

Податкова система України має суттєві вади і є набагато обтяжливішою для ведення бізнесу порівняно з податковими системами розвинутих країн. Вона має бути реформована у частині зниження податкового навантаження на підприємства (зблизити податковий і бухгалтерський облік, що полегшило б процедуру визначення платниками своїх податкових зобов'язань та знизило податковий тягар тієї його частини, що пов'язана з технікою та витратами на стягнення податків; замість численних законодавчих актів з оподаткування прийняти спрощений Податковий кодекс), зміни структури податкових вимог, забезпечення рівності у податковому навантаженні (замість надання численних податкових пільг поступово знизити ставку оподаткування підприємств, що крім усього іншого, створить рівні умови для їх функціонування).

Отже, при проведенні податкової політики держава має стати партнером промислових підприємств, надавати допомогу інноваційним виробництвам, підтримувати наявних та потенційних інвесторів, сприяти залученню інвестицій. Створювати таке макросередовище, яке б сприяло ефективному розвитку мікросфери, стабілізації, стимулюванню інвестиційно-інноваційної діяльності та піднесенню національної економіки.

### *Література*

1. Постанова ВР України «Про Рекомендації парламентських слухань на тему «Національна інноваційна система України: проблеми формування та реалізації» від 27.06.2007р. № 1244-V// [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
2. Дропа Я., Чабан І. Податкове навантаження та його вплив на економіку України // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – Вип.19. – С. 213-218.
3. Замасло О. Податковий механізм стимулювання інноваційної діяльності в Україні // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – Вип.19. – С. 235-240.
4. Каламбет С.В. Влияние налогов на инвестиционную политику в Украине / С.В. Каламбет, О.А. Водолаская // Придніпровський наук. вісник. – 1997. – № 6(17). – С. 25–34.
5. Коваленко В., Мельник М. Зарубіжний досвід податкового стимулювання інноваційної діяльності.// Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – Вип.19. – С. 300-307.
6. Ткаченко Т. Порівняльний аналіз податкового навантаження в економіці України та країнах з розвинутою ринковою економікою.// Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – Вип.19. – С. 460-464.
7. <http://russian.doingbusiness.org/>
8. <http://www.kontrakty.com.ua/show/ukr/article/11525/08200911525.html>

УДК 658:656.13.07:004

## **СИСТЕМНЕ МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ АВТОТРАНСПОРТНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

*Гришук Ю.С., кандидат економічних наук  
Авдєєва Н.Г.,  
Григоренко Р.В.*

### **Постановка проблеми**

Стратегічне управління підприємством забезпечує його ефективне функціонування в довгостроковій перспективі. В рамках управління системним забезпеченням ефективності функціонування автотранспортних підприємств виникає необхідність дослідження стану підприємств, прогнозування їх розвитку та розробки можливих стратегічних дій, що дозволяли б забезпечувати оптимальні значення показників ефективності. Це вимагає дослідження процесу стратегічного управління підприємством.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Розв'язання даної проблеми започатковано в ряді робіт: [1], [2], [3].

В роботі [1] розроблено стратегії використання виробничо-технічного потенціалу підприємств автомобільного транспорту. В цій роботі відсутні дослідження, що до стратегічного управління комплексним забезпеченням ефективності функціонування автотранспортних підприємств в цілому.

В роботі [2] розроблено стратегії технічного обслуговування і ремонту автомобілів, що стосується лише допоміжного виробництва АТП. Відсутні дослідження що до інших процесів функціонування підприємства.

В роботі [3] здійснено дослідження антикризового стратегічного управління підприємствами різних видів та форм власності. В даних дослідженнях не враховано особливостей функціонування, що властиві АТП, та розроблено стратегічні заходи які ефективні лише в кризових ситуаціях.

Аналіз даних робіт показує, що в них відсутні системні дослідження, що до комплексного забезпечення ефективності функціонування автотранспортних підприємств, відсутня класифікація стратегій, яка дозволяла б виділяти альтернативи відносно всіх етапів життєвого циклу (ЖЦ) та малого життєвого циклу (МЖЦ) функціонування АТП.

#### Постановка задачі дослідження

Ціль статті — дослідити процес формування стратегій забезпечення ефективності функціонування автотранспортних підприємств, розробити їх класифікацію відносно ЖЦ та МЖЦ функціонування АТП та сформулювати основні альтернативні стратегічні заходи по забезпеченню ефективності функціонування автотранспортних підприємств.

#### Основна частина

Стратегію забезпечення ефективності функціонування АТП слід розглядати, як засіб досягнення АТП своїх цілей, що визначає його поведінку в просторі параметрів, котрі характеризуються протиріччями, проблемами, негативними імпульсами, які виникають в результаті взаємодій підприємства і зовнішнього середовища, а також взаємодій внутрішніх компонентів підприємства, що знаходяться на різних стадіях свого ЖЦ.

Стратегія забезпечення ефективності функціонування АТП задає критерії оптимізації  $\hat{E}_i$ , що визначають альтернативи дій по вирішенню протиріч в рамках заданих обмежень, а також відіграє роль координуючого засобу підсистем і процесів функціонування підприємства.

При формуванні стратегії особливу увагу необхідно приділяти методам оцінки, аналізу і контролю для постановки чітких цілей, визначення відповідних задач, розробки і прийняття необхідних управлінських дій.

При розробці стратегії забезпечення ефективності необхідно враховувати на якому етапі функціонування ЖЦ підприємство знаходиться в даний момент часу і відносно цього обирати заходи забезпечення ефективності з наявних альтернатив.

Взаємодію ЖЦ АТП з стратегією забезпечення ефективності функціонування доцільно розглядати шляхом декомпозиції етапу функціонування АТП на складові етапи і визначення типу стратегічних заходів ( $S_i$ ) на кожному з етапів ( $i$ ), що дасть змогу розробити механізм послідовного забезпечення ефективності функціонування для різних підприємств;  $S_i \in S, p \in i, c \in i$ .

Визначення типу стратегій ускладнюється тим, що в більшості випадків стратегічні управлінські дії, що до АТП, мають змішаний характер. Це обумовлене тим, що функціональні підсистеми АТП знаходяться на різних етапах ЖЦ і вимагають різноманітних управлінських заходів по забезпеченню ефективності їх функціонування. Тому, розробляючи стратегії забезпечення ефективності доцільно методом декомпозиції виділити певну кількість функціональних підсистем підприємства, стан яких змінюється в процесі її забезпечення.

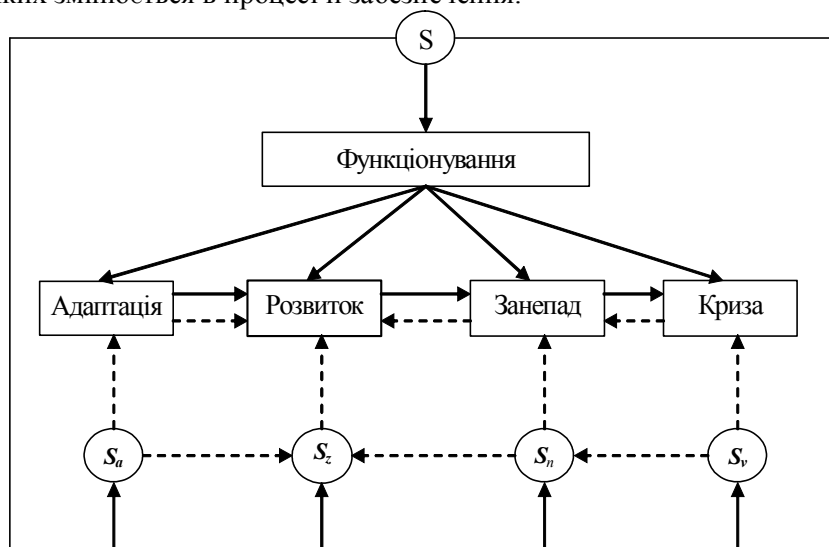


Рис. 1. Структурна схема відповідності типу стратегічних заходів етапам ЖЦ АТП.

Це дає можливість, враховуючи основні аспекти діяльності підприємства, класифікувати

управлінські дії по зміні стану; як аспектно-функціональні заходи по забезпеченню ефективності в рамках стратегії і обрати альтернативні варіанти з множини цих заходів, прийнятні до реалізації на конкретному підприємстві. Стратегії в аспектно-функціональному розрізі повністю підпорядковані загальній стратегії забезпечення ефективності і є її складовими.

На рис. 1 введено позначення:

$S$  – стратегія забезпечення ефективності функціонування АТП;  $S_a$  – стратегія забезпечення ефективності функціонування АТП на етапі адаптації;  $S_z$  – стратегія забезпечення ефективності функціонування АТП на етапі розвитку;  $S_n$  – стратегія забезпечення ефективності функціонування АТП на етапі занепаду;  $S_v$  – стратегія забезпечення ефективності функціонування АТП на етапі кризи.

Виходячи з цього можна стверджувати, що всі компоненти і критерії загальної стратегії є визначальними для аспектно-функціональних стратегій.

Аспектно-функціональну стратегію можна характеризувати, як управлінську діяльність, по формуванню системи довгострокових цілей в певній аспектно-функціональній області діяльності підприємства, і вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення.

Аспектно-функціональна стратегія визначає об'єкти, процеси, учасників її формування, методи, що забезпечують досягнення поставлених цілей в рамках заданих обмежень, взаємозв'язок з іншими аспектно-функціональними стратегіями.

Враховуючи основні аспекти діяльності АТП та необхідність забезпечення ефективності функціонування на мікрорівні (у функціональних підсистемах) підприємства, доцільно виділити основні аспектно-функціональні стратегії у розрізі їх взаємозв'язку з МЖЦ функціонування АТП (рис. 2).

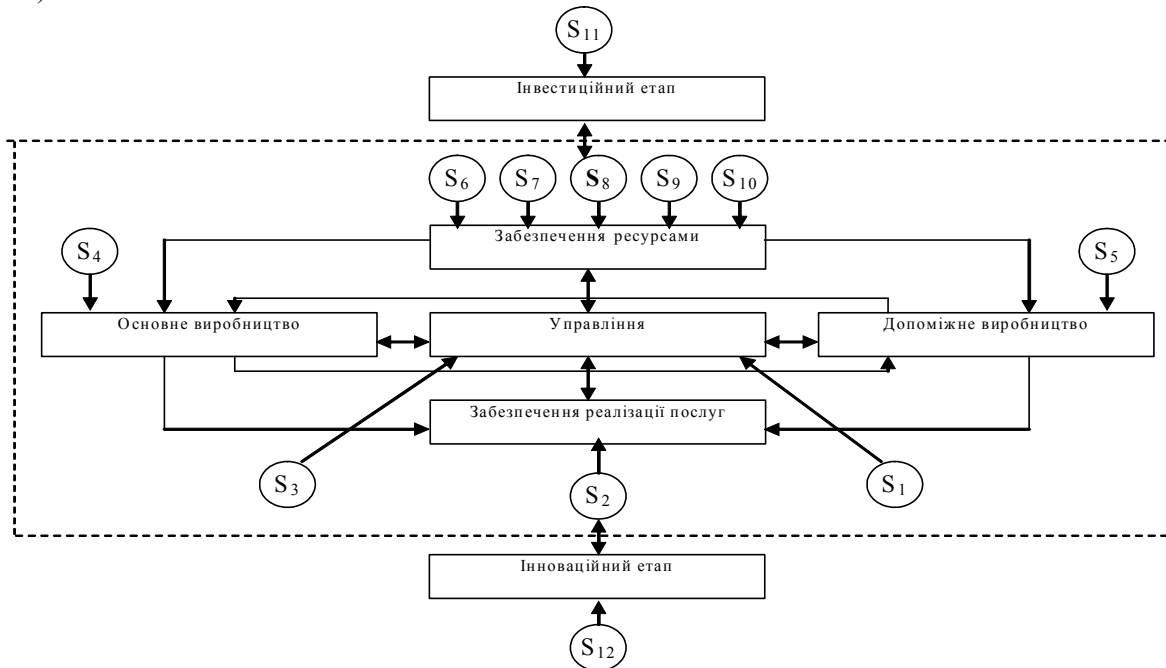


Рис. 2 Структурна схема відповідності типу стратегічних заходів етапам МЖЦ АТП.

На рис. 2 введено такі позначення:

$S_1$  – стратегія по забезпеченню ефективності управління АТП;  $S_2$  – стратегія по забезпеченню ефективної маркетингової діяльності АТП;  $S_3$  – стратегія по забезпеченню ефективності і якості організаційної структури АТП;  $S_4$  – стратегія по забезпеченню ефективності основного виробництва (ОВ);  $S_5$  – стратегія по забезпеченню ефективності допоміжного виробництва;  $S_6$  – стратегія по забезпеченню якісного і ефективного технологічного потенціалу;  $S_7$  – стратегія забезпечення якісного і ефективного технічного потенціалу АТП;  $S_8$  – стратегія забезпечення якісного кадрового потенціалу;  $S_9$  – стратегія ефективного забезпечення АТП фінансовими ресурсами;  $S_{10}$  – стратегія забезпечення якості і оперативності інформації;  $S_{11}$  – стратегія забезпечення ефективної інвестиційної діяльності;  $S_{12}$  – стратегія забезпечення ефективної інноваційної діяльності АТП.

Дані аспектно-функціональної стратегії при їх реалізації дадуть змогу забезпечити ефективність на всіх етапах ЖЦ на МЖЦ функціонування АТП.

Для ефективної реалізації аспектно-функціональних стратегій необхідно розробити їх альтернативні стратегічні модифікації і об'єднати їх у банк даних про можливі заходи з реалізації даної стратегії. Для забезпечення ефективності функціонування конкретного АТП, з урахуванням зміни його внутрішнього та зовнішнього середовища, створений банк даних необхідно весь час коригувати і доповнювати новими альтернативними варіантами.

Основні альтернативні аспектно-функціональні заходи в рамках запропонованих стратегій можуть бути такими.

Альтернативні заходи в рамках стратегії по забезпеченню ефективності управління АТП –  $S_1$  :  $S_1^1$  – забезпечення ефективності управління АТП шляхом зміни стилю управління;  $S_1^2$  – забезпечення ефективності управління за рахунок інформатизації АТП;  $S_1^3$  – за рахунок підвищення кваліфікації управлінців;  $S_1^4$  – за рахунок посилення контролю за процесами функціонування АТП та ін.;

Альтернативні заходи в рамках стратегії забезпечення ефективності маркетингової діяльності –  $S_2$ :  $S_2^1$  – збільшення кола споживачів за рахунок збільшення спектру послуг;  $S_2^2$  – збільшення кола споживачів за рахунок реклами послуг та АТП;  $S_2^3$  – збільшення кола споживачів за рахунок введення системи знижок вартості послуг;  $S_2^4$  – збільшення кола споживачів за рахунок надання супутніх з транспортними послуг;

Альтернативні заходи в рамках стратегії забезпечення ефективності і якості організаційної структури АТП –  $S_3$ :  $S_3^1$  – забезпечення ефективності і якості організаційної структури за рахунок її реінжинірингу;  $S_3^2$  – забезпечення ефективності і якості організаційної структури за рахунок впровадження систем комунікацій між функціональними підрозділами, та ін.;

Альтернативні заходи в рамках стратегії забезпечення ефективності основного виробництва (ОВ) –  $S_4$ :  $S_4^1$  – підвищення ефективності ОВ шляхом нарощування його об'ємів;  $S_4^2$  – забезпечення ефективності ОВ за рахунок його інтенсифікації;  $S_4^3$  – забезпечення ефективності ОВ шляхом скорочення неефективних виробничих потужностей;  $S_4^4$  – забезпечення ефективності ОВ за рахунок оновлення рухомого складу ;  $S_4^5$  – забезпечення ефективності ОВ за рахунок його диверсифікації;  $S_4^6$  – забезпечення ефективності ОВ за рахунок звуження його спеціалізації та ін.;

Альтернативні заходи в рамках стратегії забезпечення ефективності допоміжного виробництва (ДВ) –  $S_5$ :  $S_5^1$  – забезпечення ефективності ДВ шляхом інтенсифікації його виробничих процесів;  $S_5^2$  – забезпечення ефективності ДВ шляхом нарощування виробничих потужностей з метою надання послуг стороннім АТП;  $S_5^3$  – забезпечення ефективності ДВ шляхом скорочення його неефективних виробничих потужностей;  $S_5^4$  – ліквідація ДВ і отримання послуг з ТО і Р у сторонніх підприємств автомобільного транспорту, та ін.;

Альтернативні заходи в рамках стратегії забезпечення якісного і ефективного технологічного потенціалу –  $S_6$ :  $S_6^1$  – забезпечення якісного і ефективного технологічного потенціалу шляхом впровадження інновацій;  $S_6^2$  – забезпечення якісного і ефективного технологічного потенціалу за рахунок реінжинірингу виробничої структури АТП;  $S_6^3$  – забезпечення якісного і ефективного технологічного потенціалу за рахунок відмови від неефективних, застарілих технологічних процесів, та ін.;

Альтернативні заходи в рамках стратегії забезпечення якісного і ефективного технічного потенціалу –  $S_7$ :  $S_7^1$  – забезпечення якісного і ефективного технічного потенціалу за рахунок

реконструкції АТП;  $S_7^2$  – забезпечення якісного і ефективного технічного потенціалу за рахунок переозброєння АТП;  $S_7^3$  – забезпечення якості і ефективності технічного потенціалу шляхом впровадження інновацій в техніку;  $S_7^4$  – забезпечення якості технічного потенціалу за рахунок ліквідації неефективних ОФ та ін.;

Альтернативні заходи в рамках стратегії забезпечення якісного кадрового потенціалу –  $S_8$ :  
 $S_8^1$  – забезпечення якості кадрового потенціалу за рахунок підвищення кваліфікації (навчання) кадрів;  $S_8^2$  – забезпечення якості кадрового потенціалу шляхом скорочення некваліфікованих кадрів;  $S_8^3$  – забезпечення якості кадрового потенціалу шляхом реінжинірингу організаційної структури;  $S_8^4$  – забезпечення якісного і ефективного технічного потенціалу за рахунок жорсткого відбору серед кандидатів на отримання роботи, та ін.;

Альтернативні заходи в рамках стратегії ефективного забезпечення АТП фінансовими ресурсами АТП –  $S_9$ :  $S_9^1$  – фінансування АТП за рахунок інвестицій;  $S_9^2$  – фінансування АТП за рахунок державних дотацій, пільг і ін.;

$S_9^3$  – фінансування АТП за рахунок спонсорської підтримки;  $S_9^4$  – фінансування АТП за рахунок реклами продуктів та послуг інших підприємств;  $S_9^5$  – фінансування АТП за рахунок здачі в оренду основних фондів і ін.;

Альтернативні заходи в рамках стратегії забезпечення якості і оперативності інформації –  $S_{10}$ :  $S_{10}^1$  – забезпечення якості і оперативності інформації за рахунок введення автоматизованих систем управління;  $S_{10}^2$  – забезпечення якості і оперативності інформації за рахунок створення інформаційних баз даних;  $S_{10}^3$  – забезпечення якості і оперативності інформації за рахунок інновацій в інформаційну систему АТП та ін.;

Альтернативні заходи в рамках стратегії забезпечення ефективної інвестиційної діяльності –  $S_{11}$ :  $S_{11}^1$  – забезпечення ефективного інвестування за рахунок власного капіталу;  $S_{11}^2$  – забезпечення ефективного інвестування за рахунок залученого капіталу;  $S_{11}^3$  – забезпечення ефективного інвестування за рахунок лізингу;

Альтернативні заходи в рамках стратегії забезпечення ефективної інноваційної діяльності –  $S_{12}$ :  $S_{12}^1$  – забезпечення ефективної інноваційної діяльності шляхом здійснення науково – дослідних та конструкторських робіт по АТП;  $S_{12}^2$  – забезпечення ефективної інноваційної діяльності шляхом імітації інновацій у інших АТП.

На основі вибору розроблених альтернативних аспектно-функціональних заходів формується стратегічна програма по забезпеченню ефективності функціонування АТП.

#### **Висновки**

В статті введено класифікацію стратегій управління АТП, що дозволяє систематизувати управлінські дії на всіх етапах ЖЦ та МЖЦ функціонування АТП.

Здійснені дослідження дозволяють перейти до побудови математичних моделей процесів функціонування АТП та прогнозування впливу альтернативних стратегічних варіантів на їх ефективність з метою вибору найбільш прийняттого альтернативного варіанту, виходячи з даних про стан конкретного АТП.

#### **Література**

1. Системна ефективність на транспорті. Методи, моделі і стратегії. /Під редакцією П.Р. Левковця. - К.: НТУ, ІЕБТ, 2002. -216 с.
2. Левковець П.Р. Системні аспекти організації праці і управління виробництвом: Навчальний посібник для слухачів ф - ту післядипломної освіти. - К.: УТУ, 1998. - 200 с.
3. Пушкарь А.И. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы. - Харьков: ООО "Модель вселенной", 2001 -451 с.
4. П.Р. Левковець, І.Г. Карандакова. Моделі вдосконалення процесів інвестування

постачальних компаній електроенергетичного сектору. - К.: УТУ, 1999. - 147с.

5. В.А. Губанов, В.В. Захарова, А.Н. Коваленко. Введение в системный анализ: Учебное пособие.-Л.: 1998.-227с.

6. Грисюк Ю.С. Формування стратегій забезпечення системної ефективності функціонування автотранспортних підприємств // Системні методи керування, технологія та організація виробництва, ремонту та експлуатації автомобілів; Науковий журнал. Вип. 17. – К.: НТУ, ТАУ. – 2003. – С. 37 – 42.

УДК: 656.13

## ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ЛОГІСТИЧНИХ СТРАТЕГІЙ ПРОДУКТІВ І ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ

*Грисюк Ю.С., кандидат економічних наук  
Братерська Л.М.*

**Постановка проблеми.** Дуже часто компанія стикається з питаннями аутсорсингу й перенесенням деяких своїх функцій на зовнішніх постачальників. Ведуться довгі суперечки, про те, що ж все-таки краще: горизонтальна інтеграція й скорочення витрат за рахунок максимального виробництва всіх ресурсів власною компанією, або ж вертикальна інтеграція, що у свою чергу припускає зосередження на базових для компанії компетенціях, і максимальне виробництво ресурсів поза компанією, тобто за рахунок зовнішніх постачальників.

**Огляд робіт,** присвячених дослідженню різних типів інтеграції продукту при виробництві, показує, що оптимального варіанту вирішення даної проблеми ще не винайдено. Даним питанням задавалися американські класики логістики Дональд Бауерсокс та Дейвід Клосс, російські дослідники Сергєєв В.І., Дибська В.В., Зайцев Є.І., американський вчений Роберт Хендфілд та інші. Дослідження вчених показувало, що рішення щодо прийняття тієї чи іншої моделі інтеграції продукту є дуже персональним для кожної із фірм, для її організаційної, виробничої структури, сфери бізнесу, тощо.

**Мета статті** полягає в тому, щоб знайти універсальні методи для прийняття рішення щодо обрання вертикальної чи горизонтальної інтеграції продукту, знайти переваги та недоліки кожного із типів, розглянути кожен тип на етапі впровадження, реалізації та отримання перших результатів.

**Основна частина.** Перед тим, як приймати рішення щодо вибору інтеграції продукту, необхідно чітко розуміти наступних 2 поняття: «вертикальна інтеграція продукту» та «горизонтальна інтеграція продукту». Дані поняття – це дві альтернативних відповіді на одне із найголовніших питань логістики «Make or buy».

Щоб краще зрозуміти відмінність даних двох типів, розглянемо їх на прикладі вигаданої компанії ТОВ «Смачна випічка», що виготовляє печиво.

Компанія може прийняти рішення «Buy», і купити один із інгредієнтів для печива у іншої компанії - ТОВ «Мука+» і тим самим обрати вертикальну інтеграцію продукту – печива «Наталка» (рис.1).

Також компанія може прийняти рішення «Make», що в свою чергу означатиме для неї вибір горизонтальної інтеграції продукту – печива «Наталка» (рис.2).

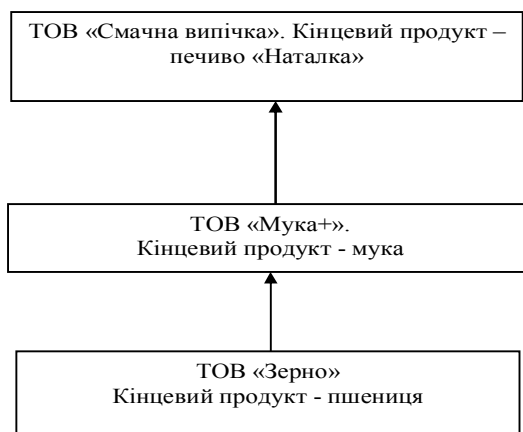


Рис. 1. Приклад вертикальної інтеграції продукту ТОВ «Смачна випічка» печива «Наталка».