

НАЦІОНАЛЬНА ТА РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

УДК 65.012.2:338.46

Ю.В. Карпенко

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ

У статті проаналізовано основні етапи формування операційної стратегії автотранспортних підприємств з урахуванням стадії життєвого циклу галузі. Запропоновано логічну схему розробки та прийняття рішення щодо операційних процесів автотранспортного підприємства та інфраструктури для їх підтримки.

Ключові слова: операційна стратегія, життєвий цикл галузі, автотранспортні підприємства, діаграма Ісікави.

Постановка проблеми. В сучасних умовах здатність підприємства успішно конкурувати на ринку визначається обґрунтованістю його операційної стратегії. Тому пошук конкурентної переваги в операціях, спрямованість на досягнення визначеного операційного пріоритету є вкрай важливим для підприємства, що бажає посісти лідируючу конкуренту позицію на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням сутності операційної стратегії та її місця в піраміді стратегій займалися такі науковці як Л. Гелловей, Р. Чейз, Б. Еквілайн, Р. Якобс, В.Г. Алькема, Т.А. Коцко, Т.В. Омеляненко [1-5]. Так, у своїй роботі Р. Чейз, Б. Еквілайн, Р. Якобс дослідили основні операційні пріоритети, встановили відмінності операційної стратегії у виробничій та невиробничій сфері [1, с. 42-59], Л. Гелловей вивчив зв'язок корпоративної та операційної стратегії [2, с. 30-47]. Основні загрози розвитку операційної системи, зокрема неузгодженість операційної та інших функціональних стратегій розглянув В.Г. Алькема [3, с.66-68]. Ґрунтовне дослідження виробничої (операційної) стратегії, сутності та принципів її формування проведено науковцем Т.В. Омеляненко [4]. Також у сучасній науковій літературі з'явилися публікації, де висвітлені питання розробки операційної стратегії підприємств окремих галузей, зокрема енергогенеруючих [5] та машинобудівних [6].

Багатоманітність наукових доробок авторів у напрямку, що розглядається, нажаль залишає невирішеним питання щодо встановлення основних етапів формування операційної стратегії підприємств сфери послуг та їх наповнення.

Мета статті: розробити методичний підхід до формування операційної стратегії підприємств сфери послуг з урахуванням галузевих особливостей.

Виклад основного матеріалу. Більшість дослідників питань формування операційної стратегії вказує на першочерговість розробки стратегії маркетингу, що пов'язано з необхідністю узгодження інтересів споживачів товарів та послуг підприємства з виробничими можливостями останнього. Так, широковідома модель формування операційної (виробничої) стратегії Т. Хілла [4] як один з етапів включала попередню розробку маркетингової стратегії.

Використання напрацювань Т. Хілла та концепції життєвого циклу галузі М. Портера [7] дозволили нам запропонувати послідовність формування операційної стратегії підприємства, що містить етапи [8, с.104]: 1) аналіз стадії життєвого циклу галузі; 2) визначення завдань маркетингу відповідно до стадії життєвого циклу галузі;

3) формування операційних пріоритетів; 4) аналіз операційних можливостей підприємства: чи достатні вони для задоволення запитів споживачів; 5) прийняття рішення про аутсорсінг («виробляти» чи «купувати»); 6) прийняття рішень щодо операційних процесів та інфраструктури для їх підтримки; 7) затвердження операційної стратегії.

У відповідності до наведених етапів розробимо операційну стратегію підприємств, що надають послуги автоперевезення. Для встановлення стадії розвитку проаналізуємо галузь автомобільних перевезень України у відповідності до ознак: поведінка покупців, зміни в товарах, характер конкурентних відносин, стан виробництва та маркетингова діяльність.

Покупці та їх поведінка. Останні роки у нашій державі розвиток ринку послуг автоперевезень значно сповільнився (рис. 1). Це стосується як перевезень пасажирів, так і вантажів. Слід відзначити, що скорочення обсягів перевезень відбувалося за всіма видами транспорту і тільки у 2016 р. ситуація дещо змінилася на краще.

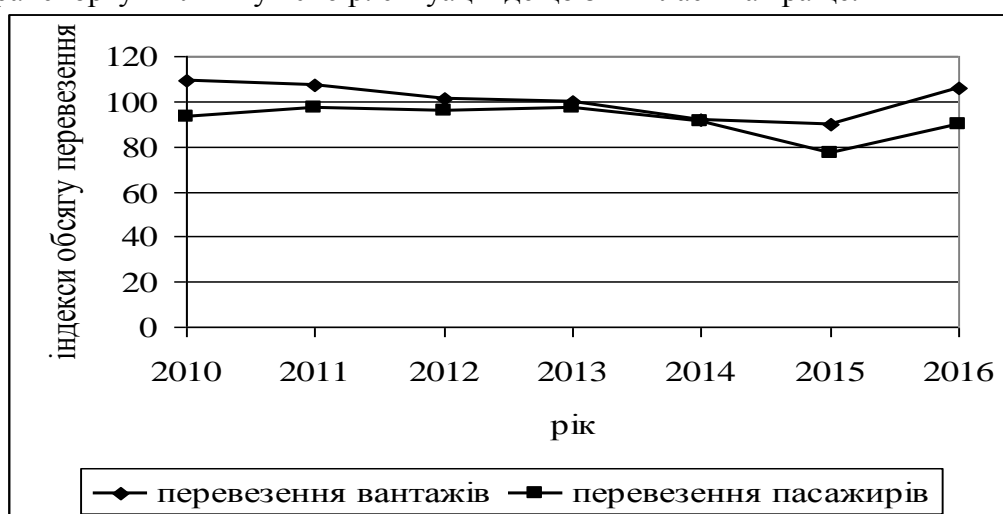


Рис. 1. Індеси обсягу перевезень автотранспортом в Україні [9, с. 164]

Серед основних факторів, що вплинули на обсяги перевезень називають як демографічну ситуацію, так і загальноекономічні умови в країні: падіння гривні, негативні коливання валютного курсу тощо.

Вважається, що автомобільний транспорт є найбільш доступним видом транспорту. Так, за даними Держкомстату сьогодні на ринку комерційними перевезеннями займаються майже 56,2 тис. перевізників, які в своїй діяльності використовують більш 154 тис. транспортних засобів, 70,4% вантажів та 41,7% пасажирів в 2016 р. було перевезено за допомогою саме автотранспорту [9]. Та, якщо споживачі послуг перевезень вантажів сьогодні мають деякий вибір автоперевізників, то розвиток громадського пасажирського автотранспорту практично не відбувається. Споживачі послуг в таких умовах не мають вибору (особливо у тих місцях, де неможливо замінити автотранспорт на метро) та користуються низькоякісним сервісом.

Зміни в товарах (послугах). Обираючи автоперевізника, споживач послуг, головним чином, керується такими факторами, як безпека перевезень, швидкість та надійність. Для пасажирських перевезень велике значення матимуть також умови перевезення та культура обслуговування.

Безпека перевезень, одночасно з кваліфікацією водіїв, визначається технічним станом автопарку. На українському ринку є перевізники, що надають послуги європейського рівня якості і використовують сучасний автотранспорт. На сегменті пасажирських автоперевезень вони охоплюють маршрути з Києва в обласні центри та

використовують великі комфортабельні автобуси. Проте таких перевізників дуже мало.

Сьогодні парк автобусів українських перевізників на 80% складається з транспорту віком понад 10 років. Така сама ситуація склалася й на сегменті вантажних перевезень. Такий показник не тільки погіршує екологію міст, але й впливає на рівень загрози виникнення ДТП (рис. 2). Погіршує і без того складну ситуацію також наявність на ринку нелегальних перевізників, що працюють без ліцензії. Так, за даними Голови Держінспекції сегмент пасажирських автоперевезень - майже на 70% перебуває в тіні [10].

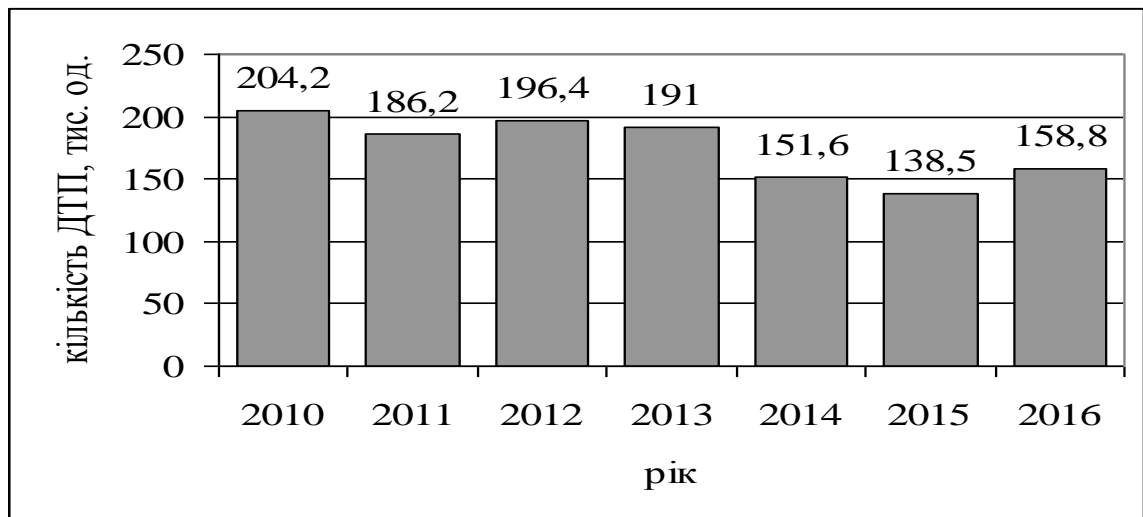


Рис. 2. Кількість ДТП в Україні, тис. од. [9, с.171]

Наявність недобросовісної конкуренції стримує легальних автоперевізників від вкладання коштів у підвищення якості перевезень, а самі вони не завжди надають реальні дані про обсяги перевезень.

Таким чином, високу якість послуг гарантує лише частина легальних автоперевізників. Більшість їх працює на старому автопарку та надає послуги задовільної якості.

Маркетингова діяльність. Крім виокремлення географічних сегментів, на ринку автотранспортних перевезень завжди існував поділ на сегменти вантажних та пасажирських перевезень. Для автоперевізників важливим є налагодження ефективних відносин із споживачем послуг, індивідуалізація відносин з ним. Проте власне на збут (у т.ч. й рекламу) автоперевізники сьогодні витрачають незначні кошти (див. табл. 1).

Таблиця 1

Витрати на збут автотранспортних підприємств

Підприємство	2014 р.		2015 р.	
	тис. грн.	% до повної собівартості	тис. грн.	% до повної собівартості
ПублАТ «Технотранссервіс»	10	1,38	0	0
ПублАТ «АТП-1», м. Київ	1	0,01	2	0,01
ПублАТ «Смілянське АТП 17128»	29	0,19	44	0,23
ПрАТ «Херсонське АТП 16527»	0	0	0	0
ПрАТ «Монастирищенське АТП 17140»	430	5,48	394	5,67
ПрАТ «Київавтотранссервіс»	0	0	7	0,10
ПрАТ «Кіровоградська транспортна компанія»	11	0,16	12	0,13

Слід вказати, що на ринку сьогодні з'являються нові послуги, наприклад, послуги нерегулярних спеціальних перевезень. Так, деякі підприємства для своїх робітників спеціально винаймають автобуси для перевезень їх на роботу та назад. Також автоперевізниками надаються послуги розрахунків витрат, пов'язаних з транспортуванням вантажів.

Отже, ринок автотранспортних перевезень є сегментованим, асортимент послуг, що надаються перевізниками, поступово збільшується. Проте витрати на збут та їх питома вага у собівартості послуг незначні.

Стан виробництва. На даний час автомобільна транспортна система України характеризується функціонуванням більше 9,2 млн. транспортних засобів, у тому числі 250 тис. автобусів та 1,3 млн. вантажних автомобілів, що цілком достатньо для виконання сьогоденних обсягів перевезень. Проте актуальним залишається питання щодо стану транспортних засобів, що безпосередньо пов'язане з безпекою перевезень.

Автотранспорт як найнебезпечніший вид транспорту потребує систематичного оновлення парку автомобілів. Поважний вік автобусів пов'язаний не тільки з нестачею коштів на закупівлю нових транспортних засобів, але й у зв'язку з відсутністю в Україні виробництва автобусів для міжнародних перевезень та високими ставками ввізного мита. Між тим, структуру парку автобусів важко назвати раціональною. Так, за даними Мінінфраструктури відсоток автобусів класу «ВК максі» повинен складати 32% проти 4% наявних, класу «ОМК мікро» та «МК міні» – 32% проти 71% наявних [11]. Тобто, у парку автобусів переважають менш комфортні машини невеликих розмірів.

Характер конкурентних відносин. Характерною особливістю ринку автоперевезень є відсутність на ньому державних компаній-перевізників. Загальна кількість виданих ліцензій склала більше за 45 тис. од., проте більше 50% перевізників сьогодні працює без дозволів, не сплачуючи податків, без належного технічного огляду транспорту і медичного – водіїв. В таких умовах на Мінінфраструктури покладається задача забезпечення реалізації державної політики у сфері перевезень, у т.ч. розробки зрозумілих правил участі у конкурсі з перевезення пасажирів на маршрутах, врегулювання питання відкриття нових маршрутів та встановлення прозорості процедури закріплення перевізників за ними.

Таким чином, ринок характеризується достатньо жорсткими конкурентними відносинами, боротьбою за найбільш прибуткові маршрути та витісненням дрібних конкурентів.

Узагальнимо проведені нами дослідження ознак стадій життєвого циклу галузі автомобільних перевезень України та зведемо його результати у таблицю 2. Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що за більшістю ознак галузь знаходиться на стадії зрілості.

За встановленою раніше послідовністю розробки операційної стратегії підприємства наступним етапом її формування є визначення завдань маркетингу відповідно до стадії життєвого циклу галузі. Стабільність обсягів продажу вимагає боротьби за кожного клієнта, призводить до посилення конкуренції та вибуття з ринку більш слабких конкурентів. Отже, маркетингове завдання автотранспортного підприємства полягає у тому, щоб захистити свою частку ринку.

Таблиця 2

Стадії розвитку галузі автомобільних перевезень України та її ознаки

Ознаки	Типові характеристики стадії розвитку галузі (за М.Портером) [7, с. 170-172]				Ознаки стадії розвитку галузі автомобільних перевезень
	впровадження	зростання	зрілість	спад	
Покупці та їх поведінка	покупці мало інформовані про продукт	кількість поінформованих покупців зростає	обізнані про товар покупці обирають між декількома торговими марками або виробниками	обізнані про товар покупці віддають перевагу певній торговій марці (виробнику)	споживачі сегменту вантажних автоперевезень віддають перевагу певному підприємству, споживачі сегменту пасажирських автоперевезень не мають вибору та користуються наявними послугами
Стан виробництва	надлишкові потужності, виробництво невеликими партіями	брак потужностей, перехід до масового виробництва	наявність надлишкових потужностей, масове виробництво	значні надлишкові потужності, зниження обсягів виробництва,	наявність надлишкових потужностей (великий автопарк, недосконалий за структурою та віком транспорту)
Характер конкурентних відносин	незначна кількість конкурентів	збільшення кількості конкурентів	поступове витіснення конкурентів з ринку	присутність на ринку тільки сильніших конкурентів	витіснення конкурентів з ринку, боротьба за найбільш прибуткові маршрути
Зміни в товарах	невисока якість, відсутність стандартизації	задовільна якість, диференціація товарів за технічними та функціональними характеристиками	висока якість, незначна диференціація товару	неоднорідна якість, відсутність диференціації товару	задовільна якість у легальних перевізників, відсутність диференціації послуг
Маркетингова діяльність	значні витрати на збут, у т.ч. рекламу, ринок не сегментовано	значні витрати на збут, але менші ніж на стадії впровадження, поява сегментів ринку	сегментація ринку, розширення асортименту, зменшення витрат на збут	незначні витрати на рекламу і інші цілі маркетингу	сегментація ринку, поява нових послуг, мінімальні витрати на збут

На підставі встановлених завдань маркетингу підприємство обирає операційний пріоритет, яким воно бути керуватися у своїй діяльності та який дозволить зберегти займану частку ринку. Для споживачів послуг автотранспортних підприємств найбільш важливим є якість та надійність послуг, їх вартість, а також термін виконання замовлення.

На нашу думку, операційний пріоритет «витрати виробництва» не може бути прийнятим для підприємств галузі в силу того, що скорочення витрат для автоперевізників пов'язано з погіршенням і так не дуже високої якості послуг. Більш актуальним є встановлення операційного пріоритету «якість і надійність послуг», який цілком відображає безпеку поїздки, своєчасне надання послуги, її комфортність.

Далі необхідно проаналізувати операційні можливості підприємства та встановити їх достатність для задоволення запитів споживачів. У тому випадку, коли операційні можливості недостатні, приймається рішення про аутсорсінг. Наявні операційні можливості підприємства та їх вплив на якість та надійність послуг автоперевезення доцільно оцінити за допомогою діаграми Ісікави, один з варіантів побудови якої наведено на рис. 3. не всі виявлені за допомогою діаграми причини слід приймати до розгляду. Так, зрозуміло, що вплинути на автотрафік підприємство не в змозі, тому досліджуються інші фактори, що визначають якість і надійність послуг: водії, автопарк та організація роботи автотранспорту.

Прийняття рішень щодо операційних процесів та інфраструктури для їх підтримки складається з кількох етапів (рис. 4).

На етапі виявлення та аналізу проблеми можна скористатися результатами розробки діаграми Ісікави. У тому випадку, якщо кількість проблем є значною, їх можна проранжувати, наприклад, за допомогою діаграми Парето. В такий спосіб слід визначити пріоритетність та обрати найбільш важливі з них. На наступному етапі - етапі розробки цілей чітко встановлюється, чого саме прагне підприємство

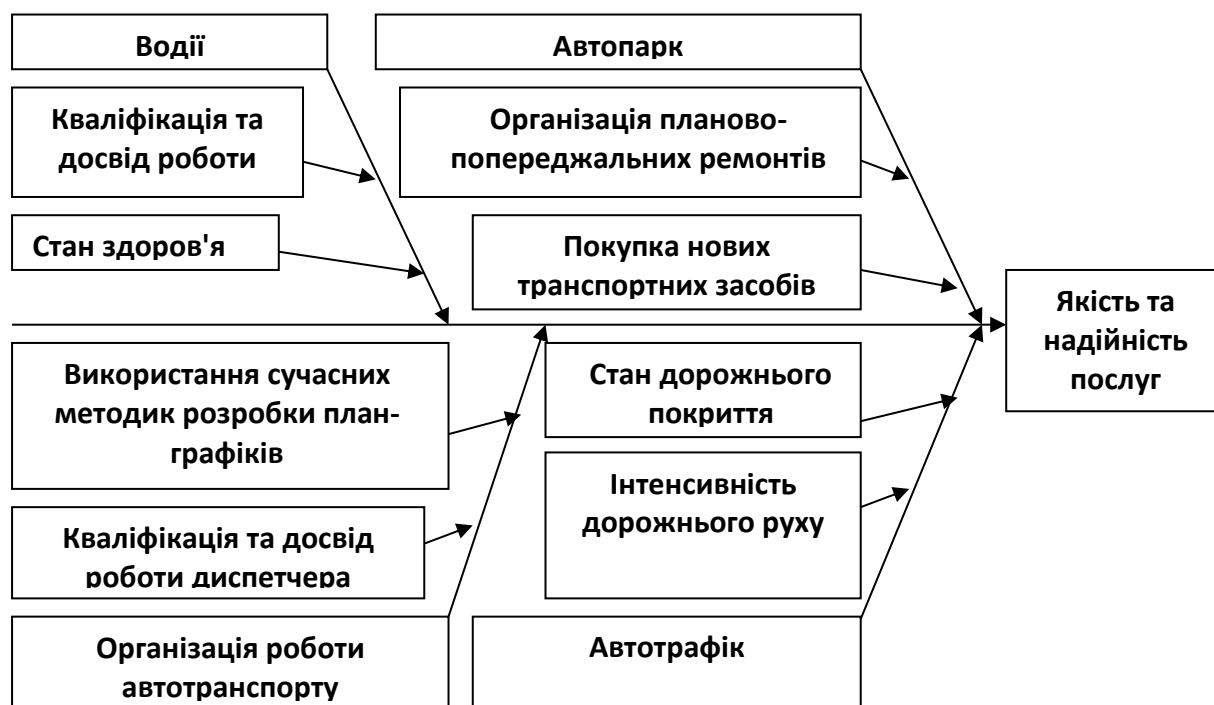


Рис. 3. Діаграма Ісікави причин впливу на якість та надійність послуг підприємства

Виявлення альтернатив дозволяє встановити можливі шляхи вирішення проблеми.

На етапі вивчення та оцінки альтернатив проводиться аналіз можливості їх реалізації, а також досліджуються наслідки їх вибору. Пропоновані альтернативи повинні наближати підприємство до встановлених цілей. Якщо цілей (а відповідно, й альтернатив) декілька, вони повинні бути погодженими, не повинні суперечити одна одній.

Кращі альтернативи за можливістю перевіряються на практиці, підкріплюються розрахунками. Остаточний вибір одної з них здійснюється за спеціальними критеріями. За результатами перевірки альтернатив обирається найкращий варіант рішення.

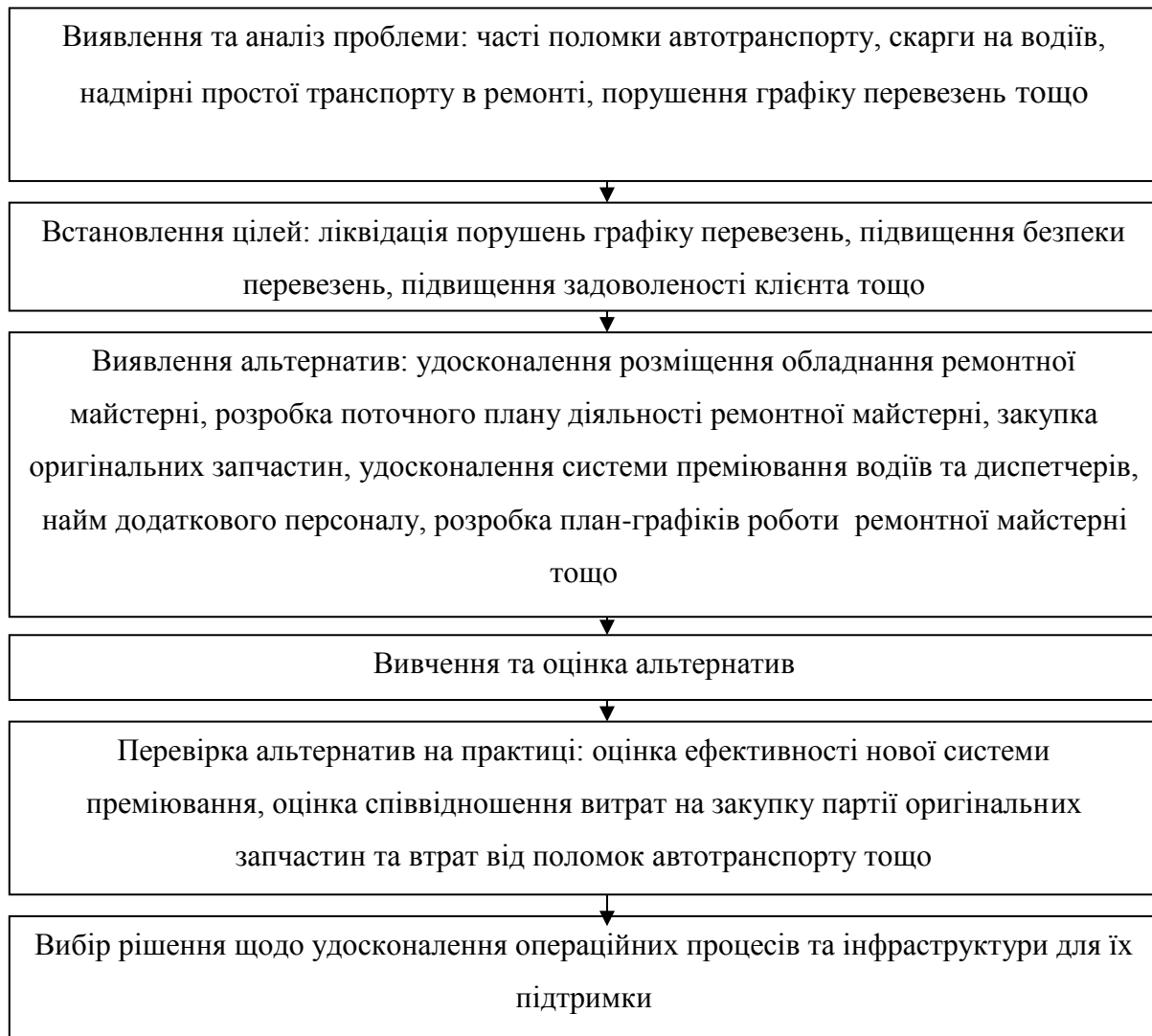


Рис. 4. Логічна схема розробки та прийняття рішення щодо операційних процесів та інфраструктури для їх підтримки

Висновки та перспективи подальших розвідок. Формування операційної стратегії автотранспортних підприємств повинно відбуватися на підставі аналізу життєвого циклу галузі. Прийняття рішень щодо операційних процесів підприємств галузі та інфраструктури для їх підтримки включає етапи: виявлення та аналіз

проблеми, встановлення цілей, виявлення альтернатив, вивчення та оцінка альтернатив, перевірка альтернатив на практиці, вибір рішення. Перспективами подальших досліджень є формування пакету заходів з реалізації операційної стратегії автотранспортного підприємства.

Список використаної літератури

1. Чейз Р. Производственный и операционный менеджмент / Р. Чейз, Н. Эквилайн, Р. Якобс. Пер. с англ.- М.: «Вильямс», 2001. – 704 с.; Cheyz R. Proizvodstvennyy i operatsionnyy menedzhment / R. Cheyz, N. Ekvilayn, R. Yakobs. Per. s angl.- М.: «Vilyams», 2001. – 704 с.
2. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент/ Л. Гэлловэй. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.; Gellovey L. Operatsionnyy menedzhment/ L. Gellovey. – SPb: Piter, 2001. – 320 s.
3. Алькема В. Г. Операційна стратегія як чинник економічної безпеки розвитку виробничого підприємства / В.Г. Алькема // Формування ринкової економіки. - 2011. - № 25. – С. 62-73.; Alkema V. H. Operatsiina stratehiia yak chynnyk ekonomichnoi bezpeky rozvytku vyrobnychoho pidpryemstva / V.H. Alkema // Formuvannia rynkovoї ekonomiky. - 2011. - № 25. – S. 62-73.
4. Омеляненко Т. В. Виробнича стратегія підприємства: монографія / Т. В. Омеляненко. - К.: КНЕУ, 2013. - 277 с.; Omelianenko T. V. Vyrobnycha stratehiia pidpryemstva: monohrafiia / T. V. Omelianenko. - К.: KNEU, 2013. - 277 s.
5. Коцко Т. А. Формування операційної стратегії енергогенеруючих підприємств України в умовах активізації загроз зовнішнього середовища / Т. А. Коцко // Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ». - 2016. - № 13. - С. 283-289.; Kotsko T. A. Formuvannia operatsiinoї stratehii enerhoheneruiiuchykh pidpryemstv Ukrainy v umovakh aktyvizatsii zahroz zovnishnoho seredovyshcha / T. A. Kotsko // Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «KPI». - 2016. - № 13. - S. 283-289.
6. Авдеева А.Є. Формування операційної стратегії на машинобудівному підприємстві / А.Є. Авдеева, О.М. Левченко // Тези доповідей XLV наук. конф. 19 травня 2011 р. Кіровоград: КНТУ, 2011. – С. 158-161.; Avdieieva A.Ie. Formuvannia operatsiinoї stratehii na mashynobudivnomu pidpryemstvi / A.Ie. Avdieieva, O.M. Levchenko // Tezy dopovidei XLV nauk. konf. 19 travnia 2011 r. Kirovohrad: KNTU, 2011. – S. 158-161.
7. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ М. Портер. Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.; Porter M. Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov/ M. Porter. Per. s angl. – М.: Alpina Biznes Buks, 2005. – 454 s.
8. Карпенко Ю.В. Формування операційної стратегії підприємства на засадах концепції життєвого циклу галузі / Ю.В. Карпенко // Науковий вісник ХДУ. Економічні науки: зб. наук. праць. – Херсон: ХДУ. - №21. – 2016.- С. 103-107.; Karpenko Yu.V. Formuvannia operatsiinoї stratehii pidpryemstva na zasadakh kontseptsii zhyttievoho tsyklu haluzi / Yu.V. Karpenko // Naukovyi visnyk KhDU. Ekonomichni nauky: zb. nauk. prats. – Kherson: KhDU. - №21. – 2016.- S. 103-107.
9. Україна у цифрах 2016: Статистичний збірник. // За ред. І.Є. Вернера – К. - Державна служба статистики України, 2017. – 240 с.; Ukraina u tsyfrakh 2016: Statystychnyi zbirnyk. // Za red. I.Ie. Vernera– К. - Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, 2017. – 240 s.
10. Укртрансінспекція обіцяє легалізувати ринок пасажирських перевезень в Україні // Сайт УНІАН [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economics.unian.ua/transport/905094>; Ukrtransinspektsiia obitsiaie lehalizuvaty

rynok pasazhyrskykh perevezen v Ukraini // Sait UNIAN [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://economics.unian.ua/transport/905094>.

11. Редзюк А. Розвиток структури та типу автобусів громадського транспорту в Україні та ЄС / А. Редзюк, Л. Крайник // Проблеми з транспортними потоками і напрямки їх розв'язання: тези доповідей. – Нац. ун-тет «Львівська політехніка», 26-28 березня 2015 р. – С. 115-116.; Redziuk A. Rozvytok struktury ta typu avtobusiv hromadskoho transportu v Ukraini ta YeS / A. Redziuk, L. Krainyk // Problemy z transportnymu potokamy i napriamy yikh rozviazannia: tezy dopovidei. – Nats. un-tet «Lvivska politekhnik», 26-28 bereznia 2015 r. – S. 115-116.

Стаття надійшла до редакції 11.09.2017.

Yu. Karpenko

METHODICAL APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF SERVICES SECTOR COMPANY'S OPERATING STRATEGY

Hard conditions of competitive struggle make Ukrainian enterprises to look for a competitive advantage in operations and have an effective operating strategy. A methodical approach to the forming of the service enterprise's operating strategy is developed in the article. It takes into account industry specific features. The main stages of forming of the automotive transport enterprises' operating strategy are analyzed. They take into consideration the stage of the industry's life cycle. The order of forming an operational strategy of an automotive transport enterprise includes the following stages: 1) analysis of the industry's life cycle's stage; 2) determination of marketing tasks; 3) the forming of operating priorities; 4) analysis of the enterprise's operational capabilities; 5) decision-making on outsourcing; 6) decision-making on operational processes and infrastructure to support them; 7) approval of the operating strategy.

The industry's analysis was conducted on such characteristics as: customer behavior, changes in goods, the nature of competitive relations, the state of production and marketing activities. We have analyzed most signs of the industry and have found that it is in the stage of maturity. Stability of sales means for the enterprise the struggle for each customer, leads to increased competition and the displacement of weaker competitors from the market. The marketing objective of an automotive transport enterprise is protecting its market share. An enterprise chooses an operational priority on the basis of established marketing objectives. It should be used in its activities for holding the market share. Operational priority «Quality and reliability of services» was proposed for automotive transport enterprises. It fully reflects the security of the trip, the timely delivery of the service, its comfort. The available operational capabilities of the enterprise and their impact on the quality and reliability of trucking services should be evaluated using the Ishikawa diagram. Further studies should be conducted for factors that may affect the company. A logical scheme of the forming and decision-making on the operational processes of the automotive transport enterprise and the infrastructure for their support has been developed. The process of decision-making on the operational processes of the automotive transport enterprise and infrastructure for their support involves the following sequence of actions: identification and analysis of the problem, setting goals, identifying alternatives, studying and evaluating alternatives, checking alternatives in practice, choosing a solution.

Key words: *operating strategy, life cycle of the industry, automotive transport enterprises, Ishikawa diagram.*