

УДК: 658.114:629.33 (045)

*РАЗУМОВА Катерина,
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності підприємств,
Національного авіаційного університету,
Україна*

*НОВАК Валентина,
кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності підприємств,
Національного авіаційного університету,
Україна*

*ІЛЬЄНКО Оксана,
доктор економічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності підприємств,
Національного авіаційного університету,
Україна*

ВИЗНАЧЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ПОЗИЦІЙ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ

Доведено, що в сучасних умовах для обрання стратегії діяльності суб'єкта господарювання автомобільної галузі необхідно правильно оцінити його потенційні можливості на основі аналізу внутрішнього середовища, здійснити аналіз галузі та інших зовнішніх чинників. Запропоновано системний підхід до оцінювання факторів привабливості ринку та конкурентних позицій підприємства. В результаті дослідження науково обґрунтовано вибір бізнес-стратегії для суб'єкта господарювання, що є основою визначення лідерських позицій автотранспортного підприємства.

Ключові слова: *лідерські позиції підприємства, стратегія, бізнес-стратегія, конкурентні позиції підприємства, конкурентне середовище, конкурентоспроможність, ефективність бізнесу.*

Постановка проблеми. В умовах становлення та розвитку ринкових відносин, що властиво українській національній економіці, для сучасного підприємства, незалежно від видів діяльності й становища на ринку, виникає проблема концентрації уваги та зусиль менеджменту на удосконаленні процесів управління, що сприятиме підвищенню темпів ефективних змін, спрямованих на успіх в умовах жорсткого конкурентного середовища. Актуальність теми статті обумовлена необхідністю узгодження дій підприємства автомобільного транспорту при формуванні та реалізації стратегії з непередбачуваними змінами зовнішнього середовища та необхідністю адаптації стратегії підприємства до них. Адже саме вибір стратегії діяльності суб'єкта господарювання є основою визначення лідерських позицій автотранспортного підприємства.

Аналіз літературних джерел. Зміни зовнішнього середовища, потреби зацікавлених сторін спонукають до розвитку та удосконалення бізнес-стратегій та систем управління організаціями, про що свідчать наукові дослідження [1, 6, 7]. Вирішенню проблем формування та реалізації стратегій на підприємствах присвятили наукові праці багатьох вчених.

Проте, активність дослідження питань стратегічного розвитку підприємств різних галузей економіки не розв'язала всіх проблем, пов'язаних із теоретичним та методичним його забезпеченням як основи визначення лідерських позицій.

Метою статті є обґрунтування вибору бізнес-стратегії для суб'єкта господарювання, що є основою визначення лідерських позицій автотранспортного підприємства.

Результати дослідження. Обрання стратегії автотранспортного пасажирського суб'єкта господарювання є складною і відповідальною справою, оскільки від правильності та обґрунтованості її вибору залежить не тільки прибутковість діяльності, але і сама його життєздатність. Невірно початково обрані стратегічні цілі та, відповідно, шляхи їх досягнення можуть привести пасажирський суб'єкт господарювання до банкрутства [1]. Також і навпаки, правильно зважені параметри зовнішнього та внутрішнього середовища забезпечать правильний вибір стратегічного розвитку суб'єкту господарювання і виведення його на новий рівень діяльності.

Для того, щоб правильно обрати стратегію діяльності автомобільного суб'єкта господарювання, потрібно оцінити потенційні його можливості на основі аналізу внутрішнього середовища, здійснити аналіз галузі та інших зовнішніх чинників. Різними авторами та консультативними фірмами розроблені матричні методи оцінки диверсифікованих компаній.

Найчастіше використовують три типи матриць портфельного аналізу: матрицю ріст-частка ринку (БКГ), матрицю привабливість галузі-сильні сторони СЕБ (GE/Mc Kinsey) і матрицю життєвого циклу галузі (ADL/LC).

Скористаємося двома методиками: (GE/Mc Kinsey) і матрицею життєвого циклу галузі (ADL/LC) [3, 4], оскільки дані матриці мають ширшу сферу застосування та більш гнучкий підхід до формування стратегії в порівнянні з матрицею БКГ.

Матриця Mc Kinsey передбачає вибір стратегії за допомогою зіставлення двох ключових показників – галузевої привабливості (галузь організації перевезень пасажирів автобусами) та конкурентоспроможності автомобільного суб'єкта господарювання, що аналізується (ДП «Київпассервіс»). Матриця GE/Mc Kinsey має розмірність 3x3 і складається з 9 осередків (квадратів). Привабливість галузі організації автомобільних перевезень автобусами в м. Києві та Київської обл. здійснювалася незалежними експертами за декількома ключовими факторами, що наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Системний підхід до оцінювання факторів привабливості ринку організації автомобільних перевезень автобусами в м. Києві та Київській області*

| Фактори привабливості галузі | Вага чинника | Оцінка (за 5-бальною шкалою) | Зважена оцінка |
|------------------------------|--------------|------------------------------|----------------|
| Привабливість ринку | | | |
| Загальний обсяг ринку | 0,20 | 4 | 0,80 |
| Темпи росту на рік (9 %) | 0,20 | 4 | 0,80 |
| Галузева рентабельність | 0,25 | 4 | 1,00 |
| Інтенсивність конкуренції | 0,15 | 2 | 0,30 |
| Технологічні вимоги | 0,15 | 3 | 0,45 |
| Вплив інфляції | 0,05 | 3 | 0,15 |
| РАЗОМ | 1,00 | x | 3,50 |

**Авторське дослідження*

Оцінювання факторів здійснювалося за шкалою від 1 (дуже незначний) до 5 (дуже суттєвий).

Нами здійснена оцінка конкурентної позиції ДП «Київпассервіс» на ринку за визначеними факторами, а результати представлені в таблиці 2.

Таблиця 2

Системний підхід до оцінювання факторів конкурентних позицій

ДП «Київпассервіс» на транспортному ринку*

| Фактори привабливості і конкурентної позиції | Вага | Оцінка (за 5-бальною шкалою) | Зважена оцінка |
|--|------|------------------------------|----------------|
|--|------|------------------------------|----------------|

| Ефективність бізнесу | | | |
|--|-------------|----------|-------------|
| Частка ринку | 0,20 | 4 | 0,80 |
| Темпи збільшення частки ринку | 0,15 | 2 | 0,30 |
| Вартість послуг | 0,15 | 4 | 0,60 |
| Якість послуг | 0,15 | 4 | 0,60 |
| Репутація підприємства | 0,10 | 5 | 0,50 |
| Перспективні можливості надання послуг | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Ефективність діяльності | 0,15 | 4 | 0,60 |
| Собівартість послуг підприємства | 0,15 | 3 | 0,45 |
| РАЗОМ | 1,00 | x | 4,00 |

**Авторське дослідження*

В процесі дослідження побудована матриця Мак-Кінсі для ДП «Київпассервіс», як представлено на рис. 1. Слід зазначити, що матриця має три зони, які виділені різними кольорами.

1-ша зона – квадранти 1, 2, 3 – стратегія «Вкладення/Зростання»;

2-га зона – квадранти 4, 5, 6 – стратегія «Вибірковість/Доходи»;

3-тя зона – квадранти 7, 8, 9 – стратегія «Збирання врожаю/Ліквідація».

Кожен квадрант має свою рекомендовану стратегію.

Враховуючи отримані розрахунки по даному суб'єкту господарювання, можна сказати, що він потрапляє у 2 квадрант (координати суб'єкту господарювання: привабливість ринку 3,5 – середня; конкурентна позиція суб'єкту господарювання 4,00 – висока). Згідно з матрицею Мак-Кінсі, цей суб'єкт господарювання повинен вибрати одну зі стратегій «вкладення/зростання», а саме стратегію селективного (вибіркового) зростання.

Згідно з розрахованими значеннями за матрицею Мак-Кінсі, нанесемо розраховані дані на відповідні осі (рис. 2) і, таким чином, зобразимо позицію ДП «Київпассервіс».

| | | Конкурентоспроможність/ефективність бізнесу | | |
|----------------------------|------------------------------|--|--------------------------------|--|
| | | <i>висока</i> | <i>середня</i> | <i>низька</i> |
| Привабливість ринку | <i>5,00</i> | | | |
| | <i>Висока</i> <i>3,67</i> | 1 Стратегія захисту позицій | 3 Стратегія розвитку | 6 Стратегія посилення конкурентних позицій |

| | | | | |
|--|------------------------|---|--|---------------------------------------|
| | <i>Середня</i> 2,23 | 2 Стратегія селективного зростання | 5 Стратегія вибіркового розвитку | 8 Стратегія збирання врожаю |
| | <i>Низька</i> 1,00 | 4 Стратегія одержання максимальної вигоди | 7 Стратегія збирання врожаю | 9 Стратегія елімінації |
| | | 5,00 | 3,67 | 2,33 1,00 |

Рис. 1. Портфельний аналіз стратегії ДП «Київпассервіс» за методом Мак-Кінсі [2]

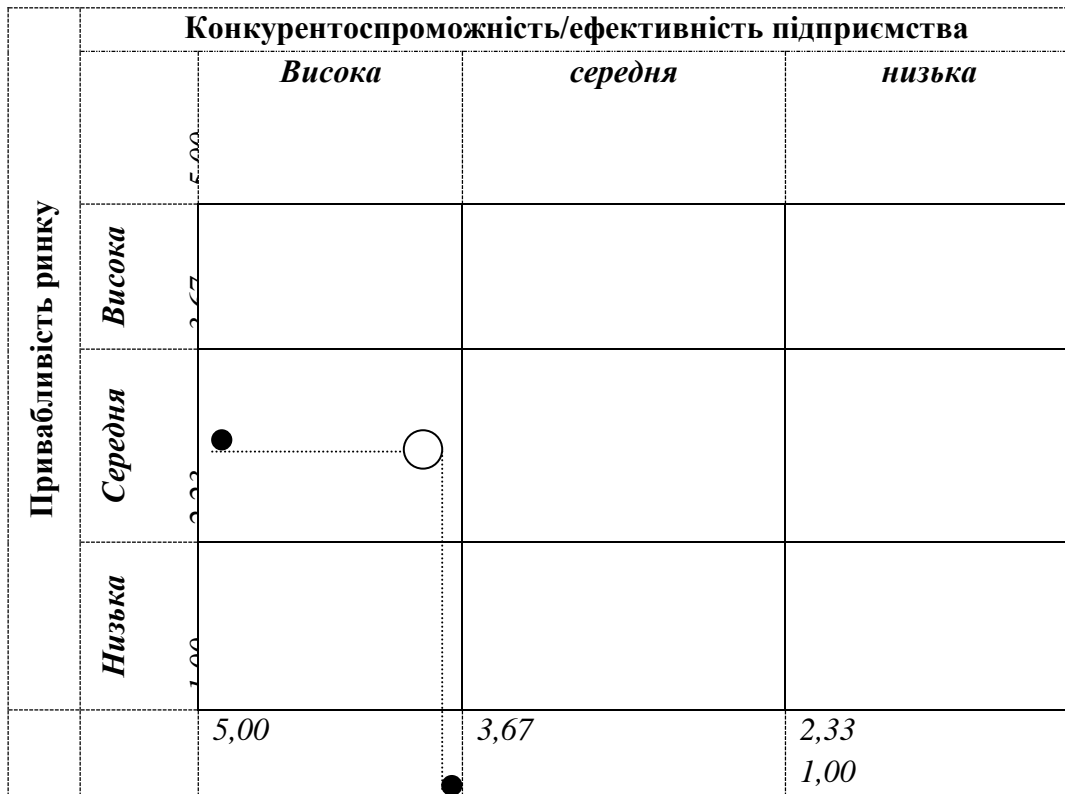


Рис. 2. Системний підхід до вибору стратегічної позиції ДП «Київпассервіс» за матрицею Мак-Кінсі [2]

Площа кола пропорційна розміру ринку, найвища експертна оцінка розміру ринку – 5 балів (ДП «Київпассервіс» становить 4 бали). Після рознесення позицій ДП «Київпассервіс» на матриці Мак-Кінсі, визначено стратегію подальшого розвитку, враховуючи те, що стратегічні позиції з часом можуть змінюватися.

З урахуванням запропонованих стратегій, вважаємо за доцільне визначити на матриці нові (перспективні) стратегічні позиції кожного господарського підрозділу. Надалі слід порівняти їх попередні стратегічні позиції з можливим положенням у майбутньому, проаналізувати ймовірну траєкторію руху.

Як приклад аналізу стратегічного положення підприємства та стратегії розвитку за Матрицею життєвого циклу галузі (ADL\LC), нами обрано ДП «Київпассервіс». В основі підходу лежать два показники: життєвий цикл галузі та конкурентоспроможність підприємства. Крім послідовних змін стадій життєвого циклу галузі, може змінюватися конкурентний стан одних видів бізнесу відносно інших. Підприємство може займати одну з 5 конкурентних позицій: провідну (домінантну), сильну, помітну (сприятливу), міцну або слабку, виділяють ще одну позицію – нежиттєздатну, яка, однак, частіше за все не розглядається.

Таким чином, матриця ADL/LC має розмірність 5x4. Підприємство розташоване в одному з 20 осередків – згідно п'яти значенням конкурентної позиції й чотирьом стадіям життєвого циклу (табл.3 та табл.4), що містять детальну характеристику стадій життєвого циклу галузі та конкурентних позицій підприємства. Аналізуючи дані таблиці 3, можна зробити висновок, що ДП «Київпассервіс» знаходиться на стадії зрілості.

Таблиця 3

**Характеристики стадій життєвого циклу
галузі автомобільних перевезень пасажирів автобусами
в м. Київ та Київській області**

| Фактори | Стадії життєвого циклу | | | |
|---------------------------|------------------------|------------------------------|---|-----------------------|
| | Народження | Зростання | <i>Зрілість</i> | Спад |
| Темп зростання | ? | Вище темпу зростання ВВП | <i>Нижче темпу зростання ВВП</i> | Менше нуля |
| Продуктова лінія | Базова | Різноманітна | <i>Оновлена</i> | Звужується |
| Число конкурентів | Зростаюче | Велике і зростаюче | <i>Постійне</i> | Скорочується |
| Поділ ринку | Фрагментарне | Фрагментарне, кілька лідерів | <i>Концентрація</i> | Подальша концентрація |
| Стабільність частки ринку | Мінлива | Позиції лідерів змінюються | <i>Закріпилися лідери</i> | Висока |

| | | | | |
|---------------------------|---|-------------------------------|---|-------------------------------------|
| Постійність споживачів | Відсутній | Деякий, агресивність покупців | Наявність певних купівельних переваг | Висока |
| Стартові бар'єри | Відсутні | Досить низькі | Високі | Дуже високі |
| Обсяг продажів | Швидко росте | Швидко росте | Досягає гранично високого рівня | Падає |
| Прибуток | Відсутній, все поглинають інвестиції | З'являється і швидко росте | Досягає максимального рівня, стабілізується або починає повільно знижуватися | Знижується |
| Потік готівки (Cash Flow) | Негативний, оскільки поглинається на розвиток ринку | Може залишатися негативним | Стає позитивним і поступово наростає | Знижується повільніше, ніж прибуток |

Таблиця 4

Характеристики конкурентних позицій ДП «Київпассервіс» в галузі

| Позиції бізнесу | Характеристика позиції |
|----------------------|---|
| Ведуча (домінантна) | Дану позицію в галузі може займати тільки один представник бізнесу (якщо такий взагалі є). Він встановлює стандарт для галузі й контролює поведінку інших конкурентів. Така позиція часто є результатом квазімонополії або надійно захищеного технологічного лідерства. Ведучий бізнес має широкий вибір стратегічних варіантів, якими він може скористатися на власний розсуд. |
| Сильна | Такий вид бізнесу вибирає свою стратегію, незалежно від дій конкурентів і має перед ними певні переваги. Відносна частка ринку може бути в 1,5 раза більшою за частку найбільшого конкурента, але абсолютної переваги немає. |
| Помітна (сприятлива) | Це, як правило, один з лідерів у слабо концентрованих галузях, де всі учасники знаходяться приблизно на одному рівні й ніхто не займає домінуючих позицій. Цей вид бізнесу характеризується відносною |

| | |
|---------------|--|
| | безпекою, якщо у нього є своя ринкова ніша. Зазвичай, в цьому випадку йому вдається незабаром значно поліпшити своє конкурентне становище. |
| Міцна | У цій позиції вид бізнесу домагається прибутку, спеціалізуючись у вузькій і відносно захищеній ніші, будь то невелика частина великого ринку або певний тип продукції. Може довго зберігати таке становище, але практично не має шансів поліпшити його. |
| Слабка | Вид бізнесу має низку критично слабких сторін, що заважають йому зрештою стати центром генерації прибутку для компанії. Слабкість може пояснюватися самою специфікою бізнесу (занадто малий його розмір або відсутність важливих ресурсів для підтримання) або помилками, допущеними в минулому при його розвитку. Такий бізнес не може вижити самостійно в умовах сформованої в галузі конкуренції. |
| Нежиттєздатна | Такий вид бізнесу не має сильних сторін, і вони не можуть з'явитися в майбутньому. Можна спробувати на деякий час продовжити його існування або ліквідувати (деінвестувати) СЕБ. |

В процесі дослідження здійснена оцінка конкурентної позиції ДП «Київпассервіс» за критеріями матриці Артур де Літл. У матриці ADL/LC задається багатофакторна інтегральна оцінка як конкурентної позиції підприємства, так і життєвого циклу галузі. Методики розрахунку зазначених параметрів збігаються з тими, які були розглянуті при аналізі моделі GE/Mc Kinsey.

Відмінності полягають у виборі конкретних факторів та їх загальній сукупності. У моделі ADL/LC при розрахунку конкурентної позиції використовуються до 6 змінних (факторів), а життєвого циклу – до 10.

Суб'єкти господарювання, які опинилися в таких осередках, спочатку роблять вибір одного конкретного стратегічного маршруту, потім у рамках даного маршруту вибирається можлива типова стратегія, яка згодом конкретизується вибіркою з набору типових стратегічних уточнень. Фірма Artur D. Little пропонує 24 такі стратегії (табл. 5).

Таблиця 5

Характеристика позицій матриці ADL/LC для ДП «Київпассервіс»

| Вид | Прибуток | Грошовий потік | Інвестиції | Можливі стратегії |
|---------------------|------------|----------------------------|-----------------------------|---|
| Ведуча – Народження | Ймовірний | Негативний (Позика коштів) | З випередженням вимог ринку | Природний розвиток з типовою стратегією «Повне зосередження на збільшенні частки ринку - швидкий ріст» (ТСУ: 1, 3, 5, 7, 8, 12, 13, 14, 19, 21); або типовою стратегією «Утримання положення-початок нового бізнесу» (ТСУ: 3, 4, 5) |
| Ведуча - | Позитивний | Не обов'яз- | Продовження | Природний розвиток з типовою |

| | | | | |
|---------------------|---------------------|---------------------|--|--|
| Зростання | | ково позитивний | інвестування для підтримки темпів зростання, і попередження впливу нових та / або можливих конкурентів | стратегією "Утримання положення - досягнення лідерства за цінами (ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22); або типовою стратегією « Утримання частки ринку - захист конкурентного положення » (ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22) |
| Ведуча - Зрілість | Позитивний | Позитивний | Реінвестувати в міру потреби | Природний розвиток з типовою стратегією "Утримання частки ринку - зростання разом з виробництвом" (ТСУ: 1, 2, 7, 8, 9, 10, 12,14,19, 20); або типовою стратегією «Утримання положення - захист положення» (ТСУ: 2,7,14, 20, 21, 22) |
| Ведуча - Спад | Позитивний | Позитивний | У міру потреби | Природний розвиток з типовою стратегією «Утримання положення - захист положення» (ТСУ: 2,7,14, 20, 21, 22) |
| Сильна – Народження | Може бути відсутній | Негативний (позика) | Відповідно до вимог ринку | Природний розвиток з типовою стратегією «Спроба поліпшити становище - старт» (ТСУ: 3,4,5) або типовою стратегією «Повне прагнення до отримання частки - Швидке зростання» (ТСУ: 1, 3, 5, 7, 8, 12, 13, 14,19, 21) |
| Сильна - Зростання | Ймовірний | Ймовірна позика | Інтенсивні з метою збільшення темпів зростання | Природний розвиток з типовою стратегією «Спроба поліпшити становище - досягнення лідерства за цінами» (ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22) або типовою стратегією «Енергійне прагнення до отримання частки ринку - Швидке зростання» (ТСУ: 1, 3, 5, 7, 8, 12, 13, 14, 19, 21) |
| Сильна - Зрілість | Позитивний | Позитивний | Реінвестування в міру потреби | Природний розвиток з типовою стратегією «Утримання положення - захист положення» (ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22) або типовою стратегією «Утримання частки ринку - рости разом зі збільшенням виробництва» (ТСУ: 1, 2, 7, 8, 9, 10, 12,14, 19, 20) |
| Сильна - Спад | Позитивний | Позитивний | Мінімальні реінвестиції для підтримки положення | 1) Природний розвиток з типовою стратегією «Утримання положення - захист положення» (ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22) або типовою стратегією «Збереження бізнесу» («Збір урожаю») (ТСУ: 6, 11, 15, |

| | | | | |
|-------------------|-----------|---------------|------------------------|--|
| | | | | 16,17,18, 21, 22) 2) Вибірковий розвиток з типовою стратегією «Утримувати – Тримайтеся» |
| Слабка - Старіння | Відсутній | Збалансований | Відмова від інвестицій | Вихід з типовою стратегією «Вихід - Відмова» (ТСУ: 24) |

На наш погляд, вибір уточненої стратегії є реальним кроком від стратегічного до оперативного планування, який є унікальним внеском ADL у розвиток методики стратегічного планування.

З даних табл. 5 очевидним є вибір стратегії або утримання положення на ринку (шляхом зниження собівартості та/або зростання ефективності діяльності) або стратегія зростання частки ринку (шляхом збільшення обсягів старої послуги на нових сегментах ринку або запуску нової послуги на старих сегментах ринку). Отже, ДП «Київпассервіс» слід обрати стратегію зростання двома можливими шляхами:

– конкурування на ринку організації перевезень пасажирів автобусами за вартістю послуг і витіснення конкурентів шляхом залучення нових пасажирів та автоперевізників;

– впровадження нової послуги, пов'язаної з самостійною організацією шиномонтажу поблизу автовокзалу ДП «Київпассервіс».

Висновки. Дослідженнями доведено, що основою визначення лідерських позицій автотранспортного підприємства є вибір бізнес-стратегії для суб'єкта господарювання в результаті системного підходу до оцінювання факторів привабливості ринку та конкурентних позицій підприємства.

Список використаних джерел:

1. Новак В. О. Взаємодія аеропорту з транспортними підприємствами: організація та управління : Монографія / В. О. Новак, І. В. Гордієнко, О. К. Катерна, В. В. Матвеев, О. В. Ільєнко. – К. : Кондор-Видавництво, 2012. – 277с.

2. Разумова К. М. Системний економічний аналіз у менеджменті пасажирських перевезень: [монографія] / К. М. Разумова. – Київ : Кондор-Видавництво, 2014. – 240 с.

3. Шинкаренко В. Г. Оценка удовлетворенности потребителей транспортной услуги транспорта // Економіка транспортного комплексу: Збірник наук. праць. – Харків: ХНАДУ, 2014. – Вип. 23. – с. 7-23.

4. Pearce, John A. Strategic management: formulation, implementation, and control / John A.Pearce, II, Richard B.Robinson, Jr.- alternate case ed.- USA: IRWIN,2003.

5.Wells D.L. Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation / D.L. Wells . - Arlington (Virginia, USA): TQLO, 2000. - 769 p.

Katerina Razumova, Valentyna Novak, Oksana Illienko,
**THE DEFINITION OF LEADERSHIP OF AUTOMOBILE COMPANY
ON THE BASIS OF THE BUSINESS STRATEGY**

Summary

It has been proved that in modern conditions for the election of the strategy of a business entity of automobile industry it is necessary to assess its potential opportunities correctly on the basis of the analysis of the internal environment, to make the industry analysis and consider other external factors. The article proposes the systematic approach to evaluation of factors of the market attractiveness and the competitive position of such an enterprise. The attention is paid to the problem of business strategy of a business entity justification that is regarded as the basis for determining the leadership position of an automobile transportation enterprise.

Key words: *leadership of the enterprise, strategy, business strategy, competitive position of the company, competitive environment, competitiveness, business efficiency.*

Разумова Екатерина, Новак Валентина, Ильенко Оксана
**ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЛИДЕРСКИХ ПОЗИЦИЙ АВТОТРАНСПОРТНОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ**

Аннотация

Доказано, что в современных условиях для избрания стратегии деятельности предприятия автомобильной отрасли необходимо правильно оценить потенциальные его возможности на основе анализа внутренней среды, провести анализ отрасли и других внешних факторов. Предложен системный подход к оценке факторов привлекательности рынка и конкурентных позиций предприятия. В результате исследования научно обоснован выбор бизнес-стратегии для предприятия, что является основой определения лидерских позиций автотранспортного предприятия.

Ключевые слова: *лидерские позиции предприятия, стратегия, бизнес-стратегия, конкурентные позиции предприятия, конкурентная среда, конкурентоспособность, эффективность бизнеса.*