

УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Федорова Вікторія Олександрівна

УДК 656.078

**СИСТЕМНЕ ДООПРАЦЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ
АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)**

**АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук**

Харків – 2010

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Харківському національному автомобільно-дорожньому університеті, Міністерство освіти і науки України.

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор
Шинкаренко Володимир Григорович,
Харківський національний автомобільно-дорожній
університет, завідувач кафедри менеджменту.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Дейнека Олександр Георгійович,
Українська державна академія залізничного транспорту,
завідувач кафедри менеджменту на транспорті;

кандидат економічних наук, доцент
Омельянович Олексій Романович,
Національний транспортний університет,
доцент кафедри менеджменту.

Захист відбудеться «2» квітня 2010 р. о 15 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.820.05 Української державної академії залізничного транспорту за адресою: 61050, м. Харків, майдан Фейєрбаха, 7, ауд. 3.501.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Української державної академії залізничного транспорту за адресою: 61050, м. Харків, майдан Фейєрбаха, 7, ауд. 2.209.

Автореферат розісланий « 1 » березня 2010 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

І.В. Чорнобровка

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Ринкові умови господарювання і функціонування підприємств автомобільного транспорту (АТП) потребують формування стратегії їх розвитку. Найбільш ефективним підходом до її побудови в сучасних умовах є використання моделі подвійної ефективності: ефективності стратегій окремих видів бізнесу та ефективності стратегії підприємства в цілому. У зв'язку з цим особливу важливість набуває здійснення системного доопрацювання – етапу розробки стратегії підприємства, на якому формується набір окремих видів бізнесу з урахуванням його системних властивостей і ресурсних обмежень, що забезпечує побудову стратегії відповідно до даної моделі.

Рішенню окремих аспектів проблеми розробки стратегії підприємства присвячені роботи вітчизняних і зарубіжних вчених: Ансоффа І., Афанасьєва М.В., Градова О.П., Мартиненка М.М., Мізюка Б.М., Омеляновича О.Р., Попова С.О., Селезньової Г.О., Ситницького М.В., Тищенко О.М., Томпсона А.А., Стрікланда А.Дж. та інших. Безпосередньо на транспорті вирішенню цієї проблеми присвячені роботи Дейнеки О.Г., Диканя В.Л., Позднякової Л.А., Шинкаренка В.Г.

Незважаючи на наявність істотних результатів у вирішенні проблеми розробки стратегії підприємства, ряд завдань з її системного доопрацювання залишаються нерозв'язаними. Так, відсутнє чітко сформульоване визначення поняття «системне доопрацювання стратегії підприємства»; не уточнено місце даного процесу при обґрунтуванні стратегічних альтернатив і виборі стратегії підприємства; реалізація окремих етапів системного доопрацювання стратегії розглядається без їх систематизації в єдиний процес; методичні рекомендації з реалізації окремих етапів даного процесу вимагають вдосконалення в напрямі їх адаптації до специфічних умов функціонування АТП. У зв'язку із цим потребують удосконалення теоретичні основи і методичні рекомендації із системного доопрацювання стратегії автотранспортного підприємства.

Практичне значення перерахованих завдань і недостатня кількість теоретичних і методичних розробок з їх вирішення зумовили вибір теми дисертації, визначили її мету і завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема дисертаційного дослідження відповідає тематиці науково-дослідницьких робіт кафедри менеджменту Харківського національного автомобільно-дорожнього університету (ХНАДУ). Зокрема, результати дисертації було використано в темі «Соціально-економічні проблеми функціонування і розвитку підприємств автомобільного транспорту в умовах ринку» в розділі «Оцінка якості менеджменту організацій автомобільного транспорту» (2007-2008 рр., номер державної реєстрації 0108U000987), де автором запропоновано методичні основи визначення меж стадій життєвого циклу окремих видів бізнесу АТП.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є поглиблення теоретичних основ і розробка методичних рекомендацій із системного доопрацювання стратегії АТП.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі завдання:

- уточнити поняття «системне доопрацювання стратегії підприємства» і визначити місце системного доопрацювання при обґрунтуванні стратегічних альтернатив і виборі стратегії підприємства;
- удосконалити процес системного доопрацювання стратегії АТП;
- розробити методичні основи визначення меж стадій життєвого циклу окремих видів бізнесу АТП;
- вдосконалити методичний підхід до оцінки стратегічної гнучкості АТП, що забезпечується набором окремих видів бізнесу;
- розробити метод оцінки синергізму набору окремих видів бізнесу АТП;
- побудувати модель реалізації процесу системного доопрацювання стратегії АТП.

Об'єкт дослідження – процес розробки стратегії автотранспортного підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні і методичні основи системного доопрацювання стратегії АТП.

Методи дослідження. Теоретичною основою дослідження є роботи зарубіжних і вітчизняних вчених у сфері стратегічного управління і маркетингу. В роботі застосовувалися загальнонаукові методи: *теоретичного узагальнення* та *абстрагування* – для визначення сутності системного доопрацювання стратегії підприємства; *системного аналізу і процесного підходу* – для обґрунтування змісту і послідовності етапів процесу системного доопрацювання стратегії АТП; *логічного аналізу і системного підходу* – для обґрунтування системи показників стратегічної гнучкості АТП; *формалізації* – при складанні розрахункової формули для оцінки синергізму набору окремих видів бізнесу. Серед спеціальних методів використовувалися такі: *структурного аналізу IDEF0* – для визначення складу та структури процесу обґрунтування стратегічних альтернатив і вибору стратегії підприємства з метою уточнення місця системного доопрацювання в даному процесі; *групування* – для визначення меж стадій життєвого циклу окремих видів бізнесу; *нечітких множин* – для оцінки рівня стратегічної гнучкості АТП, а також синергізму набору окремих видів бізнесу; *аналізу ієрархій* – для визначення значущості наявності синергізму окремих видів бізнесу за процесами формування витрат АТП; *сценарного підходу* – для моделювання процесу системного доопрацювання стратегії АТП; *імітаційного моделювання* – для вибору набору окремих видів бізнесу, збалансованого за стадіями життєвого циклу, що забезпечує необхідний рівень стратегічної гнучкості і синергізму.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні документи, офіційні статистичні матеріали, звітні дані автотранспортних підприємств.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в поглибленні теоретичних основ і розробці методичних рекомендацій із системного доопрацювання стратегії АТП, а саме:

вперше:

– розроблено динамічну модель формування альтернативних наборів окремих видів бізнесу на основі використання сценарного підходу;

одержало подальший розвиток:

– поняття «системне доопрацювання стратегії підприємства», до змісту якого, на відміну від існуючих, включено критерії збалансованості набору окремих видів бізнесу, і визначення місця системного доопрацювання при обґрунтуванні стратегії підприємства на основі використання методології структурного аналізу IDEF0;

вдосконалено:

– процес системного доопрацювання стратегії АТП, відповідно до якого, на відміну від існуючого, ресурси розподіляються між окремими видами бізнесу не тільки з позицій збалансованості їх набору за стадіями життєвого циклу, а й забезпечення необхідного рівня стратегічної гнучкості, синергізму та наявності у підприємства можливостей залучення додаткових ресурсів;

– методичні основи визначення меж стадій життєвого циклу окремих видів бізнесу АТП, відмінність яких полягає у послідовному виділенні однорідних груп, в яких обсяг перевезень розподіляється відповідно до нормального закону розподілу;

– методичний підхід до оцінки стратегічної гнучкості АТП за допомогою узагальнюючого показника, розрахованого методом теорії нечітких множин на підставі розроблених частинних показників;

– метод оцінки синергізму на АТП, новизна якого полягає в його оцінюванні за трьома рівнями: узагальненому (набір видів діяльності); укрупненому (окремі види бізнесу); деталізованому (процеси формування витрат АТП).

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що їх реалізація дозволить автотранспортним підприємствам здійснити вибір набору окремих видів бізнесу, який забезпечує досягнення поставлених цілей при заданому ресурсному забезпеченні.

Методичний підхід до визначення меж стадій життєвого циклу окремих видів бізнесу впроваджено в діяльність ВАТ «АТП-16363» (акт № 1672/к від 28.10.2009 р.), динамічну модель формування альтернативних наборів окремих видів бізнесу – у ВАТ «Хлібний автопарк» (акт № 751/5 від 20.10.2009 р.).

Окремі положення дисертаційного дослідження використовуються в навчальному процесі Харківського національного автомобільно-дорожнього університету (довідка № 3979/48 від 9.11.2009 р.) при викладанні дисциплін «Стратегічний менеджмент», «Менеджмент організацій автомобільного транспорту» та в дипломному проектуванні. Результати дослідження представлено у вигляді методичних рекомендацій із системного доопрацювання стратегії автотранспортних підприємств.

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною, завершеною роботою. Опубліковані одноосібно наукові праці містять ті положення, висновки й пропозиції, які сформульовані автором і відобра-

жають його внесок у дослідження проблеми. Особистий внесок автора в роботах, що опубліковані у співавторстві: [2] – запропоновано методичні основи визначення меж стадій життєвого циклу окремих видів бізнесу АТП; [5] – вдосконалено методичний підхід до оцінки синергізму набору окремих видів бізнесу АТП; [6] – запропоновано два варіанти реалізації процесу системного доопрацювання стратегії, вибір одного з яких залежить від наявності у АТП можливостей залучення додаткових ресурсів; [8] – розроблено методичні рекомендації із системного доопрацювання стратегії автотранспортних підприємств.

Апробація результатів дисертації. Основні результати дисертації підтверджуються експериментальною перевіркою на таких науково-практичних конференціях: II Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих учених і студентів «Проблеми економіки, управління та розвитку підприємств в сучасних умовах» (Харків, 2008 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні технології менеджменту: проблеми теорії та практики» (Харків, 2008 р.); 5-й Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Ключові проблеми сучасної науки» (Софія, 2009 р.); міжвузівській науково-практичній конференції «Проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку України» (Сімферополь, 2009 р.); 5-й Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Новини наукової думки-2009» (Прага, 2009 р.); наукових конференціях професорсько-викладацького складу Харківського національного автомобільно-дорожнього університету (2008-2009 рр.).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 12 наукових робіт, у тому числі 7 статей в наукових виданнях, затверджених ВАК України як фахові з економіки, 1 брошуру, 4 тези доповідей на науково-практичних конференціях. Загальний обсяг публікацій складає 5,68 ум.-друк. арк., з них особисто автору належить 4,75 ум.-друк. арк.

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Текст дисертації викладений на 191 сторінці і містить 10 таблиць (5 повних сторінок), 25 рисунків (9 повних сторінок), список використаних джерел містить 141 найменувань (14 сторінок) і 2 додатки (35 сторінок). Обсяг основного тексту дисертації складає 128 сторінок.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертації, визначено мету і основні завдання, об'єкт і предмет дослідження, відображено наукову новизну і практичне значення отриманих в роботі результатів.

У першому розділі – «**Теоретичні основи системного доопрацювання стратегії автотранспортного підприємства**» – уточнено поняття «системне доопрацювання стратегії підприємства» і визначено місце системного доопрацювання в процесі обґрунтування стратегічних альтернатив і вибору стратегії підприємства; вдосконалено процес системного доопрацювання стратегії АТП.

Аналіз існуючих підходів до розгляду сутності етапу процесу розробки стратегії, на якому формується набір окремих видів бізнесу, дозволив зробити висновок, що, по-перше, на теперішній момент немає єдиного терміну для його позначення, по-друге, серед дослідників спостерігаються суперечності щодо критеріїв, яким має задовольняти такий набір видів діяльності.

У роботі обґрунтовано, що поняття «системне доопрацювання», на відміну від понять «управління стратегічним набором», «стратегічна інтеграція», «доопрацювання стратегії», найбільш повно відображає сутність досліджуваного етапу. Оскільки реалізація етапу дозволяє уточнити загальну і бізнес-стратегії, а також розробити функціональні стратегії, тобто забезпечує взаємне узгодження всіх видів стратегій, що розробляються на різних рівнях прийняття стратегічних рішень, запропоновано в якості об'єкту доопрацювання розглядати стратегію підприємства як набір загальної, бізнес-стратегій і функціональних стратегій. З використанням логічного аналізу і системного підходу доведено, що запропонований Ансоффом І. перелік критеріїв, яким повинен задовольняти набір окремих видів бізнесу, є вичерпним на основі оцінки ступеня охоплення ним всіх факторів, що забезпечують збалансованість набору. При цьому в складі переліку виділені такі критерії: збалансованість за стадіями життєвого циклу, стратегічна гнучкість, синергізм (рис.1).

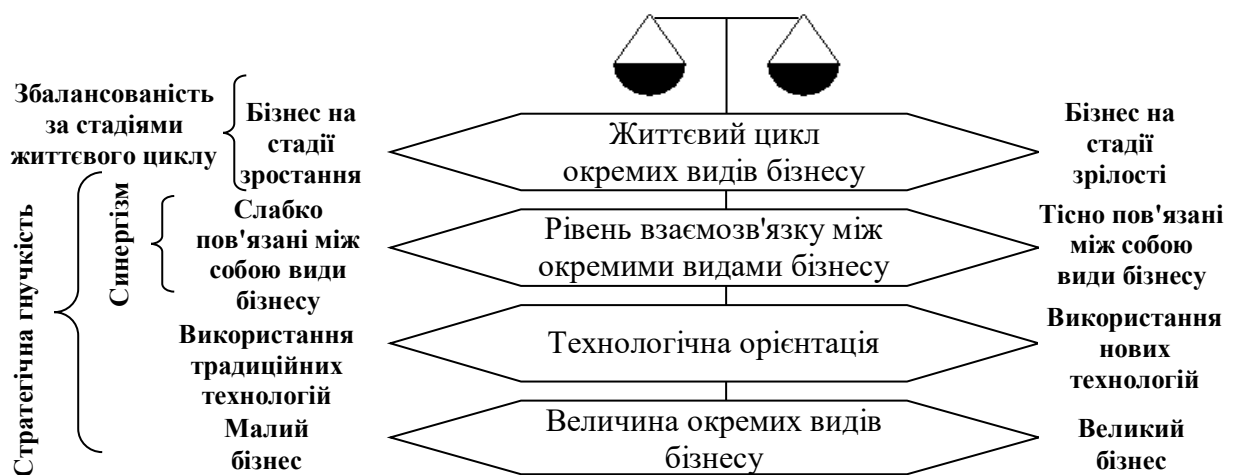


Рис. 1. Фактори збалансованості набору окремих видів бізнесу підприємства

Виходячи з цього, під системним доопрацюванням стратегії підприємства запропоновано розуміти процес формування набору окремих видів бізнесу з позицій збалансованості за стадіями життєвого циклу, забезпечення необхідного рівня стратегічної гнучкості і синергізму в межах доступних ресурсів. Новизна запропонованого визначення полягає у включенні до сутності поняття критеріїв збалансованості набору окремих видів бізнесу.

Для ефективного здійснення системного доопрацювання необхідно мати чітке уявлення про його місце в процесі обґрунтування стратегічних альтернатив і вибору стратегії підприємства, результати яких етапів використовуються при його реалізації, а також, які етапи здійснюються на

основі даних, одержаних в ході його виконання. З цією метою досліджено склад та структуру процесу обґрунтування стратегічних альтернатив і вибору стратегії, що представлено у вигляді контекстної і декомпозиційної діаграми з використанням методології структурного аналізу IDEF0 (рис.2).

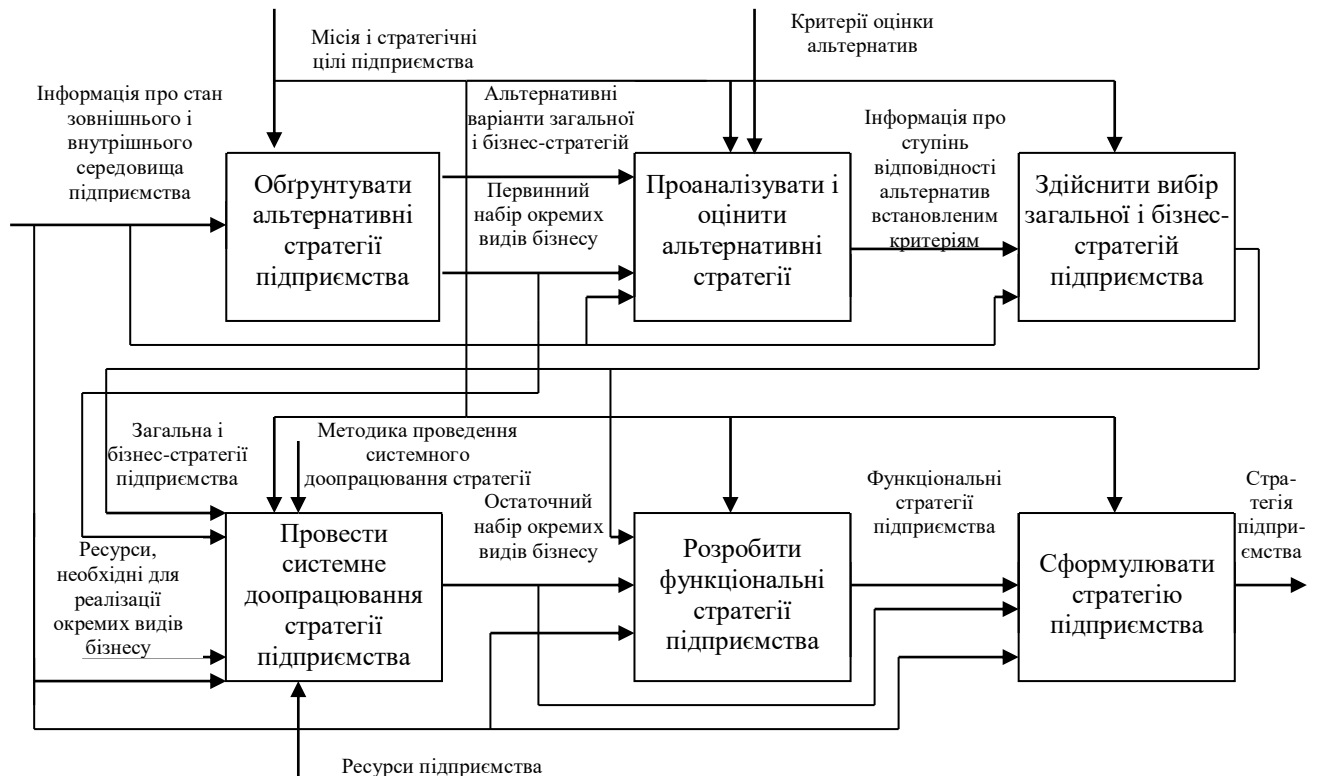


Рис. 2. Декомпозиційна діаграма процесу обґрунтування стратегічних альтернатив і вибору стратегії підприємства

У роботі узагальнено і систематизовано результати досліджень Ансоффа І. з проведення системного доопрацювання стратегії підприємства і представлено у вигляді алгоритму.

Докладний розгляд даного алгоритму дозволив виявити такі труднощі в його використанні для умов функціонування АТП: відсутність врахування наявних можливостей АТП щодо залучення додаткових ресурсів; неможливість розподілення ресурсів АТП між стадіями життєвого циклу; трудомісткість використання, а також втрата наочності матриці балансу життєвих циклів при обслуговуванні підприємством великої кількості клієнтів.

З метою вдосконалення процесу системного доопрацювання стратегії АТП запропоновано таке.

По-перше, розроблено два варіанти реалізації етапів даного процесу: за умови наявності у АТП можливостей залучення додаткових ресурсів і за відсутності таких можливостей. В першому випадку спочатку формується набір, збалансований за стадіями життєвого циклу, що забезпечує необхідний рівень стратегічної гнучкості і синергізму, а згодом між його складовими розподіляються ресурси. При цьому кількість ресурсів, які необхідно залучити

додатково, визначається, виходячи з обсягу коштів, яких бракує. В другому випадку спочатку задається обмеження на ресурси, а потім в його рамках формується збалансований набір окремих видів бізнесу.

По-друге, оскільки не можна визначити, яку кількість рухомого складу підприємство може виділити для кожної стадії життєвого циклу, запропоновано розподіляти ресурси між окремими видами бізнесу, розставленими в порядку пріоритетності забезпечення збалансованості їх набору за стадіями життєвого циклу, необхідного рівня стратегічної гнучкості і синергізму. Це дозволяє враховувати відмінність у видах ресурсів, необхідних для обслуговування клієнтів, що відносяться до різних сегментів. При цьому в першому варіанті реалізації процесу системного доопрацювання стратегії завдання розподілу ресурсів зводиться до простого визначення різниці між наявними та необхідними засобами АТП для реалізації окремих видів бізнесу, оскільки в даному випадку виключається ситуація видалення зі сформованого набору тих видів бізнесу, на реалізацію яких не вистачає ресурсів, що, в свою чергу, потребувало б повторної перевірки системних властивостей набору. В другому варіанті ресурси АТП розподіляються між окремими видами бізнесу «зверху-вниз» до повного їх вичерпання. Однак, при цьому з набору тимчасово вилучаються окремі види бізнесу, на реалізацію яких у АТП не вистачає ресурсів. Сформований таким чином набір перевіряється на відповідність встановленим вимогам. При невиконанні даної умови з набору вилучаються окремі види бізнесу, що знижують значення комплексного показника нижче задовільного рівня, а також додаються тимчасово вилучені, і здійснюється повторна перевірка набору на системні властивості.

Між АТП і підприємствами інших галузей економіки за умовами і результатами роботи спостерігається ряд істотних відмінностей, які необхідно враховувати при реалізації окремих етапів системного доопрацювання. У зв'язку з цим спрямованість подальших досліджень полягає в розробці методичного забезпечення системного доопрацювання стратегії АТП, а саме: методичного підходу до визначення меж стадій життєвого циклу окремих видів бізнесу, оцінки стратегічної гнучкості АТП, синергізму набору окремих видів бізнесу АТП, а також побудові моделі реалізації процесу системного доопрацювання стратегії АТП.

У другому розділі – **«Методичне забезпечення системного доопрацювання стратегії АТП»** – розроблено методичні основи визначення меж стадій життєвого циклу окремих видів бізнесу; запропоновано методичний підхід до оцінки стратегічної гнучкості АТП; вдосконалено метод оцінки синергізму набору окремих видів бізнесу АТП.

В процесі дослідження встановлено, що розподіл обсягів перевезень не відповідає нормальному закону розподілу. Такий розподіл ознаки пояснюється тим, що в різні періоди існування окремих видів бізнесу піддається дії численних факторів, велика частина з яких має випадковий характер. Тому межі стадій життєвого циклу окремих видів бізнесу АТП запропоновано визначати на

основі послідовного виділення однорідних груп, в яких варіація значень обсягів перевезень відповідає нормальному закону розподілу (0,333). Утворені групи відображають стадії життєвого циклу окремих видів бізнесу АТП, а крайні їх значення - відповідно початок і кінець певних стадій (табл. 1).

Таблиця 1

Встановлення меж стадій життєвого циклу окремих видів бізнесу

Група	Стадії життєвого циклу	Обсяги перевезень			Межі стадій, квартали
		значення ознаки, тис. т	середня арифметична, тис. т	коефіцієнт варіації, ум. од.	
I	Зародження	1,5; 1,6; 1,7; 1,9; 2,1; 2,4; 2,7; 3,1; 3,6	2,29	0,316	1-9
II	Прискореного зростання	4,2; 4,9; 5,8; 6,9; 8,3; 10	6,68	0,326	10-15
III	Сповільненого зростання	12,3; 15,4; 19,3; 23,9; 28,9	19,96	0,332	16-20
IV	Зрілості	34,7; 40,9; 47,4; 54,4; 61,6; 69,1; 75,1; 82,1; 85,3; 87,9; 88,1; 87,2; 80,5; 77,6; 70,2; 61,3; 56,8; 50,1; 45,1; 43,1; 40,8; 35,8; 30,5	61,11	0,316	21-43
V	Спаду	22,2; 20,5; 18,6	20,43	0,088	44-46

З метою зниження стратегічної вразливості підприємства до зовнішніх дій несподіваного характеру при проведенні системного доопрацювання стратегії необхідно враховувати рівень його стратегічної гнучкості. Під останньою пропонується розуміти здатність підприємства адаптуватися до непрогнозованих змін зовнішнього середовища за рахунок властивостей набору окремих видів бізнесу.

З урахуванням специфіки роботи АТП на основі використання системного підходу і логічного аналізу сформовано систему показників стратегічної гнучкості АТП. При цьому зовнішню оборонну гнучкість виражено ступенем рівномірності розподілу обсягів послуг між окремими видами бізнесу; кількістю обслуговуваних галузей; кількістю обслуговуваних сегментів, виділених за технологією надання послуг; кількістю здійснюваних підприємством видів перевезень, виділених за географічною ознакою; ступенем незалежності АТП від певного постачальника матеріальних ресурсів; зовнішню наступальну гнучкість – регулярністю впровадження нововведень; внутрішню – можливістю альтернативного використання наявних у АТП ресурсів у разі відмови клієнтів від надання послуг.

Аналіз показників стратегічної гнучкості АТП дозволив зробити висновки: відмінною особливістю прояву даного явища на АТП є відсутність

суперечності між зовнішньою і внутрішньою гнучкістю; більшість показників стратегічної гнучкості АТП не має кількісного виразу; прийнятність того або іншого її рівня залежить, в першу чергу, від цілей, які ставить перед собою керівництво АТП, або від його суб'єктивних уявлень про нього. Відповідно до цього запропоновано для оцінки стратегічної гнучкості використовувати елементи теорії нечітких множин. Врахувати суб'єктивну думку керівництва про прийнятність того або іншого рівня стратегічної гнучкості дозволило використання методу багатокритеріального вибору альтернатив на основі правила нечіткого висновку.

В дисертаційній роботі одержала подальший розвиток класифікація типів синергізму окремих видів бізнесу АТП. Оскільки однією з форм прояву синергетичного ефекту є зниження загальних витрат АТП, то як джерело досягнення такого ефекту запропоновано розглядати основні процеси, що формують дані витрати. Відповідно до цього основні типи синергізму окремих видів бізнесу АТП виділено за ознакою – процеси, що формують вартість автотранспортної послуги. Виходячи з цього, запропоновано такі чотири нові типи синергізму: технічного обслуговування і ремонту; перевізного процесу; навантажувально-розвантажувальних операцій; процесу залучення клієнтів, прийому і оформлення їх замовлень (табл. 2).

Таблиця 2

Типи синергізму окремих видів бізнесу АТП

Типи синергізму	Прояв
1	2
<i>1. Синергізм матеріально-технічного забезпечення (МТЗ)</i>	Має місце в разі, коли закупівля матеріалів, запчастин, палива та н., необхідних для реалізації різних видів бізнесу, здійснюється в одного постачальника, що забезпечує можливість отримання знижок за великі обсяги закупівель. Крім того, відсутність необхідності пошуку нового постачальника сприяє економії грошових коштів, а також часу на проведення маркетингових досліджень ринку постачальників. Використовуються одні складські приміщення для зберігання запчастин, матеріалів та н..
<i>2. Синергізм процесів обслуговування виробництва і управління</i>	Процеси, пов'язані із забезпеченням чистоти приміщень і території АТП, сприяють формуванню сприятливого іміджу у всіх клієнтів підприємства. Інші процеси: постачання електроенергії, транспортного обслуговування підприємства, каналізації та н. – націлені на забезпечення налагодженої роботи всього підприємства, що позитивно позначається на всіх видах бізнесу
<i>3. Синергізм технічного обслуговування і ремонту рухомого складу (ТО і Р РС)</i>	Спостерігається в разі, коли ТО і Р рухомого складу, що використовується для надання послуг всім клієнтам АТП, здійснюється силами тієї самої авторемонтної майстерні
<i>4. Синергізм навантажувально-розвантажувальних операцій</i>	Даний тип синергізму має місце в разі виконання навантажувально-розвантажувальних робіт одним способом (вручну або з використанням механізмів одного типу), що позбавляє необхідності придбання нових механізмів. Даний тип синергізму тісно пов'язаний з іншим його типом – синергізмом перевізного процесу, оскільки необхідні навантажувально-розвантажувальні механізми залежать від виду вантажу, що перевозиться

1	2
<i>5. Синергізм перевізного процесу</i>	Забезпечується за рахунок об'єднання дрібних партій вантажів за замовленням різних клієнтів в збірні відправки при збігу маршрутів перевезення; за рахунок зворотного завантаження рухомого складу, а також використання одного рухомого складу для здійснення перевезень в рамках різних видів бізнесу (при сезонних коливаннях попиту)
<i>6. Синергізм управління</i>	Знаходить свій вираз у наявності у керівництва досвіду щодо вирішення проблем, що виникають при реалізації нових видів бізнесу, за рахунок чого досягається економія часу на їх рішення
<i>7. Синергізм процесу залучення клієнтів, прийому і оформлення їх замовлень</i>	Проявляється у використанні єдиної оргтехніки для здійснення прийому і оформлення замовлень. Витрати на рекламу АТП, стимулювання збуту і т.д. позитивно позначаються на всіх видах бізнесу, оскільки сприяють залученню, а також збільшенню обсягів замовлень різних клієнтів

Аналіз існуючих підходів до оцінки синергізму окремих видів бізнесу підприємства показав, що найефективнішим для цієї мети є використання елементів теорії нечітких множин (методу максимінної згортки). Проте у наявного підходу виявлено наступні недоліки: не враховуються особливості прояву синергізму на АТП; його оцінка здійснюється тільки за двома рівнями: функцій прояву і окремих видів бізнесу, – без розрахунку рівня синергізму їх набору; зважаючи на особливості розрахунків у разі відсутності взаємозв'язку між окремими видами бізнесу за однією з функцій прояву загальний рівень синергізму буде дорівнювати нулю.

З метою вдосконалення існуючого методичного підходу, по-перше, запропоновано проводити оцінку синергізму окремих видів бізнесу за трьома рівнями. Перший рівень передбачає його оцінку за процесами формування витрат АТП (відповідно до яких виділені типи синергізму), другий рівень – оцінку загального рівня синергізму окремих видів бізнесу (за всіма процесами), третій – оцінку синергізму набору окремих видів бізнесу. Для визначення останнього запропоновано розрахункову формулу. По-друге, для уникнення перекручення фактичного рівня синергізму окремих видів бізнесу у разі відсутності взаємозв'язку за одним з процесів введена додаткова умова: якщо зв'язок відсутній між окремими видами бізнесу за всіма процесами, то загальний його рівень прирівнюється до нуля (як мінімальне значення серед функцій приналежності, що характеризують рівень синергізму), в протилежному випадку рівень синергізму розраховується як мінімальне значення серед значень, що не дорівнюють нулю.

Для комплексної оцінки відповідності набору окремих видів бізнесу встановленим критеріям запропоновано розраховувати загальний критерій його вибору (табл.3).

Розрахунок комплексного показника відповідності набору окремих видів бізнесу встановленим критеріям

Частинні критерії вибору набору	Оцінка критерію, бали	Значущість критерію, ум. од.	Оцінка критерію з урахуванням значущості, бали
1	2	3	2*3
Збалансованість за стадіями життєвого циклу	0	0,4	0
Стратегічна гнучкість	0,82	0,3	0,25
Синергізм	0,82	0,3	0,25
Всього	-	1	0,5

Даний критерій розраховується за формулою:

$$K_p = \sum_{i=1}^n P_i * R_i, \quad (1)$$

де K_p – загальний критерій вибору набору окремих видів бізнесу, $K_p \in [0,1]$;

P_i – значущість i -го частинного критерію (сума P_i за всіма критеріями дорівнює 1);

R_i – фактичне значення i -го частинного критерію.

Для віднесення розрахованого значення комплексного показника K_p відповідно до низького, середнього чи високого запропоновано таку шкалу:

$< 0,67$ – 1 – рівень показника є високим;

$< 0,33 - \leq 0,67$ – рівень показника є середнім;

$\leq 0,33$ – рівень показника є низьким.

В якості нормативного значення комплексного показника (K_n) рекомендовано прийняти його значення вище низького рівня, або більше 0,33.

В третьому розділі – «**Формування набору окремих видів бізнесу АТП**» – розроблено динамічну модель формування альтернативних наборів окремих видів бізнесу на основі використання апарату сценарного підходу.

Скласти детальне уявлення про спосіб перетворення первинного набору окремих видів бізнесу в остаточний дозволяє використання дворівневого сценарного підходу. Сценарій першого рівня (рамковий, абстрактний, А-сценарій) формує загальне уявлення про операції, здійснювані під час формування даного набору, а також перетворення вхідних щодо кожної операції об'єктів у вихідні.

Оскільки можливі два варіанти черговості виконання етапів процесу системного доопрацювання стратегії АТП залежно від наявності у АТП можливостей залучення додаткових ресурсів, то запропоновано два варіанти А-сценарію реалізації даного процесу.

На вхід А-сценарію поступає первинний набір окремих видів бізнесу, що є їх простою сукупністю. В ході виконання операцій даний потік перетворюється в остаточний набір окремих видів бізнесу, або їх систему.

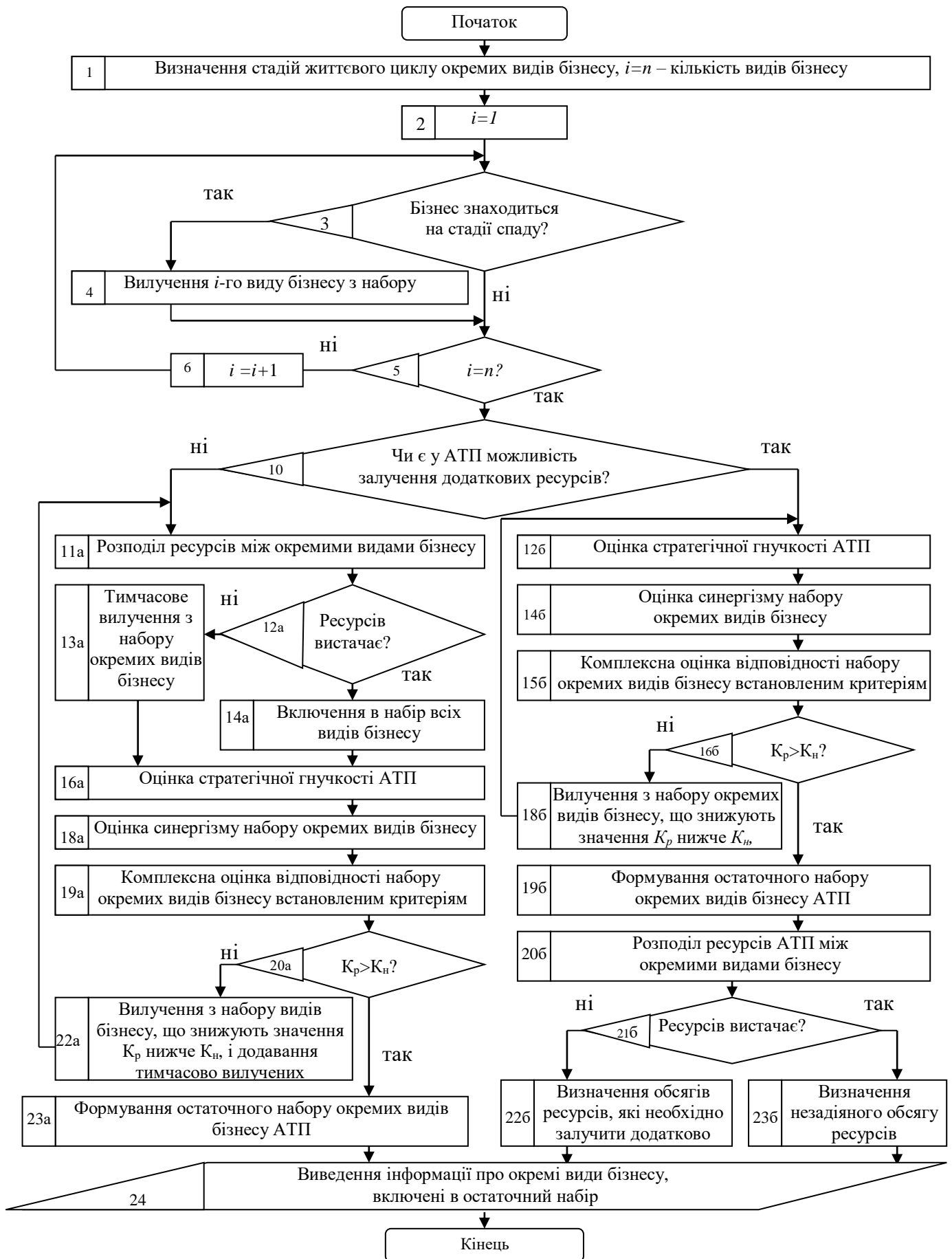


Рис.3. Алгоритм системного доопрацювання стратегії АТП

Детальний опис способу формування альтернативних варіантів остаточного набору окремих видів бізнесу, а саме: перетворення об'єктів в ході виконання операцій, а також їх передачі від однієї операції до іншої, - забезпечує побудова сценарію другого рівня (детального, структурного, С-сценарію). При цьому операції, що запозичають з А-сценарію, розглядаються як класи. Виходячи з цього, С-сценарій описує два види перетворень: внутрішньокласові (усередині кожної операції) і міжкласові (під час переходу об'єктів від однієї операції до іншої).

На основі С-сценарію побудований алгоритм системного доопрацювання стратегії АТП (рис.3). В даному алгоритмі два варіанти реалізації процесу об'єднані в один, оскільки перші етапи в них співпадають (з визначення стадій життєвого циклу окремих видів бізнесу), а послідовність реалізації наступних етапів обумовлюється наявністю або відсутністю у АТП можливостей залучення додаткових ресурсів.

Оскільки сучасні АТП реалізують велику кількість окремих видів бізнесу, а також зважаючи на необхідність багатократного повторення тих самих етапів системного доопрацювання стратегії, проводити розрахунки «вручну» часто дуже складно. У зв'язку з цим для дослідження формування альтернативних варіантів набору і вибору найприйнятнішого з них запропоновано використовувати імітаційне моделювання.

З використанням мови програмування Delphi в середовищі розробки Delphi 7 Studio на основі розробленого алгоритму створено імітаційну модель процесу системного доопрацювання стратегії АТП. Оскільки при здійсненні даного процесу не враховується вплив випадкових факторів, імітаційна модель реалізації даного процесу має детермінований характер. Її розроблено таким чином, що менеджер безпосередньо бере участь в експериментах, одержуючи від ЕОМ інформацію про окремі види бізнесу, які слід вилучити з набору (на етапах визначення стадій життєвого циклу, комплексної оцінки відповідності набору встановленим критеріям і розподілу ресурсів між окремими видами бізнесу), аналізуючи її та вводячи вироблені на основі цього аналізу рішення.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження одержали подальше поглиблення теоретичні основи і розроблено методичні рекомендації із системного доопрацювання стратегії АТП. В ході дослідження одержано такі результати:

1. Одержало подальший розвиток поняття «системне доопрацювання стратегії підприємства» на основі включення до його сутності критеріїв збалансованості набору окремих видів бізнесу. Дане поняття є основою для обґрунтування змісту і послідовності етапів системного доопрацювання стратегії АТП. Уточнено місце системного доопрацювання в процесі обґрунтування стратегічних альтернатив і вибору стратегії підприємства на основі визначення з використанням методології структурного аналізу IDEF0

складу та структури даного процесу. Побудова контекстної діаграми дозволяє чітко окреслити межі системного доопрацювання як етапу процесу обґрунтування стратегічних альтернатив і вибору стратегії, показати його взаємозв'язок з іншими етапами.

2. Вдосконалено процес системного доопрацювання стратегії АТП, відповідно до якого, на відміну від існуючого, ресурси розподіляються між окремими видами бізнесу не тільки з позицій збалансованості їх набору за стадіями життєвого циклу, а й забезпечення необхідного рівня стратегічної гнучкості, синергізму та наявності у підприємства можливостей залучення додаткових ресурсів (у формі кредиту грошових коштів, оренди рухомого складу). Даний процес відображає порядок дій, які необхідно здійснити для вибору набору окремих видів бізнесу з урахуванням його системних властивостей і ресурсних обмежень.

3. Розроблено методичні основи визначення меж стадій життєвого циклу окремих видів бізнесу АТП, відмінність яких полягає у послідовному виділенні однорідних груп, в яких обсяг перевезень розподіляється відповідно до нормального закону розподілу. Їх використання в практичній діяльності АТП дозволяє своєчасно виявляти моменти переходу окремих видів бізнесу з однієї стадії на іншу і розробляти відповідні стратегії маркетингу.

4. Запропоновано методичний підхід до оцінки стратегічної гнучкості АТП за допомогою узагальнюючого показника, розрахованого методом теорії нечітких множин на підставі розроблених часткових показників. Його використання дозволяє визначити, чи зможе АТП адаптуватися до непрогнозованих змін зовнішнього середовища за рахунок властивостей досліджуваного набору окремих видів бізнесу.

5. Вдосконалено метод оцінки синергізму на АТП, новизна якого полягає в його оцінюванні за трьома рівнями: узагальненому (набору видів діяльності); укрупненому (окремих видів бізнесу); деталізованому (процесів формування витрат АТП). Його використання дозволяє визначити рівень взаємозв'язку між окремими видами бізнесу в наборі, що забезпечує зниження сукупних витрат за рахунок сумісного використання ресурсів.

6. Виконано моделювання процесу системного доопрацювання стратегії АТП з використанням апарату сценарного підходу: розроблені сценарії реалізації процесу на абстрактному і структурному рівнях. Одержана динамічна модель реалізації даного процесу дає докладний якісний опис способу формування альтернативних наборів окремих видів бізнесу. На її основі розроблено імітаційну модель процесу системного доопрацювання стратегії з використанням мови програмування Delphi. Її використання в практичній діяльності підприємств значно полегшує процес здійснення вибору набору окремих видів бізнесу.

7. Практична реалізація запропонованих рекомендацій дозволить автотранспортним підприємствам здійснити вибір набору окремих видів бізнесу, що забезпечує досягнення поставлених цілей при заданому обсязі наявних ресурсів.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ РОБІТ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у фахових виданнях

1. Федорова В.А. Алгоритм системной доработки стратегии предприятия по Ансоффу И. / В.А. Федорова // Економіка транспортного комплексу. зб. наук. праць. – Вип.12. Харків: ХНАДУ. – 2008. – С.36-43.
2. Шинкаренко В.Г. Определение границ стадий жизненного цикла отдельных видов бизнеса АТП / В.Г. Шинкаренко, В.А. Федорова // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: зб. наук. праць. – Вип. 29. Одеса: ОНМУ, 2008. – С.193-202.
3. Федорова В.А. Классификация типов синергизма между отдельными видами бизнеса в АТП / В.А. Федорова // Управління розвитком: зб. наук. статей [Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні технології менеджменту: проблеми теорії та практики», секція 3 «Стратегічний розвиток підприємств»].– №19. Харків: ХНЕУ, 2008. – С.170-172.
4. Федорова В.А. Оценка уровня стратегической гибкости АТП / В.А. Федорова // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць. – Вип.13. Харків: ХНАДУ. – 2009. – С.109-120.
5. Шинкаренко В.Г. Оценка уровня синергизма между отдельными видами бизнеса АТП / В.Г. Шинкаренко, В.А. Федорова // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – Випуск 249: В 6 т. – Т.ІІІ. Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. – С.666-673.
6. Шинкаренко В.Г. Процесс системной доработки стратегии АТП / В.Г. Шинкаренко, В.А. Федорова // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – Випуск 254: В 6 т. – Т.І. Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. – С.179-189.
7. Федорова В.А. Сущность системной доработки стратегии предприятия / В.А. Федорова // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць. – Вип.14. Харків: ХНАДУ. – 2009. – С.58-71.

У інших виданнях

8. Шинкаренко В.Г. Методические рекомендации по системной доработке стратегии предприятия / В.Г. Шинкаренко, В.А. Федорова. – Харьков: ХНАДУ, 2009. – 44 с. – (Препринт / Харьк. нац. авт.-дор. ун-т; ХНАДУ 2009-10).

Тези доповідей на конференціях

9. Определение стадий жизненного цикла отдельных видов бизнеса предприятия: матеріали ІІ всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених та студентів [«Проблеми економіки, управління та розвитку

підприємств в сучасних умовах»], (Харків, 12-13 березня, 2008 р., частина 3) / Харк. держ. техн. ун-т будівництва та архітектури. – Х.: ХДТУБА. – 2008. – С.55-56.

10. Обоснование показателей стратегической гибкости АТП: матеріали міжвузівської науково-практичної конференції [«Проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку України»], (Сімферополь, 15 квітня 2009 р.) / Кримський інститут бізнесу [та ін.] – Т.IV. – Сімферополь: ЦРОНІ, 2009. – С.52-53 – [в VII томах].

11. Использование элементов теории нечетких множеств для оценки стратегической гибкости АТП: материалы за 5-а международна научна практична конференция [„Основните проблеми на съвременната наук“], (София, 17-25 април 2009) / Том 4. Икономики. София. „ял ГРАД-БГ“ ООД, 2009. – С.40-43.

12. Место системной доработки в процессе анализа стратегических альтернатив и выбора стратегии развития предприятия: materiály V mezinárodní vědecko praktická konference [”Zprávy vědecke ideje”], (Praha, 27.10 – 05.11.2009) – Díl 2. Ekonomické vědy: Praha. Publishing House “Education and Science” s.r.o. – 80 stran.

АНОТАЦІЯ

Федорова В.О. – Системне доопрацювання стратегії автотранспортного підприємства. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Українська державна академія залізничного транспорту, Харків, 2010.

В дисертаційній роботі отримало подальший розвиток поняття «системне доопрацювання стратегії підприємства». Уточнено місце системного доопрацювання в процесі обґрунтування стратегічних альтернатив і вибору стратегії підприємства. Узагальнено та систематизовано результати досліджень Ансоффа І. із системного доопрацювання стратегії підприємства і представлено у вигляді алгоритму. Удосконалено процес системного доопрацювання стратегії АТП. Розроблено методичні основи визначення меж стадій життєвого циклу окремих видів бізнесу. Обґрунтовано показники стратегічної гнучкості АТП, запропоновано методичний підхід до її оцінки. Отримала подальший розвиток класифікація типів синергізму окремих видів бізнесу АТП, удосконалено метод його оцінки. Розроблено модель реалізації процесу системного доопрацювання стратегії АТП.

Ключові слова: системне доопрацювання стратегії АТП, процес, життєвий цикл, стратегічна гнучкість, синергізм, ресурси.

АННОТАЦИЯ

Фёдорова В.А. – Системная доработка стратегии автотранспортного предприятия. – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Украинская академия железнодорожного транспорта, Харьков, 2010.

В диссертационной работе рассмотрены понятия «управление стратегическим набором», «системная доработка корпоративной стратегии», «стратегическая интеграция», «доработка стратегии». Доказано, что сущность этапа разработки стратегии, на котором из простой совокупности отдельных видов бизнеса формируется их набор как система, наиболее полно характеризует понятие «системная доработка». Поскольку реализация этапа позволяет уточнить общую и бизнес-стратегии, а также разработать функциональные стратегии, то есть обеспечивает взаимное согласование всех видов стратегий, разрабатываемых на различных уровнях принятия стратегических решений, предложено в качестве объекта доработки рассматривать стратегию предприятия как набор общей, бизнес-стратегий и функциональных стратегий.

Анализ литературных источников показал, что наиболее полный перечень критериев, которым должен удовлетворять набор отдельных видов бизнеса как система, предложен Ансоффом И. В его составе выделены критерии: сбалансированность по стадиям жизненного цикла, стратегическая гибкость и синергизм. На основе оценки степени охвата данными критериями всех факторов, обеспечивающих сбалансированность набора отдельных видов бизнеса, доказано, что приведенный перечень является исчерпывающим.

Исходя из этого, предложено под системной доработкой стратегии предприятия понимать процесс формирования набора отдельных видов бизнеса с позиций обеспечения сбалансированности по стадиям жизненного цикла, требуемого уровня стратегической гибкости и синергизма в рамках доступных ресурсов. Главным отличием предложенного определения является включение в сущность понятия системы критериев сбалансированности набора отдельных видов бизнеса.

В работе обобщены и систематизированы результаты исследований Ансоффа И. по проведению системной доработки стратегии предприятия и представлены в виде алгоритма. Исследование показало, что его использование для условий функционирования АТП сопряжено с рядом трудностей: не учитывается возможность привлечения предприятием дополнительных ресурсов; не представляется возможным распределить ресурсы АТП между стадиями жизненного цикла; использование матрицы баланса жизненных циклов при обслуживании предприятием большого количества клиентов является трудоемким, кроме того, в таком случае теряется наглядность матрицы.

Исходя из этого, усовершенствован процесс системной доработки стратегии АТП. Во-первых, разработаны два варианта реализации этапов данного процесса: при условии наличия у АТП возможностей привлечения дополнительных ресурсов и при отсутствии таких возможностей (для проверки наличия данных возможностей в алгоритм введен дополнительный этап). В первом случае сначала формируется набор, сбалансированный по стадиям жизненного цикла, обеспечивающий требуемый уровень стратегической гибкости и синергизма, а затем между его составляющими распределяются ресурсы. Во втором случае сначала задается ограничение на ресурсы, а потом в его рамках формируется сбалансированный набор отдельных видов бизнеса. Во-вторых, поскольку нельзя определить, какое количество подвижного состава предприятие может выделить для каждой стадии жизненного цикла, предложено распределять ресурсы между отдельными видами бизнеса, расставленными в порядке приоритетности с позиций обеспечения сбалансированности по стадиям жизненного цикла, требуемого уровня стратегической гибкости и синергизма.

Так как АТП имеет специфические особенности работы, возникла необходимость в отраслевом наполнении отдельных этапов системной доработки стратегии АТП. Так, предложены методические основы определения границ стадий жизненного цикла отдельных видов бизнеса АТП на основе последовательного выделения однородных групп, в которых вариация значений объемов перевозок соответствует нормальному закону распределения. Разработан методический подход к оценке стратегической гибкости, который, в отличие от имеющихся, базируется на системе показателей стратегической гибкости автотранспортного предприятия, учитывающих специфику его работы, получен на основе использования элементов теории нечетких множеств. Усовершенствован метод оценки синергизма отдельных видов бизнеса на основе использования элементов теории нечетких множеств, который, в отличие от существующего, позволяет осуществлять его оценку по трем уровням: обобщающему (набор отдельных видов бизнеса), укрупненному (отдельные виды бизнеса), детализированному (процессы формирования затрат АТП).

Разработана модель реализации процесса системной доработки стратегии АТП на основе применения сценарного подхода и имитационного моделирования.

Ключевые слова: системная доработка стратегии АТП, процесс, жизненный цикл, стратегическая гибкость, синергизм, ресурсы.

SUMMARY

Fedorova V.A. - The system updating of the auto transport enterprise strategy. – Manuscript.

Dissertation for the degree of a candidate of economic sciences on the speciality 08.00.04 – economics and management of the enterprises. – Ukrainian State Academy of railway transport, Kharkov, 2010.

In dissertation the notion “the system updating of the enterprise strategy” has been got the further development. The position of the system updating in the process of the strategic alternatives analysis and choice the strategic of the enterprise development has been proved. The results of the Ansoff’s research about the realization of the system updating of the enterprise strategy have been generalized and systematized and represented in the form of the algorithm. The process of the system updating of the auto transport enterprise strategy has been improved. The method of determination of the borders of stages of the life’s cycle of the particular kinds of businesses is developed. The factors of the strategic flexibility of the auto transport enterprise have been proved. The method of the evaluation of the strategic flexibility of the auto transport enterprises has been offered. The classification of kinds of the synergism of the particular kinds of businesses in the auto transport enterprises has got the further development. The method of the evaluation of synergism of the particular kinds of businesses on the basis of the fuzzy multitude theory elements has been improved. The model of the realization of the system updating of the auto transport enterprise strategy has been built.

Key words: the system updating of the auto transport enterprise strategy, process, life’s cycle, strategic flexibility, synergism, resources.