

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено теоретичні основи процесу формування стратегії розвитку, визначено сутність стратегії розвитку транспортного підприємства, її склад та послідовність формування.

Ключові слова: стратегія, стратегія розвитку, стратегічне управління, транспортне підприємство.

В статье исследованы теоретические основы процесса формирования стратегии развития, определена сущность стратегии развития транспортного предприятия, ее состав и последовательность формирования.

Ключевые слова: стратегия, стратегия развития, стратегическое управление, транспортное предприятие.

The article explored the theoretical foundations of the strategy development process, defined the essence of the transportation company strategy development, its structure and sequence of formation.

Key words: strategy, strategy of development, strategy management, transport enterprise.

Актуальність дослідження. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується збільшенням попиту на вантажні автомобільні перевезення. Це потребує зростання можливостей транспортних підприємств функціонувати в складних умовах зовнішнього та внутрішнього середовища, підвищення рівня стратегічного потенціалу. Щоб досягти успіху в конкурентній боротьбі підприємства повинні розробляти та реалізовувати стратегії свого розвитку. За таких умов визначення напрямків розвитку та шляхів досягнення стратегічних цілей набуває особливої актуальності. Їх обґрунтування повинно базуватися на використанні сучасних методів, у тому числі стратегічного управління.

Постановка проблеми. Підвищити ефективність функціонування і забезпечити розвиток транспортного підприємства за ринкових умов можливо за рахунок реалізації стратегії розвитку. У зв'язку з цим росте значимість подальшої розробки теоретичних і методичних основ формування стратегії розвитку транспортного підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розробкою теоретичних, методичних і практичних основ формування стратегії розвитку підприємства в Україні займаються Герасимчук В.Г., Дикань В.Л., Іванілов О.С., Куденко Н.В., Наливайко А.П., Осовська Г.В., Пастухова В.В., Пономаренко В.С., Соболев Ю.В., Тищенко О.М., Тридід О.М., Шершньова З.Є., Шинкаренко В.Г. За кордоном цій проблемі присвятили дослідження Акофф Р., Ансофф І., Віханський О.С., Градов А.П., Круглов М.І., Мінцберг Г., Портер М., Стрікланд А.Дж., Томпсон А.А., Чандлер А. та ін.

Питанням поліпшення роботи та забезпечення ефективності функціонування підприємств, в тому числі автотранспортних, приділяли увагу

в своїх працях О.В.Ареф'єва, А.В. Базилюк, М.Н. Бідняк, В.М. Загорулько, Л.Г. Зайончик, В.Г.Коба, Л.С. Козак, Н.М. Левчук, О.М. Ложачевська, Ю.Є. Пашенко, Є.М. Сич, В.Г. Шинкаренко, В.І. Щелкунов та багато інших вчених.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Незважаючи на наявність великої кількості наукових розробок, практична діяльність транспортного підприємства не забезпечена науково обґрунтованими методичними рекомендаціями щодо розробки стратегії їх функціонування та розвитку в ринкових умовах. Це пов'язано з тим, що не всі теоретичні аспекти цієї проблеми розроблені достатньо повно. Окрім цього, необхідна адаптація існуючих положень до специфічних умов діяльності транспортного підприємства. Слід також розробити методичний підхід до формування господарського портфеля транспортного підприємства, обґрунтувати доцільність індивідуального обслуговування клієнтів та ін.

Мета статті і виклад основного матеріалу. Метою статті є теоретичне обґрунтування й розробка науково-методичних рекомендацій з формування стратегії розвитку транспортного підприємства в ринкових умовах.

В ринкових умовах головною метою переважної більшості підприємств є адаптація до умов підвищеної динамічності зовнішнього та внутрішнього середовища. Відтак підприємствам необхідна відповідна стратегія розвитку, яка стала б основою прийняття ефективних управлінських рішень. Стратегічний характер вибору мети функціонування вітчизняних підприємств набуває пріоритетного значення для вищого управлінського персоналу. Оскільки кожне підприємство унікальне за своїм існуванням, процес розробки та реалізації стратегії для кожного з них індивідуальний і залежить не лише від зовнішнього та внутрішнього середовища, а й від їхньої взаємодії.

Слово стратегія грецького походження й означає мистецтво розміщення військ та маневрування ними у бою. Пізніше це слово почали використовувати в теорії ігор, де воно стало означати план дій у конкурентній ситуації залежно від поведінки опонентів. Отже, поняття стратегічний у значенні найважливіший, визначальний перейшло в термінологію менеджменту з військового лексикону та теорії ігор.

У фаховій літературі є різні думки щодо сутності стратегії розвитку організації. Так, І. Ансофф визначає стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.

Б. Карлоф описує стратегію як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення поставленої мети шляхом координації та розподілу ресурсів компанії. Р. Уотермен під стратегією розуміє спосіб, за допомогою якого фірма збирається покращити свої конкурентні позиції.

М. Мескон розглядає стратегію як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її мети.

Незважаючи на різноманітність визначень і трактувань стратегії, мета її полягає в тому, щоб досягти довгострокових конкурентних переваг, які забезпечували б корпорації високу прибутковість. Розробка стратегії є однією з важливих функцій менеджменту підприємства [3].

Стратегія - це генеральна програма дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення основної мети. Вона формулює головні цілі й основні шляхи їх досягнення таким чином, що підприємство одержує єдиний напрямок руху [2].

Стратегія - це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики. Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу; ринки збуту, де діє фірма; продукцію (послугу); ресурси; структуру; виробничу програму; організаційну культуру.

На вітчизняних підприємствах є доцільним виділення таких базових стратегій [1]:

1) стратегія виживання, що використовується в умовах економічної кризи, нестабільності, інфляції. Це спроба пристосуватися до ринкових умов господарювання. До цієї стратегії звертаються, коли фінансово-економічні показники діяльності підприємства мають стійку тенденцію до погіршення;

2) стратегія стабілізації (або обмеженого зростання), використовується в умовах стабільності обсягів продажу й одержуваного прибутку. її застосовують в основному підприємства в галузях зі стабільною технологією, коли керівництво в цілому задоволене положенням свого підприємства;

3) стратегія розвитку (або зростання), що виражає прагнення підприємства до зростання обсягів продажу, прибутку, підвищення рентабельності й інших показників ефективності виробництва. Ця стратегія найчастіше застосовується в галузях, що динамічно розвиваються, зі швидко мінливою технологією.

Стратегія складається з багатьох конкурентоспроможних дій та підходів, від яких залежить успішне управління підприємством. Менеджери (керівники) розробляють стратегії для того, щоб визначити, в якому напрямі буде розвиватися підприємство і як воно буде діяти. Вибір конкретної стратегії означає, що з множини шляхів розвитку і способів дій, які відкриваються перед підприємством, приймається рішення вибрати один, у якому воно буде розвиватися. Без стратегії у керівництва немає продуманого плану дій, немає єдиної програми досягнення бажаних результатів [3].

Вирішення проблеми формування стратегії розвитку транспортного підприємства в першу чергу потребує встановлення змісту стратегії розвитку

та її місця серед інших стратегій. В сучасній науковій літературі існує велика кількість неузгоджених трактовок цього поняття. Основною причиною розбіжностей є різні погляди на сутність стратегії та на розвиток підприємства.

Стратегія розвитку транспортного підприємства - набір засобів, отриманий шляхом переговорів та узгоджень на всіх рівнях прийняття стратегічних рішень, які підприємство використовує для найбільш повного задоволення потреб у перевезеннях і досягнення перспективних цілей з мінімальним рівнем ризику при найбільш ефективному використанні ресурсів у відповідному бізнес-просторі. Таке поняття відбиває колективний підхід до розробки стратегії, дає уявлення про місію транспортного підприємства, розкриває сутність як стратегії, так і розвитку [4].

Стратегія розвитку транспортного підприємства формується на вищому рівні для підприємства в цілому. Її успішну реалізацію на рівні підрозділу забезпечують стратегії більш низького порядку. Існують варіанти класифікації стратегій за рівнями ієрархії, рівнями управління, відповідальності тощо. В результаті їх дослідження встановлено, що немає єдиної точки зору вчених щодо кількості рівнів, назви стратегій, їх змісту та призначення. Приймаючи до уваги специфіку діяльності й організаційну структуру транспортного підприємства, можна запропонувати здійснювати розробку комплексу стратегій на трьох рівнях прийняття стратегічних рішень: функціональні стратегії (портфельні і конкурентні стратегії), стратегії ризик-менеджменту, загальна стратегія розвитку автотранспортного підприємства.

Реалізація базової та альтернативних стратегій забезпечується наступною їхньою конкретизацією та розробкою функціональних і ресурсних субстратегій.

До функціональних стратегій (субстратегій) відносять:

• стратегію науково-дослідних та експериментально-впроваджувальних робіт;

- виробничу стратегію;
- маркетингову стратегію.

У групу стратегій ресурсного забезпечення включають:

- стратегію кадрів та соціального розвитку;
- стратегію технічного розвитку;
- стратегію матеріально-технічного забезпечення;
- фінансову стратегію;
- організаційну стратегію;
- інвестиційну стратегію.

Щоб сформувані успішну стратегію розвитку, підприємству необхідно точно знати склад і послідовність її розробки. В теперішній час існує чимало варіантів формування стратегії, але більшість з них носять загальний характер та не враховують різноманітності економічної дійсності. Транспортні підприємства значно відрізняються від підприємств інших

галузей народного господарства за умовами роботи, технологією надання послуг та ін. Тому слід врахувати специфічні умови господарювання та надати галузевого наповнення окремим етапам процесу формування стратегії розвитку транспортного підприємства.

В загальному вигляді схема формування стратегії розвитку транспортного підприємства передбачає на першому етапі встановлення місії і побудову дерева цілей. Щоб отримати дані для формулювання стратегії розвитку та інших допоміжних стратегій виконують стратегічний аналіз. Його здійснюють на рівні підприємства та підрозділу. Виконаний у цілому для підприємства аналіз дозволяє конкретизувати стратегічні цілі і намітити можливі стратегії. Для їх уточнення здійснюють аналіз діяльності кожного підрозділу, розробляють господарський портфель. Розробка господарського портфеля є одним з шляхів подолання невизначеності середовища, вона бажана для крупних транспортного підприємства, які використовують автомобілі різних типів: самоскиди, бортові, сідельні тягачі, спеціалізовані.

Оцінку ефективності розробленої стратегії виконують в процесі її реалізації. Процес формування стратегії носить ітеративний характер і дозволяє повільно переходити від теперішньої стратегії до наступної.

Особливістю запропонованого підходу до процесу формування стратегії розвитку транспортного підприємства є відображення всього комплексу стратегій, необхідних підприємству для досягнення стратегічних цілей розвитку, а також урахування специфічних умов господарювання при проведенні стратегічного аналізу, зокрема при розробці господарського портфеля.

Висновки. В результаті проведених в роботі досліджень можна зробити наступні висновки:

- процес вибору стратегії включає кроки, які передбачають з'ясування поточної стратегії; проведення аналізу попиту споживачів на послуги цього підприємства; вибір нової стратегії та її оцінювання;
- стратегія розвитку транспортного підприємства повинна стати розгорнутою програмою всієї виробничої, господарської й соціальної діяльності підприємства, спрямованою на досягнення основних стратегічних цілей при найбільш повному і раціональному використанні матеріальних, трудових, фінансових та природних ресурсів.

Література

1. Власенко Д.О. Формування раціональної структури стратегічного плану автотранспортного підприємства [Текст] // Вісник СумДУ. Серія Економіка. – 2007. - № 1. – С. 46-51.
2. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент [Текст]: Курс лекцій. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. - 288 с.
3. Шершньова З.Є. Стратегічне управління [Текст]: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

4. Шинкаренко В.Г., Левченко О.П. Формирование стратегии развития АТП [Текст] // Економіка транспортного комплексу: Зб.наук.пр. - Харків: ХНАДУ. – 2004. Вип. 7. – С. 88 - 99.