

ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЇ ОБОРОННОЇ СТРАТЕГІЧНОЇ ГНУЧКОСТІ АТП

Федорова В.О., к.е.н.

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Анотація. Проаналізовано основні підходи до оцінки зовнішньої оборонної стратегічної гнучкості підприємства, виділено їх основні переваги та недоліки. З огляду на те, що основним джерелом досягнення оборонної гнучкості підприємства є диверсифікація його діяльності, найбільш ефективним вважається підхід, що базується на розрахунку коефіцієнта диверсифікації. Однак існуючий підхід не дозволяє здійснити комплексну оцінку зовнішньої оборонної стратегічної гнучкості підприємства за всіма напрямками диверсифікації, не враховує специфічні особливості роботи підприємств автомобільного транспорту, а, отже, потребує вдосконалення.

В результаті виконаних досліджень удосконалено методичний підхід до оцінки та аналізу зовнішньої оборонної стратегічної гнучкості автотранспортного підприємства на основі розрахунку коефіцієнта диверсифікації. Новизна запропонованого підходу полягає в комплексному оцінюванні гнучкості за всіма стратегіями диверсифікації (продуктовою, галузевою, географічною, технологічною, партнерською) з урахуванням специфічних особливостей роботи АТП.

Використання запропонованого підходу в практичній діяльності підприємств автомобільного транспорту дозволить виявити ступінь їх уразливості до впливу непередбачуваних факторів зовнішнього середовища, а також основні напрями підвищення рівня гнучкості за рахунок зміни властивостей набору окремих видів бізнесу.

Ключові слова: оцінка, аналіз, зовнішня оборонна стратегічна гнучкість автотранспортного підприємства, стратегії диверсифікації, коефіцієнт диверсифікації.

ASSESSMENT AND ANALYSIS OF THE EXTERNAL DEFENSIVE STRATEGIC FLEXIBILITY OF THE MOTOR TRANSPORT ENTERPRISE

Viktoriya Fedorova, PhD in Economics

Kharkiv National Automobile and Highway University

Summary. The analysis of the main approaches to the evaluation of foreign defense strategic flexibility of the enterprise is executed, their advantages and disadvantages are identified. Given that the main source of flexibility to achieve the defensive enterprises is to diversify its activities, it is considered to be the most effective approach based on the calculation of the coefficient of diversification. However, the current approach does not allow for a comprehensive assessment of the outer defensive strategic flexibility of the enterprise in all areas of diversification, it ignores the specific features of the enterprises of motor transport, and therefore needs to be improved.

As a result of the research is improved methodological approach to the evaluation and analysis of the external defensive strategic flexibility of motor transport enterprise on the basis of calculating the coefficient of diversification. The novelty of this approach lies in a comprehensive assessment of the flexibility of all the diversification strategies (product, industry, geographical, technological, affiliate), taking into account specific features of motor transport enterprises.

The use of the methodical approach in the practice of motor transport enterprises will reveal the extent of their vulnerability to unpredictable environmental factors, as well as the main ways of increasing flexibility level by changing the properties of a set of separate businesses.

Key words: assessment, analysis, external defensive strategic flexibility of motor transport enterprise, diversification strategy, the coefficient of diversification.

Постановка проблеми. У сучасних економічних умовах для ринку автотранспортних послуг характерні різкі коливання кон'юнктури. Це вимагає від підприємств пошуку способів зниження ризиків можливих збитків і втрат. Одним з таких способів є забезпечення зовнішньої оборонної стратегічної гнучкості підприємства. Досягти необхідного рівня стратегічної гнучкості підприємства можливо за умови регулярного здійснення її оцінки та аналізу. У зв'язку з цим розробка методичного підходу до оцінки та аналізу зовнішньої оборонної стратегічної гнучкості автотранспортного підприємства (АТП) є актуальним завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Під зовнішньою оборонною стратегічною гнучкістю підприємства розуміється його здатність мінімізувати втрати (збитки) під час

впливу непрогнозованих факторів зовнішнього середовища за рахунок властивостей набору окремих видів бізнесу [1, с. 67].

Розробка методичного підходу до оцінки та аналізу зовнішньої оборонної стратегічної гнучкості АТП передбачає наступне:

- обґрунтування системи показників зовнішньої оборонної стратегічної гнучкості АТП;
- вибір методу оцінки та аналізу гнучкості за виділеними показниками.

На думку Ансоффа І., даний вид гнучкості підприємства досягається за допомогою диверсифікації діяльності [2, с. 119]. В загальному випадку під диверсифікацією розуміється: 1) проникнення фірм в галузі, що не мають прямого виробничого зв'язку або функціональної залежності від основної галузі діяльності; 2) поширення господарської діяльності на нові сфери (розширення номенклатури продукції, видів наданих послуг тощо) [3, с. 389]. Диверсифікація діяльності може здійснюватися як в сфері виробництва, так і в сферах постачання та збуту.

Отже, оскільки основним джерелом досягнення оборонної гнучкості підприємства є диверсифікація його діяльності, показники гнучкості повинні охоплювати всі види стратегій диверсифікації.

За Ансоффом І. зовнішня оборонна стратегічна гнучкість визначається кількістю незалежних покупців, на яких припадає істотна частка обсягу продажів фірми; кількістю ринкових сегментів фірми, розташованих у різних економічних середовищах; кількістю незалежних технологій, що використовуються у виробництві. Виділені показники відображають різні види стратегій диверсифікації за матрицею Ансоффа І. «продукт-ринок». Так, перший показник відображає стратегію більш глибокого проникнення на ринок (існуючий товар – існуючий ринок), другий – стратегію розвитку ринку (існуючий товар – новий ринок), третій – стратегію розвитку товару (новий товар – існуючий ринок). Однак серед представлених показників немає такого, який би відображав четверту стратегію за матрицею – стратегію диверсифікації (новий товар – новий ринок). Крім того, стратегії за матрицею «продукт-ринок» відображають різні способи досягнення зовнішньої оборонної стратегічної гнучкості підприємства тільки у сфері виробництва без урахування сфери постачання та збуту.

Для оцінки зовнішньої оборонної стратегічної гнучкості підприємства Ансофф І. пропонує використовувати підхід, що базується на визначенні ступеня концентрації обсягів продажів і доходів підприємства з подальшим проведенням «аналізу впливу» [2, с. 120]. Підхід знайшов відображення також в роботах Буй Т. [4, с. 34], Галушки З.І. [5, с. 195], Люкшінова О.М. [6, с. 117], Мазура І.І. і Шапіро В.Д. [7, с. 282], Градова О.П. [8, с. 348], Круглової Н.Ю. і Круглова М.І. [9, с. 448], Назаренко А.В. [10, с. 104], Попова В.Н. [11, с. 169]. За кожним видом бізнесу підприємства розраховуються співвідношення: частка продажів, прибутку, притоку готівки та капіталовкладень, – у загальному їх обсязі за підприємством. Якщо велика частка значень показників забезпечується реалізацією малої кількості окремих видів бізнесу, то підприємство вважається негнучким. Далі з використанням бального методу оцінюється вплив непрогнозованих факторів на діяльність підприємства з урахуванням ймовірності і часу їх настання («аналіз впливу»). Сума позитивного впливу факторів за всіма видами бізнесу в балах характеризує ступінь гнучкості, а негативного – негнучкості підприємства.

Хоча даний підхід розроблений для визначення загального рівня стратегічної гнучкості підприємства, з його допомогою можна оцінити тільки зовнішню оборонну стратегічну гнучкість. Крім того, «аналіз впливу» вимірює рівень нестабільності навколишнього середовища, а не здатність, якої набуває підприємство при реалізації певного набору видів бізнесу. При цьому не представляється можливим визначити, за рахунок чого досягнуто відповідний загальний рівень гнучкості підприємства, оскільки оцінка проводиться не за її показниками. Так як головним джерелом досягнення оборонної стратегічної гнучкості є диверсифікація діяльності підприємства, то використовувані для її оцінки показники повинні бути виділені за ознакою – стратегії диверсифікації. У той же час розрахунок ступеня концентрації обсягів продажів і доходів дозволяє визначити гнучкість, досягнуту за рахунок рівномірності структури в рамках існуючих видів бізнесу, без урахування розширення сфер діяльності.

Зазначених недоліків частково позбавлений підхід, запропонований Акуліч М.В. [12, с. 99], який ґрунтується на розрахунку коефіцієнта диверсифікації. Дослідник наводить більш повний перелік показників зовнішньої оборонної стратегічної гнучкості підприємства. Перший показник за Ансоффом І. дослідник відносить до галузевої диверсифікації, другий – до географічної, третій – до технологічної. Для характеристики

стратегії диверсифікації за матрицею «продукт-ринок» Акуліч М.В. вводить показник кількості видів продуктів, що розробляються, виробляються та реалізуються підприємством, і відносить його до продуктової диверсифікації. Також дослідник вводить показник кількості незалежних фірм, з якими компанія має зв'язки в рамках конкретної організаційної структури, для характеристики партнерської диверсифікації. Однак представлена класифікація не враховує специфічні особливості роботи автотранспортних підприємств і вимагає галузевого наповнення.

Крім того, в роботі [12] Акуліч М.В. пропонує підхід, що дозволяє визначити рівень зовнішньої оборонної стратегічної гнучкості підприємства за рахунок реалізації лише стратегії географічної диверсифікації. При цьому інші джерела досягнення гнучкості, такі як галузева, технологічна, партнерська і продуктова диверсифікація, в роботі не розглядаються. Враховуючи наявні недоліки, даний підхід потребує вдосконалення.

Таким чином, в даний час актуальним завданням є розробка методичного підходу, який дозволить комплексно оцінити зовнішню оборонну стратегічну гнучкість підприємства за всіма напрямками диверсифікації, враховує специфічні умови функціонування АТП.

При вирішенні даного завдання доцільним вважається врахувати наступні положення:

- показники зовнішньої оборонної гнучкості повинні бути виділені за ознакою – стратегії диверсифікації і враховувати галузеву спрямованість діяльності підприємства;
- оцінка гнучкості повинна здійснюватися на основі розрахунку коефіцієнта диверсифікації за всіма напрямками з подальшим розрахунком середнього коефіцієнта диверсифікації.

Невирішені складові загальної проблеми. Існуючі методи не дозволяють здійснити комплексну оцінку зовнішньої оборонної стратегічної гнучкості підприємства, не враховують специфічні особливості роботи підприємств автомобільного транспорту.

Формулювання цілей статті. Удосконалити методичний підхід до оцінки та аналізу зовнішньої оборонної стратегічної гнучкості АТП на основі розрахунку коефіцієнта диверсифікації за показниками, виділеними за видами стратегій диверсифікації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для оцінки зовнішньої оборонної стратегічної гнучкості АТП пропонується взяти за основу систему показників, виділену Акуліч М.В. [12, с. 99]. Однак вона потребує галузевого наповнення. Для визначення рівня зовнішньої оборонної стратегічної гнучкості АТП, що досягається за рахунок стратегії продуктової диверсифікації, пропонується виділити показник – кількість обслуговуваних сегментів, виділених за видом перевезеного вантажу (навалочні, тарно-штучні, контейнерні, негабаритні, довгомірні і вантажі великої маси, наливні харчові вантажі тощо); за рахунок галузевої диверсифікації – кількість обслуговуваних клієнтів всередині кожного сегмента; географічної – кількість здійснюваних видів перевезень, виділених за географічною ознакою (внутрішньоміські, приміські, міжміські та міжнародні перевезення); технологічної – кількість технологій, що використовуються для задоволення потреб клієнтів; партнерської – кількість постачальників матеріальних ресурсів, посередників (табл. 1).

Таблиця 1 – Показники оборонної стратегічної гнучкості АТП, виділені за ознакою – види стратегій диверсифікації

Вид стратегії диверсифікації	Показник гнучкості
Продуктова	кількість обслуговуваних сегментів, виділених за видом перевезеного вантажу (навалочні, тарно-штучні, контейнерні, негабаритні, довгомірні і вантажі великої маси, наливні харчові вантажі тощо)
Галузева	кількість обслуговуваних клієнтів усередині кожного сегмента
Географічна	кількість здійснюваних видів перевезень, виділених за географічною ознакою (внутрішньоміські, приміські, міжміські та міжнародні перевезення)
Технологічна	кількість технологій, що використовуються для задоволення потреб клієнтів
Партнерська	кількість постачальників матеріальних ресурсів, посередників

Підвищення гнучкості АТП за кожним з виділених показників можливо двома способами:

- шляхом розширення сфер діяльності (збільшення кількості обслуговуваних клієнтів, постачальників, посередників, галузей, використовуваних технологій, розширення географії);

– шляхом досягнення більш рівномірної структури в межах існуючих сфер діяльності (рівномірного розподілу обсягів надаваних послуг між окремими видами бізнесу АТП, обсягів замовлень у різних постачальників матеріальних ресурсів).

Оскільки зовнішня оборонна стратегічна гнучкість підприємства визначається ступенем диверсифікації діяльності, то пропонується для її оцінки використовувати коефіцієнт диверсифікації.

На першому етапі розраховуються показники зовнішньої оборонної стратегічної гнучкості АТП, виділені за видами стратегій диверсифікації, у звітному та базисному періодах.

На другому етапі визначається структура показників. Наприклад, за стратегією продуктової диверсифікації розраховується доля навалочних, тарно-штучних, контейнерних вантажів тощо в загальному обсязі перевезень за підприємством.

На третьому етапі за кожним видом стратегії диверсифікації розраховується коефіцієнт диверсифікації у звітному і базисному періодах (характеризує рівень оборонної гнучкості підприємства в статичності):

$$K_d = 1 - K_k \quad (1)$$

де K_k – коефіцієнт концентрації Херфіндаля, який розраховується наступним чином:

$$K_k = \sum_{i=1}^n d_i^2 \quad (2)$$

де d_i – питома вага i -го об'єкта в загальному обсязі досліджуваного показника, долі од.;

n – кількість об'єктів, од.

На четвертому етапі визначається різниця між коефіцієнтом диверсифікації у звітному та базисному періоді (характеризує рівень оборонної гнучкості підприємства в динаміці).

На п'ятому етапі проводиться аналіз впливу факторів на рівень коефіцієнта диверсифікації за кожним видом стратегії диверсифікації. Зміна його значень можлива або за рахунок розширення (звуження) сфер діяльності підприємства, або шляхом збільшення (зменшення) ступеня рівномірності структури в межах існуючих сфер діяльності.

Значення коефіцієнта диверсифікації, що досягається за рахунок розширення (звуження) сфер діяльності підприємства, визначається за формулою:

$$K_d^p = 1 - d_{\text{сеп}}^2 \cdot n \quad (3)$$

де $d_{\text{сеп}}$ – середнє арифметичне значення ваги всієї сукупності об'єктів, долі од.

Даний показник розраховується для звітного та базисного періоду. Різниця між ними показує зміну коефіцієнта диверсифікації за рахунок розширення (звуження) сфер діяльності підприємства:

$$\Delta K_d^p = K_{d1}^p - K_{d0}^p \quad (4)$$

де K_{d1}^p, K_{d0}^p – значення коефіцієнта диверсифікації за рахунок розширення (звуження) сфер діяльності відповідно в звітному та базисному періоді, долі од.

Значення коефіцієнта диверсифікації, що досягається шляхом зміни ступеня рівномірності структури в межах існуючих сфер діяльності, визначається наступним чином:

$$K_d^{\text{cmp}} = K_d - K_d^p = (d_{\text{сеп}}^2 \cdot n - \sum_{i=1}^n d_i^2) \quad (5)$$

Даний показник також розраховується для звітного та базисного періоду. Різниця між ними показує зміну коефіцієнта диверсифікації за рахунок зміни ступеня рівномірності структури в межах існуючих сфер діяльності:

$$\Delta K_d^{\text{cmp}} = K_{d1}^{\text{cmp}} - K_{d0}^{\text{cmp}} \quad (6)$$

де $K_{d1}^{\text{cmp}}, K_{d0}^{\text{cmp}}$ – значення коефіцієнта диверсифікації за рахунок зміни ступеня рівномірності структури в межах існуючих сфер діяльності відповідно в звітному та базисному періоді, долі од.

Загальний рівень зовнішньої оборонної стратегічної гнучкості АТП визначається як середнє арифметичне значення серед коефіцієнтів диверсифікації, розрахованих за всіма видами стратегій (шостий етап).

Висновки. В результаті виконаних досліджень удосконалено методичний підхід до оцінки та аналізу зовнішньої оборонної стратегічної гнучкості автотранспортного підприємства на основі розрахунку коефіцієнта диверсифікації. Новизна запропонованого підходу полягає в комплексному оцінюванні гнучкості за всіма видами стратегій диверсифікації з урахуванням специфічних особливостей роботи підприємств автомобільного транспорту.

Перелік посилань:

1. Федорова В.А. *Суцність стратегічної гнучкості підприємства* / В.А. Федорова // *Економіка транспортного комплексу: зб. наук. пр.* – Х. : ХНАДУ, 2015. – Вип. 25. – С. 67-76.
2. Ансофф И. *Стратегическое управление* / Игорь Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 319 с.
3. *Большой энциклопедический словарь* / [гл. ред. А.М. Прохоров]. – М. : Сов. энциклопедия, 1993. – 1628 с.
4. Буй Т. *Аналіз стратегічних зон господарювання та ефект синергізму* / Тетяна Буй // *Управленческий учет и бюджетирование.* – 2008. – № 9 – С. 30-36.
5. Галушка З.І. *Стратегічний менеджмент: [навч.-метод. посіб.]* / З.І. Галушка, І.Ф. Комарницький. – Чернівці : Рута, 2006. – 248 с.
6. Люкшинов А.Н. *Стратегический менеджмент: [учеб. пособ. для вузов]* / Люкшинов А.Н. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 375 с.
7. Мазур И.И. *Эффективный менеджмент: [учеб. пособ. для вузов]* / Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдегордте Н.Г. – М. : Высшая школа, 2003. – 555 с.: ил.
8. *Экономическая стратегия фирмы: [учеб. пособ. / научн. ред. А.П. Градов].* – 4-е изд., перераб. – СПб. : Специальная литература, 2003. – 959 с.
9. Круглова Н.Ю. *Стратегический менеджмент: [учеб. для вузов]* / Н.Ю. Круглова, М.И. Круглов. – М. : Издательство РДЛ, 2003. – 464 с.
10. Назаренко В.О. *Стратегія підприємства: [навч. посіб. для студ. вищ. фармац. навч. закл.]* / Назаренко В.О. – Х. : Вид-во НФаУ: Золоті сторінки, 2003. – 144 с.
11. Попов В.Н. *Системный анализ в менеджменте: учебное пособие* / В.Н. Попов, В.С. Касьянов, И.П. Савченко; [под ред. д-ра экон. наук, проф. В.Н. Попова]. – М. : КНОРУС, 2007. – 304 с.
12. Акулич М.В. *Способы повышения эффективности использования глобальных стратегий бизнеса и маркетинга* / М.В. Акулич // *Маркетинг в России и за рубежом.* – 2006. – № 6. – С. 99-116.

Стаття надійшла: 15.10.2015 р.

Рецензент: д.е.н., доц. Горовий Д.А.

УДК 369.224.43

JEL Classification: O18

ДО ПИТАННЯ ТАРИФІКАЦІЇ МІСЬКИХ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ У МЕГАПОЛІСАХ СВІТУ

Горовий Д.А., д.е.н., доцент

Горова К.О., к.е.н., доцент

Кобзарєва Г.Ю.

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Анотація: Зі зростанням інфляції у нашій країні, знеціненням гривні та подальшим зuboжінням населення гострою проблемою постає відповідність плати за проїзд у міському пасажирському транспорті рівню якості цих перевезень, типу транспортного засобу, кількості поїздок та їх відстані.

Метою статті є пошук залежності між кількістю населення (площею) міста, системою тарифікації проїзду пасажирів, видами транспорту та документом, що підтверджує здійснення пасажирського перевезення.

Проведено аналіз залежності використання тарифу від площі міста і кількості його населення (дані за 2014 р.). Для аналізу було відібрано 46 міст, які мають як спільний тариф на всі види транспорту (тобто весь міський транспорт оперується єдиною компанією перевізником), так і ті, де різні види транспорту оперуються різними перевізниками. Всього до розгляду було прийнято 80 різних тарифних планів

Більшість великих міст світу (особливо з чисельністю понад 1 млн. осіб) відходять від простого, але неефективного єдиного тарифу на користь більш складних. З одного боку це обумовлює наявність додаткових засобів контролю за безквитковим проїздом, а з іншого – прибирає «зрівнялівку» і дозволяє пасажирам самим