

## ПЕРЕДУМОВИ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧИХ СИСТЕМ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ В УКРАЇНІ

*В роботі визначено стратегії розвитку, що найбільш притаманні виробничим системам автомобільного транспорту України на сучасному етапі, проведено кластеризацію підприємств автомобільного транспорту на регіональному рівні, встановлено характер використання стратегій розвитку підприємствами різних кластерів, важливість стратегічних проблем, які суттєво впливають на розвиток підприємства, причини що стримують використання методів стратегічного розвитку, а також розуміння підприємствами різних кластерів необхідності розробки планів розвитку підприємств, маркетингових досліджень та необхідності удосконалення механізму прийняття стратегічних рішень.*

**Ключові слова:** стратегія, розвиток, автотранспортне підприємство, кластер, виробнича система.

**Вступ. Постановка проблеми.** Розвиток і поглиблення ринкових відносин в економіці малого та середнього бізнесу як основних суб'єктів ринку, безперервне зростання кількості підприємств і організацій різної форми власності вимагають від автомобільного транспорту України відповідних змін та перетворень, які дозволили б йому найкращим чином відповідати потребам сьогодення як за своєю технічною базою, так і за структурою та організацією транспортного обслуговування пасажирів і суб'єктів господарювання. В той же час швидке формування ринку транспортних послуг, зміни конкурентного середовища й конкурентних умов зумовлюють великий ступінь невизначеності роботи автотранспортних фірм і організацій, а також їх залежність від коливань ринкової ситуації, роблять неможливим використання традиційних підходів і методів подальшого їхнього розвитку. В сучасних умовах автотранспортні підприємства, а тим більше невеликі за розміром автотранспортні фірми, вимушені самостійно шукати стратегії свого подальшого розвитку в умовах досить динамічного зовнішнього середовища, реагувати на його зміни для того, щоб бути конкурентоспроможними та самодостатніми в своєму розвитку й стані.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Визначення стратегії розвитку підприємства залежить від конкретної ситуації, що склалася як всередині підприємства, так і у зовнішньому оточенні на час розроблення стратегії. Кількість стратегій розвитку підприємства є практично необмеженою. Проте всім стратегіям притаманні певні ознаки, які дозволяють об'єднати їх у види. Відомий представник Гарвардської школи бізнесу М.Портер на підставі врахування двох найважливіших факторів – масштабів цільового ринку та конкурентних переваг – виділив три види стратегій: корпоративну, ділову, функціональну [1].

Корпоративна стратегія, яку іноді називають базовою, загальною або портфельною, показує загальний напрямок розвитку підприємства, обумовлює управління різними видами діяльності, збалансування портфеля товарів і послуг. Корпоративна стратегія тісно пов'язана з конкурентною (діловою) або бізнес-стратегією, яку власне визначає, а остання, в свою чергу, забезпечує реалізацію першої.

В однобізнесових підприємствах ці два види стратегій, як правило, об'єднують, корпоративна є одночасно і конкурентною або навпаки.

Корпоративна стратегія для таких підприємств може належати до одного з наведених нижче типів [1]:

- стратегія зростання (розвитку);
- стратегія стабілізації (обмеженого зростання);
- стратегія виживання (скорочення);
- комбінована стратегія.

**Стратегія зростання.** Ця стратегія виправдана в галузях, що динамічно розвиваються, в яких швидко змінюються технології. Основна її особливість полягає в суттєвому перевищенні рівня розвитку порівняно з попереднім роком. Цієї стратегії притримуються організації, які обирають диверсифікацію з метою виходу із затухаючих ринків.

**Стратегія обмеженого зростання.** Використання цієї стратегії доцільне в галузях із стабільною

© В.В. Біліченко, 2014 є визначення цілей розвитку «від досягнутого» і коригування з огляду на умови, що змінюються, наприклад, інфляцію. За стабільних умов такий підхід є найпростішим і найменш ризикованим.

**Стратегія скорочення (стратегія останнього засобу).** Підприємства, що обирають її, встановлюють нижчі, ніж у минулому році цілі. Це відбувається за стійкої тенденції зниження показників діяльності підприємства, безрезультативності заходів поліпшення ситуації.

**Комбінована стратегія.** Суть її полягає у поєднанні елементів стратегій обмеженого зростання,

зростання та скорочення. Її використовують великі підприємства, які активно функціонують у кількох галузях, мають змогу за потреби продати або ліквідувати виробництво, придбавши інше. У такому разі поєднуються дві базові альтернативні стратегії – скорочення і зростання.

У процесі формування корпоративної стратегії, в рамках її трьох базових типів, विकристалізуються різні варіанти стратегічного розвитку підприємства. Ці варіанти називають стратегічними альтернативами, з яких і обирається майбутня стратегія.

Стратегічні альтернативи – комплекс обґрунтованих самостійних стратегій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства на основі використання наявних ресурсів. Як правило, ці стратегії мають однакове спрямування, але пропонують різні шляхи і можливості досягнення стратегічно важливих рубежів.

Слід зазначити, що відповідність стратегічних альтернатив базовій стратегії не потрібно сприймати як незмінну: вони можуть «перехрещуватись». При цьому кожна із базових корпоративних стратегій має безліч альтернативних варіантів реалізації. В свою чергу, стратегічні альтернативи реалізуються через набір заходів, при цьому для кожного із заходів і в цілому для кожного напрямку доцільно визначити затрати (обсяги інвестування) і очікуваний економічний ефект

Кількість конкурентних стратегій також практично не обмежена. Проте більшість з них можна згрупувати, якщо взяти за основу класифікацію типових стратегій бізнесу, запропонованих М.Портером [2]:

- стратегія контролю за витратами;
- стратегія диференціації;
- стратегія фокусування.

Стратегія контролю за витратами ґрунтується на зменшенні витрат на виробництво продукції. Нижчі витрати на виготовлення продукції забезпечують прийнятний рівень прибутків, навіть за нижчих проти конкурентних цін. До того ж низькі ціни одночасно слугують бар'єром для появи нових конкурентів.

Дана стратегія означає здатність підприємства розробляти, виробляти і продавати аналогічні продукти (послуги) ефективніше, ніж конкуренти. У цьому випадку основна увага менеджерів підприємства спрямована на контроль витрат, що є необхідною умовою реалізації такої стратегії. При цьому якість продукції, сервіс, інші параметри не такі значущі. Лідерство у витратах – це агресивна стратегія, спрямована на досягнення ефективності виробництва і забезпечення жорсткого контролю всіх видів витрат. Стимулом використання даної стратегії є наявність в галузі ефекту масштабності та залучення великої кількості споживачів, для яких ціна є визначальним фактором вибору.

Стратегія диференціації ґрунтується на постачанні на ринок товару або послуг із унікальними властивостями. Ними можуть бути: висока якість продукції; розгалужена система філіалів для надання послуг, новизна продукції, імідж організації.

Диференціація продукції означає здатність підприємства забезпечити унікальність і вищу цінність (порівняно з конкурентами) продукту для покупця з погляду рівня якості, наявності його особливих характеристик, методів збуту, післяпродажного обслуговування. Потенційною основою диференціації є фактори, що підвищують цінність продукції для покупця, в тому числі психологічна задоволеність. При диференціації продукції собівартість підвищується, але витрати мають другорядну роль, оскільки компенсуються, як правило, за рахунок встановлення вищої ціни.

Для успішної реалізації даної стратегії підприємство повинно ретельно вивчити потреби ринку і поведінку споживачів, щоб зрозуміти, що вони вважають найбільш важливим і цінним, за що вони готові платити. Потім з урахуванням отриманої інформації підприємство повинно надати своїй продукції (послугі) певну кількість відмінних характеристик.

В основу стратегії фокусування (спеціалізації) покладено ідею про те, що будь-який ринок складається з відносно відокремлених часток або сегментів. Кожний сегмент ринку висуває специфічні вимоги до продукту. Якщо фірма здатна забезпечити ці вимоги та зробить це краще від конкурентів, вона здатна збільшити свою частку на ринку.

Стратегія фокусування відрізняється від розглянутих раніше, оскільки ґрунтується на виборі вузької області конкуренції всередині галузі. Причиною вибору такої стратегії, як правило, є відсутність або нестача ресурсів, однак найбільш важлива причина – посилення бар'єрів виходу на ринок. Саме тому стратегія фокусування притаманна, як правило, невеликим підприємствам, в тому числі і транспортним.

На вибір стратегії впливають [3]:

1) вид бізнесу та особливості галузі, в якій працює підприємство. Особливо важливим при цьому є рівень конкуренції підприємств, що виробляють однакову продукцію або її субститути (замінники) на одних і тих самих ринках;

2) стан зовнішнього середовища. Передусім доводиться зважати, наскільки воно стабільне чи схильне до змін. Не менш суттєва передбачуваність цих змін, вплив на них політичних, економічних, соціальних, технологічних й інших факторів;

3) характер цілей підприємства. Йдеться про те, якими цінностями керуються при ухваленні рішень

власники, вищі менеджери підприємства;

4) рівень ризику. Розвиток підприємства тісно пов'язаний з різними ризиками, які можуть спричинити його крах. Тому керівництву завжди доводиться вирішувати, який рівень ризику є доступним;

5) внутрішнє середовище підприємства, його сильні та слабкі сторони. Сильні функціональні сторони підприємства сприяють успішному використанню нових можливостей, слабкі – вимагають постійної уваги керівництва при виборі, реалізації стратегії, щоб уникнути потенційних загроз і успішно конкурувати на ринку;

6) досвід реалізації попередніх стратегій. Пов'язаний він із «людським фактором», тобто психологією людей. Досвід може бути як позитивним, так і негативним. Часто керівники свідомо чи інтуїтивно перебувають під впливом досвіду реалізації попередніх стратегій, що допомагає уникнути повторення помилок, та нерідко обмежує вибір. Це може породити нові помилки або повторення помилок минулого;

7) фактор часу. Навіть найкраща стратегія, нова технологія або новий товар не зможуть забезпечити успіх, якщо вони будуть представлені на ринку невчасно. Нерідко це може спричинити великі втрати або навіть банкрутство підприємства.

**Викладення основного матеріалу.** Розглядаючи та аналізуючи наведені вище базові корпоративні та бізнес-стратегії розвитку підприємств, з урахуванням факторів, що визначають вибір стратегій та їх альтернативних варіантів, можна дійти висновку, що для виробничих систем автомобільного транспорту України на сучасному етапі їх розвитку найбільш доцільними, а головне реально можливими, є:

– стратегія контролю за витратами, яка найефективніше може реалізуватись у вигляді оновлення та розширення парку транспортних засобів. Реалізація цих процесів забезпечить також техніко-технологічний розвиток підприємства та інтенсифікацію його діяльності;

– стратегія фокусування (спеціалізації), яка відносно автотранспортних підприємств може мати різні варіанти – це і спеціалізація за видами перевезень, за видами рухомого складу, внутрішня спеціалізація виробничо-технічної бази підприємства та ін.;

– стратегія диверсифікації, яка зазвичай пов'язана з певним ресурсом, оскільки вимагає вичерпної інформації про нові послуги і товари. Основною ціллю диверсифікації підприємства автомобільного транспорту є розширення сфери своєї діяльності, зростання обсягів перевезень;

– стратегія скорочення, яка для виробничих систем транспорту, виходячи зі стратегічних альтернатив, наведених вище, полягає у проведенні структурних, функціональних й організаційних змін і може найбільш ефективно реалізуватися в проектах трансформації підприємства.

В сучасних ринкових умовах суттєво зростає роль самоуправління на регіональному рівні, що вимагає методологічного характеру стратегічного управління галуззю автотранспорту для більш ефективного його використання. Тим більше, що об'єктивні процеси в економіці взагалі, і на автомобільному транспорті в тому числі, вимагають суттєвих змін в організації та управлінні, а це можливо тільки на рівні розробки проектів й їх реалізації [4]. Аналіз використання стратегічного підходу до розвитку підприємств та оцінювання впливу факторів на процеси стратегічного розвитку виконано на рівні Вінницького регіону на прикладі підприємств автомобільного транспорту.

Аналіз результатів обстеження автотранспортних підприємств Вінницького регіону свідчить про тенденцію збільшення, за останні десять років, автотранспортних фірм з малою кількістю (від 1 до 5 одиниць) рухомого складу (від 60 до 83 %). Звичайно, така структура склалась з об'єктивних причин. Частина з них виникла як нові фірми, частина з роздрібнення державних підприємств, частина автотранспортних підприємств взагалі змінила свій профіль на основі маркетингових досліджень і потреб ринку транспортних послуг. Тому розробка рекомендацій як на мікрорівні, так і на макрорівні стає вкрай необхідною для подальшого розвитку транспортної галузі.

В процесі систематизації та вивчення найбільш суттєвих факторів, що впливають на стратегію розвитку автотранспорту, було виявлено, що регіональна належність майже не впливає на рівень використання стратегічного підходу до управління розвитком підприємств. І це зрозуміло, оскільки регіональні особливості визначаються, в першу чергу, кліматичними умовами, які для України не мають великої відмінності. Деякою мірою регіональна належність визначається рівнем промислового розвитку і рівнем розвитку транспортного забезпечення регіону.

Крім того, рівень застосування стратегії розвитку підприємств автомобільного транспорту не залежить від форми власності підприємства. У діяльності автотранспортних підприємств існує різний ступінь орієнтації і, перш за все, стратегічної, що впливає на організаційно-технічний рівень розвитку. Тому для аналізу застосування стратегічного управління була використана кластеризація підприємств автотранспорту, метою якої є пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності. Кластеризація тісно пов'язана з інноваційною діяльністю підприємств автомобільного транспорту.

У процесі аналізу визначено три кластери досліджуваних підприємств автотранспорту, які характеризуються певним ступенем стратегічного розвитку.

Кластер 1 (63,7 % від загальної кількості підприємств), який представлено малими підприємствами, в яких налічується від одного до десяти автомобілів, це, в основному, підприємці, які не мають можливості

займатись інноваційною діяльністю. В переважній більшості такі підприємства не мають необхідної матеріально-технічної бази для обслуговування та ремонту наявного рухомого складу. Звичайно характерною ознакою в управлінні такими підприємствами є відсутність стратегічного підходу, орієнтація лише на внутрішні можливості, вирішення лише своїх внутрішніх проблем, які виникають у зв'язку з частою зміною зовнішнього середовища, до якого відносять і наявність клієнтури, і конкурентну боротьбу, і проблеми ремонту та обслуговування рухомого складу і таке інше.

До кластера 2 належать підприємства, в яких налічується від 10 до 50 автомобілів. Таких підприємств у регіоні 25,2 %. Характерною ознакою цього кластера є те, що підприємства які входять до нього, в основному, мають певну матеріально-технічну базу для утримання свого рухомого складу і, звичайно, керівництво звертає увагу на те, як буде розвиватись їх бізнес. В цьому випадку для них є прикладом більш активні підприємства, які є лідерами в своєму розвитку. Тому потяг до рівня передових підприємств змушує звертатись до визначення можливих стратегій свого розвитку.

До кластера 3 належать підприємства автомобільного транспорту, які мають в своєму розпорядженні більше 50 автомобілів, їх частка складає 11,1 %. Характерною ознакою таких підприємств є те, що вони, в якомусь сенсі, являються лідерами, порівняно з іншими, і приділяють достатньо уваги інноваційним процесам, впровадженню нових технологій, покращенню якості транспортної роботи та ін. Для цих підприємств характерним є також те, що вони переважно диверсифіковані і розглядають стратегічне управління як нагальну необхідність сьогодення. Керівництво цих підприємств намагається використовувати окремі елементи стратегічного підходу, розробляти і втілювати в життя стратегії розвитку свого підприємства.

Кластерний аналіз дав можливість систематизувати підприємства автомобільного транспорту на регіональному рівні з точки зору використання стратегічного підходу до їх розвитку, визначити важливість стратегічних проблем які суттєво впливають на розвиток підприємства, причини, що стримують використання методів стратегічного розвитку а також визначити розуміння підприємствами різних кластерів необхідності розробки короткострокових та довгострокових планів розвитку підприємств, маркетингових досліджень а також необхідності удосконалення механізму прийняття стратегічних рішень.

Обстеження та аналіз діяльності підприємств автомобільного транспорту на рівні регіону засвідчили, що в умовах конкуренції на ринку транспортних послуг здійснюється процес опанування концепції стратегічного управління. Формування системи стратегічного управління переважно відбувається на підприємствах, які належать до третього кластера, бо, як правило, ці підприємства визначали своє місце на ринку транспортних послуг і мають більш-менш нормальний фінансовий стан, що забезпечує їм можливість в сучасних умовах вкладати кошти в свій розвиток.

Підприємства різних кластерів по різному використовують можливі стратегії свого розвитку. Так підприємства, які відносять до першого кластера, найчастіше (майже у 80 %) використовують стратегію зростання (рис. 1). Такої ж стратегії дотримуються і підприємства кластера 2.

Значно менше використовують цю стратегію підприємства, які віднесені до кластера 3.

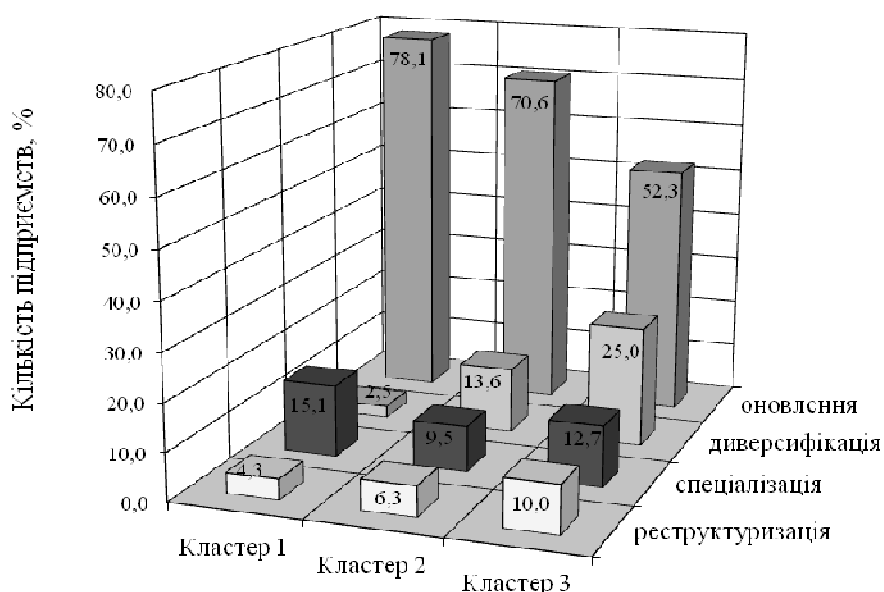


Рис. 1. Характер використання стратегій розвитку

Спеціалізація як стратегія розвитку найхарактерніша для підприємств, які належать до кластера 1. Це зрозуміло і пояснюється тим, що підприємства з малою кількістю автомобілів а також підприємці орієнтуються на одну модель автомобілів, з експлуатації якої вони мають досвід, і визначилися, де і як вони будуть обслуговувати та ремонтувати свій рухомий склад. Підприємства кластера 2, як правило, уже придбали автомобілі часто різних моделей та марок і поповнення проходить за рахунок найбільш ефективного рухомого складу з точки зору перевізного процесу.

При цьому враховуються всі техніко-експлуатаційні характеристики, які найкраще відповідають характеру перевезень і характеристикам вантажу. Тому стратегія подальшої спеціалізації мало турбує керівництво автотранспортного підприємства. Це до деякої міри стосується й автотранспортних підприємств кластера 3, для яких застосування спеціалізації як стратегії розвитку дещо вище, ніж у підприємств кластера 2. Слід підкреслити, що підприємства кластера 3, в основному, мають власну матеріально-технічну базу для ремонту та обслуговування свого рухомого складу і часто буває так, що існуюча матеріально-технічна база уже спеціалізована на окремих моделях рухомого складу, наприклад, на автомобілях з карбюраторними двигунами чи дизелями. Це і робить таке підприємство до деякої міри спеціалізованим. Питання в іншому: раціональна подальша спеціалізація такого підприємства чи ні.

Диверсифікація як стратегія розвитку підприємств в ринкових умовах зарекомендувала себе як гарантія виживання в складних конкурентних умовах сьогодення. Проте диверсифікація, в більшості випадків, пов'язана зі значними витратами, а також з великим ризиком. Тому практично для малих автотранспортних фірм (кластер 1) диверсифікація як стратегія розвитку виключно мала (2,5 %). Це обумовлюється, перш за все, набором можливих послуг, які може надавати така фірма, а також пропорційним відношенням основного виробництва до диверсифікованого.

Відомо, що диверсифікація діяльності автотранспортних підприємств дає можливість підприємству зміцнити своє становище на ринку транспортних послуг, своєчасно відреагувати на зміни економічної кон'юнктури, забезпечити ефективність своєї діяльності.

Диверсифікація виробництва може бути пов'язана з профільною або непрофільною діяльністю. Так, наприклад, якщо автотранспортна фірма має в своєму розпорядженні автомобілі, що виконують вантажні перевезення, але хоче займатись і пасажирськими перевезеннями, то для цього фірмі необхідно придбати автобуси, не дивлячись на те, що це є профільна диверсифікація, але реалізація такої стратегії пов'язана з великими труднощами як організаційного, так і фінансового характеру. Це новий вид перевезень, який вимагає іншої кваліфікації персоналу, інших підходів до організації перевезень і тому подібне. Інша справа, коли диверсифікація направлена на розширення таких послуг з перевезення вантажів, як їхнє оформлення; складування, якщо дозволяють наявні площі; вантажно-розвантажувальні роботи, що роблять діяльність автотранспортної фірми більш привабливою для клієнтів. Це, звичайно, підвищує конкурентоспроможність і значно розширює можливості діяльності автотранспортної фірми, робить її більш стійкою в фінансовому плані. Тому, якщо розглядати диверсифікацію як одну з привабливих стратегій розвитку, то, за даними рисунка 1, для підприємств кластера 1 диверсифікація як стратегія розвитку має дуже малу частку, всього 2,5 %, що засвідчує складність реалізації її на практиці. Значно більший відсоток (14,6 %) диверсифікація як стратегія розвитку характерна для підприємств автомобільного транспорту, які відносять до кластера 2. Як відмічалось раніше, це підприємства, які мають певну власну виробничо-технічну базу і виробничі площі, що можуть бути використані для нових видів діяльності. Це може бути і непрофільна диверсифікація. До таких видів діяльності відносять створення виробничих підрозділів з відновлення автомобільних шин, окремих елементів автомобільних конструкцій (колінчастий вал, циліндри двигуна, гумотехнічні вироби тощо), виготовлення окремих деталей і вузлів автомобілів.

Реалізація цих стратегій залежить від виробничої потужності автотранспортної фірми. Тому для підприємств, які відносяться до кластера 3, диверсифікація як стратегія розвитку складає 25 %. Тобто четверта частина таких підприємств застосовують в своєму розвитку як профільну, так і непрофільну диверсифікації. Під впливом цих стратегій розвитку підприємства змінюються, вони перетворюються на багатогалузеві комплекси.

Обмеженість управлінських, фінансових, комерційних, трудових ресурсів, а також ризик, пов'язаний з новими видами виробничої діяльності, нерідко підштовхує підприємства автотранспорту до злиття чи поглинання. Як слідує з наведених даних (рис. 1), стратегію реструктуризації (злиття або поглинання) сприймають практично підприємства всіх кластерів. Хоч це невеликий відсоток, але він має місце в реальному житті. До мотиваційних чинників, що спонукають до утворення об'єднаних організаційних структур, слід віднести можливість їх розвитку на інноваційній основі; створення системи самофінансування; зниження ризику потрапити в кризовий стан; підвищення конкурентоспроможності; впровадження досягнень сучасного менеджменту. Як свідчить міжнародний досвід, практика створення нових організаційних структур на основі злиття чи поглинання є дуже поширеною.

Як видно з рисунка 2, розробкою планів розвитку на короткострокову перспективу (до 1 року) займається більшість автотранспортних підприємств всіх трьох кластерів.

Підприємства кластера 1 віддають перевагу короткостроковому періоду планування майже у 95 % випадках, у той час, як довгостроковому періоду – лише 5 %. Підприємства, які належать до кластера 2, розробці короткострокових планів розвитку віддають перевагу майже в 77 % випадків, а довгострокові розробляють в 13 %. Лише автотранспортні підприємства кластеру 3 короткостроковому періоду розвитку віддають перевагу у 65,6 % випадків і у 34,4 % випадків розробляють довгострокові плани розвитку. Це свідчить про те, що чим більша автотранспортна фірма за своїми розмірами, тим необхідність стратегічного підходу в управлінні є теж більшою. І навпаки, малі фірми більше зайняті короткостроковими, а часто простими повсякденними проблемами. Середніх розмірів фірми (кластер 2) користуються здебільшого короткостроковими планами свого функціонування, але частина з них замислюється над використанням довгострокових планів свого існування і розвитку.

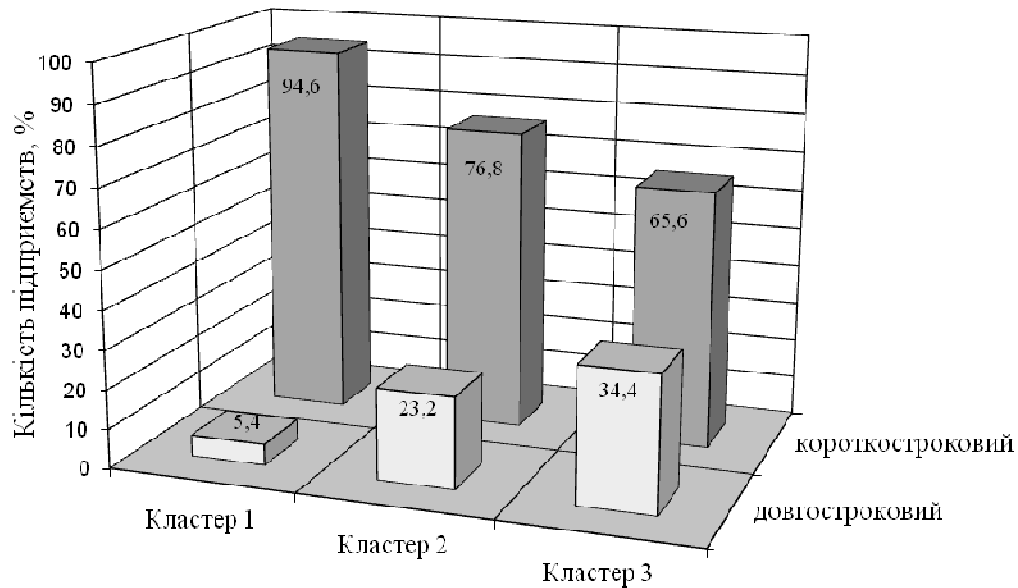


Рис. 2. Розробка планів розвитку підприємств

Підприємства усіх кластерів розуміють необхідність проведення маркетингових досліджень при визначенні стратегій свого подальшого розвитку (рис. 3).

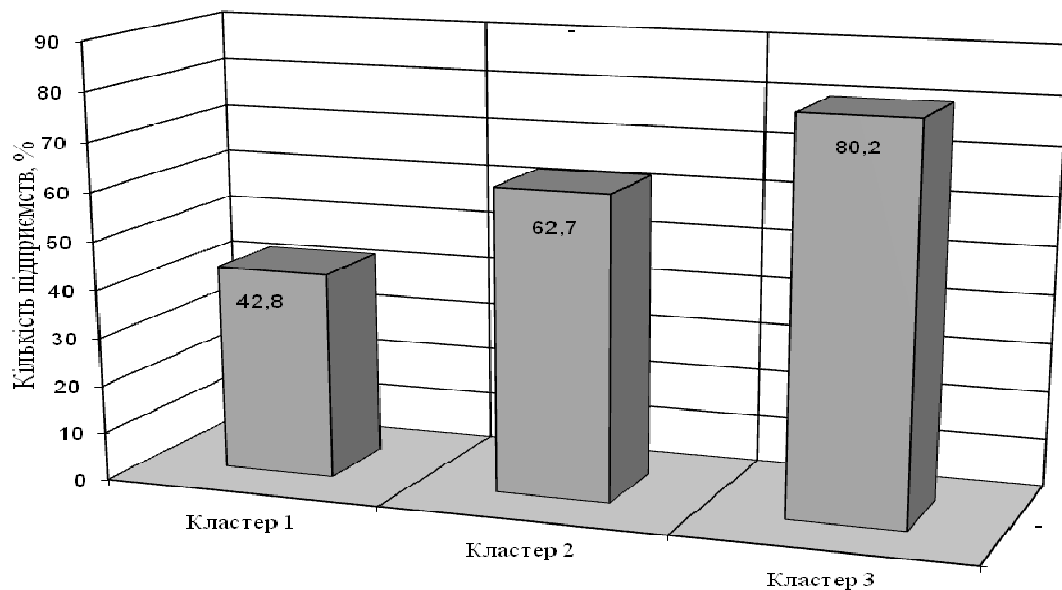


Рис. 3. Необхідність використання маркетингових досліджень

При цьому кількість підприємств, які це розуміють, збільшується з 42,8 % для підприємств кластера 1 і до 80,2 % – кластера 3. Це пояснюється тим, що при збільшенні розміру автотранспортного

підприємства зростає частка ринку, на якій воно працює. Пристосування такого підприємства до зміни ринкового середовища потребує більше часу і зусиль керівництва.

Аналіз функціонування підприємств автомобільного транспорту на рівні регіону дозволив також виявити проблеми які найбільш суттєво впливають на розвиток автотранспортних підприємств та стримують використання методів стратегічного управління.

Найбільша частка проблем, які суттєво впливають на розвиток підприємств в галузі автомобільного транспорту, це загальнодержавні проблеми. Тут і законодавча база, і податкова система, і ліцензійна політика держави й ін. З наведених даних експериментального дослідження (рис. 4) слідує, що на загальнодержавні чинники припадає від 60,2 % (для підприємств кластера 3) до 73,6 % (для підприємств кластера 1). З цього можна зробити висновок, що державі як органу влади належить найбільша питома вага усіх можливих чинників, що заважають нормальному розвитку автотранспортної галузі.

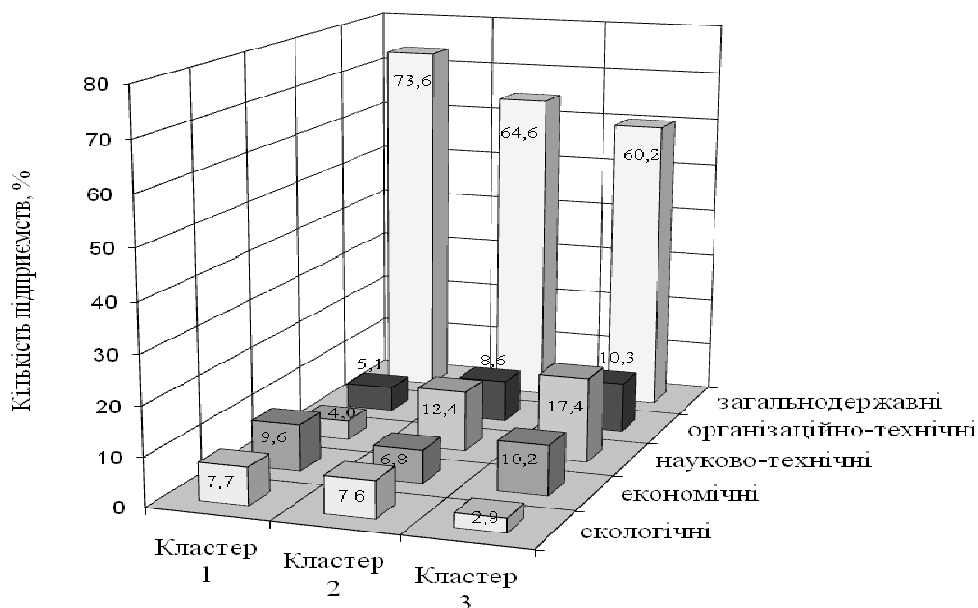


Рис. 4. Важливість стратегічних проблем які суттєво впливають на розвиток підприємства

На організаційно-технічні чинники, що впливають на подальший розвиток підприємства, припадає від 5 % (кластер 1) до 10 % (кластер 3). До цих проблем належать наявний рухомий склад і його стан, організація перевізного процесу, технологія технічного обслуговування і ремонту тощо.

Наявний рухомий склад в багатьох автотранспортних підприємствах не відповідає сучасним вимогам з точки зору техніко-експлуатаційних характеристик. Тим більше, що Україна фактично не має власної автомобільної промисловості і, в першу чергу, виробництва вантажних автомобілів.

Продукція виробників, які виготовляють рухомий склад, не завжди потрібної якості. Тому підприємці, у більшості випадків, користуються рухомих складом, що виробляється в інших країнах, який за своїми якісними характеристиками хоча і відповідає сучасним вимогам, але дорого коштує. За браком власних коштів і неможливістю взяти вигідний кредит підприємці купують рухомий склад, який уже був в експлуатації. При цьому часто він не відповідає необхідним вимогам. Це головна технічна проблема, яка впливає на розвиток підприємств автомобільного транспорту.

До організаційних чинників, що заважають розвитку автотранспортної галузі, належать, в першу чергу, чинники взаємодії клієнтури. Зриви своєчасного перевезення вантажів і пасажирів, несвоєчасні розрахунки за виконану транспортну роботу, порушення договірних домовленостей, якість перевезень – все це підґрунтя зниження ефективності транспортного обслуговування.

До науково-технічних причин, що заважають розвитку підприємств автомобільного транспорту, відносять, в першу чергу, відсутність різного роду методичного та методологічного забезпечення шляхів подальшого його розвитку. Наукові установи взагалі готові виконати будь-які замовлення на наукову продукцію. Проте у замовників немає можливості фінансувати науково-технічні розробки. Це все призводить до того, що багато керівників не уявляють можливості використання науково-технічних розробок. Особливо це стосується підприємств кластера 1, із яких всього 4,0 % вбачають можливість використання науково-технічних розробок у своїй діяльності. Дещо більше – 12,4 % підприємств кластера 2 і 16,4 % підприємств кластера 3 вбачають ускладнення свого подальшого розвитку у відсутності науково-технічних розробок. Це свідчить про те, що існує нагальна необхідність в подібних розробках, але внутрішні ресурси цих підприємств не дозволяють їх замовити.

Це обумовлено економічною можливістю подальшого розвитку підприємств. Немоżliвість скористатись досягненнями науки і техніки обумовлюють економічні фактори, які складають для підприємств кластерів 1, 2, 3 відповідно 9,6, 6,8, 10,2 %. І, насамкінець, екологічні проблеми, що стримують подальший розвиток автотранспортних підприємств і фірм, вбачаються в тому, що наявні транспортні засоби не відповідають вимогам екології і, перш за все, це забруднення навколишнього середовища, за що підприємства змушені платити різного роду штрафи. Так вважають підприємства кластера 1 – 7,7, кластера 2 – 7,6, кластера 3 – 2,9 %.

Щодо причин, які стримують використання методів стратегічного розвитку (рис. 5), то найбільша частка припадає на швидку зміну зовнішнього середовища. Це складає відповідно для підприємств кластера 1 – 47,5 %, для підприємств кластера 2 – 50,2 %, кластера 3 – 52,1 %. До зовнішнього середовища в даному випадку відносять інформаційні процеси, що супроводжують діяльність всіх підприємств, у тому числі і автотранспортних. Змінюється клієнтура, в результаті конкурентної боротьби змінюються ставки на перевезення вантажів і пасажирів й багато інших факторів, про які йшла мова вище. Все це створює проблеми, які необхідно вирішувати зараз – у час, коли вони виникли. Тому, звичайно, в таких умовах переваги стратегічного мислення і використання стратегічних методів часто зводяться нанівець. Це дійсно суттєва причина, з якою автотранспортним підприємствам доводиться стикатись надто часто.

Відсутність методичних рекомендацій щодо розробки стратегій подальшого розвитку найбільш відчувається підприємствами, які належать до кластера 3 – 25,5 %. Майже чверть цих підприємств не може використовувати стратегічний підхід до управління своїм розвитком через відсутність методичних рекомендацій.

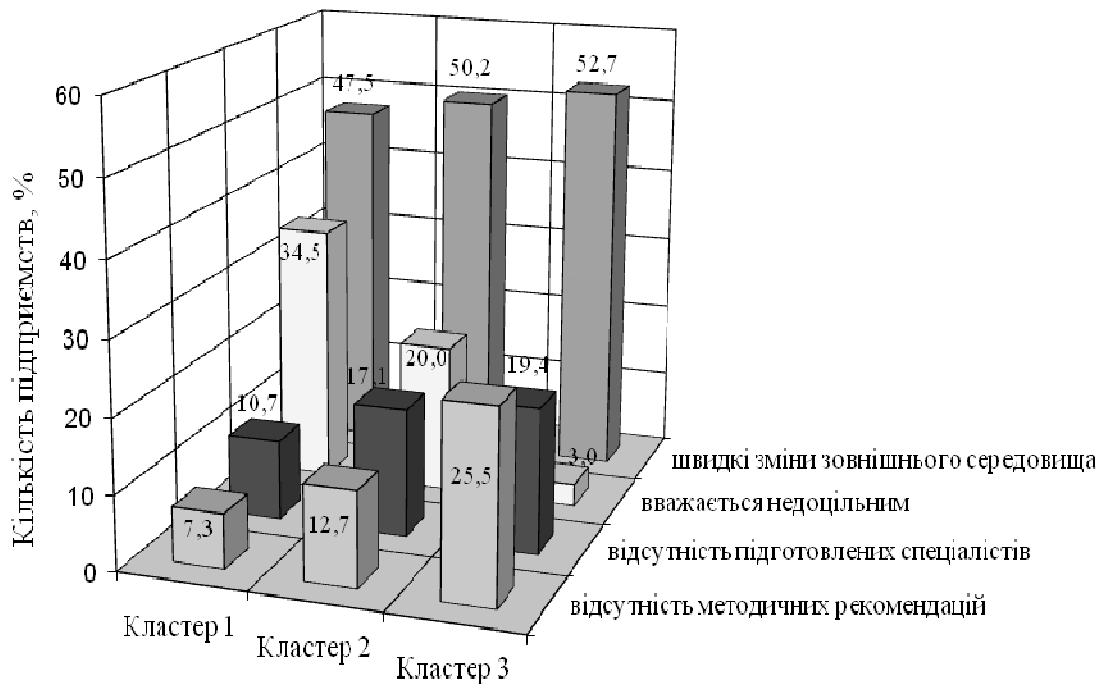


Рис. 5. Причини, що стримують використання методів стратегічного розвитку

Як зазначалося вище, необхідність в таких розробках нагальна, але часто підприємства не мають можливості фінансувати ці розробки. Менше це турбує підприємства, які належать до кластера 1 – 7,3 і кластера 2 – 12,7 %. Це обумовлено тим, що такі підприємства взагалі менше приділяють уваги розробці перспективних планів свого функціонування.

В реалізації стратегічних методів управління вирішальну роль відіграють професійно підготовлені кадри. Як видно з аналізу, відсутність професійно підготовлених кадрів притаманна всім. Навіть малі підприємства суттєво відчувають їх відсутність (кластер 1 – 10,7 %), а тим більше це відноситься до підприємств кластеру 2 – 17,1 % і кластера 3 – 19,0 %. На наш погляд, це проблема всієї галузі. Очевидно, це пов'язано з якістю підготовки і перепідготовки кадрів у вищих навчальних закладах.

До цього слід додати, що досить великий відсоток керівників і спеціалістів підприємств автомобільного транспорту взагалі не мають базової освіти, пов'язаної з автомобільним транспортом. Це зумовлюється різними причинами, які не є метою нашого дослідження, але вирішувати цю проблему необхідно на державному рівні. Враховуючи, що бізнес, пов'язаний з автомобільним транспортом, є ліцензійним видом діяльності, необхідно внести зміни до умов ліцензування, як це існує практично в усіх державах як



близького, так і далекого зарубіжжя. Тоді, очевидно, значно менше буде нарікань на відсутність професійних фахівців.

Однією з суттєвих причин, які стримують впровадження стратегічного менеджменту вважається його недоцільність в практиці управління. Найменший відсоток такого підходу стосується підприємств кластера 3 – всього 3 %, а найбільший відсоток відноситься до підприємств кластера 1 – 34,5 %. Для підприємств, що відносяться до кластера 2, цей відсоток складає 20,0. Це теж занадто багато. Все це свідчить про професійний рівень підготовки самих керівників. Очевидно, слід подбати про вимоги і до перших керівників та безпосередньо до підприємців. Вважати недоцільним використовувати в своїй практичній діяльності методи стратегічного планування розвитку підприємства – це прямий шлях до банкрутства.

Одним із питань кластеризації було визначення необхідності вдосконалення механізму прийняття стратегічних рішень. Згідно з виконаним аналізом (рис. 6) у цьому впевнені практично однаковою мірою підприємства всіх кластерів.

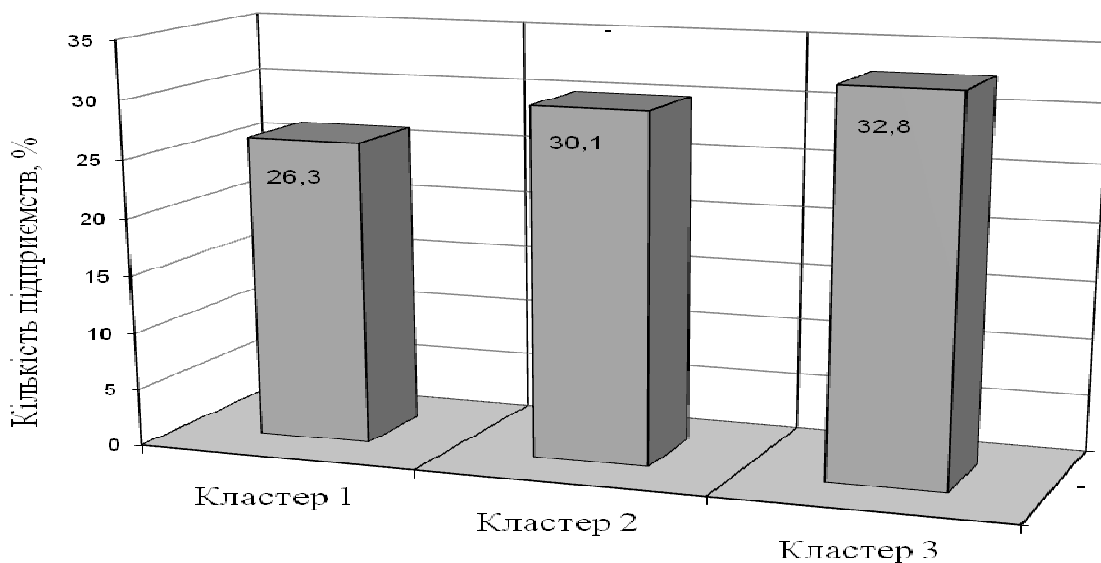


Рис. 6. Необхідність удосконалення механізму прийняття стратегічних рішень

Так, для підприємств кластера 1 цей відсоток складає – 26,3%, для підприємств кластера 2 – 30,1 %, для підприємств кластера 3 – 32,8 %, що свідчить про розуміння цієї важливої проблеми.

**Висновки.** Виконаний аналіз стратегій розвитку виробничих систем та факторів, що визначають вибір стратегії дозволив встановити що для виробничих систем автомобільного транспорту України на сучасному етапі їх розвитку найбільш доцільними, а головне реально можливими, є стратегії: оновлення та розширення парку транспортних засобів, спеціалізація, диверсифікація, трансформація підприємства.

На основі кластерного аналізу проведено систематизацію підприємств автомобільного транспорту на регіональному рівні з точки зору використання стратегічного підходу до їх розвитку, визначено важливість стратегічних проблем які суттєво впливають на розвиток підприємства, причини що стримують використання методів стратегічного розвитку а також визначено розуміння підприємствами різних кластерів необхідності розробки короткострокових та довгострокових планів розвитку підприємств, маркетингових досліджень а також необхідності удосконалення механізму прийняття стратегічних рішень.

#### Список використаної літератури:

1. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М.Портер. – 2-е изд. – М. : АльпинаБизнесБукс, 2006. – 454 с.
2. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М.Портер. – М. : АльпинаБизнесБукс, 2005. – 715 с.
3. Клівець П.Г. Стратегія підприємства / Клівець П.Г. – К. : Академвидав, 2007. – 320 с.
4. Біліченко В.В. Методичні основи розробки проекту стратегічного розвитку підприємств автомобільного транспорту / В.В. Біліченко // Наукові праці Вінницького національного технічного університету. – 2008. – № 3. – С. 162–165 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbu.v.gov.ua/e-journals/VNTU/2008-3/2008-3.files/uk/08vvboae\\_ua](http://www.nbu.v.gov.ua/e-journals/VNTU/2008-3/2008-3.files/uk/08vvboae_ua).

БІЛІЧЕНКО Віктор Вікторович – доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри «Автомобілі та транспортний менеджмент» Вінницького національного технічного університету.

Наукові інтереси:

– організація виробничих процесів на транспорті.

Тел.(8-0432)598–438.

E-mail: bilichenko\_v@mail.ru.

Стаття надійшла до редакції 11.08.2014