

Вінницький національний технічний університет
Факультет машинобудування і транспорту
Кафедра автомобілів та транспортного менеджменту

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА
«БЕРКУТ-ТРАНС» ШЛЯХОМ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ**

Графічна частина
до магістерської кваліфікаційної роботи
зі спеціальності 274 – «Автомобільний транспорт»
08-29.МКР.017.00.000

Розробив студент гр. 1АТ-17м
Керівник роботи к.т.н., доцент

Панчук В.І.
Романюк С.О.

Вінниця – 2019 р

Мета та задачі дослідження

Метою роботи є розробка науково-методичних рекомендацій по формуванню стратегій розвитку АТП в ринкових умовах.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити такі завдання:

- узагальнити результати досліджень щодо теоретичних основ і практичних рекомендацій формування стратегії розвитку підприємства;
- встановити склад стратегій розвитку підприємства та їх розподіл між рівнями прийняття стратегічних рішень АТП;
- обґрунтувати методичний підхід до формування стратегії розвитку АТП;
- визначити етапи формування господарського портфеля АТП;
- удосконалити методичний підхід до виділення стратегічних зон господарювання (СЗГ) АТП;
- побудувати модель формування стратегії розвитку АТП.

Об'єкт дослідження – процес розробки стратегій розвитку АТП.

Предмет дослідження – методи розробки стратегій розвитку АТП в ринкових умовах.

Наукова новизна одержаних результатів.

1. Доповнено існуючі методичні положення щодо виділення СЗГ шляхом обґрунтування факторів сегментування ринку автотранспортних послуг і групування клієнтів АТП по цих факторах.
2. Розроблено методичний підхід до оцінки і відбору, з одного боку, найбільш привабливих для підприємства СЗГ, з іншого боку, конкурентоспроможних підрозділів АТП (стратегічних одиниць бізнесу (СОБ)) для обслуговування цих зон.

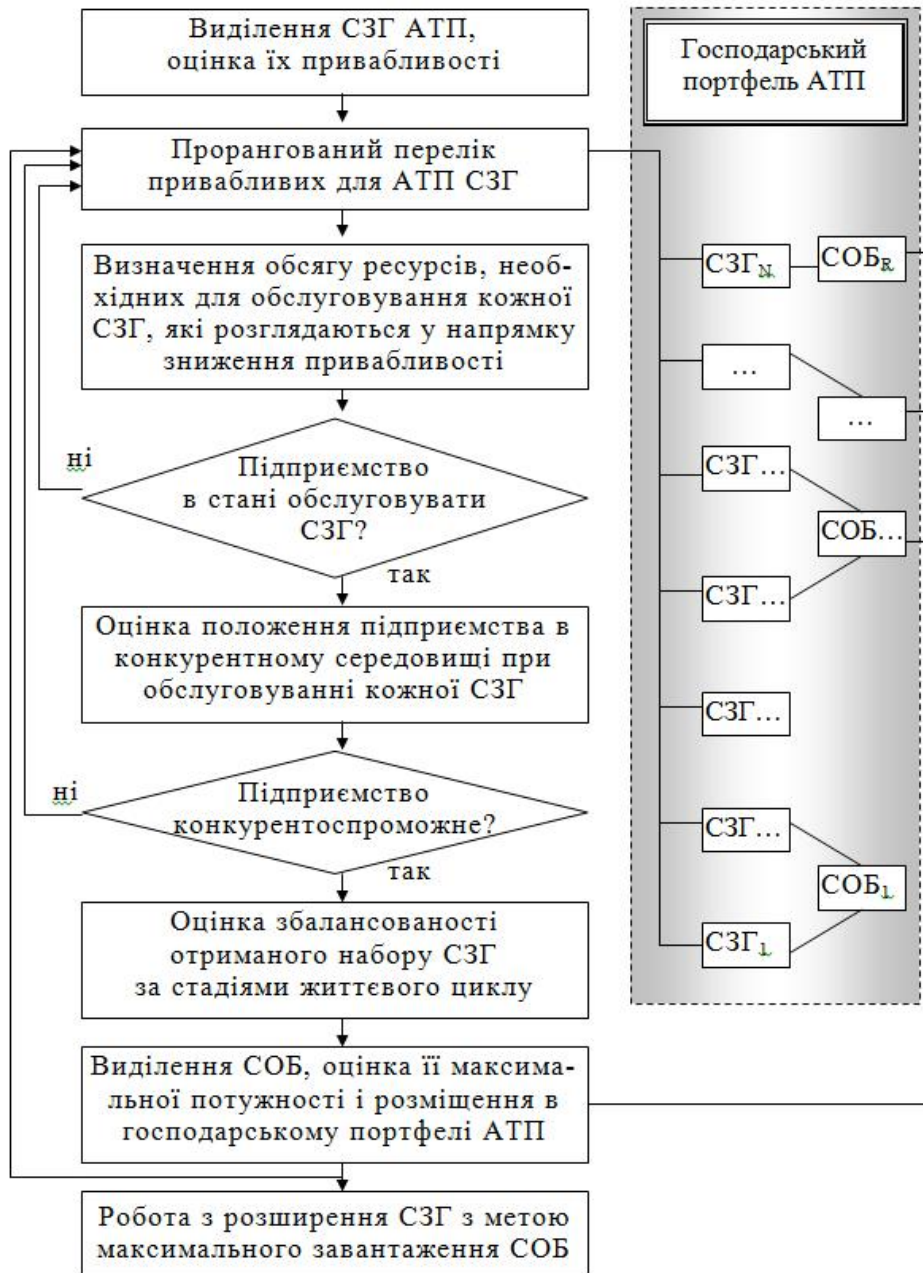
Практичне значення одержаних результатів роботи полягає в можливості використання розроблених методичних рекомендацій для формування господарського портфеля АТП і розробки комплексу стратегій, які забезпечать розвиток на основі підвищення ефективності роботи підприємства.

Варіанти стратегії розвитку

Стратегія розвитку АТП - це набір засобів, отриманий шляхом переговорів і угод на всіх рівнях прийняття стратегічних рішень, який підприємство використовує для найбільш повного задоволення потреб у перевезеннях та досягнення перспективних цілей з мінімальним рівнем ризику при найбільш ефективному використанні ресурсів у відповідному бізнес-просторі.

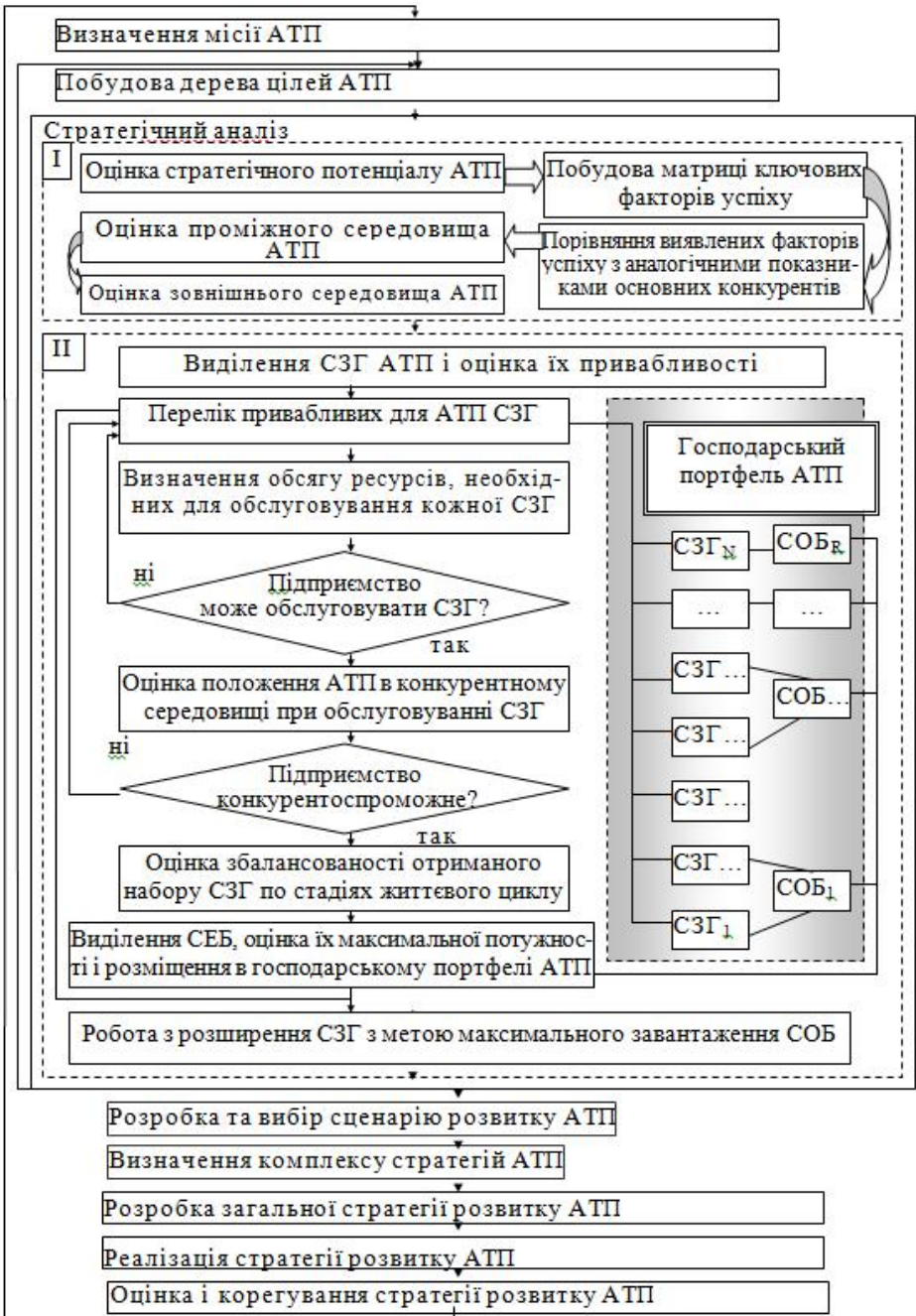


Алгоритм формування господарського портфеля АТП



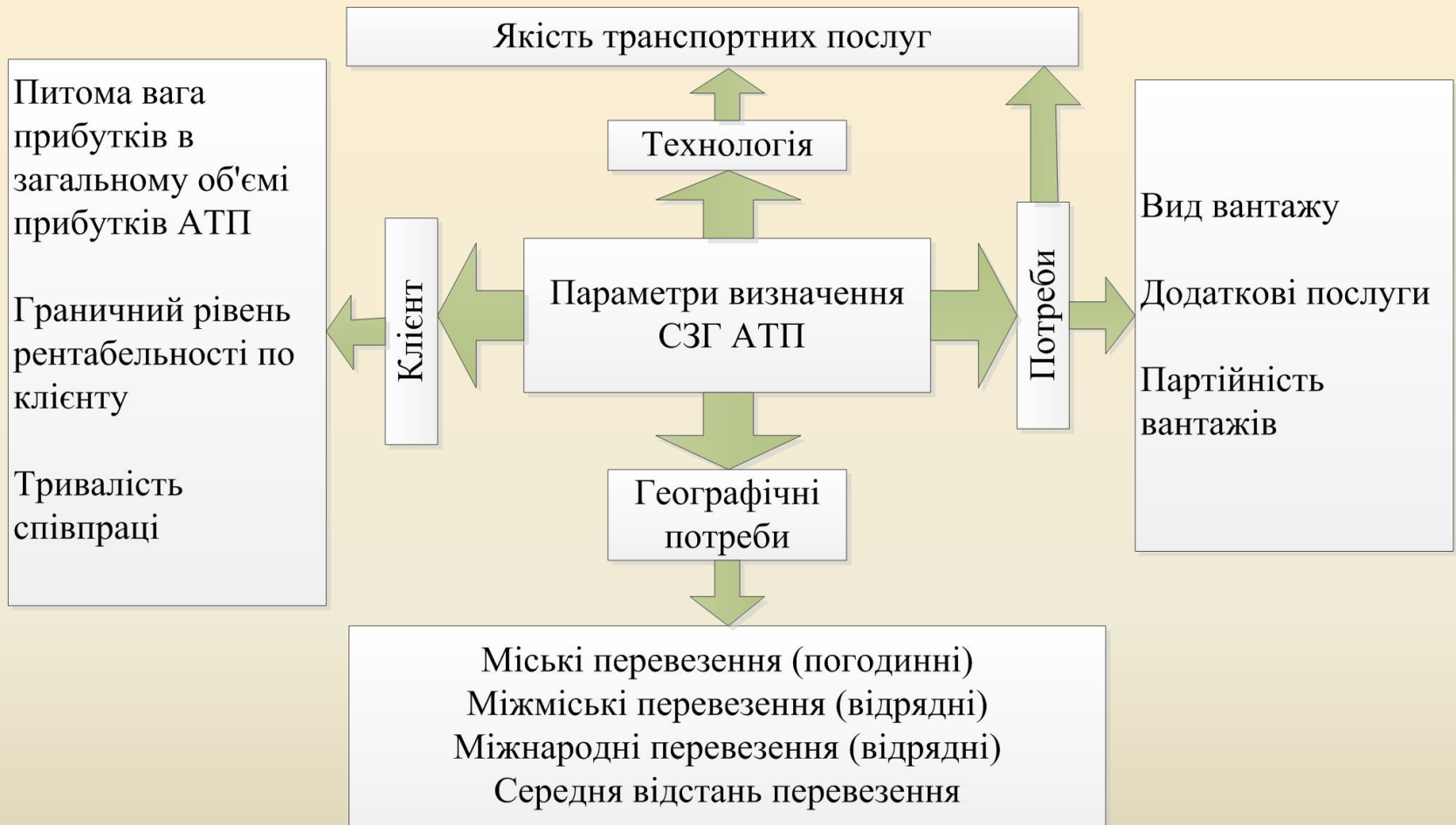
Стратегічна зона господарювання (СЗГ) – це стратегічно важливий сегмент оточення АТП, що складається з клієнтів зі схожими потребами і однаковою технологією їх задоволення, на який підприємство має або хоче одержати вихід.

Стратегічні одиниці бізнесу (СОБ) АТП – це внутрішньовиробнича організаційна одиниця бізнесу, що відповідає за вироблення стратегічних позицій в одній або декількох зонах господарювання. Це різні стратегічні господарські підрозділи, тобто елементи внутрішнього середовища підприємства

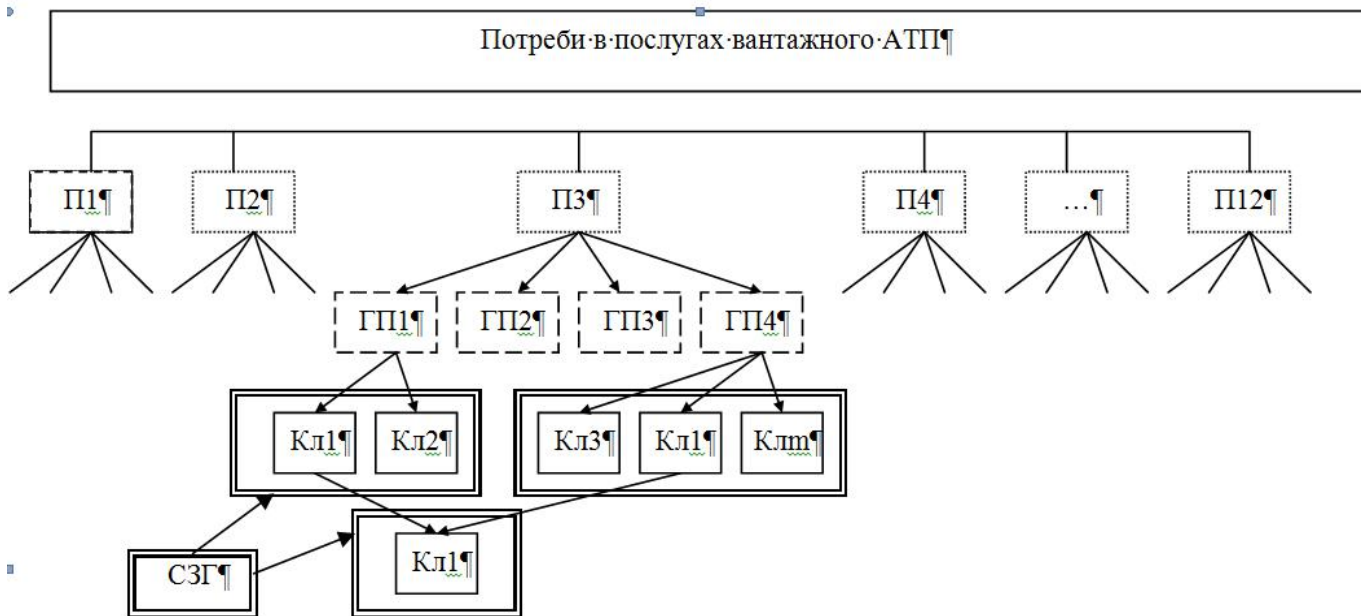


Уточнена схема формування стратегії розвитку АТП

Параметри визначення СЗГ вантажного АТП



Виділення СЗГ вантажного АТП методом багатовимірної ієрархічної угруповання



П1-П12 - потреба в перевезенні певного виду вантажу;
 ГП1-ГП4 - географія потреби, відповідно, міські, приміські, міжміські, міжнародні перевезення;
 Кл - Клm - клієнти, у яких існує позначена потреба;
 m - кількість клієнтів АТП

Таблиця 7.1 – Сітка стратегічної сегментації ринку автотранспортних послуг

Потреба Географія потреби	П ₁	П ₂	П ₃	...	П ₁₂
ГП ₁	Пр _{сзг11}	Пр _{сзг21}	Пр _{сзг31}	...	Пр _{сзг121}
ГП ₂	Пр _{сзг12}
ГП ₃	Пр _{сзг13}
ГП ₄	Пр _{сзг14}	Пр _{сзг124}

Проранжеровані експертами за ступенем важливості для оцінки привабливості СЗГ АТП фактори:

X1 - загальна потреба СЗГ в перевезеннях;

X2 - рентабельність перевезень в даній СЗГ;

X3 - відповідність стратегічного потенціалу вимогам СЗГ;

X4 - частка ринку АТП в СЗГ;

X5 - темп зростання прибутковості в СЗГ;

X6 - рівень насичення попиту в СЗГ;

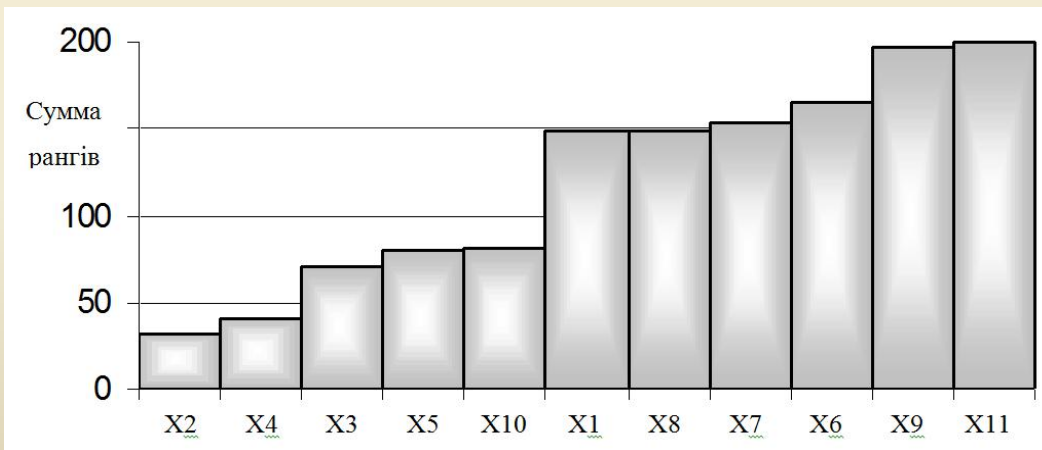
X7 - коливання тарифів на перевезення;

X8 - стабільність структури ринку;

X9 - тиск споживачів в СЗГ;

X10 - питома вага обсягу перевезень в СЗГ в загальному обсязі перевезень АТП;

X11 - перспективи географічного розширення СЗГ.



Таблиця 8.1 – Шкала оцінки відповідності стратегічного потенціалу АТП вимогам СЗГ

Оцінка	Рівень відповідності
1-0,75	наявність рухомого складу в АТП або наявність ресурсів для його придбання
0,75-0,50	для обслуговування СЗГ використовується частка залученого рухомого складу
0,50-0,25	для обслуговування СЗГ використовується частка орендованого рухомого складу
0,25-0	для обслуговування СЗГ використовуються переважно орендовані і залучені автомобілі, можливості придбати рухомий склад відсутні

Рисунок 8.1 – Гістограма розподілу сум рангів

Формування господарського портфеля АТП

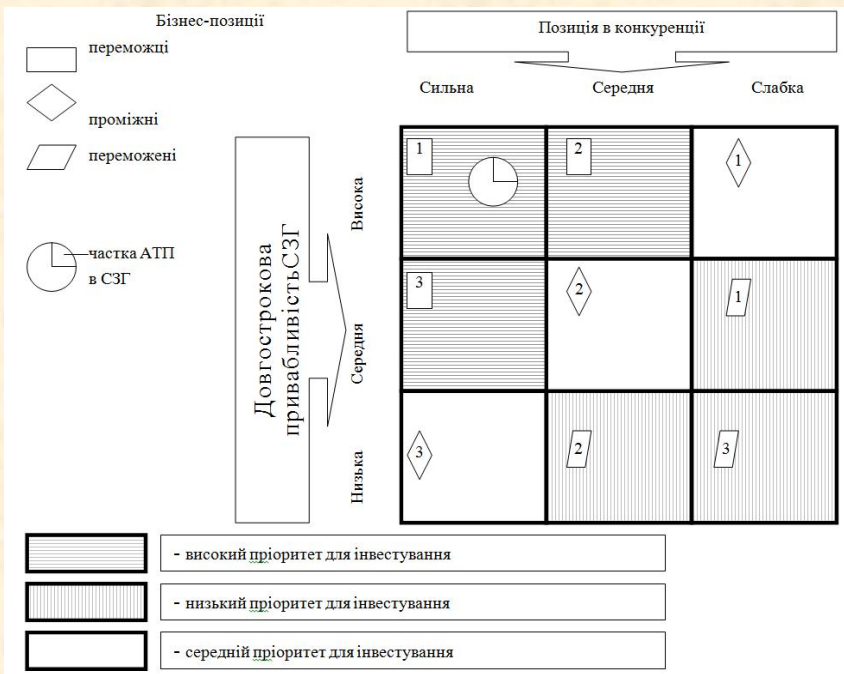


Рисунок 9.1 – Матриця MC-GE

Таблиця 9.2 – Стратегічні рекомендації по матриці MC-GE

Бізнес-позиція АТП	Стратегічні вказівки
1	2
Переможець 1	Для збереження і подальшого посилення конкурентної позиції забезпечити 100% наявність власного рухомого складу (ліквідувати позичені, орендовані транспортні засоби), конкурентна стратегія спрямована на захист позицій підприємства
Переможець 2	Основна увага підприємства повинно бути зосереджена на ліквідації слабких сторін діяльності і поліпшення конкурентної позиції за рахунок інвестування в оновлення парку рухомого складу або поглинання дрібних конкурентів з аналогічним парком, зниження рівня витрат тощо.
Переможець 3	Захист конкурентних позицій, збільшення обсягів перевезень до максимального завантаження рухомого складу за рахунок залучення потенційних клієнтів
Проміжні 1	Створення і розвиток сильних сторін підприємства, пошук прибутковою ніші в даній СЗГ, одержання прибутку. Для поліпшення конкурентного статусу слід сконцентрувати увагу на рівні витрат або здійснювати незначне інвестування коштів
Проміжні 2	При інвестуванні в дану СЗГ велику увагу слід приділяти оцінці рівня ризику. Конкурентна стратегія спрямована на захист і поліпшення позицій
Проміжні 3	Максимізація прибутку в поточному періоді за рахунок <u>максимального</u> завантаження наявного рухомого складу, інвестувати в цю СЗГ не рекомендується
Переможені 1	Поліпшення конкурентних позицій в СЗГ за рахунок ліквідації слабких сторін без додаткового інвестування, пошук і заняття ринкової ніші, контроль за рівнем ризику
Переможені 2	Бізнес-стратегія спрямована на підтримання постійного об'єму послуг нечисленним клієнтам СЗГ, конкурентна стратегія полягає в захисті позицій підприємства, інвестування можливе при строгому контролі рівня ризику
Переможені 3	Бізнес-стратегія спрямована на надання послуг випадковим клієнтам, конкурентна стратегія полягає в захисті позицій підприємства. Іншим варіантом стратегічних рішень є припинення роботи в СЗГ і напрямку ресурсів в інші, більш привабливі СЗГ

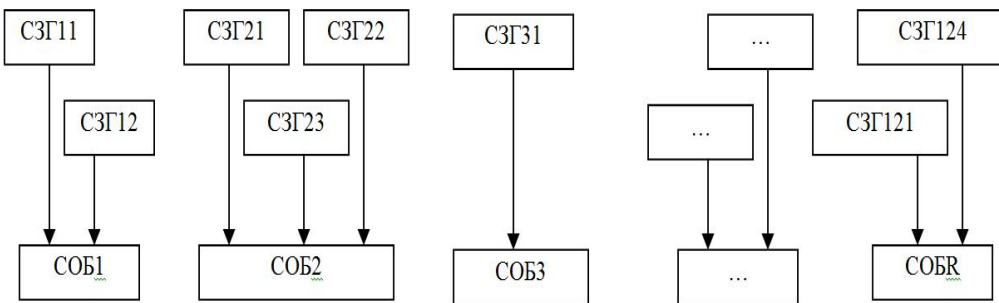
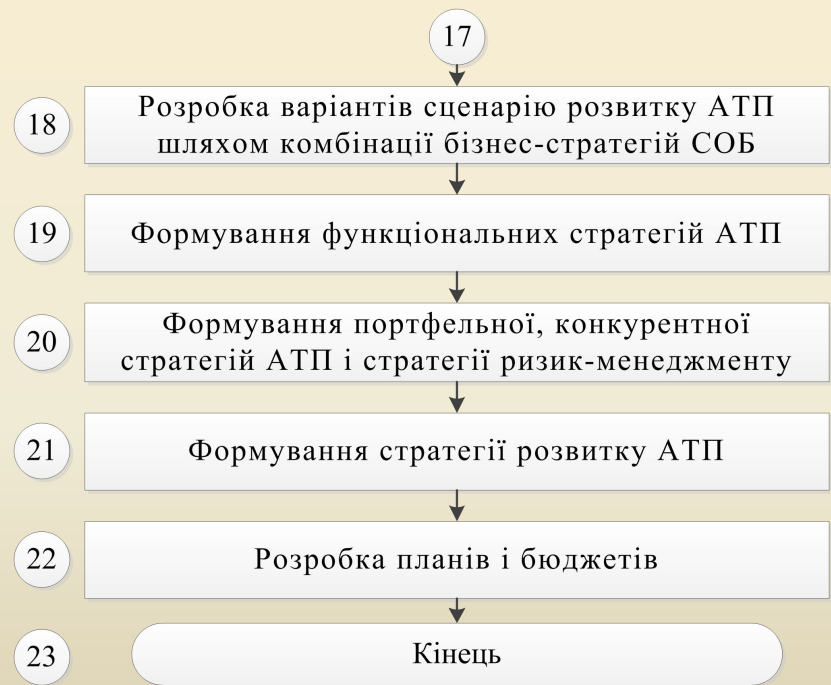
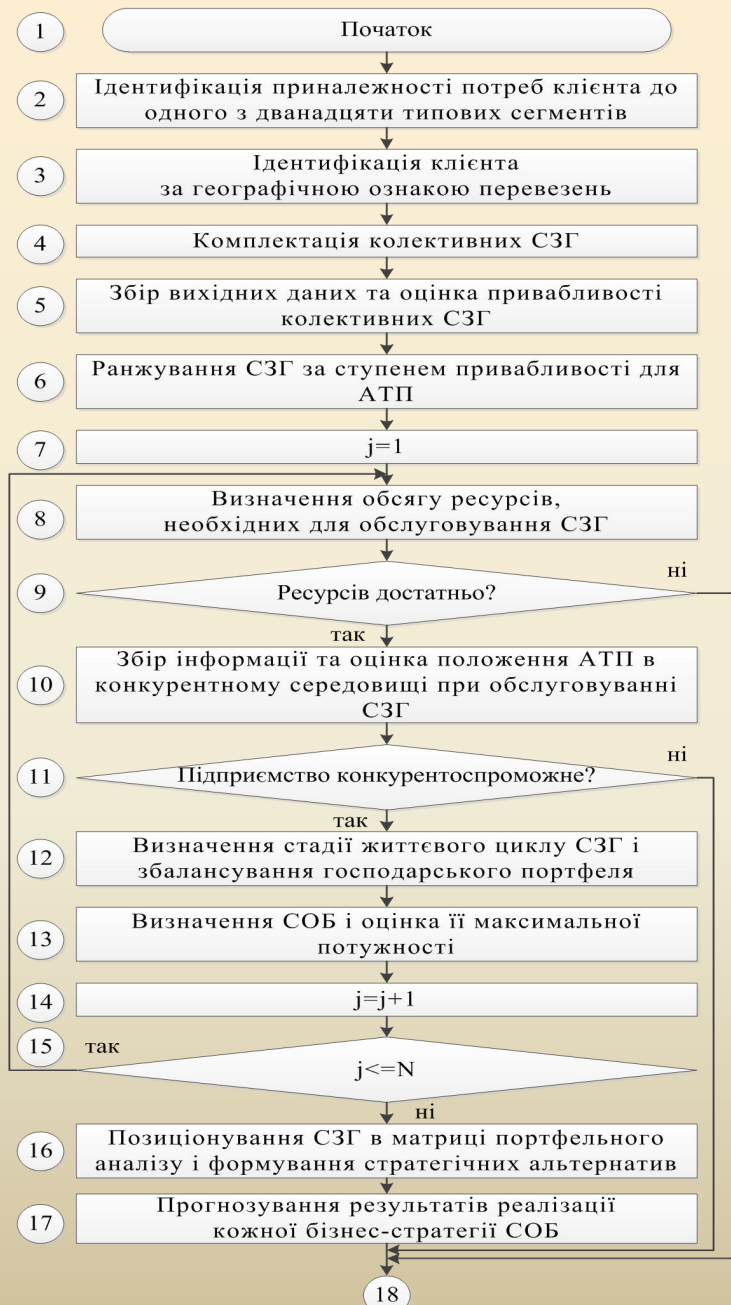
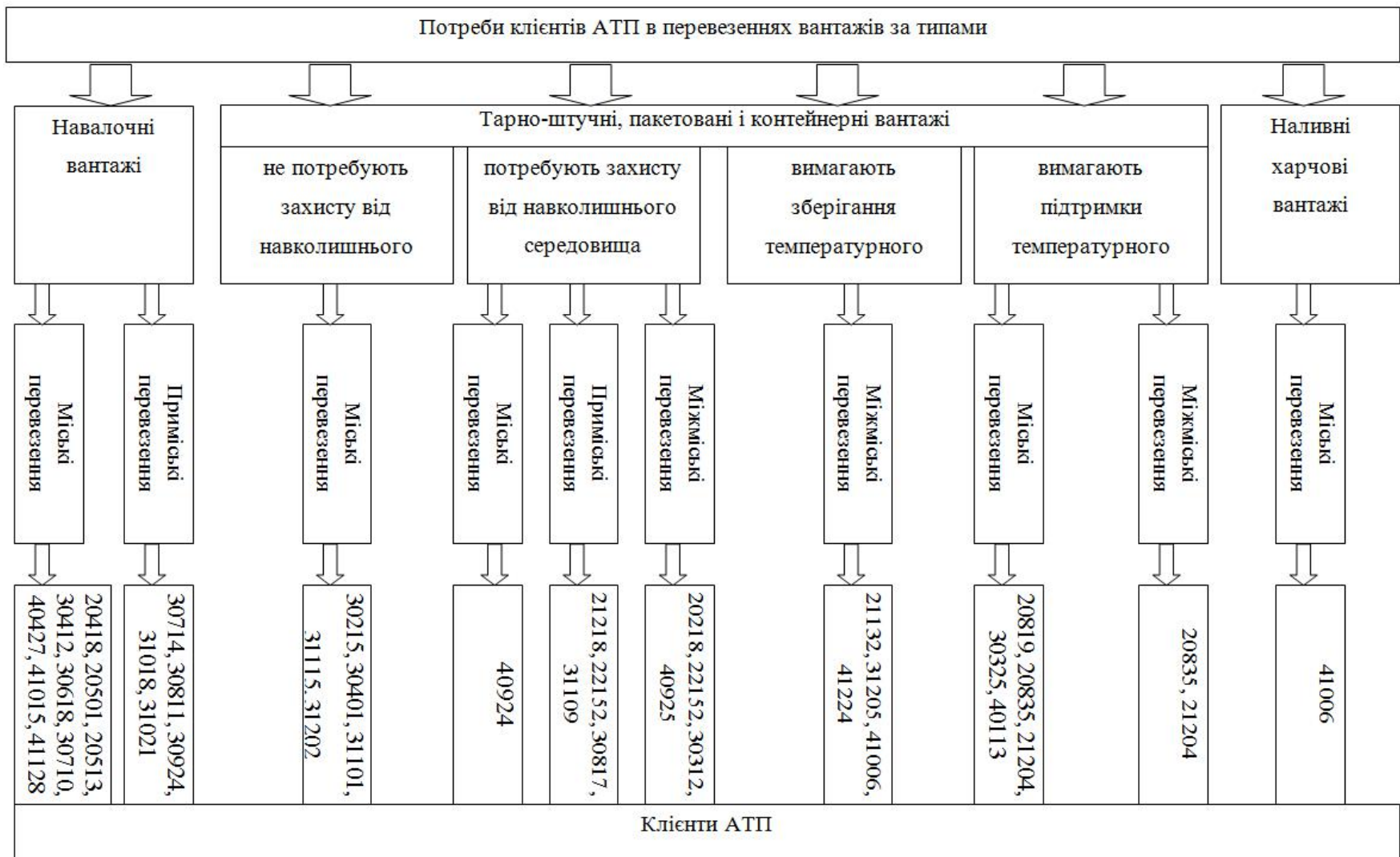


Рисунок 9.2 – Склад господарського портфеля АТП

Блок-схема алгоритму моделювання стратегій розвитку АТП



Виділення СЗГ ПП «Беркут-транс» методом багатовимірної ієрархічної угруповання



Оцінка привабливості СЗГ

Таблиця 12.1 – Вихідні дані для оцінки привабливості колективних СЗГ

№ СЗГ по її положенню в сітці сегментації	Абсолютні значення факторів привабливості				
	Рентабельність СЗГ, %	Відповідність стратегічного потенціалу вимогам СЗГ, частки од.	Частка ринку АТП в СЗГ, %	Темп зростання прибутковості в СЗГ, %	Питома вага обсягу перевезень в СЗГ в загальному обсязі перевезень АТП, %
	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₁₀
11	10,00	1,00	0,05	99,01	0,48
12	13,00	1,00	0,10	98,04	0,25
21	13,00	1,00	0,20	101,90	0,49
32	16,00	0,78	1,00	102,01	11,80
33	21,00	0,80	11,00	101,01	13,70
43	16,00	0,98	15,00	101,00	12,98
51	14,00	0,78	7,00	101,50	2,37
52	17,00	1,00	18,00	100,60	5,12
<i>k_j</i>	0,23	0,2	0,21	0,18	0,18
$\sum x_{ij}$	120,00	7,34	52,35	805,07	47,20
\bar{x}	15	0,917	6,544	100,63	5,9
<i>G_x</i>	3,08	0,10	6,87	1,32	5,59

Таблиця 12.2 – Оцінка привабливості СЗГ

№ СЗГ	Стандартизовані значення факторів привабливості колективних СЗГ					Привабливість СЗГ
	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₁₀	
11	-1,622	0,811	-0,945	-1,232	-0,970	-0,806
12	-0,649	0,811	-0,938	-1,969	-1,011	-0,720
21	-0,649	0,811	-0,924	0,961	-0,970	-0,183
32	0,324	-1,358	-0,807	1,044	1,056	0,012
33	1,947	-1,141	0,649	0,286	1,397	0,659
43	0,324	0,615	1,231	0,278	1,268	0,735
51	-0,324	-1,358	0,066	0,657	-0,632	-0,328
52	0,649	0,811	1,668	-0,026	-0,139	0,632
Значимість фактора	0,23	0,20	0,21	0,18	0,18	-

Географія потреб	Потреби клієнтів АТП в перевезеннях вантажів за типами												
	Навалочні вантажі	Тарно-штучні, пакетовані і контейнерні вантажі					Негабаритні, довгомірні і вантажі великої маси	Інші вантажі в твердому стані	Наливні харчові вантажі	Нафтопродукти	Хімічні акти активні речовини	Напірдікі вантажі	Газоподібні вантажі
		Не потребують захисту від навколишнього	Потребують захисту від навколишнього	Температурного режиму	Зберігання зберігання	Вимагають підтримки температурного режиму							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Міські перевезення	1	-0,806	-0,183			-0,328							
Приміські (по області) перевезення	2	-0,720		0,012		0,632							
Міжміські перевезення	3			0,659	0,735								
Міжнародні перевезення	4												

Таблиця 12.3 – Сітка стратегічної сегментації оточення досліджуваного АТП

Визначення стадії життєвого циклу кожної СЗГ, балансування господарського портфеля АТП

Таблиця 13.1 – Вихідні дані для визначення фази життєвого циклу СЗГ

Номер СЗГ (n)	Доходи за попередній (t) рік, тис. грн	Доходи в поточному році (t+1), тис. грн	Зміна доходів, (ΔX_i), тис. грн
11	86264,10	85410,00	-854,10
12	46060,03	45156,89	-903,14
21	84623,41	86231,25	1607,84
32	1353301,92	1380503,29	27201,37
33	2411938,98	2436302,00	24363,02
43	2285405,94	2308260,00	22854,06
51	905170,97	910602,00	5431,03
53	415416,75	421648,00	6231,25

Середня величина зміни доходів дорівнює:

$$\mu = \frac{\sum_{i=1}^n \Delta X_i}{n}; \quad \sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (\Delta X_i - \mu)^2}{n}.$$

Далі виконують наступні порівняння:

- якщо $\Delta X_i < (\mu - 0,5\sigma)$ - СЗГ в стадії спаду;
- $\Delta X_i > (\mu + 0,5\sigma)$ - СЗГ в стадії росту;
- $(\mu - 0,5\sigma) \leq \Delta X_i \leq (\mu + 0,5\sigma)$ - СЗГ в стадії зрілості.

$$\mu = \frac{-854,1 - 903,14 + 1607,84 + \dots + 6231,25}{8} = 10741,41$$

Середнє квадратичне відхилення дорівнює: $\sigma = 11209,43$

Визначаємо величини для порівняння:

$$(\mu - 0,5\sigma) = 10741,41 - 0,5 * 11209,43 = 5136,70;$$

$$(\mu + 0,5\sigma) = 10741,41 + 0,5 * 11209,43 = 16346,13.$$

Далее выполняют следующие сравнения:

- Для СЗГ 11 -854,10 < 5136,70 - стадія спаду
- для СЗГ 12 -903,14 < 5136,70 - стадія спаду
- для СЗГ 21 1607,84 < 5136,70 - стадія спаду
- для СЗГ 32 27201,37 > 16346,13 - стадія росту
- для СЗГ 33 24363,02 > 16346,13 - стадія росту
- для СЗГ 43 22854,06 > 16346,13 - стадія росту
- для СЗГ 51 16346,13 > 5431,03 > 5136,7 - стадія зрілості
- для СЗГ 52 16346,13 > 6231,25 > 5136,7 - стадія зрілості

Таблиця 13.2 – Результати стратегічного аналізу одиниць господарського портфеля

№ СЗГ	Рівень привабливості СЗГ	Позиція СОБ в конкуренції	Стадія життєвого циклу СЗГ
11	низька	слабка	спад
12	низька	слабка	спад
21	низька	середня	спад
32	середня	середня	ріст
33	висока	сильна	ріст
43	висока	сильна	ріст
51	середня	середня/сильна	зрілість
52	середня	середня /сильна	спад

№СЗГ	Бізнес-позиція АТП	Стратегічні вказівки
СЗГ33 СЗГ43	Переможець 1	<p><i>Найбільш вигідні напрямки бізнесу для інвестування</i></p> <p>Для збереження і подальшого посилення конкурентної позиції забезпечити 100% наявність власного рухомого складу (ліквідувати орендовані транспортні засоби)</p>
СЗГ32 СЗГ51 СЗГ52	Проміжні 2	<p><i>Середній бізнес, в якому потрібно захищати свої позиції</i></p> <p>Оскільки позиція СЗГ 51 і 52 наближається до сильної, а середню привабливість бізнесу визначає низька відповідність потенціалу АТП вимогам СЗГ, тому є сенс розглянути варіанти інвестування в бізнес. У разі купівлі нових автомобілів-рефрижераторів зросте як привабливість СЗГ, так і конкурентна позиція. У СЗХ32 слід розробити стратегію, що дозволяє захищати конкурентні позиції</p>
СЗГ21	Переможені 2	<p><i>Вид діяльності вважається неперспективним</i></p> <p>Більш глибокий аналіз показує, що незважаючи на незначний обсяг перевезень, СЗГ прибуткова, має середній рівень рентабельності (13%). Однак, якщо будуть потрібні додаткові кошти для розвитку більш перспективних СОБ, дану СЗГ можна ліквідувати</p>
СЗГ11 СЗГ12	Переможені 3	<p>Варіантами стратегічних рішень можуть бути: отримання можливого прибутку, припинення інвестицій, ліквідація СЗГ</p> <p>Дані СЗГ обслуговують 5 автомобілів-самоскидів. СЗГ прибуткові, рівень рентабельності становить 13%. Кількість заявок дозволяє максимально використовувати транспортні засоби. Тому відмова від обслуговування даних СЗГ є необґрунтованою. Крім цього, дані автомобілі використовуються для робіт по господарству і не можуть бути продані або здані в оренду.</p>

Дякую за увагу!