

## **ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ АВТОМОБІЛЬНОГО ВАНТАЖНОГО ТРАНСПОРТУ**

**Анотація.** У статті висвітлена суть корпоративних стратегій, визначено їх основні аспекти, завдання та складові. Виокремлено основні принципи формування корпоративної стратегії. Визначено доцільність впровадження стратегій: спеціалізації, диверсифікації, зростання.

**Ключові слова.** Підприємства автомобільного вантажного транспорту, корпоративні стратегії, стратегічні одиниці бізнесу, стратегія спеціалізації, стратегія диверсифікації, стратегія зростання, модернізуючі (покращуючі) стратегії.

**Вступ.** В умовах жорсткої конкуренції та швидкоплинних ситуацій на ринку дуже важко не лише концентрувати увагу на внутрішньому стані справ підприємства, але і виробити найбільш оптимальну стратегію на довготривалій період. Правильно вироблена та впроваджена стратегія дозволяє підприємствам автомобільного вантажного транспорту вижити в конкурентній боротьбі у довгостроковій перспективі.

**Постановка завдання.** Метою статті є доведення доцільності використання та впровадження корпоративних стратегій для підприємств автомобільного вантажного транспорту.

**Результати.** Варто відмітити, що єдиної стратегії не існує. Теорія та практика ведення бізнесу виробили велику кількість стратегічних підходів щодо організації підприємницької діяльності. Ця різноманітність обумовлена конкретними вимогами ринку, в якому підприємство функціонує, сукупністю внутрішніх та зовнішніх факторів, тенденціями у відповідній галузі, характером поставлених цілей бізнесу та іншими факторами [1].

**Корпоративна стратегія (загальна, портфельна)** є загальним планом управління для диверсифікованої компанії і розповсюджується на все підприємство, охоплюючи всі напрямки її діяльності [2, с. 181].

На сьогоднішній день, корпоративна стратегія – це спосіб, за допомогою якого підприємство створює вартість, формує та координує свої дії на різних ринках. Слід відмітити, що дане визначення має три важливих аспекти:

– перший – робиться акцент на створенні вартості в якості кінцевої мети корпоративної стратегії.

– другий – концентрує увагу на можливостях корпорації на численних ринках, включаючи її продукцію, географічне положення та вертикальний розподіл;

– третій – акцентує увагу на тому, як підприємство управляє своїми діями і бізнесом, які знаходяться в рамках корпоративної ієрархії. Загальна стратегія підприємства передбачає три основні завдання:

1. Формування основного напрямку діяльності підприємства і його стратегічних одиниць бізнесу (СОБ).

2. Визначення конкретної ролі кожної СОБ і кожного його підрозділу у реалізації корпоративної стратегії.

3. Визначення розміру і способу розподілу ресурсів між СОБ та іншими підрозділами.

Ефективна корпоративна стратегія для підприємства автомобільного вантажного транспорту, на наш погляд, повинна визначати: загальну ефективність діяльності (безперечна умова доцільності його існування); унікальне становище стосовно конкурентів; доцільні дії та вигідні особливості щодо надання послуг із перевезення вантажу порівняно з конкурентами; конкурентну перевагу як наслідок узгодженості дій; життєздатність як результат ефективності діяльності.

Проаналізувавши думки вчених М.В. Афанасьєва та П.Г. Клівеця щодо компонентів корпоративної стратегії, ми дійшли до висновку, що їх можна розглядати як сукупність обов'язкових складових загальної стратегії (таблиця 1) [2, с. 183], [3, с. 87].

Таблиця 1

Складові загальної стратегії

Складові загальної стратегії	Характеристика
Сфера діяльності (масштаби діяльності, місія, цілі підприємства)	Вибір: виду та сфери діяльності, ринку збуту; рівня інтеграції та продукції (послуг). Формування місії, цілей. Визначення: галузі, в якій підприємство буде діяти; рівня інтеграції та диверсифікації; технологій, що будуть використані; сенсу існування та ключових аспектів діяльності підприємства.
Корпоративні завдання	Визначення основних зацікавлених груп компанії, критеріїв оцінки діяльності та встановлення показників, яких підприємство може досягнути відповідно до обраних критеріїв.
Визначення стратегічних бізнес - одиниць	Структуризація підприємства на бізнес – одиниці, які очолюють відповідальні за їх діяльність і підзвітні керівництву менеджери. Визначення для кожної бізнес – одиниці сфери конкурентної боротьби.
Розміщення ресурсів	Розподіл ресурсів між бізнес – одиницями, продуктами, ринками, функціональними відділами й основними видами діяльності для досягнення корпоративних цілей.
Розвиток відмітних конкурентних переваг	Підвищення конкурентоспроможності, тобто додання продукції (послугам) певних відмітних властивостей, які зроблять її переважною для значної кількості покупців.
Ефективні функціональні стратегії	Пошук правильної поведінки, яка орієнтована на оптимальне використання людських і матеріальних ресурсів у межах заданої функції.
Синергізм	Компетенції, знання, нематеріальні активи (популярність торгової марки, високі рейтинги тощо). Ресурси, активи, функціональні процеси (виробничі потужності, науково – дослідні розробки, канали реалізації).

Ефективна реалізація корпоративної стратегії на підприємстві автомобільного вантажного транспорту забезпечує: створення організаційної структури, що сприяє успішному виконанню стратегії; складання бюджету для спрямування ресурсів підприємства у вирішальні, з позиції стратегії, підрозділи; вдосконалення методів управління; введення системи стимулювання, яка спрямована на спонукання

співробітників активно працювати як у процесі розробки стратегії, так і в процесі її реалізації.

Принципи формування корпоративної стратегії передбачають вимоги до неї, визначають характер і зміст економічної діяльності корпоративної структури. Дотримання цих принципів є запорукою ефективної роботи корпорації, уникнення негативних результатів під час реалізації обраної стратегії (таблиця 2) [4, с.175 - 181].

Таблиця 2

*Принципи формування корпоративної стратегії*

Принципи формування корпоративної стратегії	Характеристика
Принцип цілісності	Корпоративна стратегія має бути сформована як певна система
Принцип безперервності	Портфельну стратегію необхідно використовувати постійно, уникаючи розбіжностей у часі
Принцип гнучкості	Здатність стратегії змінювати свою спрямованість у зв'язку з непередбачуваними обставинами
Принцип точності	Стратегія повинна бути конкретизована і деталізована
Принцип участі	Розроблення стратегії передбачає участь якомога більшої кількості працівників різних рівнів управління

У своєму складі корпоративні стратегії містять низку стратегій, які керівництво підприємства застосовує залежно від вимог ринку.

Проаналізувавши суть та методикку застосування корпоративних стратегій, вивчивши специфіку транспортної галузі, ми дійшли до висновку, що доцільно застосовувати **стратегію спеціалізації**, яка передбачає концентрацію уваги на одному виді бізнесу. Метою стратегії є краще обслуговувати покупців даного цільового сегмента. Дана стратегія означає глибоку спеціалізацію підприємства, його окремих СОБ, зосередження їх зусиль або на одному із сегментів ринку, або на певному виді послуг (робіт), або на окремій групі покупців, або на низьких витратах. Іншими словами, йдеться про знаходження на ринку тієї ніші, в якій підприємство хоче і може забезпечити собі стабільний розвиток та прибуток.

Даний вид стратегій можна запропонувати для транспортних підприємств, які хочуть здійснювати перевезення лише певних, заздалегідь визначених груп товарів (перевезення габаритних вантажів, пального, зерна тощо).

Факторами, які дають можливість застосувати стратегію спеціалізації у транспортній галузі можуть бути:

- сегмент має гарний потенціал для зростання;
- наявність доброго іміджу підприємства у покупців даного сегменту;
- підприємство, що збирається застосувати стратегію, має достатньо ресурсів і навичок для успішної роботи саме на цьому сегменті;
- більшість підприємств працює одночасно на декількох сегментах, а тому їм дорого і складно забезпечувати специфічні потреби даного сегменту;
- у галузі є достатньо сегментів, що дозволяє підприємству вибрати свою нішу, яка б відповідала його силам і здібностям [4, с. 144 - 155].

Зауважимо, що стратегія спеціалізації має свої переваги та недоліки (таблиця 3).

Таблиця 3

*Переваги та недоліки стратегії спеціалізації*

Переваги стратегії спеціалізації	Недоліки стратегії спеціалізації
не потребує значних капіталовкладень;	завжди є ймовірність, що конкуренти скопіюють прийоми фокусування підприємства і наблизяться до нього у даний сегмент;
завдяки зосередженню на потребах певної групи споживачів у транспортних перевезеннях, існує можливість їх широкого задоволення й досягнення позитивного іміджу серед даного сегмента ринку;	сегмент може бути настільки привабливим, що викличе увагу безлічі конкурентів, які в короткий час його наситять і різко знизять прибутковість;
підприємство уникає залежності від перевезення одного різновиду товару, у разі зменшення потреби в одному різновиді товару в нього є можливість підвищити увагу до транспортування інших різновидів товару	загроза втрати привабливості товару у обраному сегменті через розмиті межі між сегментом і ринком в цілому внаслідок чого вимоги та переваги споживачів сегменту можуть поширитись на весь ринок

Перед тим, як застосувати стратегію спеціалізації керівники підприємства повинні дослідити всі її переваги та недоліки.

Суб'єкт підприємницької діяльності з надання транспортних послуг, який ставить за мету вихід на нові ринки та має на меті запропонувати нові види перевезень може застосувати **стратегію диверсифікації** [5, с. 221-226].

Стратегія диверсифікації забезпечує прибуток, стабільність і стійкість автотранспортного підприємства у віддаленому майбутньому. Вона є найбільш ризикованою та потребує значних витрат. Використовувати диверсифікацією підприємство з надання транспортних послуг змушує ряд причин, серед яких: прагнення зменшити або розподілити ризик, а також прагнення піти з ринків, що стагнують, та отримати фінансові вигоди від роботи в нових областях. Останні два чинники – стагнуючий ринок і прагнення освоїти нові області діяльності є головними причинами диверсифікації українських підприємств. Диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності, в якому можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства.

На наш погляд, основними факторами, що зумовлюють вибір стратегії диверсифікації для підприємств автомобільного вантажного транспорту є:

- у підприємства з'являються вільні кошти, які можна прибутково вкласти в інші сфери бізнесу;
- новий бізнес може викликати синергічний ефект, наприклад, за рахунок кращого використання транспортних засобів;
- може бути полегшений вихід на світові ринки;
- є можливість залучення нових кваліфікованих службовців або краще використання наявного потенціалу менеджерів;
- поява нових технологій;
- привабливість нової галузі, її потенційна прибутковість для підприємства та

наявність у підприємства необхідних коштів для входу в дану галузь.

Щодо транспортного підприємства, стратегія диверсифікації може відображатися у наступній формі: наприклад, підприємство в даній галузі бізнесу буде одночасно займатися транспортуванням різних видів товарів (олія, одяг, борошно, метал тощо) (диверсифікація за продуктом); обслуговувати різні категорії клієнтів (диверсифікація за типом клієнтів); орієнтуватися на широкий, в географічному плані, ринок (диверсифікація за географічним регіоном).

Пошук стратегії диверсифікації діяльності підприємства повинен дати визначення напрямку реструктуризації наявного потенціалу, проведення структурних змін, заснованих на зниженні витрат виробництва з метою вибору найбільш вигідного варіанта для розвитку діяльності підприємства.

На наш погляд, підприємства з надання транспортних послуг, які мають свою нішу на ринку та сформовану клієнтську базу можуть використовувати **стратегії зростання**, а саме один з її різновидів – **модернізуючі (покращуючі) стратегії**. Вибір даної групи стратегій був зумовлений тим, що транспортна галузь перебуває у постійному вдосконаленні. Саме для подальшого її розвитку керівництву необхідно використовувати вищезазначені стратегії, оскільки вони дадуть змогу закріпити одержаний результат.

**Висновки.** На наш погляд, ефективне впровадження вибраних стратегій для підприємств автомобільного вантажного транспорту дасть змогу:

- забезпечити їх стабільне функціонування та постійний розвиток у галузі;
- швидко реагувати на зміни у середовищі;
- надавати якісні послуги щодо перевезення вантажу;
- сформувати свою стабільну клієнтську базу;
- зекономити кошти та ресурси;
- впровадити новітні технології для транспортування вантажів;
- зайняти свою нішу на ринку;
- оптимально використовувати наявний кадровий потенціал тощо.

Запропоновані нами стратегії необхідно постійно переглядати та використовувати залежно від вимог, які диктує ринок. Кожна з них буде ефективною лише тоді, коли керівництво транспортного підприємства при розробленні стратегій врахує результати аналітичного дослідження впливу всіх факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, додасть максимум зусиль для впровадження стратегій та буде здійснювати постійний моніторинг ринку.

### Література

1. В. Грибов, В. Грузинов. Стратегія підприємства. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.inventech.ru/lib/predpr/predpr0032>
2. Афанасьєв М. В. Стратегія підприємства :Навчально - методичний посібник. Х. : ІНЖЕК, 2007. 269 с.
3. Клівець П. Г. Стратегія підприємства :навчальний посібник /П.Г. Клівець. К. : Академвидав, 2007. 322 с.
4. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль:«Економічна думка». – 2006. – 390 с.
5. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Підручник – Львів: «Новий Світ - 2000», 2009. – 680 с.
6. Поняття про корпоративну стратегію підприємства. Електронний ресурс. Режим доступу: [http://buklib.net /component/ option,com\\_ jbook/task, view/Itemid, 36/catid,95/id,1275](http://buklib.net/component/option,com_jbook/task,view/Itemid,36/catid,95/id,1275)

7. Клівець П. Г. Стратегія підприємства :навчальний посібник /П.Г. Клівець. К. : Академвидав, 2007. 322 с.

**Summary.** The article highlights the essence of corporate strategy, defined its main aspects, objectives and components. Pointed out in the basic principles of corporate strategy. Determined feasibility of implementation strategies: specialization, diversification, growth.

**Keywords:** Enterprises road freight transport, corporate strategy, strategic business units, the strategy of specialization, diversification strategy, strategy development, upgrading (improvers) strategy.

*Стаття надійшла до редакції 6.04.2012*