

К.е.н., доцент, Седой Владислав Георгійович
Національний транспортний університет, Київ

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

Проведено аналіз особливостей функціонування сучасних автотранспортних підприємств України та зроблено висновок про необхідність формування ефективних систем управління їхнім організаційним розвитком. Визначена доцільність використання системи BSC для стратегічного управління розвитком автотранспортних підприємств.

Постановка проблеми. Суттєві зміни у зовнішньому середовищі вимагають від менеджменту організацій відповідного аналізу можливого їхнього впливу на ефективність діяльності підприємства. Будь-яка організація, що не ставить собі за мету сміливо йти назустріч змінам та швидко змінюватися разом з оточуючим світом, приречена на животіння [1]. Нинішній час характеризується високою динамічністю змін, які вже можна характеризувати як норму.

Так, за період з 1990 по 2000 рік за даними Державного комітету статистики України [2] обсяги перевезення вантажів автомобільним транспортом знизилися приблизно у 5 разів (рис. 1). У таких умовах падіння попиту на перевезення, обумовлених політичними та економічними подіями, автотранспортні підприємства вимушені були коригувати свої цілі, стратегії, організаційну та управлінську структури, тощо. [3] У такий період корінних структурних перетворень в економіці країни виживають тільки "лідери змін", які не просто чутливо уловлюють тенденції змін, але й своєчасно пристосовуються до них.

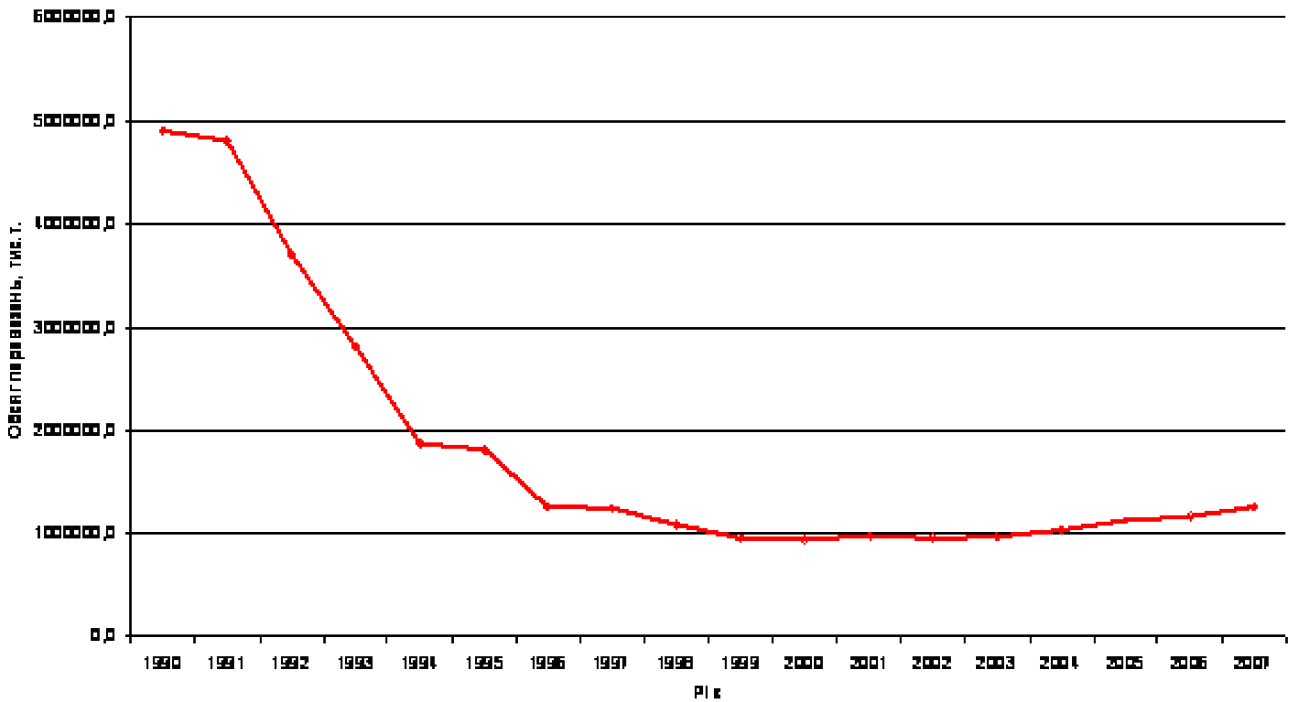


Рисунок 1. Обсяги перевезень вантажів автомобільним транспортом у 1990 – 2007 роках.

Поступове відновлення виробництва, налагодження партнерських зв'язків між підприємствами, певні позитивні тенденції у фінансовій системі та формування необхідної законодавчої бази для залучення зовнішніх інвестицій дозволили переломити тенденцію скорочення обсягів перевезень у країні на початку третього тисячоліття. Однак при цьому на ринку транспортних послуг підвищується рівень конкуренції, що вимагає відповідних змін у діяльності автотранспортних підприємств для їх подальшого успішного розвитку.

Процеси пристосування до змін у зовнішньому середовищі можуть бути достатньо непростими та болісними. При цьому достатньо часто здійснюються помилки та прорахунки. Причини у конкретних випадках можуть бути різними, але всі вони свідчать про відсутність належним чином налаштованої системи управління організаційним розвитком підприємства.

Останні дослідження та публікації. Питання організаційного розвитку розглядались у працях наступних фахівців: Ансофф І., Портер М., Друкер П., Акофф Р., Джаффі Д., Острофф Ф., Шайн Е., Шнайдер Р., Коллерет П., Легрі П., Грейнер Л., Шершньова З., Капустін П., Кудачков В. та інші.

Цілі статті. Мета даної статті полягає у визначенні ефективних підходів до створення системи управління організаційним розвитком автотранспортних

підприємств у сучасних умовах.

Основний матеріал. Швидкі зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, високий рівень конкуренції на українському ринку транспортних послуг після його певної стабілізації визначають об'єктивну необхідність організаційних змін для автотранспортних підприємств. Метою таких змін є підвищення конкурентоспроможності підприємства та ефективності його діяльності. Для досягнення цієї мети П.Друкер пропонує керуватися наступними принципами [1]:

- вивільнення ресурсів, що витрачаються на підтримку тих напрямів діяльності, які вже не сприяють підвищенню продуктивності та ефективності;
- організація цілеспрямованого пошуку з подальшою ліквідацією не життєздатних послуг, товарів, процесів, тощо;
- вся діяльність підприємства повинна систематично та безперервно удосконалюватися;
- концентрація уваги на можливостях;
- політика лідера повинна бути спрямована на ініціювання змін на основі систематизованої інноваційної діяльності.

Ініційовані в організації таким чином зміни можуть стосуватися різних елементів [4]:

- переліку матеріалів, компонентів та інших складових, що використовуються на підприємстві;
- коригування ділових процесів;
- коригування організаційної структури підприємства;
- корекція стратегії та цілей;
- культура організації.

Як видно, такі зміни можуть мати не тільки поточний характер і стосуватись удосконалення певних робочих процесів, але й носити стратегічний характер. І це, на нашу думку, пов'язано із певною зміною основних джерел змін. Перелік основних факторів, що на думку фахівців визначають необхідність змін у діяльності організацій на нинішньому етапі, наведено у таблиці 1 [5].

Таблиця 1

Причини виникнення потреби у змінах сучасної організації

Економічні фактори	Технологічні фактори
• глобалізація економіки	• новітні інформаційні технології

<ul style="list-style-type: none"> • підвищення конкуренції • перехід від економіки масового виробництва до економіки, заснованої на знаннях 	<ul style="list-style-type: none"> • обмін інформацією (електронні системи) • інтегровані системи управління ресурсами підприємства (наприклад, SAP, PeopleSoft тощо) • управління знаннями
Політичні фактори	Соціальні фактори
<ul style="list-style-type: none"> • перегулювання ринків • мінливість контролюючих структур 	<ul style="list-style-type: none"> • різноманітність робочої сили • зміна традицій та суспільних ієрархій • зростання незалежності та свободи вибору в суспільстві

Як видно, усі ці фактори є зовнішніми по відношенню до організації, що й обумовлює можливий стратегічний характер організаційних змін. Тому виникає задача створення такої системи управління змінами в організації, яка повинна забезпечувати не тільки своєчасне прийняття рішень, але ще й досягнення поставлених стратегічних задач.

Важливим елементом даної системи є показники та контрольні індикатори, використання яких дозволяє ефективно здійснювати контроль та коригування, у разі потреби, напряму розвитку організації з метою досягнення поставлених стратегічних цілей. Однак, практика управління на автотранспортних підприємствах свідчить про те, що в якості таких індикаторів як правило використовують основні фінансові показники діяльності підприємства: прибуток, рентабельність та інші. Це, дійсно, дозволяє оперативно відстежувати поточну результативність організаційних змін, але не завжди відповідає поставленим стратегічним цілям. Наприклад, задача в оренду виробничого комплексу по технічному обслуговуванню та ремонту рухомого складу може дозволити на певному етапі підвищити рівень одержуваного прибутку, але це навряд-чи буде відповідати стратегічній цілі збільшення міжнародних перевезень власним рухомим складом.

Даних вад позбавлена система Balanced Scorecard (BSC), яка була запропонована професором Harvard Business School Робертом Капланом та засновником компанії Balanced Scorecard Collaborative Девідом Нортонем. [6]

BSC з'явилась у результаті проведення багаторічних досліджень, які ґрунтувалися на гіпотезі про недостатність традиційних фінансових показників для успішного стратегічного управління сучасним підприємством. Система BSC передбачає використання збалансованого набору показників, які враховують чотири перспективи (проекції) організації:

1. традиційні фінансові показники та фактори, що на них впливають;
2. успішність роботи з клієнтами (маркетинг);
3. оптимальність внутрішніх бізнес-процесів;
4. навчання та зростання.

Фінансова перспектива є однією з ключових складових системи BSC. Фінансові показники виступають у ролі ключових критеріїв оцінки поточної діяльності підприємства.

У рамках проекції маркетингу встановлюються ключові сегменти ринку, на яких планується зосередити зусилля по просуванню ринкових товарів. Після цього визначаються "двигуни" активності та показники їхньої оцінки, якими можуть бути: утримання клієнтів, задоволення клієнтів, прибутковість клієнтів, частка у цільових сегментах, тощо. Таким чином, використання даної перспективи дозволяє посилити стратегію в області маркетингу і продаж для забезпечення зростання фінансових показників у майбутньому.

У рамках проекції внутрішніх бізнес-процесів ідентифікуються основні процеси, що підлягають удосконаленню з метою посилення конкурентних переваг.

Перспектива навчання та зростання визначають інфраструктуру, яка потрібна для забезпечення розвитку компанії у довготерміновій перспективі. Зазвичай інфраструктура організації характеризується за допомогою трьох груп факторів: персонал компанії, інформаційні технології, організаційні процедури.

Названі перспективи, зведені разом у системі збалансованих показників дають цілісну картину поточної стратегії підприємства та динаміки її реалізації. Для визначення ступеню досягнення цілей, ефективності бізнес-процесів та функціонування всієї організації, її підрозділів і співробітників використовуються розроблені для стратегії підприємства ключові показники результативності. За умови зв'язку між системою мотивації робітників та ключовими показниками результативності очікується поява зацікавленості співробітників у досягненні організацією визначених цілей.

Більш ніж десятирічний досвід використання системи BSC в управлінні

сучасними високотехнологічними підприємствами показав її високу ефективність за умови належної підготовки до впровадження та високого рівня автоматизації інформаційних процесів. На жаль, нам поки невідомий досвід застосування системи збалансованих показників для стратегічного управління вітчизняними автотранспортними підприємствами, але досягнутий рівень автоматизації управлінської діяльності на них та сучасний стан ринку транспортних послуг дозволяє наголосити про доцільність розгляду питання щодо можливості використання системи BSC. При цьому першочерговим завданням буде формування та систематизація ключових показників названих чотирьох перспектив із врахуванням специфіки діяльності автотранспортних підприємств.

Висновки. Сучасний ринок транспортних послуг характеризується високою конкуренцією та динамічністю впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств. Тому для успішного розвитку автотранспортні підприємства вимушені постійно вносити зміни у свою діяльність, у тому числі і стратегічного характеру.

У ринкових умовах для цілей стратегічного управління діяльністю автотранспортних підприємств недостатньо використовувати лише традиційні фінансові показники. Тому на сучасному етапі пропонується розглянути питання застосування системи BSC на транспортних підприємствах із формуванням та систематизацією ключових показників, що враховують специфіку їхньої діяльності.

Список літератури

1. Друкер Питер. Задачи менеджмента в XXI веке. : Пер. с англ.: – М.: Издательский дом "Вильямс", 2000. – 272 с.
2. Сайт Державного комітету статистики України - http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/tz/tz_rik/tz_u/ts_u.htm.
3. Проблеми розвитку автопідприємств в сучасних умовах // "Проблеми підвищення ефективності водного транспорту". Збірник наукових праць. – Одеса: ОДМА, 1998. с.48-52.
4. Е. Шамис, Б. Жогин. Изменения: мода или необходимость? // Управление компанией, №11, 2005. - <http://www.zhuk.net/articles.asp?ID=5957>

5. Управление реорганизациями компаний. Часть 1. Внедрение изменений в нестабильной обстановке. Р. Шнайдер, П. Коллерет, П. Легри // Деловое совершенство, №1-2, 2003. - <http://www.stq.ru/ds/detail.php?ID=5990>
6. Р. Каплан, Д. Нортон. Стратегические карты. : Пер. с англ.: – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 512 с.