

СУЧАСНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗОН ГОСПОДАРЮВАННЯ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ MODERN ASPECTS OF THE FORMATION OF STRATEGIC AREAS OF MANAGEMENT OF MOTOR TRANSPORT ENTERPRISES

У статті розглядаються проблеми стратегічного управління автотранспортними підприємствами. Вивчення досвіду роботи вітчизняних підприємств, у тому числі й автотранспортних, свідчить про відсутність офіційно прийнятих планів стратегічного розвитку та ретельно вивіреної стратегії. Якщо організація знаходить у собі сили та засоби для реалізації якої-небудь стратегії, то це відбувається в найкращому разі у вигляді бізнес-плану. Насамперед це пов'язано з тим, що період економічних реформ у нашій країні значною мірою підірвав потенціал підприємств галузі. Зношеність рухомого складу, нерациональна структура автопарку, нестача транспортних засобів, низький рівень оплати праці водіїв, правова нерегульованість у відносинах із приватними перевізниками, недосконалість системи оподаткування та багато чого іншого привели до кризового стану підприємств цієї галузі. Розроблення стратегічних планів і стратегій розвитку вимагає більших інтелектуальних і організаційних витрат за негарантованих результатів у майбутньому. Проте стратегічне управління визнане життєво необхідним і широко використовується.

Ключові слова: стратегічна зона господарювання, автотранспортне підприємство, диверсифікація, стратегічне управління, транспортні послуги.

В статье рассматриваются проблемы стратегического управления автотранспортными предприятиями. Изучение опыта работы отечественных предприятий, в том числе и автотранспортных, свидетельствует об отсутствии официально принятых планов стратегического развития и тщательно выверенной стратегии. Если организация находит в себе силы и средства для реализации какой-либо стратегии, то это происходит в лучшем случае в виде бизнес-плана. В первую очередь это связано с тем, что период экономических реформ в нашей стране в значительной степени подорвал потенциал предприятий отрасли. Изношенность подвижного состава, нерациональная структура автопарка, нехватка транспортных средств, низкий уровень оплаты труда водителей, правовая неурегулированность в отношениях с частными перевозчиками, несовершенство системы налогообложения и многое другое привели к кризисному состоянию предприятий этой отрасли. Разработка стратегических планов и стратегий развития требует больших интеллектуальных и организационных затрат при негарантированных результатах в будущем. Однако стратегическое управление признано жизненно необходимым и широко используется.

Ключевые слова: стратегическая зона хозяйствования, автотранспортное предприятие, диверсификация, стратегическое управление, транспортные услуги.

УДК 656.1: 338.4

Власенко Д.О.

к.е.н., доцент,
завідувач кафедри
економіки і управління
Конотопський інститут
Сумського державного університету

The article deals with the problems of strategic management of motor transport enterprises. Studying the experience of domestic enterprises, including motor transport, indicates the absence of officially adopted strategic development plans and carefully selected strategy. If the organization finds the strength and means to implement a strategy, then this happens at best, in the form of a business plan. First of all, this is due to the fact that the period of economic reforms in our country greatly undermined the potential of enterprises in the industry. The wear and tear of the rolling stock, the inappropriate structure of the fleet, the lack of vehicles, the low wages of drivers, legal unregulated relations with private carriers, the imperfection of the tax system and many other things have led to the crisis situation of enterprises in the industry. The development of strategic plans and development strategies requires greater intellectual and organizational costs for non-guaranteed results in the future. However, strategic management is recognized as vital and widely used. In domestic practice, the level of strategic management is significantly lower than in Western Europe due to a number of reasons: lack of sufficient qualified personnel, weak corporate culture of the organization, low predictability and predictability of the development of the economy as a whole, lack of factual material, etc. However, the number of examples of implementation of elements of strategic management in the activities of Ukrainian enterprises is multiplied. Changes occurring in such organizations are discrete, but always consistent with the general direction of change in their business environment. Analyzing the experience of enterprises that successfully operate in the market of transport services, we arrive at the conclusion that each enterprise develops in itself, trying to solve the problems at its own discretion, not counting already accumulated positive experience in other economic entities of different regions because of the absence of a mechanism of generalization and spreading this experience. The complexity of the development and implementation of the MTC's development strategy is increased by the lack of indicative planning at the state, regional and local levels through a system of forecasts, targeted integrated programs and mechanisms for their implementation.

Key words: strategic area of management, motor transport company, diversification, strategic management, transport services.

Постановка проблеми. У процесі перетворень системи управління економікою України, що від-

булися під час переходу від планової моделі господарювання до ринкової, були скасовані планові

органи всіх рівнів, що займалися збором інформації, аналізом стану галузей народного господарства, розробленням галузевих планів і програм розвитку народногосподарських комплексів.

У цих складних умовах перед організаціями постає завдання самостійного визначення напрямку своєї діяльності. Невпевненість у завтрашньому дні, неплатоспроможність споживачів товарів і послуг викликають труднощі щодо розроблення стратегії розвитку та ефективної її реалізації за допомогою стратегічного плану.

В умовах економічних змін сучасне автотранспортне підприємство (АТП), яке здійснює перевезення, як і будь-яке інше підприємство, що виготовляє товари або надає послуги, стикається з безліччю проблем. Джерелами підвищеної складності управління є високий ступінь невизначеності ринкової ситуації, сезонна нестабільність попиту на автотранспортні послуги, жорсткість конкуренції в галузі, нестача фінансових ресурсів тощо. У таких умовах назріла необхідність стратегічного мислення, яке повинно втілитися в програму дій, що уточнює цілі та засоби реалізації обраного шляху розвитку. Виживання та розвиток на довгострокову перспективу залежать від здатності організації вчасно передбачити зміни на ринку та відповідним чином адаптувати свою організаційну структуру та зміст портфеля замовлень на товари та послуги. Тому сьогодні необхідний системний комплексний підхід до вдосконалення концепції управління вітчизняними підприємствами, який приділяє найбільшу увагу стратегічним аспектам розвитку. Необхідне формування загального напрямку, на якому слід шукати шляхи досягнення цілей, а також набору правил і засобів для прийняття рішень, якими керується організація у своїй діяльності, тобто формування стратегії розвитку господарюючого суб'єкта в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблемам, пов'язаним із класифікацією та вибором стратегії підприємства, присвячені праці багатьох вітчизняних та закордонних учених: І. Ансоффа [2; 3], Р. Акоффа [1], О.П. Градова [5], М.Е. Портера [6], А. Стрікланда, А.А. Томпсона [7], З.Є. Шершньової [8] та багатьох інших. Найбільшу увагу оцінці потенціалу стратегічних зон господарювання приділено у стратегічних матричних моделях: «Boston Consulting Group Matrix» (BCG) [4], розвитку «товар/ринку» І. Ансофа [2; 3], Матриця McKinsey/General Electric (GE) [9], Shell / Direct Policy Matrix (DPM) [10] тощо.

Постановка завдання. Метою дослідження є розгляд сучасних аспектів використання логістичних методів під час формування стратегічних зон господарювання автотранспортних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним із можливих варіантів реагування на про-

блему адаптації національної транспортної системи до зовнішніх економічних умов є розширення транспортно орієнтованої господарської діяльності підприємств. Це завдання може бути вирішене за допомогою створення стратегічних зон господарювання (СГЗ) на додаток до наявних концепцій логістичного управління. Завдання останнього – знизити складність підготовки загальної ринкової стратегії автотранспортного підприємства.

Транспортний комплекс країни розвивається не тільки разом із виробничою сферою, але й впливає на розміщення та спеціалізацію підприємств, відображається на розселенні, рівні та способі життя її громадян. Тому дуже важливо докладно розглянути ситуацію, яка складається на ринку автотранспортних перевезень в Україні.

В Україні провідне місце завжди займав і займає залізничний транспорт, автомобільний поки що не може скласти йому пристойну конкуренцію. У часи планово-адміністративної економіки, на відміну від інших галузей, автотранспорт практично не брав участі у структурі міжрегіонального та міжгалузевого руху товарів, а також у міжрегіональних перевезеннях пасажирів. З переходом України до ринкової економіки ситуація стала змінюватися.

Постійно зростає привабливість галузевих ринків країни для іноземних підприємців. Не залишаються осторонь і туристи. Збільшується активність і українських підприємців у різних галузях економіки, їхня зацікавленість у розвитку міжнародних і міжрегіональних автомобільних зв'язків. Збільшення можливостей для імпортерів і зростаючі вимоги українського споживача означають зростання конкуренції між промисловими виробниками, а також іноземними компаніями з більшим досвідом роботи в ринкових умовах.

Добитися успіху зможуть ті українські підприємства, які приймуть на озброєння такі способи управління виробництвом, як:

- скорочення запасів сировини та готової продукції;
- концентрація виробництва на більших і ефективних заводах;
- оперативне регулювання масштабів виробництва залежно від споживчого попиту.

Застосування цих методів неможливе без ефективної підтримки з боку автотранспортних підприємств, тому що виникне необхідність регулярного відновлення запасів. Саме тут автомобільний транспорт має значні переваги, такі як можливість доставки вантажу «від дверей до дверей» і «точно в строк». Порівняно з іншими видами транспорту автомобільний характеризується високою швидкістю, гнучкістю маршрутів, незалежністю від погодних умов, дешевизною, готовністю до змін ринкової кон'юнктури. Серед причин, що перешкоджають розвитку автотранспорту, можна виділити:

– недостатній розвиток мережі сучасних високоякісних автомобільних доріг;

– низьку якість дорожнього покриття.

Середня швидкість руху на дорогах України майже в 2 рази менша, ніж у промислово розвинених країнах, а термін служби автомобілів – майже на третину менший. Це підвищує вартість транспортних засобів, витрати на їх утримування, знижує конкурентоспроможність автотранспортних підприємств (АТП). Крім того, розвиток автотранспортних перевезень в Україні стримує відсутність ефективної загальнотранспортної та галузевої політики, що може забезпечити можливість вільного доступу підприємців на ринок, сумлінну конкуренцію, безпеку руху та захист навколишнього середовища. Сьогодні можна виділити такі основні групи невирішених проблем:

– відсутність закінченої системи базового законодавства;

– не досить ефективного забезпечення виконання положень чинного законодавства;

– незадовільну організацію управління автотранспортом.

За формою власності АТП – це в основному товариства (акціонерні або з обмеженою відповідальністю) або малі підприємства (приватні підприємці). Таким чином, можна говорити про тенденцію появи на ринку автотранспортних послуг великої кількості малих підприємств.

Важливими факторами, що стимулюють розвиток автотранспорту, є різноманітні характеристики внутрішньогалузевої та міжгалузевої конкуренції. Незавершеність процесу створення нової економічної системи, постійне коригування господарського законодавства, високий рівень інфляції, різка зміна обсягів і видів виготовленої продукції, а також нестійкість економічних зв'язків формують високий рівень нестабільності зовнішнього середовища для АТП. Тому необхідне застосування сучасних методів стратегічного управління.

Зміна конкурентної ситуації на ринку автотранспорту змушує АТП шукати нові сфери застосування своїх можливостей, підштовхує підприємство до диверсифікації. Перед АТП, як і перед іншими видами підприємств, постає необхідність оцінювати проблеми, що виникли перед ними, причому не тільки внутрішні, але й зовнішні. Тому до наявних логістичних концепцій управління АТП слід додати підхід, заснований на виділенні стратегічних зон господарювання (СГЗ). Цікаво, що концепція СГЗ була вперше використана в Міністерстві оборони США Р. Макнамарой і Дж. Хітчем, які розробили принцип розділених бойових завдань (військовий еквівалент концепції СГЗ), оцінюючи їхні перспективи з погляду зовнішнього середовища [2, с. 38]. Стратегічні зони господарювання – це окремі сегменти зовнішнього середовища фірми, на який підприємство має

(або прагне одержати) вихід і який є об'єктом для аналізу з погляду окремих можливостей, тенденцій, небезпек, що впливають зі стану цього оточення. Одним із завдань для підприємства є оцінка привабливості набору СГЗ, його розширення та відсікання безперспективних зон. Транспортні послуги як особливий вид продукції мають низку особливостей:

– нематеріальність, тобто неможливість споживача відчувати послугу як матеріальний об'єкт;

– неподільність, тобто нерозривність зв'язку між послугою (транспортним перевезенням) і особою, що надає послугу (перевізником);

– нетривалість, тобто послуга не може використовуватися з відстрочкою через неможливість складування продукції;

– нерівномірність у часі, тобто сезонність попиту на послуги.

АТП може здійснювати кілька видів діяльності, які можуть бути як пов'язаними, так і не пов'язаними з автотранспортними перевезеннями. АТП може працювати в одній або декількох СГЗ. Розглянемо можливі види СГЗ з обліком перерахованих вище особливостей продукції АТП.

1. Основні стратегічні зони господарювання, пов'язані безпосередньо з перевезенням вантажів або пасажирів. Клієнтами АТП можуть бути як юридичні, так і фізичні особи. На споживчому ринку як СГЗ АТП можуть виступати окремі сегменти або комбінації сегментів ринку товарів (послуг) широкого вжитку. СГЗ, пов'язані безпосередньо з перевезенням вантажів або пасажирів, можна розділити, наприклад, за такими критеріями:

а) за регіональною ознакою (це пов'язано з особливостями вимог, пропонованих зовнішнім середовищем у кожному конкретному випадку):

– міські, приміські, міжміські;

– міжрегіональні;

– міжнародні.

б) за характером формування навантаження:

– маршрутні (строго фіксований маршрут, твердий графік роботи, фінансові втрати у разі порушення зобов'язань);

– варіативні (за існування набору мінімальних зобов'язань є можливість зміни параметрів роботи в деяких межах);

– випадкові (замовлення виникають випадковим чином, немає довготривалих зобов'язань, є можливості управління параметрами).

На ринку засобів виробництва як СГЗ АТП можуть виступати перевезення продукції певної галузі (виробництва, групи підприємств галузі). Ключовим фактором при цьому може бути наявність спеціального виду автотранспорту, придатного для перевезення продукції тільки цієї галузі, наприклад: перевезення паливно-мастильних матеріалів, перевезення нефасованих продуктів харчової промисловості, перевезення труб

великого діаметру. Незважаючи на те, що всі СГЗ пов'язані зі здійсненням перевізного процесу, у кожній конкретній ситуації зовнішнє середовище формує свій набір вимог до підприємства. Це відображається на величині та структурі витрат, пов'язаних з адаптацією стратегічного потенціалу підприємства до вимог зовнішнього середовища, може вимагати окремої стратегії підприємства в кожній зоні господарювання.

2. Стратегічні зони господарювання, супутні для автотранспортних підприємств – це СГЗ, пов'язані з наданням послуг з обслуговування автотранспорту. До таких послуг належать, наприклад: а) організація технічного обслуговування та ремонту автомобілів; б) організація контролю та діагностики технічного стану автомобілів; в) організація мийки, заправки, автостоянки.

3. Стратегічні зони господарювання, супутні для клієнтів АТП. На базі АТП можуть бути організовані виробництва, не пов'язані безпосередньо з автотранспортною діяльністю, але націлені на надання додаткового спектра послуг для наявних або потенційних клієнтів СГЗ. Цілями створення таких СГЗ можуть бути залучення додаткових клієнтів, зміцнення іміджу фірми, завантаження порожніх площ. Такими видами діяльності для АТП можуть бути, наприклад: а) організація магазину запасних частин і автомобільних аксесуарів; б) установка аудіообладання, сигналізації та тюнінгу; в) організація туристичного (екскурсійного) агентства за наявності міжміських (міжнародних) маршрутів.

4. Стратегічні зони господарювання, не пов'язані з автотранспортною діяльністю. СГЗ цієї групи функціонують у відриві від основної діяльності АТП. На практиці є приклади успішної диверсифікації компаній, як об'єднаних з основними напрямками діяльності, так і не пов'язаних із ними. Величиною, що визначає конкурентоспроможність автотранспортних підприємств, може бути рентабельність обігу. Виручка від реалізації транспортних послуг підприємства значною мірою визначається зовнішнім середовищем. АТП деякою мірою може впливати на такі показники, як попит на продукцію або рівноважна ціна. З іншого боку, від організації виробничої діяльності АТП великою мірою залежить ефективність використання ресурсів. За допомогою впровадження концепцій логістики в управлінні є широкі можливості для оптимальної організації перевізного процесу.

Висновки з проведеного дослідження. У наш час чимало вітчизняних підприємств та підприємств не володіють обґрунтованими, зваженими підходами до управління набором видів діяльності та застосовують стратегію диверси-

фікації на практиці інтуїтивно. Дуже розповсюджений варіант, коли рішення ухвалюються на основі особистих переваг власників бізнесу, а не на основі серйозного аналізу ситуації. Диверсифікований господарський портфель підприємства формується методом проб і помилок, що не можна визнати раціональним. І тут спеціальні знання з диверсифікованості діяльності повинні бути якраз на часі. Багатьом підприємцям і керівникам підприємств необхідно враховувати та використовувати рекомендації зі здійснення диверсифікації виробництва (надання послуг) для підвищення ефективності діяльності. Також необхідно враховувати труднощі, з якими зіткнеться підприємство, реалізуючи стратегію вільного вибору видів диверсифікації діяльності. З іншого боку, не можна розглядати диверсифікацію як панацею від багатьох негараздів підприємства. Диверсифікацію можна розглядати як інвестиційну схему, яку треба покращувати та змінювати в кожному разі, коли для цього є нагода. Такий підхід дає змогу перетворювати диверсифікацію у потужний інструмент збільшення прибутку підприємства. Кожному підприємцю, керівнику, менеджеру необхідно знайти свій підхід до диверсифікації з урахуванням конкретної ситуації, ґрунтуючись на власних знаннях, досвіді, інформації та інтуїції.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М. : Прогресс, 1985. 327 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. М. : Экономика, 1989. 519 с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб. : Изд. «Питер», (Сер. «Теория и практика менеджмента»), 1999. 416 с.
4. Брюс Д. Хендерсен. Продуктовый портфель // Бостонская консалтинговая группа VCG Review : Дайджест. М. : Бостонская консалтинговая группа, 2008. 7–8 с.
5. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы. Учебное пособие. СПб.: Специальная Литература, 1995. 416 с.
6. Портер М.Э. Конкуренция: учебное пособие. М.: «Вильямс», 2005. 608 с.
7. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
8. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.
9. Day G.S. Analysis for Strategic Marketing Decisions. West Publishing Company, 1996. P. 202–204.
10. Hichens R.E., Robinson S.J.Q. and Wade D.P. The Directional Policy Matrix: Tool for strategic Planning. Long Range Planning, Vol. 11, June 1978.