

УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Левченко Ольга Павлівна

УДК 656.078

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 08.06.01 – економіка, організація
і управління підприємствами

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

ХАРКІВ – 2005

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Харківському національному автомобільно-дорожньому університеті.

Науковий керівник – доктор економічних наук, професор **Шинкаренко Володимир Григорович** – Харківський національний автомобільно-дорожній університет, завідувач кафедри менеджменту

Офіційні опоненти: - доктор економічних наук, професор **Іванілов Олександр Семенович**, Харківський державний технічний університет будівництва та архітектури, завідувач кафедри економіки

кандидат економічних наук **Селезньова Галина Олександрівна**, Харківський національний економічний університет, доцент кафедри економіки підприємства та менеджменту

Провідна установа – Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, відділ ринку транспортних послуг, м. Одеса

Захист відбудеться “20” травня 2005 р. о 15-00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради К 64.820.05 Української державної академії залізничного транспорту за адресою: 61050, м.Харків, майдан Фейєрбаха, 7, ауд. 501.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Української державної академії залізничного транспорту за адресою: 61050, м. Харків, майдан Фейєрбаха, 7.

Автореферат розісланий “18” квітня 2005 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

Чорнобровка І.В.

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується збільшенням попиту на вантажні автомобільні перевезення. Це потребує зростання можливостей автотранспортних підприємств (АТП) функціонувати в складних умовах зовнішнього та внутрішнього середовища, підвищення рівня стратегічного потенціалу. Щоб досягти успіху в конкурентній боротьбі підприємства повинні розробляти та реалізовувати стратегії свого розвитку. За таких умов визначення напрямків розвитку та шляхів досягнення стратегічних цілей набуває особливої актуальності. Їх обґрунтування повинно базуватися на використанні сучасних методів, у тому числі стратегічного управління.

Розробкою теоретичних, методичних і практичних основ формування стратегії розвитку підприємства в Україні займаються Герасимчук В.Г., Дикань В.Л., Іванілов О.С., Куденко Н.В, Наливайко А.П., Осовська Г.В., Пастухова В.В., Пономаренко В.С., Соболев Ю.В., Тищенко О.М., Тридід О.М., Шершньова З.Є., Шинкаренко В.Г. За кордоном цій проблемі присвятили дослідження Акофф Р., Ансофф І., Віханський О.С., Градов А.П., Круглов М.І., Мінцберг Г., Портер М., Стрікленд А.Дж., Томпсон А.А., Чандлер А. та ін.

Незважаючи на наявність великої кількості наукових розробок, практична діяльність АТП не забезпечена науково обґрунтованими методичними рекомендаціями щодо розробки стратегії їх функціонування та розвитку в ринкових умовах. Це пов'язано з тим, що не всі теоретичні аспекти цієї проблеми розроблені достатньо повно. Окрім цього, необхідна адаптація існуючих положень до специфічних умов діяльності АТП. Так, потребують галузевого наповнення поняття “стратегія розвитку”, “господарський портфель”, “стратегічна зона господарювання” (СЗГ). Слід також розробити методичний підхід до формування господарського портфеля АТП, обґрунтувати доцільність індивідуального обслуговування клієнтів та ін. Важливість та недоопрацьованість цих питань зумовили вибір теми дисертації, визначили її мету та задачі.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дослідження проводилося відповідно до напрямку наукових досліджень кафедри менеджменту Харківського національного автомобільно-дорожнього університету за темою: “Соціально-економічні проблеми функціонування і розвитку підприємств автомобільного транспорту в ринкових умовах”.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії розвитку АТП в ринкових умовах.

Предметом дослідження є методи формування стратегії розвитку АТП в ринкових

умовах.

Мета і задачі дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування й розробка науково-методичних рекомендацій з формування стратегії розвитку АТП в ринкових умовах.

Для реалізації цієї мети треба було вирішити наступні задачі:

- узагальнити результати досліджень щодо теоретичних основ і практичних рекомендацій формування стратегії розвитку підприємства;
- встановити склад стратегій розвитку підприємства, та їх розподіл між рівнями прийняття стратегічних рішень АТП;
- обґрунтувати методичний підхід до формування стратегії розвитку АТП;
- визначити етапи формування господарського портфеля АТП;
- удосконалити методичний підхід щодо виділення СЗГ АТП;
- обґрунтувати методичний підхід до відбору клієнтів пріоритетного обслуговування;
- розробити сценарії розвитку АТП;
- побудувати модель формування стратегії розвитку АТП;
- удосконалити метод формування організаційної структури АТП.

Методи дослідження. Теоретичною основою дослідження є Закони України, Накази Президента України, Законодавчі акти Верховної Ради, нормативні документи Кабінету міністрів України та міністерства Транспорту України, органів регіонального управління, офіційні статистичні матеріали, а також наукові праці вітчизняних і закордонних вчених у сфері стратегічного планування, менеджменту та маркетингу, розвитку і конкурентноздатності підприємства, організації виробництва та ін. Дослідження ґрунтуються на загальнонаукових методах теоретичного *узагальнення і порівняння, абстрагування, аналізу, системного і комплексного підходу*. Серед спеціальних використані методи: *стратегічного аналізу діяльності АТП, багатомірного ієрархічного групування для виділення СЗГ, експертних оцінок для обґрунтування факторів привабливості СЗГ, порівняльної комплексної оцінки та таксономічного аналізу для відбору клієнтів пріоритетного обслуговування, рейтингової оцінки для визначення позиції АТП в конкуренції, портфельного аналізу для формування господарського портфеля АТП, сценарного підходу для вибору напрямків розвитку АТП, статистичного методу для аналізу ризику сценаріїв розвитку, екстраполяції для прогнозування трендового сценарію*.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в теоретичному обґрунтуванні і розробці методичних рекомендацій з формування стратегії розвитку АТП в ринкових умовах, а саме:

1. обґрунтовано модель формування стратегії розвитку АТП, яка відрізняється від існуючих розподілом різних видів стратегій за рівнями прийняття стратегічних рішень, їх розробкою та моделюванням для специфічних умов і результатів функціонування підприємств автомобільного транспорту;
2. доповнено існуючі методичні положення відносно виділення стратегічних зон господарювання шляхом розширення факторів сегментування ринку автотранспортних послуг та групування клієнтів АТП по цих факторах ;
3. запропоновано методичний підхід до відбору клієнтів пріоритетного обслуговування на основі розробленого переліку специфічних показників привабливості і її порівняльної комплексної оцінки;
4. розроблено методичний підхід з оцінки та відбору, по-перше, найбільш привабливих для підприємства СЗГ, по-друге, конкурентоспроможних підрозділів АТП (стратегічних одиниць бізнесу (СОБ)) для обслуговування цих зон;
5. обґрунтовано методичні основи вибору стратегії розвитку АТП в процесі розробки та реалізації абстрактного (тобто базового, найбільш укрупненого та узагальненого) сценарію розвитку АТП і структурних сценаріїв, які передбачають деталізацію і конкретизацію окремих етапів базового сценарію з метою вибору стратегії розвитку;
6. запропоновано спосіб кількісної оцінки ризиків в процесі розробки сценаріїв розвитку АТП.

Результати дослідження, сформульовані в п. 3 – запропоновано вперше, в п.п. 1, 2, 4, 5, 6 – дістало подальшого розвитку.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання розроблених методичних рекомендацій для формування господарського портфеля АТП і розробки комплексу стратегій, що забезпечують розвиток на основі підвищення ефективності його роботи. Результати досліджень впроваджені в ВАТ “Хлібний автопарк” (довідка про впровадження № 165 від 12.10.04) та ВАТ “АТП-16363” (акт впровадження № 629 від 19.10.04). Основні положення дисертації використані в навчальному процесі ХНАДУ (довідка № 2722/01 від 24.11.04).

На основі матеріалів дисертації автором розроблені методичні вказівки до практичних занять з дисципліни “Стратегічний менеджмент” для студентів спеціальності 7.0502.01 “Менеджмент організацій”, що застосовуються в навчальному процесі ХНАДУ.

Особистий внесок здобувача в роботах, що виконані у співавторстві полягає: у роботі [4] встановлено послідовність розробки стратегії розвитку та інших допоміжних стратегій, обґрунтовано порядок формування господарського портфеля; у роботі [5] запропоновано модель формування стратегії розвитку, побудовано алгоритм моделювання

стратегії, розроблено сценарій розвитку АТП; в роботі [6] запропонований перелік специфічних показників, які можуть бути використані для виділення СЗГ вантажного АТП.

Апробація результатів дисертації. Основні результати дисертації доповідалися на Всеукраїнській науковій конференції студентів, магістрів і аспірантів “Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи” (Харків, 2003 р.); IV міжнародній науково-практичній конференції “Дослідження й оптимізація економічних процесів “Оптимум-2003”” (Харків, 2003 р.); I міжнародній науковій конференції молодих вчених та студентів “Молодь України та соціально-орієнтована економіка” (Харків, 2004 р.); 57 професорсько-викладацькій науково-технічній конференції ОНМУ (Одеса, 2004 р.); на професорсько-викладацьких конференціях ХНАДУ (Харків, 2001-2004 рр.).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 9 робіт, з яких 4 - у спеціалізованих фахових виданнях. Загальний обсяг – 3,1 ум.-друк.арк., з них особисто автору належить 2,3 ум.-друк.арк.

Структура й обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, додатків. Повний обсяг дисертаційної роботи 208 сторінок комп'ютерного тексту, з них 145 сторінок основного тексту, 32 малюнки (8 сторінок), 18 таблиць (11 сторінок), 2 додатки (31 сторінка), список використаних джерел (161 найменування (13 сторінок)).

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність дослідження процесу формування стратегії розвитку АТП в ринкових умовах, сформульовано мету і задачі, розкрито методологію вирішення задач, визначено наукову новизну, теоретичне і практичне значення отриманих результатів.

У першому розділі – “Теоретичні основи формування стратегії розвитку АТП” досліджено теоретичні основи процесу формування стратегії розвитку, визначено сутність стратегії розвитку АТП як загальної стратегії підприємства, та інших стратегій, що забезпечують його розвиток. Встановлено розподіл цих стратегій за рівнями прийняття стратегічних рішень. Обґрунтовано модель формування стратегії розвитку АТП.

Вирішення проблеми формування стратегії розвитку АТП в першу чергу потребує встановлення змісту стратегії розвитку та її місця серед інших стратегій. В сучасній науковій літературі існує велика кількість неузгоджених трактовок цього поняття. Основною причиною розбіжностей є різні погляди на сутність стратегії та на розвиток підприємства. З урахуванням виділених позитивних якостей стратегії та основних напрямків розвитку

підприємства запропоновано стратегію розвитку АТП трактувати як набір засобів, отриманий шляхом переговорів та узгоджень на всіх рівнях прийняття стратегічних рішень, які підприємство використовує для найбільш повного задоволення потреб у перевезеннях і досягнення перспективних цілей з мінімальним рівнем ризику при найбільш ефективно-му використанні ресурсів у відповідному бізнес-просторі. Таке поняття відбиває колективний підхід до розробки стратегії, дає уявлення про місію АТП, розкриває сутність як стратегії, так і розвитку.

Стратегія розвитку АТП формується на вищому рівні для підприємства в цілому. Її успішну реалізацію на рівні підрозділу забезпечують стратегії більш низького порядку. Існують варіанти класифікації стратегій за рівнями ієрархії, рівнями управління, відповідальності тощо. В результаті їх дослідження встановлено, що немає єдиної точки зору вчених щодо кількості рівнів, назви стратегій, їх змісту та призначення. Приймаючи до уваги специфіку діяльності й організаційну структуру АТП, запропоновано здійснювати розробку комплексу стратегій на трьох рівнях прийняття стратегічних рішень. Розподіл стратегій за цими рівнями, послідовність їх розробки та узгодження відображені на рис. 1.



Рис. 1. Склад стратегій за рівнями прийняття стратегічних рішень АТП

Щоб сформувати успішну стратегію розвитку, підприємству необхідно точно знати склад і послідовність її розробки. В теперішній час існує чимало варіантів формування стратегії, але більшість з них носять загальний характер та не враховують різноманітності економічної дійсності. АТП значно відрізняються від підприємств інших галузей народного господарства за умовами роботи, технологією надання послуг та ін. Тому слід врахувати специфічні умови господарювання та надати галузевого наповнення окремим ета-

пам процесу формування стратегії розвитку АТП.

В загальному вигляді схема формування стратегії розвитку АТП зображена на рис. 2. Перший етап передбачає встановлення місії і побудову дерева цілей. Щоб отримати дані для формулювання стратегії розвитку та інших допоміжних стратегій виконують стратегічний аналіз. Його здійснюють на рівні підприємства та підрозділу. Виконаний у цілому для підприємства аналіз дозволяє конкретизувати стратегічні цілі і намітити можливі стратегії. Для їх уточнення здійснюють аналіз діяльності кожного підрозділу, розробляють господарський портфель. Розробка господарського портфеля є одним з шляхів подолання невизначеності середовища, вона бажана для крупних АТП, які використовують автомобілі різних типів: самоскиди, бортові, сидельні тягачі, спеціалізовані.

Існують різні шляхи розробки господарського портфеля. Його комплектують з числа СЗГ або СОБ. При цьому немає єдності щодо змісту цих понять, а засоби їх виділення та оцінки залежать від специфіки підприємств окремих галузей. Господарський портфель АТП запропоновано складати з числа привабливих СЗГ та конкурентоспроможних СОБ, що організовані на підприємстві для обслуговування однієї або декількох зон господарювання. Під СЗГ слід розуміти стратегічно важливий сегмент оточення АТП, що складається з клієнтів зі схожими потребами та однаковою технологією їх задоволення, на який підприємство має або хоче мати вихід. Виділення і оцінка СЗГ та СОБ відповідає специфіці функціонування АТП. Така побудова стратегічного аналізу дає підставу для формування варіантів бізнес-стратегій та конкурентних стратегій за кожним напрямком діяльності, які за допомогою сценарного підходу визначають портфельну, конкурентну та загальну стратегії розвитку підприємства. На даному етапі уточнюють та коректують цілі підприємства.

Оцінку ефективності розробленої стратегії виконують в процесі її реалізації. Процес формування стратегії носить ітеративний характер і дозволяє повільно переходити від теперішньої стратегії до наступної.

Особливістю запропонованого підходу до процесу формування стратегії розвитку АТП є відображення всього комплексу стратегій, необхідних підприємству для досягнення стратегічних цілей розвитку, а також урахування специфічних умов господарювання при проведенні стратегічного аналізу, зокрема при розробці господарського портфеля.

У другому розділі “Стратегічний аналіз діяльності АТП” досліджено методологію проведення стратегічного аналізу, виконано методичне опрацювання кожного етапу згідно специфіки АТП, при цьому значної уваги приділено формуванню господарського портфеля.

Перший етап проведення стратегічного аналізу дозволяє виконати оцінку теперішньої діяльності АТП та визначити загальні напрямки подальшого розвитку. При цьому у першу чергу виконують аналіз стратегічного потенціалу. Це пов'язано з тим, що саме наявний рухомий склад визначає ту частину зовнішнього середовища, яку слід ретельно проаналізувати. Аналіз рекомендовано здійснювати за допомогою SNW-аналізу. Його метою є отримання даних для побудови матриці ключових факторів успіху як найбільш сильних позицій АТП порівняно з аналогічними показниками основних конкурентів.

Другий етап стратегічного аналізу передбачає формування господарського портфеля АТП. Його розробку починають з виділення СЗГ. Це потребує вирішення трьох задач: обґрунтування ознакового простору виділення СЗГ, вибору методу стратегічної сегментації та оцінки привабливості отриманих СЗГ.

Ознаковий простір, що враховує специфіку виділення СЗГ вантажного АТП, наведений на рис.3.

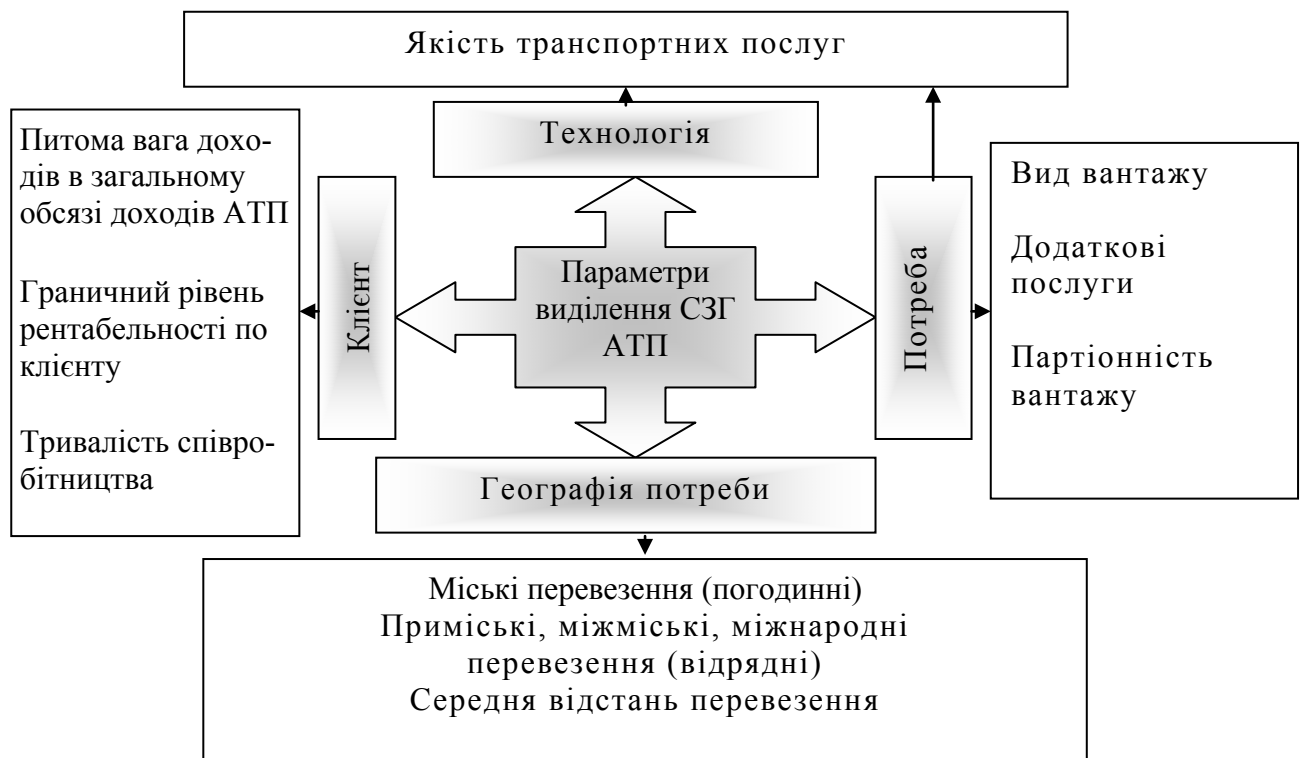


Рис.3. Ознаковий простір виділення СЗГ вантажного АТП

Для АТП запропоновано розрізняти індивідуальні та колективні СЗГ. СЗГ вважається індивідуальною, якщо до її складу входить один, але перспективний клієнт. За таких умов набуває значення обґрунтування показників, на підставі яких здійснюється відбір клієнтів пріоритетного обслуговування та методів, що дозволяють зробити вибір. У зв'язку з поширенням в теорії та практиці стратегічного аналізу принципів системності, при оці-

нюванні багатогранної діяльності важливе значення набуває комплексність. Визначити привабливість окремого клієнта на підставі єдиної системи показників можна за допомогою методів порівняльної комплексної оцінки. Такими показниками по кожному клієнту є: виконання плану перевезень, граничний рівень рентабельності, темп зростання прибутку, питома вага прибутку від обслуговування клієнта в загальному обсязі прибутку АТП, тривалість співпраці, наявність несплачених в термін рахунків, кількість невинуватених скарг. Доцільність пріоритетного обслуговування визначає рівень інтегрального оціночного показника. Кількість індивідуальних СЗГ залежить від конкретних умов функціонування підприємства.

Клієнтів, що не виділені в індивідуальні СЗГ, поєднують у колективні. Виділення колективних СЗГ здійснюється за допомогою багатомірного ієрархічного групування (рис. 4).

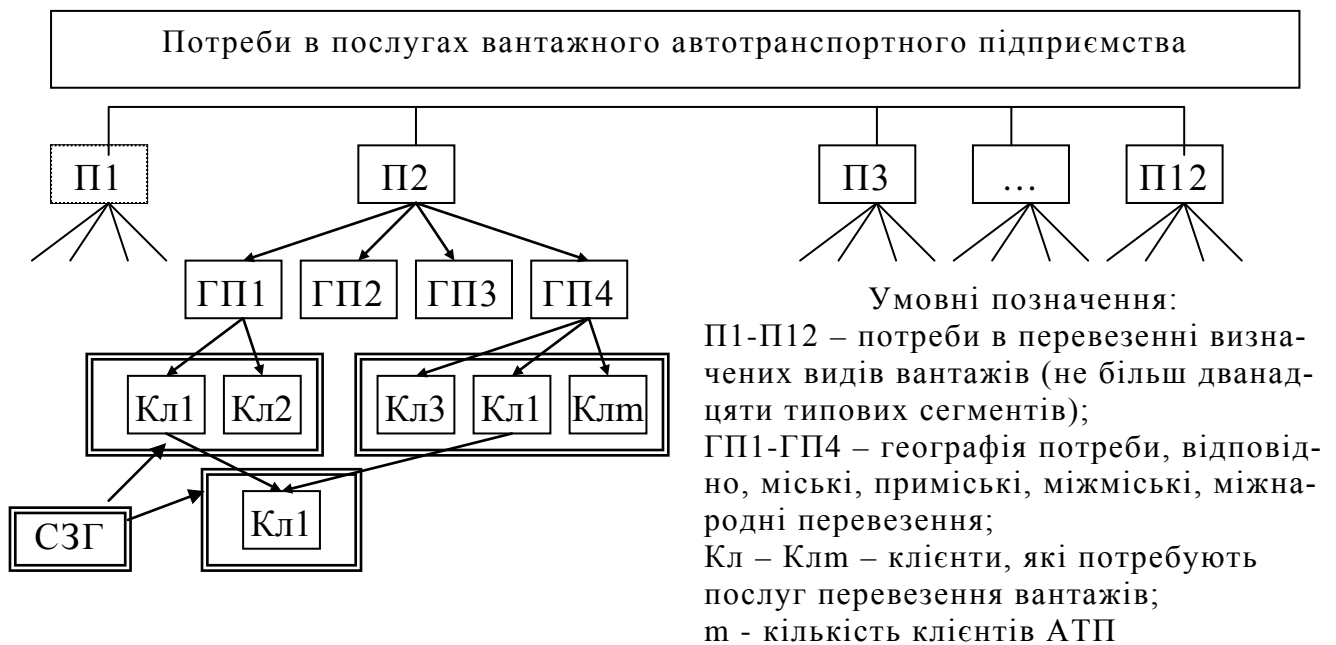


Рис. 4. Виділення СЗГ вантажного АТП методом багатомірного ієрархічного угруповання

На першому етапі групування клієнтів АТП поєднують в групи за схожими потребами. На другому етапі клієнтів кожної групи розрізняють за географічною ознакою перевезень. Значимість цієї ознаки можна пояснити диференціацією тарифів на послуги в залежності від відстані перевезення.

Для оцінки привабливості колективних СЗГ на підставі дослідження літературних джерел та логічного аналізу складено перелік показників. Далі за допомогою експертного опитування управлінських робітників АТП були відібрані найбільш значимі: частка ринку АТП в СЗГ, темп зростання прибутковості, рентабельність СЗГ, відповідність стратегічного потенціалу вимогам СЗГ, питома вага обсягу перевезень в СЗГ в загальному обсязі

перевезень АТП. Кожному з цих показників, в залежності від отриманої суми рангів, призначено ваговий коефіцієнт. Привабливість СЗГ визначається зваженою оцінкою. Обслуговування привабливих СЗГ сприятиме ринковій орієнтації підприємства та забезпечить підвищення обсягів перевезень, максимальне завантаження наявного рухомого складу та ін.

Для обслуговування СЗГ на підприємстві необхідно організувати СОБ, яка відповідає за виробіток стратегічних позицій в одній або декількох зонах господарювання АТП. Виділення СОБ потребує ретельного, всебічного аналізу стратегічного потенціалу та діяльності конкурентів. Велике значення при розробці господарського портфеля має стадія життєвого циклу СЗГ. Сукупність рівномірно розташованих по стадіях життєвого циклу СЗГ забезпечить підприємству стабільний прибуток, фінансову стійкість тощо.

Результати виконаного стратегічного аналізу дозволяють отримати варіанти стратегій розвитку СОБ АТП. Для цього рекомендовано застосовувати портфельний аналіз, зокрема матрицю “Привабливість СЗГ / Позиція в конкуренції” (модель GE-McKinsey). Вихідними даними для проведення аналізу є розрахована привабливість індивідуальних та колективних СЗГ, а також виконана оцінка конкурентних позицій АТП. Матриця дозволяє отримати стратегічні рекомендації для кожної СОБ при обслуговуванні СЗГ. Типові рекомендації для кожного квадранта матриці адаптовані до роботи АТП.

В третьому розділі “Формування стратегії розвитку АТП” розроблено рекомендації щодо використання методу сценаріїв для вибору напрямку розвитку підприємства; запропоновано засіб кількісної оцінки ризику сценаріїв розвитку; обгрунтовано шляхи вдосконалення організаційної структури АТП.

Рекомендації, отримані в результаті стратегічного аналізу, дають змогу визначити декілька варіантів розвитку СОБ та АТП, а також досягти різних стратегічних цілей. Обрати складові стратегічного набору дозволяє метод сценаріїв. Під сценарієм розвитку АТП слід розуміти викладення майбутнього стану підприємства, зумовленого реалізацією певного набору бізнес-стратегій одиниць господарського портфеля.

У зв’язку зі складністю та трудомісткістю процесу розробки стратегії прийнято рішення застосувати принципи моделювання. Стратегія розвитку АТП представляє собою узагальнення розробленого стратегічного набору

$$\{S\} = \{\{S_{\phi}\}, \{S_n\}, \{S_k\}, \{S_p\}\}, \quad (1)$$

$$\{S_{\phi}\} = \{S_{ін}, S_{в}, S_{м}, S_{фін}, S_{ун}, S_{орг}\}, \quad (2)$$

$$\{S_n\} = \{S_{nCOB}\}; \quad \{S_k\} = \{S_{kCOB}\}; \quad (3, 4)$$

де $\{S\}$ – варіанти стратегій розвитку АТП; $\{S_{\phi}\}$ – набір функціональних стратегій АТП; $\{S_n\}$ – варіанти портфельної стратегії АТП; $\{S_k\}$ – варіанти конкурентної стратегії АТП; $\{S_p\}$ – варіанти стратегії ризик-менеджменту АТП; S_{in} – інноваційна стратегія АТП; S_e – виробнича стратегія АТП; S_m – маркетингова стратегія АТП; S_{fin} – фінансова стратегія АТП; S_{yn} – стратегія управління персоналом; S_{org} – організаційна стратегія; $\{S_{nCOB}\}$ – портфель бізнес-стратегій СОБ; $\{S_{kCOB}\}$ – портфель конкурентних стратегій СОБ.

Моделювання стратегії розвитку АТП здійснюють на двох рівнях: рамковому та детальному. Рамковий рівень відповідає абстрактному сценарію, детальний – структурному. Абстрактний сценарій у загальному вигляді містить операції (P_1, \dots, P_{10}) по досягненню стратегічних цілей і ресурсні потоки (R), що циркулюють усередині підприємства та пов'язують його із оточенням. Підприємство при цьому виступає системою, що функціонує в бізнес-просторі. На її вході знаходяться потреби клієнтів, згруповані в СЗГ (A_1, \dots, A_m). Під час моделювання стратегії при виконанні окремих операцій деякі СЗГ виключають з портфелю, що викликає трансформацію потоку A . На виході системи розташовані стратегії $\{S_{\dots}\}$, контрольні показники, яких підприємство може досягнути за умови реалізації обраних стратегій (KS_1, \dots, KS_8) та відхилені СЗГ. Діяльність системи забезпечує ресурсний потенціал. На функціонування системи впливають фактори зовнішнього середовища. Формально-графічний опис абстрактного сценарію розвитку АТП представлений на рис.5.

Розробка структурного сценарію здійснюється в три етапи. Перший етап спрямований на визначення можливих напрямків розвитку підприємства, що обумовлені різними варіантами бізнес-стратегій СОБ. На другому етапі дають опис майбутнього стану підприємства при реалізації кожного з напрямків. Третім етапом розробки сценарію є вибір одного з напрямків розвитку, а також опис шляхів досягнення стратегічних цілей.

При виборі будь-якої стратегії неможливо точно передбачити результати її реалізації. Це пов'язано з високим рівнем невизначеності та нестабільності середовища функціонування АТП. Якщо припустити, що в прогнозованому періоді положення підприємства не зміниться, отримують трендовий сценарій. Вплив позитивних або негативних факторів зумовлює позитивний або негативний результат реалізації сценарію.

Основними показниками результату прийняття стратегічних рішень є майбутній прибуток та рівень ризику. Прогнозний обсяг прибутку АТП за кожним сценарієм отримують за формулою

$$P_z = \sum_{i=1}^N P_{zC3Gi}, \quad (5)$$

де P_z – прогнозний обсяг прибутку, що АТП отримує при реалізації z -го варіанта сценарію; P_{zC3Gi} – прогнозний обсяг прибутку, що АТП отримує при реалізації z -го варіанта сценарію від обслуговування i -ої СЗГ; ($i=1, 2, \dots, N$), N – кількість СЗГ; z – варіант розробленого сценарію.

В роботі досліджено методи кількісної оцінки ризиків. Встановлено, що найбільш прийнятним є статистичний метод. Розрахунок середнього значення очікуваного прибутку, дисперсії, середньоквадратичного відхилення та коефіцієнту варіації дозволяють порівняти ризикованість розроблених сценаріїв стосовно один одного. Але вони не дають відомостей щодо рівня ризику сценарію для підприємства. Для вирішення цієї задачі слід скористатися характеристиками шкал ризику за величиною очікуваних втрат. Розрізняють зону прийнятної, допустимої, критичної та катастрофічної ризику. Визначити, з якою із зазначених зон пов'язана реалізація будь-якого сценарію, можна шляхом обчислення недоотримання прибутку:

$$R_c = P^n - P^m. \quad (6)$$

де R_c – абсолютна величина ризику сценарію; P^n , P^m – прибуток, який АТП отримає, відповідно, при позитивному та негативному результаті реалізації сценарію.

Розраховані для кожного варіанта сценарію значення порівнюють з виявленими зонами ризику та роблять відповідний висновок. До виконання приймають сценарій, що дозволяє отримати найкращі результати з мінімальним рівнем ризику.

В роботі запропонована блок-схема алгоритму моделювання стратегії розвитку. Вона дозволяє здійснювати автоматизоване та швидке навчання нових співробітників технології розробки стратегії; дає змогу виконувати попереднє моделювання будь-якого, у тому числі нового напрямку діяльності; результати розрахунків є базою для розробки перспективних планів та ін.

Розроблена стратегія розвитку АТП орієнтована на обслуговування СЗГ. Існуюча організаційна структура АТП не дозволяє повною мірою реалізувати дану стратегію. Це пов'язано з тим, що автоколони, як основні виробничі підрозділи підприємства, формуються за принципом технологічної єдності рухомого складу та не орієнтовані на елементи ринкової структури. Реорганізація служби експлуатації АТП дозволить виділити СОБ, підставою для їх організації є потреби клієнтів. Децентралізація дозволить передати ініціа-

тиву прийняття стратегічних управлінських рішень керівникам СОБ. Перебудова організаційної структури забезпечить пристосування АТП до нестабільних умов зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки і пропозиції:

1. Підвищити ефективність функціонування і забезпечити розвиток АТП за ринкових умов можливо за рахунок реалізації стратегії розвитку. У зв'язку з цим росте значимість подальшої розробки теоретичних і методичних основ формування стратегії розвитку АТП.
2. Визначено зміст поняття “стратегія розвитку АТП”, що розкриває сутність як стратегії, так і розвитку, дає уявлення про місію АТП та складові процесу формування стратегії, а також відбиває колективний підхід до її розробки. Дане поняття є базою для обґрунтування послідовності розробки стратегії розвитку.
3. Встановлено склад стратегій підприємства, їх сутність та розподіл за рівнями прийняття стратегічних рішень АТП. Рівні прийняття стратегічних рішень відповідають організаційній структурі АТП. Послідовність формування стратегій визначена згідно використання ініціативного підходу до їх розробки. Запропоновані рекомендації дають змогу підприємствам автомобільного транспорту уникнути труднощів, що пов'язані з використанням та узгодженням варіантів стратегій за організаційними рівнями.
4. Запропоновано схему розробки та моделювання стратегії розвитку АТП, що на кожному етапі відображає умови господарювання вантажного АТП: при встановленні місії і дерева цілей; при проведенні стратегічного аналізу; при розробці сценаріїв розвитку і виборі стратегій. Розроблені рекомендації дають точні вказівки щодо складу процедур, які необхідно виконати для формування стратегії розвитку АТП.
5. Визначено, що виділення СЗГ вантажного АТП доцільно здійснювати за допомогою багатомірного ієрархічного групування на основі ознак, що відбивають специфіку діяльності АТП. Запропоновано розділяти СЗГ на колективні й індивідуальні. Це сприяє більш повному задоволенню потреб замовників, а також покращенню стратегічної позиції АТП.
6. Обґрунтовано методичний підхід до виділення клієнтів пріоритетного обслуговування на основі запропонованих показників їх привабливості і методів порівняльної ком-

- плексної оцінки. Партнерські відносини, що встановлені з клієнтами в процесі надання послуг поліпшують імідж підприємства, зміцнюють його конкурентні позиції тощо.
7. Запропоновано формування стратегії розвитку АТП здійснювати за допомогою сценарного підходу шляхом відображення майбутнього стану підприємства, обумовленого реалізацією певного набору бізнес-стратегій та рівнем ризику, що виникає в результаті впливу зовнішніх і внутрішніх факторів середовища АТП.
 8. Удосконалено метод формування організаційної структури АТП за рахунок реорганізації служби експлуатації і виділення СОБ. Обґрунтовано вид організаційної структури управління СОБ та її місце в загальній структурі АТП. Така перебудова призведе до більш чіткого відстеження результатів роботи підрозділів підприємства і підвищення ефективності АТП у цілому.
 9. Практичне використання розроблених методичних рекомендацій дозволить АТП більш чітко орієнтуватися в ринкових умовах господарювання, виконувати весь комплекс робіт з формування стратегії: від установлення реальних довгострокових цілей і способів їхнього досягнення до одержання прогностичних результатів реалізації стратегічних рішень.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ РОБІТ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

У фахових виданнях:

1. Левченко О.П. Классификация стратегий предприятия по уровням принятия стратегических решений // Економіка транспортного комплексу. Вип. 6. - Харків: ХНАДУ. - 2003. - С. 52-56.
2. Левченко О.П. Отбор клиентуры автотранспортного предприятия для индивидуального обслуживания // Збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ “ХПІ”. – 2003. - № 22, т.2. – С.253-255.
3. Левченко О.П. Структура стратегического анализа деятельности АТП // Развитие методів управління та господарювання на транспорті: Зб.наук.праць. – Випуск 19. – Одеса: ОНМУ, 2004. – С.153-158.
4. Шинкаренко В.Г., Левченко О.П. Формирование стратегии развития АТП // Економіка транспортного комплексу: Зб.наук.пр.: - Харків: ХНАДУ. – 2004. Вип. 7. – С. 88 - 99.

У інших виданнях:

5. Шинкаренко В.Г., Левченко О.П. Моделирование стратегии развития автотранспортных предприятий. – Харьков: ХНАДУ, 2004. - 27 с. (Препр./ХНАДУ)

6. Шинкаренко В.Г., Левченко О.П. Обоснование признакового пространства для выделения СЗГ грузового АТП // Економіка і регіон. – ПНТУ. -2003. - №1 (1). - С. 81 – 82.

Тези конференцій:

6. Левченко О.П. Обоснование индивидуального подхода к обслуживанию клиентов автотранспортного предприятия // Матеріали Всеукраїнської наукової конференції “Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи”. – Харків: ХДТУСГ, 2003. - С. 74 - 76.

7. Левченко О.П. Стратегия развития автотранспортного предприятия // Труды IV международной научно-практической конференции 11-12 декабря. 2003. – Харьков: НТУ “ХПИ”. - С. 35-36.

8. Левченко О.П. Моделювання стратегії розвитку автотранспортних підприємств // Молодь України і соціально-орієнтована економіка: Матеріали міжнародної наукової конференції молодих учених і студентів. – Харків: ХНАДУ, 2004. – С.127.

АНОТАЦІЯ

Левченко О.П. – Формування стратегії розвитку автотранспортних підприємств. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеню кандидата економічних наук за спеціальністю 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами. Українська державна академія залізничного транспорту, Харків, 2004.

Дисертаційна робота присвячена дослідженню теоретичних та методичних задач формування стратегії розвитку автотранспортних підприємств.

У дисертаційній роботі визначено та розкрито сутність понять “стратегія розвитку АТП”, “господарський портфель АТП”, “стратегічна зона господарювання АТП” з урахуванням специфіки розвитку автотранспортних підприємств в ринкових умовах; обґрунто-

вано склад, назву та сутність стратегій за рівнями прийняття стратегічних рішень АТП; розроблено процес розробки та моделювання стратегії розвитку, що передбачає послідовний вибір усього комплексу стратегій та містить стратегічний аналіз, який пропонується здійснювати на двох рівнях: підприємства та підрозділу; розроблено методичний підхід щодо формування господарського портфеля, виділення СЗГ та СОБ АТП; визначені шляхи розробки та відбору напрямків розвитку АТП в умовах ризику; удосконалено організаційну структуру АТП за рахунок реорганізації служби експлуатації та виділення в організаційній структурі АТП СОБ.

Ключові слова: стратегія, розвиток, автотранспортне підприємство, господарський портфель, стратегічна зона господарювання, стратегічна одиниця бізнесу

АННОТАЦІЯ

Левченко О.П. – Формирование стратегии развития автотранспортных предприятий. – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.06.01 – экономика, организация и управление предприятиями. Украинская государственная академия железнодорожного транспорта, Харьков, 2004.

Диссертационная работа посвящена исследованию теоретических и методических задач формирования стратегии развития автотранспортных предприятий.

Развитие автотранспортных предприятий в рыночных условиях во многом зависит от правильности установленной стратегии развития. В связи с этим растет значимость разработки теоретических и методических основ формирования стратегии развития, отражающих специфические условия хозяйствования автотранспортных предприятий.

Неоднозначность в трактовках “стратегии развития” обуславливает уточнения этого понятия. Исходя из предположения, что понятие должно отражать основные черты “стратегии” и “развития”, предложено определение “стратегии развития АТП”, которое также дает сведения о миссии АТП, демонстрирует коллективный способ разработки стратегии.

Стратегию развития АТП разрабатывают на высшем уровне. Её успешная реализация во многом зависит от обеспечивающих стратегий, которые разрабатывают на более низких уровнях. Особенности организационной структуры управления требуют уточнения состава обеспечивающих стратегий, их сущности и способа распределения между уровнями принятия стратегических решений. Решение данной задачи позволило не только установить состав и содержание каждой стратегии, но и определить их взаимосвязь и по-

следовательность разработки.

В ходе исследования обоснована последовательность формирования стратегии, которая на каждом этапе учитывает специфику деятельности автотранспортных предприятий: при установлении миссии, построении дерева стратегических целей развития, при выполнении стратегического анализа, формировании сценариев развития, оценке уровня риска и пр.

При проведении стратегического анализа основное внимание уделяется формированию хозяйственного портфеля. Установлено, что хозяйственный портфель АТП следует комплектовать из числа стратегических зон хозяйствования (СЗХ), как сегментов окружения, и стратегических единиц бизнеса, организованных внутри предприятия для обслуживания одной или нескольких зон хозяйствования.

Предлагается различать индивидуальные и коллективные СЗХ. Индивидуальная СЗХ состоит из одного перспективного клиента. Отбор таких клиентов осуществляется на основе специфических признаков и методов сравнительной комплексной оценки: метода суммы мест, расстояний и таксонометрического метода. Итоговую привлекательность получают путем расчета интегрального оценочного показателя. Коллективные СЗХ выделяют при помощи метода многомерной иерархической группировки. Для взвешенной оценки их привлекательности предложен перечень специфических показателей. После того, как получены данные о привлекательности индивидуальных и коллективных СЗХ заполняют сетку сегментации. В ней по горизонтали отражают потребности клиентов, выраженные в перевозках различных типов грузов. По вертикали шкала учитывает географический признак перевозок: городские, пригородные, междугородные, международные.

При выделении стратегических единиц бизнеса АТП особое внимание уделено анализу стратегического потенциала и оценке позиции предприятия в конкурентной среде. Если потенциал не соответствует требованиям СЗХ, предприятие не может организовать единицу бизнеса. Анализ деятельности конкурентов помогает выяснить, имеет ли предприятие конкурентные преимущества при обслуживании СЗХ и служит основой для разработки конкурентной стратегии стратегической единицы бизнеса.

При комплектации хозяйственного портфеля имеет значение стадия жизненного цикла СЗХ. Сбалансированный хозяйственный портфель включает равномерно распределенные по стадиям жизненного цикла СЗХ. Это позволяет снизить уровень риска, обеспечивает стабильный объем прибыли, финансовую устойчивость АТП и пр.

Целью стратегического анализа, кроме всесторонней оценки деятельности АТП, являются стратегические рекомендации, которые служат основой разрабатываемых стратегий. Для их получения следует использовать матрицы портфельного анализа, а именно

матрицу "Привлекательность СЗХ / Позиция в конкуренции". Данными для заполнения матрицы служат рассчитанные показатели привлекательности СЗХ и результаты оценки позиции предприятия в конкуренции при обслуживании каждой СЗХ.

Стратегические рекомендации, полученные при выполнении портфельного анализа, позволяют сформулировать несколько направлений развития предприятия. Для разработки и выбора направления развития предложено использовать метод сценариев. Под сценарием развития АТП следует понимать изложение будущего состояния предприятия, обусловленного реализацией определенного набора бизнес-стратегий элементов хозяйственного портфеля. Поскольку невозможно точно предсказать результаты реализации сценария, описывают несколько таких вариантов. Если предположить, что положение предприятия с течением времени не меняется, получают трендовый сценарий. Влияние разного рода факторов на результаты работы предприятия определяют позитивный или негативный вариант реализации сценарий развития.

Основными показателями при выборе сценария развития являются будущая прибыль и уровень риска. Будущая прибыль определяется как отдельно по каждой СЗХ, так и по АТП в целом. Для оценки уровня риска используются количественные методы оценки.

Чтобы привести в соответствие организационную структуру АТП и разработанную стратегию, предложена схема реорганизации службы эксплуатации, разработана организационная структура управления стратегической единицы бизнеса и определено ее место в общей организационной структуре АТП.

Ключевые слова: стратегия, развитие, автотранспортное предприятие, хозяйственный портфель, стратегическая зона хозяйствования, стратегическая единица бизнеса.

ANNOTATION

Levchenko O.P. – The formation of strategy of the development of motor transportation enterprises. – Manuscript.

Dissertation for the degree of a candidate of economic sciences on the speciality 08.07.04 – transport and communication economy. – Ukrainian State Academy of railway transport, Kharkiv, 2004.

The subject of the research is to analyse theoretical and methodical problems of formation of strategy of development of the motor transportation enterprises.

In dissertation the essence of concepts “strategy of development of the motor transportation enterprise”, “an economic portfolio”, “a strategic zone of managing” is

determined and disclosed with allowance for specificities of development of the motor transportation enterprises under market conditions. The structure, name and purpose of strategy on levels of acceptance of the strategic decisions are justified. The model of strategy of development is developed which provides a consecutive choice of all complex of strategy. The methodical approach concerning formation of an economic portfolio, allocation of strategic zones of managing and strategic units of business is developed. The ways of development and selection of directions of development of the motor transportation enterprise under conditions of hazard are determined. The organizational structure of the motor transportation enterprise is advanced at the expense of reorganization of a maintenance service.

Key words: strategy, development, freight transport enterprise, economic portfolio, strategic zone of managing, strategic unit of business.