

УДК 628.113

С.В. Цимбал

Вінницький національний технічний університет

СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ

В роботі запропонована послідовність формування стратегій диверсифікованого розвитку автотранспортного підприємства та сформовані стратегії на базі профільної диверсифікації.

Ключові слова: *стратегія розвитку, профільна диверсифікація, автотранспортне підприємство.*

Вступ

Перехід до ринкових відносин на Україні привів до необхідності застосування нових методів керування. На початку 90-х років автотранспортні підприємства не застосовували на практиці стратегічне планування, однак, мали досвід контролю над виконанням отриманих планів.

Термін «стратегічне керування» останнім часом став часто використатися в науковій літературі. Ще не дуже давно керівники не мали досвіду розробки стратегії, як невід'ємної частини керування. Її застосування стало необхідним після переходу від планової економіки до ринкової.

Для успішного функціонування підприємству необхідно враховувати аналіз зовнішнього середовища, поведження конкурентів; підприємство має потребу в інвестиціях для досягнення цілей і контролі над їхньою реалізацією. Керування підприємством, що перебуває в стані спаду своєї діяльності, вимагає великої передбачливості та сильно відрізняється від керування прибутковим автотранспортним підприємством, що розвивається. У період початку ринкових змін поняття «стратегія» не застосовувалося. Перед дослідниками встало завдання використати праці закордонних авторів для підприємств, що перебувають у стадії згорання діяльності в нових умовах.

Основа частина

Плани в представленні керівництва підприємств, як правило, асоціюються зі стійким зовнішнім середовищем - вони будувалися шляхом перенесення досягнутих результатів на майбутнє. Але сучасне середовище характеризується невизначеністю, швидкою мінливістю, швидкістю реакції підприємств на ці події набагато нижче швидкості зміни самих подій. Складно визначити, які послуги стануть завтра користуватися попитом.

Потреба в прогнозуванні попиту не задовольнялася, адже автотранспортні підприємства не мали досвіду такої роботи, і керівництво підприємств вважало, що не в змозі вплинути на споживачів. Поняття «стратегія» було мало відомо в практиці керування українськими підприємствами, а закордонними фірмами застосовувалося давно, велика кількість іноземних авторів займаються цим питанням.

Уперше термін «стратегія» був запропонований для використання в бізнесі в середині ХХ століття західними вченими та спочатку викликав здивування серед керівників. Дослівний переклад цього слова звучить як «мистецтво генерала». Воно веде свою історію з часів Олександра Македонського, і спочатку вживалося тільки у військовій термінології. За минулі 50 років його встигли добре вивчити та з успіхом застосувати на практиці [1].

Із другої половини ХХ століття починає стрімко скорочуватися життєвий цикл товарів, підприємств і навіть цілих галузей. Розвиток зовнішнього середовища ставить перед фірмами усе більше нових завдань і вченим не вистачає досвіду, щоб вирішити їх. Одна з новітніх систем, в той час, у західних країнах – стратегічне ринкове керування. Воно розглядає не тільки показники фірми, але ще й зосереджено на ринковому середовищі, де фірма функціонує, змушує вивчати ринок.

На сьогоднішній день немає єдиного й загальноприйнятого визначення поняття «стратегія». Автори книг з менеджменту по-різному трактують це поняття. Стратегія, як план, визначає вибір поведження в будь-якій ситуації.

Г. Минцберг [2]. визначає стратегію як «декларація, покликана задати напрямок діяльності». Підприємство може мати стратегію, навіть не підозрюючи про це. Уважається, що стратегія дозволяє впорядкувати й розподілити ресурси організації ефективним способом, вибудувати позицію досить гнучку та сильну для досягнення поставлених цілей всупереч

втручання зовнішніх чинностей. Керування в організації повинне бути погоджене зі стратегією, в основі формування якої лежить бажання подолати конкуренцію.

За визначенням Р. Гранта [3], «Стратегія – це планування способів, за допомогою яких організація або індивід можуть досягти поставлених цілей».

Джей Барні [4] визначає стратегію в термінах використання внутрішніх ресурсів фірми: «Стратегія – це паттерн (модель) розміщення ресурсів, що дозволяє фірмам продовжувати або вдосконалювати свою діяльність».

В роботі [5] автор стверджує, що стратегія – визначення довгострокових цілей і завдань підприємства, а також прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей.

Як видно, всі визначення досить схожі, що свідчить про існування загального погляду в сучасному менеджменті. Отже, з поняттям «стратегія» зв'язують: план, саме планування, підходи до організації цілей, завдань і ресурсів, а також покращення, перетворення поточного потенціалу підприємства в його новий стан. В цілому стратегію розглядають як довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку підприємства, який стосується активів компанії, її ресурсів, сфери, коштів і форми її діяльності, системи взаємовідношень всередині організації, а також позиції організації стосовно навколишнього середовища, які приводять організацію до її цілей. Стратегію пов'язують з набором правил, якими керується організація при прийнятті управлінських рішень, щоб забезпечити здійснення місії та досягнення господарських цілей організації [6].

Кожне підприємство унікальне в своєму роді, тому і процес вироблення його стратегій свій власний, так як залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки його розвитку, потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виготовлюваного товару або надаваних послуг, стану економіки, культурного середовища і т.д. Єдиної стратегії для всіх компаній існувати не може.

Стратегічне керування – це таке керування компанією, яке [6]:

- спирається на потенціал людських ресурсів як на основу організації;
- орієнтує виробництво на потреби і запити споживачів;
- здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в компанії відповідно до змін навколишнього середовища;
- дозволяє домагатись конкурентних переваг;
- забезпечує виживання компанії та досягнення нею своїх цілей у довгостроковій перспективі.

Суть стратегічного керування полягає в існуванні в компанії чітко організованого комплексного стратегічного планування, щоб забезпечити вироблення довгострокової стратегії для досягнення цілей фірми й створення управлінських механізмів реалізації цієї стратегії через систему планів.

Стратегічне керування можна розглядати як сукупність п'яти викладених нижче взаємозв'язаних управлінських процесів і пов'язаних з ними досить типових дій [7].

1. Діагностика і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища:

- проведення поточного стратегічного аналізу компанії;
- діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища.

2. Визначення і постановка місії та цілей:

- формулювання стратегії та стратегічних цілей компанії;
- розробка концепції корпоративної стратегії та програми дій.

3. Формулювання шляхів реалізації, вибір пріоритетів:

- визначення технологій і ресурсів, їхнього потенціалу для реалізації стратегії;
- створення збалансованого портфелю видів діяльності та ініціатив, узгоджених зі стратегією;
- перевірка здійсненності портфеля (за інвестиціями і ресурсами);
- пріоритезація ініціатив і видів діяльності портфеля.

4. Реалізація стратегій:

- керування стратегічними активами;
- організація ефективної реалізації портфеля;
- мотивація топ-менеджменту (функціональних керівників, виділених керівників) на досягнення стратегічних цілей компанії.

5. Оцінка і контроль виконання, стратегічний контроль.

Стратегічний контроль спрямований на з'ясування того, якою мірою реалізація стратегії приводить до досягнення цілей підприємства. Це принципово відрізняє стратегічний контроль від управлінського або оперативного контролю, тому що його не цікавить правильність виконання стратегічного плану, правильність здійснення стратегії або правильність виконання окремих робіт, функцій та операцій, тому що він сфокусований на тому, чи можливо надалі реалізовувати прийняті стратегії та чи приведе їхня реалізація до досягнення поставлених цілей. Коректування за результатами стратегічного контролю може стосуватися як стратегій, так і цілей фірми.

При визначенні стратегії підприємства керівництво стикається з трьома основними питаннями, пов'язаними зі становищем підприємства на ринку: який напрям скоротити (скорочення, наприклад лідерство в мінімізації витрат виробництва); який – розвивати (розвиток, наприклад спеціалізація у виробництві продукції); куди перейти (диверсифікація, наприклад фіксація певного сегмента ринку і концентрація зусиль фірми на обраному ринковому сегменті). Це та інше різноманіття стратегій, які комерційні та некомерційні організації демонструють у реальному житті, є різними модифікаціями декількох базових стратегій, кожна з них ефективна за певних умов і стану внутрішнього та зовнішнього середовища, тому необхідно розглядати причини, чому організація вибирає ту, а не іншу стратегію.

В літературі зустрічається велика кількість визначень диверсифікації. Але складність полягає в тому, що диверсифікація - така концепція, який не можна дати однозначне визначення. Різні люди мають на увазі під нею різні процеси, тому важливим моментом є здатність розпізнати і витлумачити цю концепцію стосовно до своїх обставин. Проте можна дати досить загальне, широке визначення диверсифікації, але з деякими зауваженнями. Це дасть певну основу для подальшого аналізу.

Загальновідомо, що з економічної точки зору диверсифікація (від лат. *diversus* – різний і *facere* – робити) — це одночасний розвиток декількох або багатьох, не взаємозалежних технологічних видів виробництва та (або) обслуговування, розширення асортиментів вироблених товарів та наданих послуг.

Диверсифікація дає можливість підприємствам «триматися на плаву» при складній економічній кон'юктурі за рахунок випуску різноманітних асортиментів продукції та послуг: збитки від нерентабельних виробів (тимчасово, особливо по новим) перекриваються прибутком від інших видів продукції чи послуг.

Цей процес стосується насамперед переходу на нові технології, ринки і галузі, до яких раніше підприємство не мало ніякого відношення; крім того, сама продукція (послуги) підприємства повинні бути також зовсім новою, і причому завжди необхідні нові фінансові інвестиції.

Диверсифікація пов'язана з розмаїтістю застосування продуктів (послуг), що випускає підприємство, і робить ефективність його функціонування в цілому незалежним від життєвого циклу окремого продукту, вирішуючи не стільки завдання виживання компанії, скільки забезпечення стійкого поступального зростання. Якщо товари чи послуги підприємства мають дуже вузьке застосування, то воно є спеціалізованим; якщо вони знаходять різноманітне застосування, то це – диверсифіковане підприємство.

Послідовність формування стратегій диверсифікованого розвитку автотранспортного підприємства приведена на рис. 1.

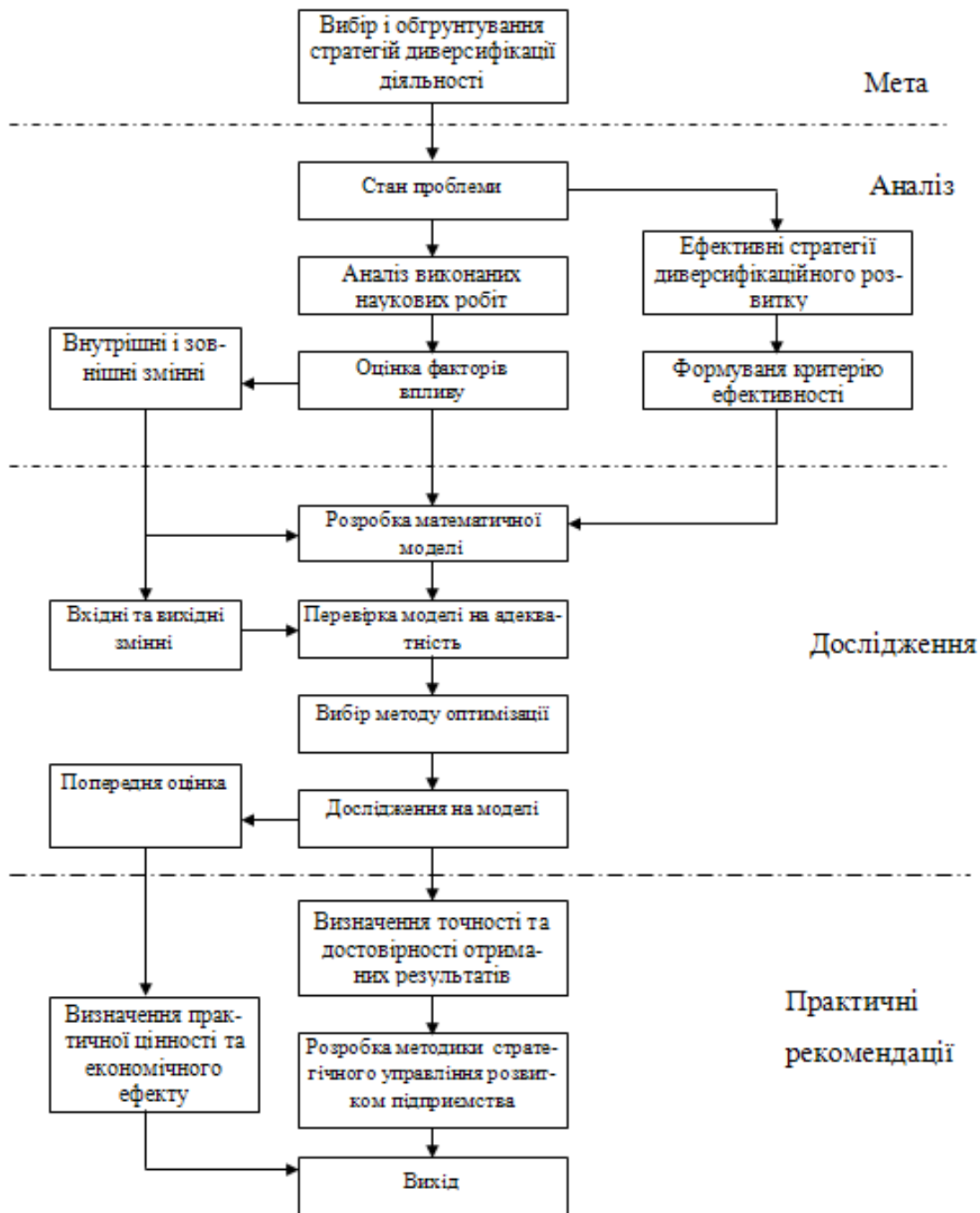


Рис. 1. Послідовність формування стратегій диверсифікованого розвитку АТП

Проведений аналіз діяльності автотранспортних підприємств показав, що найбільш доцільними є три стратегії профільної диверсифікації. Перша стратегія пов'язана з перевізним процесом і передбачає впровадження нового виду перевезень на досліджуваному підприємстві. Друга стратегія пов'язана з технічною експлуатацією автомобілів (створення станції технічного обслуговування на базі автотранспортного підприємства). Третя стратегія пов'язана з відновленням деталей, агрегатів та систем автомобілів.

Кожна стратегія диверсифікації включає в себе велику кількість варіантів. Стратегія об'єднує варіанти, що мають спільні риси, які дозволяють при визначенні ефективності цих варіантів використовувати спільні формули та економічні залежності (рис.2).



Рис. 2. Стратегії диверсифікації АТП

Висновки

В роботі розписані та обґрунтовані основні, а головне реально можливі для існуючих підприємств автомобільного транспорту стратегії профільної диверсифікації. Стратегії об'єднують в собі варіанти диверсифікації за загальними ознаками, що дає змогу спростити обрахунок прогнозованого прибутку від впровадження певної стратегії та визначити інші економічні показники. Але для цього необхідно розробити комплекс маркетингових заходів для кожного конкретного підприємства, провести аналіз сильних та слабких сторін підприємства за допомогою відомих методів, вивчити попит на пропоновані послуги та виявити рівень забезпечення досліджуваного підприємства необхідними ресурсами.

1. Кунц Р. Стратегия диверсификации и успех предприятия.- Проблемы теории и практики управления / Кунц Р. – 1994.-№1. – С. 96-100.
2. Минцберг Г. Стратегический процесс / Минцберг Г., Куинн Дж, Гошал С. — СПб.: Питер, 2001.- 688 с.
3. Грант Р.М. Современный стратегический анализ / Грант Р.М. (5-е издание), СПб: Питер, 2008. - 560 с.
4. Barney Jay B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage / Barney Jay B.. 2nd Edition. Addison-Wesley, 1997.
5. Chandler A. Strategy and Structure / Chandler A.. – MIT Press, 1962
6. Фунтов В.Н. Управление проектами развития фирмы: теория и практика / Фунтов В.Н. – СПб.: Питер, 2009. – 496 с.: ил. – (Серия «Практика менеджмента»). ISBN 978-5-388-00675-2
7. Трофимов В.В. Управление проектами с Primavera: Учебное пособие / Трофимов В.В., Иванов В.Н., Казаков М.К., Евсеев Д.А., Карпова В.С.. – СПб.: СПбГУЭФ, 2006. – 214 с.