

РОЗРОБКА МЕТОДИКИ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ

Запропоновано методику визначення стратегії розвитку підприємств автомобільного транспорту. Детально розглянуте саме поняття «стратегії розвитку» та процеси стратегічного управління. Обґрунтовано застосування імітаційного моделювання на реальному автотранспортному підприємстві. Визначено оптимальні стратегії розвитку для досліджуваного підприємства та за допомогою методу експертних оцінок встановлено раціональні варіанти розвитку. Проведено моделювання та визначено варіант розвитку, який принесе максимальний прибуток при його реалізації.

Ключові слова: стратегія, управління, розвиток, підприємство, транспорт.

Постановка проблеми. Реальна ситуація для більшості автотранспортних підприємств така, що рухомий склад має значний строк експлуатації і потребує великих матеріальних і трудових витрат на поточний ремонт та технічне обслуговування. Як правило у більшості автотранспортних підприємств не використовуються новітні управлінські технології, автоматизовані комплекси для оптимального рішення фінансових і виробничих питань, впровадження яких дає можливість зменшити кількість інженерного й адміністративно-управлінського персоналу. Підприємства через свій поганий фінансовий стан не можуть купувати та використовувати новий рухомий склад, який потребує менших витрат на експлуатацію, сучасне діагностичне та ремонтне обладнання, що дозволить збільшити продуктивність праці ремонтного персоналу та зменшити його кількість.

Основною причиною недостатнього темпу розвитку підприємств автомобільного транспорту в Україні є відсутність чіткої стратегії розвитку в умовах ринкової економіки. Для вирішення цієї проблеми необхідно вивчити досвід держав з розвинутою економікою, осмислити власний досвід та ефективно використати позитивні сторони у новій економічній ситуації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На даний час у керівників підприємств зростає розуміння важливості формування стратегії розвитку. Виділяють декілька причин такого інтересу до неї: необхідність скласти маршрут до бажаних результатів і в такий спосіб захистити себе від конкурентів; стратегія допомагає підприємству сфокусувати свої дії та енергію на певних кінцевих результатах і координувати ці дії; стратегія позиціонує підприємство як для співробітників, так і для сторонніх; стратегія допомагає зменшити невизначеність для організації та її членів, одержати менше стресових ситуацій.

На думку Р.Кунца [1], причини переорієнтації підприємств на інші стратегії розвитку не піддаються однозначному визначенню. Тієї ж думки дотримуються і інші дослідники [2–3]. Автори висувають ряд найбільш розповсюджених обґрунтувань, які визначають асортимент і номенклатуру послуг, що надаються, необхідність розширення сфер отримання додаткового капіталу. Твердження справедливі не тому, що свідчать про недостатню теоретичну і практичну проробку питання, а тому, що, по-перше, мета стратегій розвитку прямо залежить від фінансового стану і можливостей підприємства і, по-друге, привабливість стратегій для підприємств різна в короткостроковому і довгостроковому періодах. Так, фінансові можливості збиткових, середніх і процвітаючих підприємств диктують різні стратегії від "просто вижити" до утворення стратегічних альянсів.

В роботі [4] автором зроблено висновок, що для ефективної організації управління процесом розвитку виробництва на підприємстві важливу роль відіграють такі внутрішні чинники, як: спроможність керівництва і персоналу підприємства виділяти та оцінювати економічні, соціальні і технологічні зміни в зовнішньому середовищі; орієнтація керівництва на довгострокову перспективу і наявність чітких стратегічних цілей; розвинена система маркетингу, спроможна досліджувати та оцінювати ринкові тенденції; здійснення безперервного пошуку нових ринкових пропозицій; уміння аналізувати і реалізувати нові ідеї.

Мета роботи. Підвищення ефективності управління розвитком підприємств та розробка методики визначення стратегії розвитку підприємств автомобільного транспорту на основі системного підходу.

Матеріали та результати досліджень. На сьогоднішній день немає єдиного й загальноприйнятого визначення поняття «стратегія». Автори книг з менеджменту по-різному трактують це поняття. Всі визначення досить схожі, що свідчить про існування загального погляду в сучасному менеджменті. Отже, з поняттям «стратегія» зв'язують: прогноз та план, саме планування, підходи до цілей організації, 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 [5].

Кожне підприємство унікальне в своєму роді, тому і процес формування 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 підприємств існувати не може.

Стратегічне управління можна розглядати як сукупність п'яти викладених нижче взаємозв'язаних управлінських процесів і пов'язаних з ними досить типових дій [6], які наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Управлінські процеси

Процес	Типові дії
1. Діагностика і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	- проведення поточного стратегічного аналізу підприємства - діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища
2. Визначення і постановка місії та цілей	- формулювання стратегії та стратегічних цілей підприємства - розробка концепції корпоративної стратегії та програми дій
3. Формулювання шляхів реалізації, вибір пріоритетів	- визначення технологій і ресурсів для реалізації стратегії - створення збалансованої стратегії по видах діяльності - перевірка можливості реалізації стратегії
4. Реалізація стратегій	- управління стратегічними активами - організація ефективної реалізації стратегії - мотивація топ-менеджменту на досягнення стратегічних цілей компанії
5. Оцінка і контроль виконання	- стратегічний контроль

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.

Стратегію розвитку необхідно обирати таким чином, щоб структура матеріально-технічної бази автотранспортного підприємства, а також кваліфікація його персоналу найбільш повно відповідали вимогам нового виду діяльності. Це дозволить зменшити втрати коштів на перебудову і переобладнання виробничо-технічної бази та перекваліфікацію персоналу під новий вид діяльності.

Враховуючи, що основні фонди, які не використовуються в даний час автотранспортним підприємством, мають свої специфічні особливості, то в першу чергу доцільно розглянути профільні стратегії розвитку.

Для вибору стратегії розвитку підприємств автомобільного транспорту найбільш доцільно використовувати імітаційне моделювання. Імітаційне моделювання проводиться шляхом відтворення подій, які відбуваються одночасно або послідовно в модельному часі. Основне завдання, при розробці імітаційної моделі вибору оптимальної стратегії розвитку підприємств автомобільного транспорту зводиться до визначення максимального прибутку, який слід очікувати від реалізації стратегії при обмежених інвестиціях.

Розроблена імітаційна модель передбачає додержання певної послідовності [8]. Проведення імітаційного експерименту вимагає визначення об'єкта моделювання – тобто діючого підприємства, на якому буде проводитись дослідження та вибір стратегій розвитку.

На основі проведеного аналізу структури та виробничої діяльності автотранспортних підприємств Вінницької області приходимо до висновку, що найбільш доцільно як об'єкт моделювання використати ТОВ «Вінницьке автотранспортне підприємство 10556», розташоване в м. Вінниця. Основним видом діяльності досліджуваного автотранспортного підприємства є виконання замовлень фізичних та юридичних осіб в перевезенні вантажів автотранспортом у внутрішньому та міжнародному сполученнях.

На основі аналізу ринку транспортних та автосервісних послуг Вінницького регіону можна відзначити дві найбільш доцільних та можливих для реалізації стратегії розвитку [9]: стратегія пов'язана з розвитком системи перевезень; стратегія спрямована на розвиток виробничо-технічної бази і пов'язана з наданням послуг із забезпечення працездатності автомобілів. Кожна з наведених стратегій містить безліч різних варіантів які мають спільні риси, тобто ми можемо при їх виборі користуватися одними формулами та економічними залежностями для визначення прибутку. Перелік можливих варіантів розвитку для ТОВ "Вінницьке автотранспортне підприємство 10556" наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

Перелік варіантів розвитку

Стратегія розвитку	Варіанти розвитку
Стратегія пов'язана з розвитком системи перевезень	<ol style="list-style-type: none"> 1. Міські пасажирські перевезення 2. Таксомоторні перевезення 3. Перевезення і виготовлення будівельних сумішей у бетонозмішувачах 4. Перевезення борошна борошновозами 5. Перевезення вантажів малотоннажними автомобілями 6. Перевезення вантажів, що потребують спеціальних температурних умов транспортування 7. Міжнародні пасажирські перевезення 8. Міжміські та приміські пасажирські перевезення 9. Перевезення палива 10. Перевезення небезпечних вантажів
Стратегія спрямована на розвиток виробничо-технічної бази і пов'язана з наданням послуг із забезпечення працездатності автомобілів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення станції технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів 2. Створення станції визначення технічного стану транспортних засобів 3. Діагностика, ремонт та обслуговування різних агрегатів та вузлів автомобіля 4. Шиномонтаж та ремонт шин автомобілів 5. Фарбування автомобілів 6. Мийка автомобілів

З наведених варіантів розвитку необхідно вибрати найоптимальніші. Для цього проводимо експертну оцінку, послідовність якої наведено в роботі [10].

Експерти вважають найбільш прибутковими для даного регіону та для досліджуваного автотранспортного підприємства наступні два варіанти розвитку: міські пасажирські перевезення та створення станції технічного обслуговування і ремонту транспортних засобів.

Можливість виходу на ринок пасажирських перевезень пов'язані в першу чергу з тим що в даний час відсутні потужні пасажирські автотранспортні підприємства які надавали б послуги з перевезень пасажирів в місті Вінниця та в Вінницькому районі. Практично увесь обсяг пасажирських автомобільних перевезень здійснюється приватними перевізниками, або малими підприємствами без відповідної виробничо-технічної бази, автобусами малої та середньої пасажиромісткості. В той час як розроблена і прийнята на сесії Вінницької міської ради концепція розвитку пасажирського автомобільного транспорту передбачає переважне використання автобусів великої місткості і загального режиму їх руху з урахуванням реально існуючих пасажиропотоків.

Розробка стратегії розвитку підприємства на базі варіанта міських пасажирських перевезень потребує вивчення попиту населення на перевезення. Для встановлення раціональної кількості та пасажиромісткості автобусів на маршруті розроблено методику, алгоритм та програмний продукт оптимізації кількості та пасажиромісткості автобусів [11].

В той саме час, надання послуг з технічного обслуговування та поточного ремонту приватним власникам автомобілів та автомобілям інших підприємств слід розглядати як один з прибуткових варіантів розвитку [12]. Одним із шляхів поліпшення організації роботи станції технічного обслуговування є розробка раціональної структури виробничо-технічної бази на основі раціоналізації спеціалізації виробничих постів, яка б дозволила знизити простой в роботі обладнання і персоналу СТО, знизити час очікування автомобілів в черзі, підвищити якість і знизити собівартість робіт.

Змодельовавши роботу підприємства отримали значення, як залежить число виконання ремонтних обслуговувань від частки спеціалізації ремонтних постів: при збільшенні частки спеціалізації від 0 до 25

%, кількість обслугованих вимог за добу збільшується на 15%. Це зрозуміло, бо збільшення пропускної спроможності ремонтних постів досягається за рахунок скорочення часу обслуговування вимоги. Втім, встановлено, що в заданих умовах функціонування підприємств пропускна спроможність ремонтних постів є лінійною функцією від часу обслуговування одиної вимоги.

Виходячи з наведеного вище запропоновано наступні варіанти розвитку автотранспортного підприємства:

– Варіант 1 – придбання 8 автобусів пасажиромісткістю 45 пасажирів для роботи на міському маршруті в режимі маршрутного таксі.

– Варіант 2 – придбання 12 автобусів пасажиромісткістю 45 пасажирів для роботи на міському маршруті в звичайному режимі руху.

– Варіант 3 – створення станції технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів з універсальними ремонтними постами.

– Варіант 4 – створення станції технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів з універсальними та спеціалізованими ремонтними постами.

Запропоновані варіанти не є альтернативними, але враховуючи відсутність достатніх коштів на їх одночасну реалізацію, об'єднання їх в портфелі розвитку не передбачається.

Аналіз запропонованих варіантів показав, що кожен з них потребує модернізації виробничо-технічної бази. Обсяги капітальних вкладень на модернізацію виробничо-технічної бази по кожному з варіантів встановлені за допомогою технічних спеціалістів підприємства, з урахуванням наявної бази. Період реалізації варіантів приймаємо 8 років, як термін найбільш ефективного використання рухомого складу. Моделювання варіантів проводилось у відповідності до алгоритму моделювання [8].

Таблиця 3

Показники ефективності варіантів розвитку

Показник	Варіант			
	1	2	3	4
Капітальні вкладення на придбання нового рухомого складу та оновлення виробничо-технічної бази, тис. грн.	6260,00	9895,00	884,00	1060,00
Дохід від реалізації варіанта за рік, тис. грн.	6356,01	7248,44	2919,27	3936,04
Витрати на експлуатацію за рік, тис. грн.	4267,96	6348,29	1485,51	1692,23
Чистий дохід від реалізації варіанта за рік, тис. грн.	2088,05	900,15	1433,76	2243,81
Амортизаційні відрахування за рік, тис. грн.	670,00	816,25	477,50	176,00
Чистий дисконтований дохід варіанта, тис. грн.	5719,84	-2439,66	7417,73	9450,66
Індекс доходності варіанта	1,91	0,75	9,39	9,92
Внутрішня норма прибутковості варіанта	0,29	-0,07	1,63	2,12
Термін окупності варіанта, років	2,27	5,76	0,46	0,44

Висновки. З результатів моделювання видно, що варіанти 1, 3 та 4 відповідають обраним критеріям ефективності, а саме:

– мають додатний чистий дисконтований дохід, який визначає чистий економічний ефект для підприємства від реалізації варіанта;

– індекс доходності більше одиниці, що свідчить про ефективність всіх розглянутих варіантів;

– внутрішня норма прибутковості перевищує необхідну ставку доходності на інвестований капітал, яка складає 20 %;

– термін окупності менший за термін реалізації варіанта, який складає 8 років.

Вибір найбільш ефективного варіанта виконується перш за все за умовою забезпечення найбільшого значення чистого дисконтованого доходу. За цим показником найбільш доцільним буде варіант 4, який забезпечить підприємству 2243,81 тис. грн. додаткового прибутку та окупиться майже за півроку.

Список використаної літератури:

1. Кунц Р. Стратегия диверсификации и успех предприятия / Р.Кунц // Проблемы теории и практики управления. – 1994. – № 1. – С. 96–100.
2. Немченко Г. Диверсификация производства: цели и направления деятельности / Г. Немченко, С.Донецкая, К.Дьяконов // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 1.
3. Аронов А.М. Виды диверсифицированных компаний и объединений и их организационные структуры / А.М. Аронов. – СПб. : СПбГУЭФ, 2001.
4. Вершинин Ю.Б. Формирование стратегии диверсификации промышленного предприятия : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Вершинин Юрий Борисович. – Ульяновск, 2004.
5. Фунтов В.Н. Управление проектами развития фирмы: теория и практика / В.Н. Фунтов. – СПб. : Питер, 2009. – 456 с.
6. Управление проектами с Primavera : учебное пособие / В.В. Трофимов, В.Н. Иванов М.К. Казаков и др. – СПб. : СПбГУЭФ, 2006. – 214 с.
7. Бідняк М.Н. Виробничі системи на транспорті: теорія та практика : монографія / М.Н. Бідняк, В.В. Біліченко. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006. – 176 с.
8. Біліченко В.В. Вибір стратегій диверсифікації на автомобільному транспорті / В.В. Біліченко, С.В. Цимбал // Вестник Харьковского нац. автомобильно-дорожного ун-та. – Харьков, 2005. – № 30. – С. 162–164.
9. Цимбал С.В. Формування стратегій диверсифікації підприємств автомобільного транспорту / С.В. Цимбал // Вісник Східно-українського нац. ун-ту імені Володимира Даля. – 2009. – № 11 (141). – С. 234–238.
10. Цимбал С.В. Розробка та реалізація проекту диверсифікації автотранспортного підприємства / С.В. Цимбал // Вісник Вінницького політехнічного ін-ту. – 2009. – № 6. – С. 69–73.
11. Біліченко В.В. Методика визначення базових параметрів автобусних маршрутів загального користування / В.В. Біліченко, С.В. Цимбал // Вісник СевНТУ / Серія : Машинобудування та транспорт : зб. наук. пр. – Севастополь, 2012. – № 134. – С. 230–233.
12. Біліченко В.В. Розробка методики вибору стратегій диверсифікації підприємств автомобільного транспорту / В.В. Біліченко, С.В. Цимбал // Вісник СевНТУ / Серія : Машинобудування та транспорт : зб. наук. пр. – Севастополь, 2013. – № 142. – С. 190–194.

ЦИМБАЛ Сергій Володимирович – старший викладач кафедри «Автомобілі та транспортний менеджмент» Вінницького національного технічного університету.

Наукові інтереси:

– стратегії розвитку підприємств автомобільного транспорту.

Тел.: (8-0432) 59–84–38.

E-mail: tsymbal_s_v@ukr.net.

Стаття надійшла до редакції 21.08.2014

Цымбал С.В. Розробка методики вибору стратегії розвитку підприємств автомобільного транспорту
Цымбал С.В. Разработка методики выбора стратегии развития предприятий автомобильного транспорта
Tsybmal S. Development method of selection strategy ground transportation

УДК 628.013.3

Разработка методики выбора стратегии развития предприятий автомобильного транспорта / С.В. Цымбал

В работе предложена методика определения стратегий развития предприятий автомобильного транспорта. Детально рассмотрено само понятие "стратегии развития" и процессы стратегического управления. Обосновано применение имитационного моделирования на реальном автотранспортном предприятии. Определены оптимальные стратегии развития для исследуемого предприятия и с помощью метода экспертных оценок установлены рациональные варианты развития. Проведено моделирование и определен вариант развития, который принесет максимальную прибыль при его реализации.

Ключевые слова: стратегия, управление, развитие, предприятие, транспорт.

УДК 628.013.3

Development method of selection strategy ground transportation / S.Tsybmal

Methodology of determination of strategies of development of enterprises of motor transport offers in-process. A self concept "strategies of development" and processes of strategic management are considered in detail. Application of imitation design is reasonable on the real motor transport enterprise. Optimal strategies of development are certain for the investigated enterprise and by means of method of expert estimations the rational variants of development are set. A design is conducted and the variant of development, that will bring in a maximal return during his realization, is certain.

Keywords: strategy, management, development, enterprise, transportation.