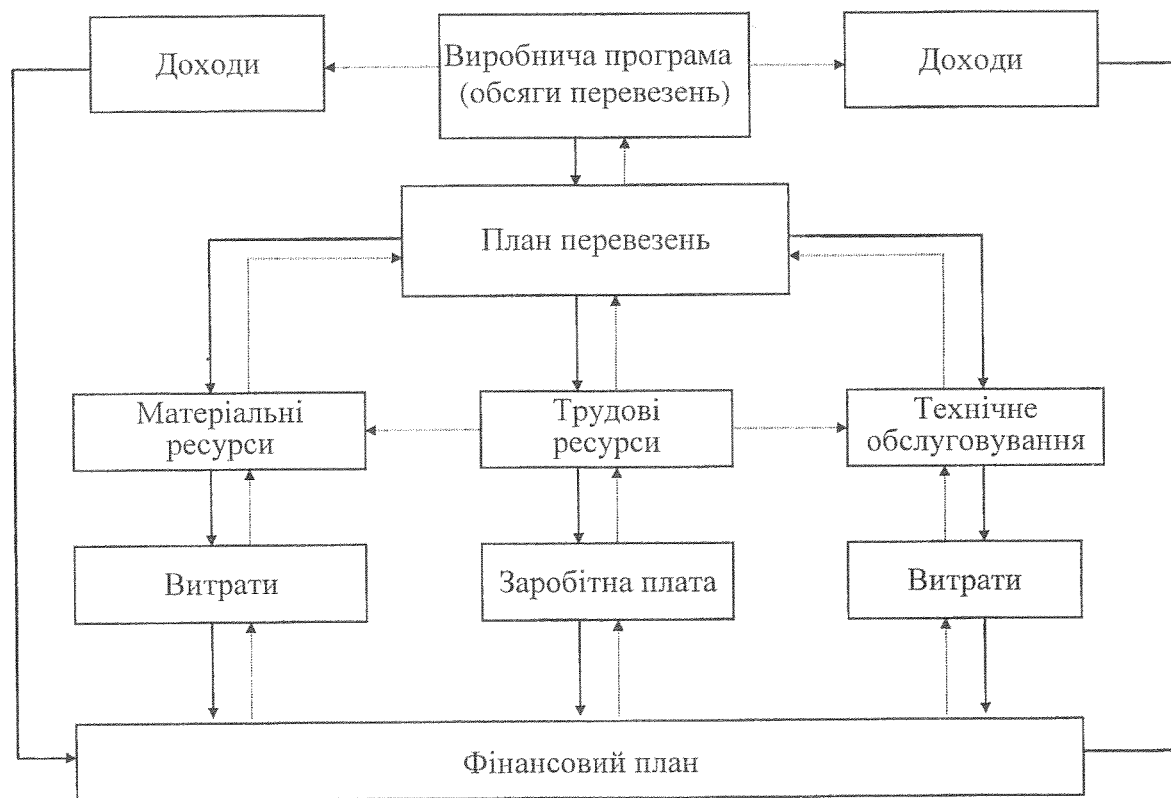


Рис.2. Етапи планування та реалізації виробничої діяльності автотранспортного підприємства

Те ж саме можна сказати і про основні принципи побудови мотиваційної системи автотранспортного підприємства та шляхи її реалізації. Прикладні аспекти мотивації праці на транспорті треба розглядати відштовхуючись від загальної теорії і ретроспективного практичного досвіду розвинених країн. Мотивація як економічна теорія розвивалась і продовжує удосконалюватись упродовж всієї виробничої діяльності людини. Мотиваційні проблеми досліджували майже всі відомі вчені-економісти, які заклали основи розробки прикладних механізмів мотивування працівників. Провідні економісти, а також представники соціологічної науки в даній проблемі майбутнє вбачають у використанні стимулів вищого порядку, що створює умови для самореалізації особистості, зацікавленості в праці, розвитку почуття задоволення від трудової діяльності.

Використання теорій мотивації при побудові прикладних мотиваційних систем багато в чому визначається станом внутрішнього середовища організації та особливостями груп працівників. Такі питання вимагають також окремого детального дослідження.

Отже розв'язання прикладних задач в побудові систем менеджменту конкретних організацій – це процес наповнення класичних принципів управління, які мають загальний характер, детальним змістом з наданням специфічних форм певної виробничої структури. Наука управління у автотранспортному виробництві має суттєві відмінності у порівнянні з іншими видами виробничої діяльності щодо застосування функцій менеджменту. Урахування специфіки галузі вимагає подальшого досконалого вивчення механізмів взаємодії виробничих і суспільних процесів.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.*
2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник, 2002. – 123 с.*
3. *Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / Під ред. Р.Дяківа. – К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. – 706 с.*
4. Громов Н.Н., Персианов В.А. *Управление на транспорте. – М.: Транспорт, 1990.*
5. Стонер Джеймс А.Ф., Долан Едвін Г. *Вступ у бізнес: Пер. з англ. / Заг. ред. Й.С. Завадського. – К.: Вид-во Європ. ун-ту фін., інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2000. – 752 с.*

УДК 614.842.86

*З.В. Андрусак (Львівський державний університет безпеки життєдіяльності)*

#### ОСНОВНІ ВИМОГИ ЩОДО ВИБОРУ ЗАСОБІВ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ДЛЯ ВИКОНАННЯ АВАРІЙНО-РЯТУВАЛЬНИХ РОБІТ В УМОВАХ ПІДВИЩЕНИХ ТЕМПЕРАТУР ТА ГАЗОПОДІБНОГО АМОНІАКУ

Проаналізовано статистику надзвичайних ситуацій за останні 5 років на об'єктах з наявністю амоніаку. Наведені основні характеристики хімічних захисних костюмів вітчизняного та закордонного виробництва, визначено їх основні переваги та недоліки

Станом на 2003 рік в Україні функціонувало всього понад 1,5 тис. об'єктів промисловості, на яких зберігається, або використовується в виробничій діяльності більше