

УДК 658.51:656

К.е.н., доцент, Власенко Д.О.
Конотопський інститут
Сумського державного університету

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В статті розглядаються теоретичні аспекти конкурентних відносин на ринку транспортних послуг та обґрунтовується необхідність врахування конкурентних переваг при виборі та реалізації конкурентної стратегії автотранспортного підприємства.

The article deals with theoretical aspects of competition on the transport market and the necessity of taking into account the competitive advantage in the selection and implementation of competitive strategies of automobile plant.

Постановка завдання. Перехід економіки України на ринкові умови господарювання і швидка приватизація підприємств істотним чином змінили систему перевізного процесу. В нинішній ситуації підприємства автомобільного транспорту вимушені самі шукати нові шляхи свого розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища, гнучко реагувати на його зміни для збереження конкурентоспроможності і забезпечення ефективності розвитку в умовах ринку. Стратегія маркетингу – це складова частина всього стратегічного управління автотранспортним підприємством (АТП), це план його ділової активності. Основне завдання стратегічного маркетингу полягає у досягненні та утриманні конкурентних переваг підприємства в освоєнні нових ринків, збільшенні обсягу транспортних послуг і, в остаточному підсумку, у підвищенні конкурентоспроможності та ефективності діяльності АТП. Формування конкурентних стратегій потребує вивчення своїх конкурентів, факторів, що визначають конкурентні переваги АТП, а також поточних і перспективних планів їх розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню особливостей стратегічного управління діяльністю підприємства присвячено багато праць українських та іноземних вчених, серед них: Р. Акофф, І. Ансофф, М. Портер, А. Стрикленд, А. Томпсон та ін. Вивченням специфіки формування стратегій автотранспортних підприємств займалися О.А. Бучурин, М.Н. Бідняк, В.І. Ляско, В.Г. Шинкаренко [1-3,5].

Невирішена раніше частина загальної проблеми. На сучасному етапі, не зважаючи на велику кількість досліджень у сфері формування та реалізації стратегій, залишається недостатньо опрацьованою проблема вибору та обґрунтування стратегій діяльності автотранспортних підприємств на ринку транспортних послуг з урахуванням конкурентних переваг.

Метою дослідження є розгляд особливостей застосування конкурентних стратегій на автотранспортних підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Основною метою проведення розрахунків з оцінки конкурентоспроможності транспортних послуг в процесі маркетингових досліджень є виявлення конкурентних переваг і слабких місць АТП. Завдання полягає в тому, щоб утримати та розвинути свої конкурентні переваги. Для цього необхідно сформувати ділову

(конкурентну) стратегії по кожній стратегічній одиниці бізнесу. Для розв'язання цього завдання може бути використана модель конкурентної стратегії М. Портера [4].

Для пошуку та реалізації стратегічного позиціонування дана модель передбачає комбінацію із трьох наступних критеріїв:

- переваги за витратами;
- товарна диференціація;
- концентрація на ринках.

В результаті принципово можливі п'ять основних позицій і відповідних їм конкурентних стратегій АТП, які схематично можуть бути представлені в такий спосіб (рис.1).

		Тип конкурентної переваги	
		Низькі транспортні витрати	Диференціація транспортних послуг
Область конкуренції	Широка (весь ринок транспортних послуг)	Стратегія лідерства за транспортними витратами	Стратегія широкої диференціації
	Вузька (сегмент ринку транспортних послуг)	Сфокусована стратегія низьких транспортних витрат	Сфокусована стратегія диференціації транспортних послуг
		Стратегія оптимальних транспортних витрат	

Рисунок 1. Модель конкурентної стратегії автотранспортного підприємства

Розглянемо особливості цих стратегій:

- стратегія лідерства за транспортними витратами припускає зниження повних витрат надання транспортних послуг, що дасть змогу залучити додаткових споживачів (клієнтів);
- стратегія широкої диференціації спрямована на додавання транспортним послугам АТП специфічних характеристик, що відрізняють їх від послуг організацій-конкурентів, що дасть змогу залучити додаткових споживачів (клієнтів);
- стратегія оптимальних транспортних витрат орієнтована на надання споживачам послуги більшої цінності за ті ж гроші, за рахунок комбінації низьких витрат і широкої диференціації транспортних послуг, що є складним завданням і тому є нестійкою та перехідною стратегією;
- сфокусована стратегія низьких транспортних витрат орієнтована на вузький сегмент ринку, де АТП випереджає своїх конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва (надання послуг);
- сфокусована стратегія диференціації ґрунтується на диференціації транспортних

послуг, що найбільш повно відповідає вимогам вузького сегмента ринку.

Дані стратегії АТП створюють їх конкурентні переваги, при цьому кожна стратегія вимагає наявності необхідних економічних ресурсів, певних навичок і правильних управлінських дій керівників.

У відповідності зі стартовими позиціями, АТП може бути використана одна з наступних конкурентних стратегій: зниження собівартості транспортних послуг, диференціація транспортних послуг, сегментування ринку транспортних послуг і вибір ринкової ніші, впровадження інновацій, орієнтація на потреби ринку транспортних послуг.

Розглянемо умови формування базових конкурентних стратегій залежно від стану конкуренції на ринку транспортних послуг (табл. 1).

Таблиця 1.

Умови формування базових конкурентних стратегій автотранспортного підприємства

Характеристики конкурентного середовища	Умови формування конкурентної стратегії
Зниження собівартості транспортних послуг	Велика ринкова частка АТП та широкий доступ до дешевих матеріальних і трудових ресурсів. Цінова еластичність і однорідність попиту на транспортні послуги АТП. Переважно цінова конкуренція. Втрата споживачами (клієнтурою) своїх доходів при підвищенні транспортних тарифів. Відсутність ефективної диференціації транспортних послуг.
Диференціація транспортних послуг (цінова, сервісна, кадрова, іміджева)	Наявність широкої можливості виділення транспортних послуг на ринку, ефективного сприйняття та оцінка послуг споживачами. Різноманітна структура попиту на виробничі транспортні послуги. Нецінова конкуренція. Незначна частка транспортних витрат у структурі бюджету споживачів послуг, що надаються. Нерозвиненість стратегії диференціації транспортних послуг, що надаються вантажним автомобільним транспортом.
Сегментування ринку транспортних послуг і вибір ринкової ніші для організації	Відмінність споживачів за потребами і цільовим використанням транспортних послуг. Відсутність спеціалізації конкурентів на конкретних сегментах ринку. Обмеженість резервів АТП для обслуговування всього ринку транспортних послуг.
Орієнтація на потреби ринку транспортних послуг	Наявність дефіциту провізних можливостей автотранспортних підприємств. Нееластичність попиту на транспортні послуги. Відсутність перешкод для «входу» і «виходу» з галузі. Кількість конкурентів не велика. Нестабільність ринку транспортних послуг.
Впровадження інновацій	Відсутність аналогів транспортних послуг. Наявність потенційного попиту на запропоновані інновації в транспортному обслуговуванні. Готовність крупних клієнтів надати підтримку впровадженню інновацій.

При розробці конкурентної стратегії необхідно враховувати, що всі види конкурентних

переваг розподіляються на дві групи: переваги низького порядку та переваги високого порядку.

Переваги низького порядку пов'язані з можливістю використання дешевих трудових і матеріальних ресурсів. Низький порядок цих конкурентних переваг пов'язаний з тим, що вони дуже нестійкі та легко можуть бути втрачені або внаслідок зростання цін і заробітної плати, або через те, що ці дешеві виробничі ресурси точно так само можуть використовувати конкуренти. Іншими словами, переваги низького порядку характеризуються малою стабільністю та нездатні забезпечити довгострокові конкурентні переваги. Перевагами високого порядку є: унікальні транспортні послуги, унікальна технологія перевезення вантажів, оптимальна маркетингова структура, організація надання транспортних послуг, гарна репутація АТП. Якщо конкурентна перевага досягнута за рахунок надання унікальних транспортних послуг з використанням нового рухомого складу або додаткового обладнання, заснованого на власних конструкторських розробках, то для усунення такої переваги конкурентам необхідно або розробляти аналогічне обладнання, придбати новий рухомий склад, або шукати інший кращий вихід. Всі ці варіанти недешеві та вимагають чималого часу для своєї реалізації. Найбільше ж коштовна конкурентна перевага – гарна репутація автотранспортного підприємства, яка досягається на превелику жаль, повільно та вимагає великих витрат на її підтримку.

Можливі стратегії по досягненню та підтримці конкурентної переваги АТП на ринку транспортних послуг представлені наступною матрицею (рис. 2).

Позиція на ринку транспортних послуг	Пасивні стратегії	Попереджаючі стратегії
Лідери ринку	1. «Перехоплення» 2. «Блокування»	1. «Захоплення» 2. «Захист»
Переслідувачі лідерів ринку	1. «Слідування» 2. «Оточення»	1. «Атака» 2. «Прорив за курсом»
Ті, що уникають прямої конкуренції	1. «Збереження позицій» 2. «Обхід»	1. «Зосередження сил на ділянці»

Рисунок 2. Матриця стратегій автотранспортних підприємств по досягненню та утриманню конкурентних переваг

Тип обраної стратегії залежить від того положення, яке займає АТП на ринку, і від характеру його дій. Поряд із стратегією забезпечення конкурентоспроможності необхідно розробити тактику та методи ведення конкурентної боротьби, які будуть використовуватись АТП, а також спланувати заходи, спрямовані на поліпшення його конкурентних позицій.

Розробка конкурентної стратегії вимагає відповідного формування всього комплексу маркетингу, тому що існує певний зв'язок між моделлю конкурентної стратегії та інструментальними стратегіями комплексу маркетингу. Істотним моментом, що впливає на вибір стратегії є визначення показників ефективності та їх обґрунтування. Параметри стратегічного плану є важливими критеріями оцінки ефективності обраної стратегії. Як правило, вибір критерію стратегічної ефективності не обмежується яким-небудь одним показником,

оскільки залежить від особливостей існуючої ситуації, домінуючих цілей АТП, а також наявності надійної та достовірної інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища.

Висновки. Для підвищення конкурентоспроможності АТП можна порекомендувати наступні організаційні заходи:

- забезпечення техніко-економічних і якісних показників, що створюють перевагу підприємства на ринку;
- постійне зниження витрат виробництва (надання послуг) на всіх етапах і в усіх ланках технологічного процесу виробництва (надання послуг);
- вивчення поведінки конкурентів на ринку;
- бюджетування, контролінг: використання твердих систем контролю над витратами шляхом попереднього затвердження структури та складу обґрунтованих і лімітованих видатків;
- виявлення та використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства (знижок, форм і умов оплати, взаємозаліків);
- використання маркетингових методів (реклама, маркетингове дослідження ринку, інтерв'ювання, анкетування, опитування споживачів).

Реалізація розробленої конкурентної стратегії та відповідних заходів, складових комплексу маркетингу, дозволить поліпшити наступні основні елементи конкурентоспроможності транспортних послуг:

- перелік пропонованих транспортних послуг,
- якість транспортних послуг,
- доступність послуг, що надаються.

Ефективна якісна стратегія створює стабільну конкурентну перевагу, підвищує інтенсивність діяльності автотранспортного підприємства. В остаточному підсумку саме цей фактор є вирішальним в умовах динамічного та непередбачуваного зовнішнього середовища.

Список літератури

1. Бачурин А.А. Анализ производственно-хозяйственной деятельности автотранспортных организаций / А.А. Бачурин. – М.: Издательский центр «Академия», 2005. – 320 с.
2. Бідняк М. Н. Виробничі системи на транспорті: теорія і практика: монографія / М.Н. Бідняк, В.В. Біліченко. – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006. – 176 с.
3. Ляско В.И. Стратегическое планирование развития автотранспортных предприятий / В.И. Ляско. – М.: ООО фирма «Благовест-В», 2003. – 200 с.
4. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – СПб. : ИД «Вильямс», 2001. – 608 с.
5. Шинкаренко В.Г. Формирование стратегии развития АТП [Текст] / В.Г. Шинкаренко, О.П. Левченко // Економіка транспортного комплексу: Зб.наук.пр. - Харків: ХНАДУ. – 2004., Вип. 7. – С. 88 - 99.