

постачальником є тривалою роботою — необхідними є вдала комунікація, досконала координація дій, а також вміння поділу ризику. Форма співпраці може бути обґрунтованою тільки тоді, коли результати, що досягаються в її рамках, кращі, ніж ефект від індивідуальної діяльності партнерів.

1. *Instrumenty zarządzania logistycznego / Praca zbiorowa pod red. M. Ciesielskiego.* - Warszawa: PWE; 2006. - s. 95-106 2. *Van Weele A. Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice.* - Thomson Business Pr., 2001. 3 *Крикавський Є.В. Логістичне управління: підручник.* – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2005. – 684 с. 4. *Фирон Х., Ліндерс М. Управление снабжением и запасами. Логистика / Пер. с англ.* – СПб.: Полигон, 1999. – 768 с. 5. *Lysons K. Zakupy zaopatrzeniowe.* – Warszawa: PWE, 2004. – 504 s. 6. *Kraska M. E-procurement — popraw swoje zaopatrzenie // Logistyka.* – 2007. - № 5. - s .64-67. 7. *Coyle J., Bardi E., Langley C. Zarządzanie logistyczne.* – Warszawa: PWE , 2002. – 619 s. 8). *Monczka.P. The Machine that Changed the World.* - Maxwell Macmillan, New York, 1990. 9). *Kardasz H. Rozwój zarządzania zakupami w korporacjach // Gospodarka Materiałowa i Logistyka.* - №1. – 2008. - с. 24-26. 10 *Liker J. K. , Choi T. Y. Zarządzanie łańcuchem dostaw: Keiretsu - prawdziwe partnerstwo z kooperantami.* - HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 2006. – s. 29-56. 11. *Портер М. Стратегія конкуренції/ Пер. з англ. А.Олійник, Р. Скільський.* - К.: Основи, 1998.-390 с. 12. *Чухрай Н.І., Хтей Н.І., Патора Р. Партнерський маркетинг у постачанні: світовий і вітчизняний досвід // Вісник Націон. ун-ту „Львівська політехніка” „Логістика”.* – 2004. – № 499. – С. 339–346. 13. *Загородній А.Г., Коваль З.О. Управління взаємозв'язками підприємства зі споживачами продукції: Монографія.* – Львів: ЗУКЦ, ПП НВФ БІАРП; 2008. – 364 С.

УДК 65.011.1:629.33/36

О.П. Олексійчук

Хмельницький національний університет

СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АВТОМОБІЛЬНИХ ПЕРЕВІЗНИКІВ ВАНТАЖІВ

© Олексійчук О.П., 2008

Визначено перспективи стратегічного розвитку ринку автомобільних вантажних перевезень та ймовірні дії на ньому вітчизняних перевізників. Обґрунтовано заснування асоціації автомобільних перевізників вантажів як суб'єкта найраціональнішого розвитку ринку внутрішніх перевезень.

Ключові слова: стратегічний розвиток, ресегментація ринку, система стратегічного розвитку, стратегічні перспективи, асоціація автомобільних перевізників вантажів.

Present article determines the prospects of the strategic development of the market automobile freight transportation and probable actions of domestic carriers. The establishment of automobile carriers' association as a subject of the most rational development of domestic transportation market is substantiated.

Keywords: strategic development, resegmentation of market, system of strategic development, strategies prospects, automobile carriers' association.

Постановка проблеми

Розроблення стратегії розвитку на основі принципових характеристик позначається сукупністю ускладнень перехідного періоду розвитку галузі. Зокрема, кризовий стан нехарактерний для галузі, проте присутній на рівні всіх підприємств-перевізників і проявляється у відсутності стратегічних, і навіть фінансових ресурсів для поточної діяльності. З цієї причини сучасний етап характеризує нерозвиненість ринку в наслідок нездатності суб'єктів господарювання до заняття цільових ніш. Отже, існує проблема невизначеності стратегічних перспектив розвитку автомобільних перевізників вантажів внаслідок відсутності у них стратегічних ресурсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Стратегічні напрямки діяльності суб'єктів господарювання достатньо досліджені на сучасному етапі, до чого особливих зусиль доклали О.Амоша у напрямку вдосконалення господарського механізму [1], актуальні питання реалізації стратегій поглинання досліджує А.Анісімов [2], окрему увагу привертає дослідження стратегії розвитку автотранспортних підприємств О.Бабій [3], дослідженню стратегій розвитку транспортно-логістичних кластерів посвячені роботи С.Гриценко [4], корпоративному управлінню присвячені дослідження В.Євтушевського, К.Ковальської, Н.Бутенко [5], іншій складовій стратегічного розвитку – реалізації стратегій в умовах кризи присвячені праці В.Пономаренко, О.Тридід, М.Кизим [6]. Проте, динамічний розвиток внутрішнього ринку автомобільних вантажних перевезень на додаток до трансєвропейських процесів глобалізації вносить радикальні зміни до надання транспортних послуг, від чого досліджувана проблема розвивається у новому, раніше не відомому руслі.

Постановка цілей

З огляду на невирішені частини обраної для дослідження наукової проблеми метою статті є визначення стратегічних перспектив автомобільних перевізників вантажів на основі новітніх тенденцій розвитку галузі.

Виклад основного матеріалу

Для формування системи стратегічного управління розвитком підприємств вантажних автоперевезень на основі використання зовнішніх ресурсів та їх конвертації у внутрішній ресурсний потенціал доцільно спрямувати стратегічну діяльність на створення асоціації перевізників вантажів, диспетчерських пунктів і за їх допомогою загальний розвиток ринку. Мова йде насамперед про проведення повної ресегментації ринку з орієнтацією на заповнення сегментів місцевих – сільських перевезень, застосування системи моніторингу ринку та таких тенденцій НТП, як підвищення потужності, надійності, загального вдосконалення транспортних засобів й оцінки конкуренції, поглиблення спеціалізації на вантажних перевезеннях з одночасною ліквідацією інших напрямків діяльності, диференціації стратегій за групами перевізників, реорганізації підприємств у напрямі зростання обсягів перевезень, визначення ключових точок ризику, вплив підприємства на які обмежений і які здатні привести до банкрутства перевізників, оптимізації потужності компаній відповідно до характеристик цільових сегментів, конкретизації стратегії розвитку за рахунок функціональних стратегій, побудови ієрархії цілей, визначення шляхів конвергенції з іншими галузями вантажних перевезень, розвитку логістико-диспетчерських суб'єктів ринку, переорієнтації компаній, орієнтованих на ресурси, споживача, повний маркетинг (рис. 1).

Загальна тенденція розвитку ринку характеризується зростанням його інвестиційної привабливості, де, зокрема, комерційна маржа має вище кількісне значення за аналогічні ринки розвинених країн та нових членів Європейського Союзу. При цьому, з іншого боку, чинником стримування входження в ринок є порівняно невеликий розмір цільових сегментів. До складових, які стримують входження конкурентів з явно виграшною позицією, належать також не врегульована нормативно-правова база, зарегульованість ринків, часте втручання регуляторних органів і невизначені перспективи статусу перевізників українського походження у регіоні через відсутність вольових рішень у сфері швидкої євроінтеграції.

Відтак, найімовірніший сценарій розвитку ринку у контексті входження у цільові сегменти іноземних конкурентів можна описати на основі критичних точок у нагромадженні ринкового потенціалу, утворення синергічного ефекту та, як наслідок, розширення ринку, яке і забезпечить перспективи для нових потужних іноземних конкурентів. Проте оскільки про швидку появу таких умов говорити не доводиться, у вітчизняних перевізників є резерв часу стратегічного розвитку.

У силу відсутності стратегічних ресурсів, формування ринку та протидія конкурентам можлива лише за рахунок спільних зусиль перевізників, за рахунок, наприклад, створення асоціації автомобільних перевізників вантажів регіону. Ймовірно, що рівноправна співпраця наявних перевізників, внаслідок різниці господарського потенціалу неможлива. Оскільки на цьому рівні асоціація зіштовхується з намаганням реалізувати власні інтереси та набуттям некерованості новостворюваної структури з одного боку, появою конфлікту інтересів з іншого, а також намаганням підвищити конкурентний статус одних перевізників за рахунок зниження конкурентних

можливостей інших. Відтак доцільним видається створення асоціації на основі найбільших перевізників, а обов'язкове залучення учасників ринку пропонується здійснювати на асоціативному рівні, що відрізняється від рівня засновників впливом на мету та цільові засади діяльності пропонованої структури (рис. 2).

Перевагою заснування асоціації перевізників автомобільних вантажів є надання керованості процесам, що відбуваються на цільових ринках. Разом з підвищенням керованості внутрішньої управлінської сфери це утворить замкнений цикл узгодження внутрішньогосподарського та ринкового стратегічного потенціалів, перетворення ринкового потенціалу у стратегічний потенціал розвитку перевізника на основі конвергенції обох складових. Отже, метою створення асоціації перевізників вантажів є формування та структуризація регіонального ринку вантажних перевезень, що з однієї сторони здатна забезпечити збільшення обсягів операцій на цільових ринках, а з іншого – надати керованості цим процесам у довготерміновому (стратегічному) періоді. На третьому організаційному етапі, який отримав назву розвитку ринку, конвергенції, чи іншими словами – узгодження стратегічного потенціалу перевізника з динамікою процесів цільових ринків досягають за рахунок створення диспетчерських пунктів, що за функціональним навантаженням вирішують питання співіснування та розподілу транспортних операцій між великими перевізниками, що здійснюють дальні рейси і малими перевізниками регіонального і місцевого постачання товарів.

Іншим напрямком розвитку ринку є формування повноцінних його елементів та інститутів, найнеобхіднішими з яких сьогодні є розроблення прогнозів, нормативної бази, державних програм та їх реалізації через лобювання у місцевих та центральних органах влади.

Досягнення цілей перетворення можливостей у ринкових нішах на стратегічний потенціал перевізника стає точкою відліку для реалізації функціональних, маркетингових та управлінських стратегій на рівні суб'єкта господарювання у системі політики стратегічного розвитку. До першочергових у системі стратегічних перспектив розвитку належать ресегментація ринків та переорієнтація на місцеві та сільські перевезення. Разом з тим на рівні перевізника для підвищення ефективності заходів з конвергенції невід'ємною частиною політики формування стратегічного потенціалу є система моніторингу цільових ринків щодо прямого та опосередкованого впливу на здатність реалізувати стратегії розвитку. Обов'язковим предметом моніторингу є питання підвищення потужності транспортних засобів, надійності устаткування, вдосконалення транспортних засобів та оцінка ринкової конкуренції.

На цьому етапі висновки за результатами моніторингу стають підставою для прийняття рішень стосовно власного позиціонування та реалізації ринкових стратегій, серед яких вже зараз простежується необхідність поглиблення спеціалізації та відмови від присутності у сегменті пасажирських перевезень, диференціації стратегій за критерієм масштабів діяльності – ринкової орієнтації, реорганізації підприємств на основі новообраних ринкових позицій. Очевидно, що до перспектив стратегічного розвитку належать орієнтація та врахування ключових точок ризику і на їх основі управління останніми. З погляду стратегічного управління завдання перевізника полягає у врахуванні негативних наслідків стратегій у формі ризику, синергічного ефекту відповідно до концепції непослідовного розширення, їх моделювання та резервування стратегічних ресурсів для подальшої ліквідації цих негативних наслідків. Тобто, вказаний елемент є невід'ємною частиною стратегічного розвитку підприємств згідно з передбачуваними перспективами розвитку цільового ринку та його учасників з метою уникнення ключових точок ризику, їх мінімізації та управління. На останньому етапі стратегічні рішення стосовно розвитку підприємства приймають з урахуванням стратегічних ризиків, на основі чого оптимізуються виробничі потужності в межах довготривалих інвестиційних циклів, побудови та уточнення ієрархії цілей, встановлення можливості та потреби конвергенції з іншими галузями і утворення логістичних та диспетчерських підрозділів перевізників та незалежних суб'єктів ринку.

Організація ринку та завершення формування його інституційної структури забезпечує можливість для середніх та реформованих перевізників, переорієнтації на стратегії ринку, орієнтовані на споживача. Власне на цьому етапі зміна маркетингових стратегій забезпечує переорієнтацію з охоплення найбільшого сегмента ринку на диференційоване позиціонування, формування та входження у нові сегменти. Природним наслідком такого роду узгоджених дій учасників ринку є загальне збільшення його місткості. Останнє провокує нових перевізників до входження в ринок та нових

капіталовкладень. Очевидно, що на сучасному етапі розвитку ринку інвесторами переважно можуть бути іноземні перевізники, що вступають у конкурентну боротьбу з наявними суб'єктами ринку.

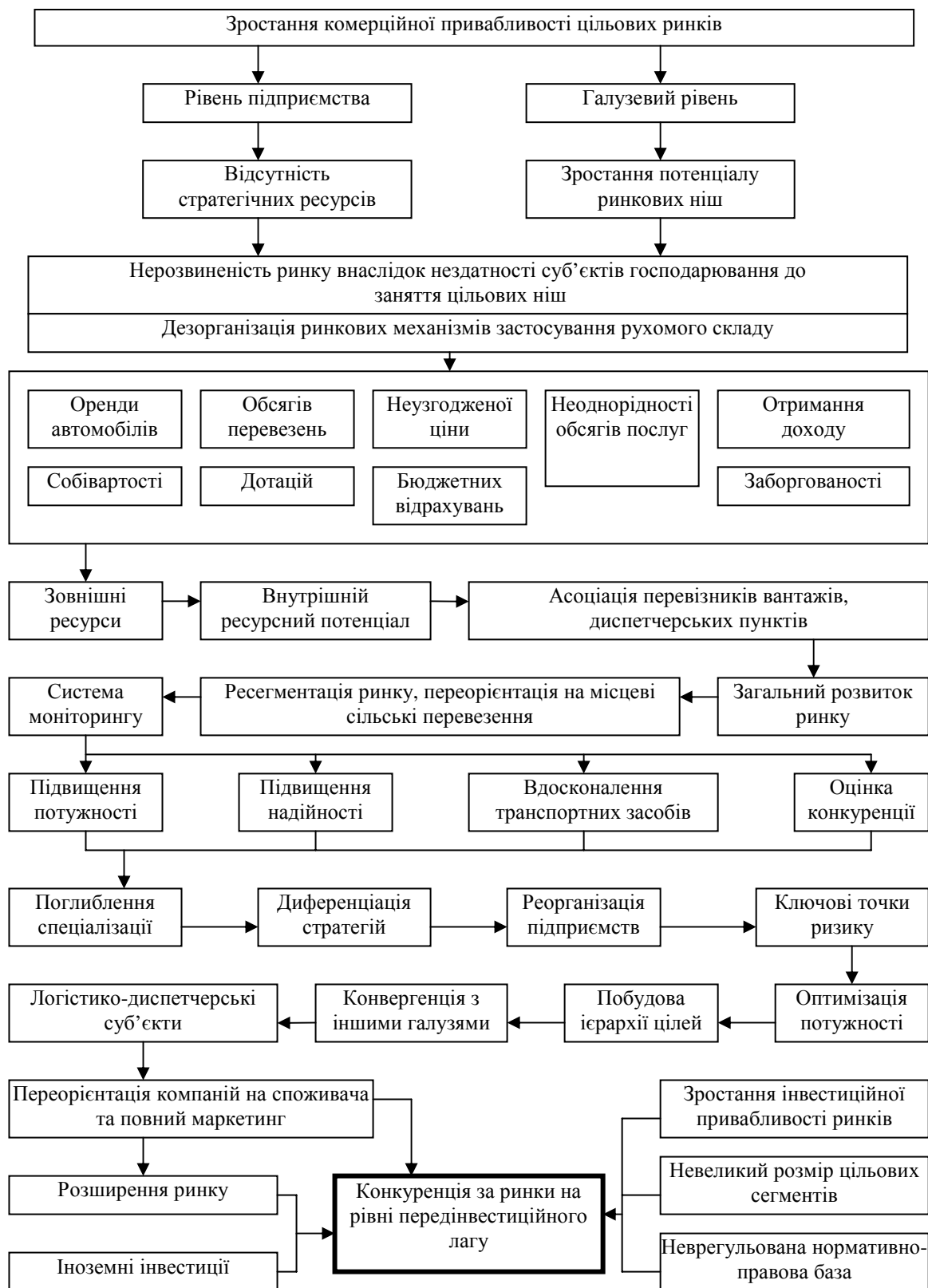


Рис. 1. Стратегічні перспективи розвитку автомобільних перевізників вантажів



Рис. 2. Структурно-цільове навантаження реалізації функцій асоціації автомобільних перевізників вантажів

Гіпотетично рівень інвестиційного потенціалу та рухомі потужності іноземних перевізників на порядок вищі, що свідчить про високу ймовірність програшу у конкурентній боротьбі вітчизняних компаній. Перспективи вступу у конкурентну боротьбу з явним негативним результатом для досліджених перевізників, природно, вимагають захисних заходів. Проте, з аналогічних причин відсутності стратегічних ресурсів вітчизняні перевізники не здатні вжити ефективних заходів для протистояння новим входженням в ринок.

З іншого боку, наявність стратегічних ресурсів у необхідній підприємству формі не гарантує уникнення конкуренції та програшу як її природного результату, оскільки поряд з ресурсним забезпеченням управління ними є неефективним. Відтак, підприємства, з одного боку, не здатні виявити небезпеку, а з іншого – управляти ризиками та конкурентоспроможністю на стратегічному рівні. Зрештою, останнє визначається управлінським досвідом суб'єктів господарювання та набувається під час роботи на цільових ринках, перейняття чужого досвіду, професійного навчання, підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації тощо.

Оскільки стратегічних ресурсів для конкуренції у вітчизняних перевізників недостатньо, вони вимушені реалізовувати власні стратегії крізь призму ринкових можливостей та обмежень, серед яких традиційно основними є невеликі розміри цільових ринків і неврегульована нормативно-правова база. Тому на цьому етапі прогнозування перспектив розвитку галузі варто зазначити, що останні залежать від співвідношення чинників розвитку ринку, серед яких: розширення ринку, іноземні інвестиції, зростання інвестиційної привабливості та чинників-обмежень. Постає запитання: яким є резерв часу, або тривалість передінвестиційного лагу для перебудови господарського механізму перевізників і досягнення стандартів глобального лібералізованого ринку транспортних послуг. На наш погляд, визначення лагу в часовому значенні буде неточним, оскільки залежить від великої кількості чинників, релевантних за силою впливу та часом вступу у дію. В такому випадку раціональним залишається визначення тривалості передінвестиційного лагу у критеріальному вимірі. Своєю чергою, критерії варто розглядати похідними від перерахованих чинників встановлення конкуренції за ринки на рівні передінвестиційного лагу.

Перший критерій-чинник – обмежені обсяги регіонального ринку автомобільних вантажних перевезень формується у системі характеристик "ринку продавця–споживача". По суті, невеликий обсяг транспортних операцій на цільових ринках невігідний і наявним перевізникам. Для останніх це є обмеженням у отриманні ресурсів на інноваційні програми, формування амортизаційних фондів на відновлення рухомого складу, інвестиційних ресурсів тощо. Це загалом описує патову ситуацію, у якій опинились вітчизняні перевізники. Вихід з неї лежить за межами господарських можливостей перевізників і опосередковано визначається розвитком транспортозалежних галузей економіки, ключовими серед яких визначено будівництво, сільське господарство, роздрібну торгівлю. Попередній прогноз на основі трендового аналізу розвитку перерахованих галузей свідчить про ймовірне перспективне зростання обсягів реалізації (рис. 3 – 5).

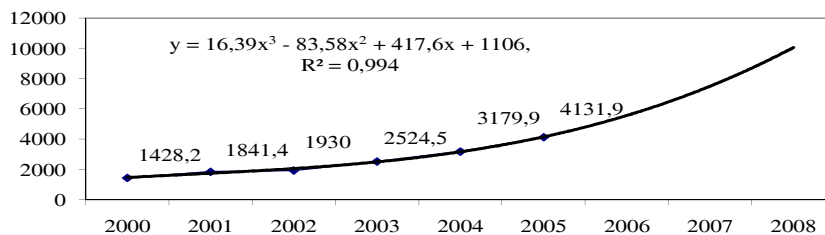


Рис. 3. Перспективні обсяги роздрібногo товарообороту, тис. грн.*

* Побудовано автором за: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

Зокрема прогнозується зростання обсягів роздрібногo товарообороту у 2008 році більш ніж удвічі порівняно з показником 2005 року. Аналогічно прогнозують зростання обсягів виробництва продовольчих товарів та реалізації будівельних матеріалів.

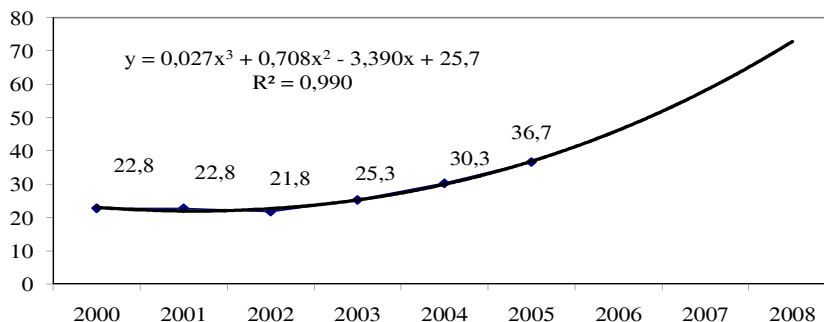


Рис. 4. Перспективні обсяги виробництва продовольчих товарів, млн. грн.*

* Побудовано автором за: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

Очевидно, що тут не варто вдаватись у визначення точного обсягу приросту цільових ринків, оскільки передбачене зростання змінить їх структуру і модель залежності автомобільних вантажних перевезень від транспортозалежних галузей. Проте, з певністю можна стверджувати, що зростання останніх збільшує фізичний обсяг вантажообігу, та, як наслідок, призводить до розширення ринку, збільшення розмірів його цільових сегментів і подолання вказаної перепони для іноземних інвесторів.

Інше обмеження – неврегульована нормативно-правова база лежить у політичній площині і вирішується через реформування галузі, запровадження у ній загальноприйнятих правил та норм. У цьому контексті позитивне вирішення проблеми для іноземних інвесторів можливе за умов політичного керівництва країною демократичними силами, відкритими для ліберальних ідей та іноземних ринків. У протилежному випадку – ринки вантажних автомобільних перевезень для іноземних конкурентів залишаються напівзакритими, а лобіювання інтересів інвесторів можливе переважно за рахунок входження України до системи галузевих міжнародних зобов'язань, які частково розглядаються в угодах стосовно вступу до СОТ та ЄС.

Разом з тим, вже на етапі прогнозування та визначення перспектив стратегічного розвитку автомобільних перевізників вантажів, ключових чинників становлення галузі та механізмів її формування варто зазначити, що реалізація результатів досліджуваної наукової та практичної проблеми уповні залежить від адекватності запропонованих підходів тенденціям зовнішнього стратегічного середовища автомобільних перевізників вантажів. Об'єктивно цього досягають за рахунок відповідності системи стратегічного розвитку підприємств автомобільних вантажних перевезень завданням та принципам перевізників, визначених за результатами дослідження стратегій, які реалізуються, оцінки стратегічних перспектив розвитку галузі, механізму та чинників стратегічного розвитку автомобільних перевізників вантажів.

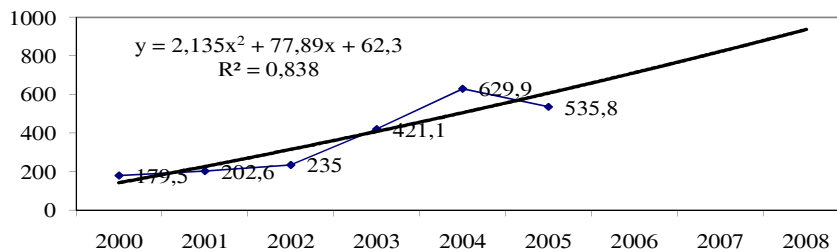


Рис. 5. Обсяги реалізації будівельних матеріалів, млн. грн.*

* Побудовано автором за: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

Висновки

Стратегічні перспективи розвитку автомобільних перевізників вантажів знаходяться під впливом ряду чинників, серед яких треба виділити домінування ресурсного обмеження стратегічного розвитку. Іншим вагомим чинником є неструктурованість галузі, що стає перешкодою її розвитку та стратегічного розвитку перевізників. З метою нівелювання впливу ресурсного обмеження та неструктурованості галузі нами запропоновано створення асоціації перевізників метою якої є спільне формування інфраструктури та системи відносин у галузі, окремою складовою яких є взаємодія між перевізниками з метою розвитку і збільшення обсягів цільових ринків.

Перспективи подальших досліджень

Перспективи подальших досліджень варто накреслити у руслі визначення завдань, принципів й управлінських складових побудови системи стратегічного розвитку підприємств автомобільних вантажних перевезень та, в кінцевому результаті, отримання повноцінної системи стратегічного управління розвитком підприємств автомобільних вантажних перевезень.

1. Амоша О. Стратегія вдосконалення господарського механізму // Вісник НАН України. – К. – 2002. – №1. – С. 11–15. 2. Анісімов А.Є. Стратегія здійснення злиттів і поглинань на сучасному етапі // Актуальні проблеми міжнародних відносин. – К. – 2005. – №52, Ч.1. – С.77–79. 3. Бабій О.М. Стратегія розвитку підприємств в ринкових умовах господарювання (на прикладі підприємств

автотранспортної галузі): Автореф. дис-ції на здобуття наук. ступеня к.е.н. Спец. 08.06.01-економіка, організація і управління підприємствами. – Одеса: Одеський держ. економічний університет. – 2003. – 19 с. 4. Гриценко С. Стратегія випереджального розвитку транспортно-логістичних кластерів в Україні // Маркетинг в Україні. – К. – 2007. – №2. – С. 56–60. 5. Євтушевський В.А., Ковальська К.В., Бутенко Н.В. Стратегія корпоративного управління: монографія. – К.: Знання-Прес, 2007. – 287 с. 6. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2003. – 328 с. 7. Соломянюк Н., Вплив зовнішнього середовища на стратегічні плани підприємства в умовах невизначеності // Економіст. – К. – 2005. – №9. – С. 66–67. 8. <http://www.ukrstat.gov.ua>.

Г. Осберт-Поцеха
Економічна Академія
(Вроцлав, Польща)

ГНУЧКІСТЬ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

© Осберт-Поцеха Г., 2008

Предметом дослідження статті є відношення між ефективністю й еластичністю сучасних організацій. Підсилюється тиск на покращання ефективності, яка до цього часу досягала головним чином через раціональне господарювання на принципі вибору “щось за щось”. Стверджено, що через проведення певних дій з еластичності можливим є перетворення відношення “trade off” у відношення “trade up” і досягнення тим самим покращання ефективності.

Ключові слова: еластичність, ефективність, trade off, trade up, зміна, конкурентоспроможність.

The subject of presentation in this paper is relation between efficiency and flexibility in modern business organization. There is a growing pressure on constant increase of efficiency. Until now the improvement of efficiency was mostly reached by rational management according with trade-off rule. It was suggested that also change the relations from trade-off to trade-up could be a source of efficiency, it is possible through some activities which make the organization more flexibility.

Key words: flexibility, efficiency, trade off, trade up, changes, concurrence.

Постановка проблеми

Донедавна достатніми умовами для досягнення ефективності фірмою було привертання особливої уваги до таких проблем, як впорядкування і спеціалізація дій, оснащення організації формалізованими, стандартними процедурами при одночасному використанні далекосяжного поділу праці (у рамках функціональних організаційних структур), а також забезпечення контролю, зокрема через збереження розширеної ієрархічної системи. Такий спосіб організації, особливо її операційної діяльності, ефективність у формі продуктивності є жорстким, бюрократизованим складно координованим, обмежуючи одночасно можливості поліпшення ефективності. Водночас необхідно підвищувати ефективність, шукати нові джерела і способи для цього.

Одночасно з'являється необхідність діяльності у все більш невизначених умовах, все більшої турбуленції оточення, що викликає зростання потреби в еластичності, яка розуміється головним чином як плинний процес пристосовування до змін, що генеруються як через чинники оточення, так і чинники усередині фірми. Як на це вказує аналіз концепційних рамок еластичності [1], зазначається, щоправда, можливість активного впливу на оточення, тобто здатність до захисту від змін, що здійснюються, нейтралізації їх впливу, що могло б більшою мірою давати змогу досягти