

УДК 656.07

**Деречинський Ю.Н., к.е.н., Рудавка Н.В., магістр**

**АДІ ДонНТУ, м. Горлівка**

## **АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ**

*Розглянуто аспекти впровадження стратегічного управління автотранспортними підприємствами, які визначені шляхом застосування нових методів і підходів, спрямованих на удосконалення процесу управління, що дозволить забезпечити подальші перспективи і розвиток автотранспортних підприємств. Приведено стратегічний план дій, сформульовано концепцію стратегічного управління, визначено її сутність.*

### ***Визначення проблеми***

Вітчизняні автотранспортні підприємства переживають непростий етап свого розвитку. На фоні економічної нестабільності збільшується досвід роботи в умовах ринку, тому виникає необхідність у запровадженні гнучких систем стратегічного управління – як інструмента реалізації економічної політики підприємств.

Застосування цього інструмента дозволяє суттєво підвищити рівень обґрунтованості прийняття управлінських рішень щодо проблем розвитку автотранспортної галузі України в цілому та окремих її складових.

### ***Аналіз останніх досліджень***

Протягом останніх років опубліковано ряд досліджень вітчизняних науковців, які присвячені питанням стратегічного управління і визначенню подальшого розвитку підприємств автотранспортного комплексу. Досить широко ці питання висвітлюються в роботах В. М. Попова, В.Ф. Беседіна, Є.А. Уткіна та інших.

Дослідження В.М. Попова дозволяють визначити, що стратегічне управління служить можливостям раннього визначення потенціалу успіху і необхідності проведення стратегічних заходів. Це досягається за рахунок чіткого регулювання процесів у межах стратегічних напрямів [1].

Згідно з науковими роботами В.Ф. Беседіна визначено, що ефективність стратегічного управління залежить від реалізації довгострокових цілей і вибору оптимальних шляхів їх досягнення [2].

У наукових роботах Є.А. Уткіна відзначається, що стратегічне управління спрямоване на забезпечення ідентифікації пріоритетних напрямів діяльності і забезпечує ринкову вартість підприємств у довгостроковій перспективі [3].

Проте, незважаючи на широке коло робіт, питання стратегічного управління автотранспортного комплексу належать до числа маловивчених, у зв'язку з чим актуальним є розробка методичних основ і принципів їх розв'язання.

### ***Мета статті***

Завданням даної роботи є застосування стратегічного управління на підприємствах автотранспорту для забезпечення їх подальшого ефективного існування і розвитку в ринкових умовах.

### ***Основна частина***

Сутність стратегічного управління діяльністю автотранспортних підприємств полягає у розробці відповідних показників, які відображають зміст соціально-економічних процесів і

дозволяють вчасно корегувати подальші напрямки роботи підприємств. У ринковій економіці при винятковості стихійних господарчих зв'язків у масштабі суспільства значно збільшується значення стратегічного управління на підприємствах, діяльність яких спрямована на подальший перспективний розвиток.

Систематична підготовка управлінських рішень, пов'язаних з майбутніми подіями, дозволяє визначити систематичну постанову мети й підготовку необхідних для її досягнення заходів у межах діючого потенціалу підприємства. Стратегічне управління, таким чином, характеризується систематичним формуванням майбутньої діяльності підприємства на базі отриманих поточних результатів.

Розрахунок основних показників формується на основі узгодження даних власних передпланових проектувань, довгострокової стратегії та економічних умов планування. При цьому обов'язково розраховуються альтернативні варіанти.

Головне значення стратегічного управління складається з підвищення продуктивності і ефективності роботи автотранспортних підприємств внаслідок:

- цільової орієнтації і координації дій на підприємстві;
- визначення ризику і зниження його рівня;
- спрощення процесів управління;
- збільшення гнучкості та пристосування до змін.

Стратегічне управління діяльністю автотранспортних підприємств здійснюється на основі наукового обґрунтування і ринкових критеріїв ефективності.

Стратегічне управління розглядається як процес розробки розгорнутої генеральної програми виробничо-господарської діяльності, спрямованої на успішне виконання завдань плану при найповнішому використанні виробничих потужностей і основних засобів підвищення ефективності виробництва.

При формуванні концепції стратегічного управління на підприємстві проводиться детальний аналіз виробничо-господарської діяльності. При цьому особлива увага надається питанням використання основних засобів і обігових коштів, навантаженню виробничих потужностей згідно часу і продуктивності. Аналіз застосованої технології, організації виробництва і праці закінчується визначенням “вузьких місць” і резервів виробництва.

Після проведення всебічного і повного аналізу здійснюється:

- розробка варіантів розвитку підприємства з урахуванням економічних і соціальних завдань;
- розробка пропозицій щодо ефективного використання виробничих потужностей з урахуванням спеціалізації, кооперації і прямих зв'язків з іншими галузями;
- розробка заходів щодо удосконалення організації й управління підприємством і його підрозділами.

Принципові засоби дій з формування напрямів, масштабів, структури і суб'єктів розвитку визначають стратегічний напрям діяльності підприємства. При цьому стратегії можуть будуватися на вже визначених генеральних цілях, або визначення цілей може входити в процес розробки стратегії [3].

Стратегічне управління автотранспортними підприємствами характеризується наступними ознаками:

- адаптивний характер, тобто можливість передбачення змін зовнішнього та внутрішнього середовища об'єкту управління;
- облік впливу на об'єкт управління багатозначних факторів, які виявляють позитивний і негативний вплив, і розробка заходів щодо використання позитивного впливу цих факторів для успішного розв'язування стратегічних завдань системи управління;
- націленість на середньострокову і довгострокову перспективу;
- орієнтація на розв'язання визначеної системи цілей, від досягнення яких залежить існування підприємств;

– узгодження визначених цілей з обсягом і структурою ресурсів, які необхідні для її досягнення [4].

Усе це в сукупності надає можливість автотранспортним підприємствам виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своєї мети. Стратегічне управління розглядається як процес практичної діяльності відповідних суб'єктів управління, має свій зміст, визначає сутність і процедури розробки стратегічних прогнозів, проектів, стратегічних програм і планів.

Згідно з результатами впровадження оцінюють переваги системи управління і уточнюють її розрахункову економічну ефективність. Забезпечення стратегічного управління підприємствами включає: правове забезпечення процесу управління, інформаційне забезпечення, організацію і впровадження, діловодство, оснащення роботи технічними засобами управлінської праці.

Для удосконалення стратегічного управління необхідно періодично, один раз на рік, проводити оцінку ефективності роботи автотранспортних підприємств. Чим частіше виконується така оцінка, тим оперативніше вживаються заходи з ліквідування недоліків, які виникли, а також з виявлення, розповсюдження і використання передового досвіду стратегічного управління. Економічна оцінка може бути призначена як для порівняння ефективності стратегічного управління в динаміці, так і для порівняння за цим критерієм окремих автотранспортних підприємств між собою.

Ефективність забезпечення необхідної надійності виконання управлінських рішень може бути успішно реалізована при здійсненні детального контролю за ходом виконання плану робіт і аналізу цього виконання.

У вітчизняних умовах стратегічне управління повинно бути застосовано, перш за все, на пошук шляхів, з одного боку, збереження важливих галузей діяльності і прогресивних технологій, наукової бази, а з іншого – на пошук нових ринкових сегментів, які визначають новий підхід до розвитку підприємства. Ці завдання можуть розв'язуватися шляхом одночасного управління “зверху - вниз” і “знизу - вгору”, тобто, коли вища адміністрація підприємства методологічно і організаційно керує розробкою стратегічних напрямів. На останньому етапі формується мета, визначаються стратегії і загальний план дій, які оцінюються і розглядаються з боку вищого керівництва. Таким чином, процес стратегічного управління є двостороннім та інтегрованим і базується на загальних цілях підприємства [4].

Процес стратегічного управління на прикладі автобазиса “Артемвугілля” включає ряд наступних етапів:

1. Організаційна підготовка і прийняття рішень з питань процесу розроблення стратегічного загального плану дій.
2. Класифікація, групування та оцінка стратегічного стану і перспектив розвитку підприємства, його вплив на загальні результати.
3. Класифікація, групування і оцінка стратегічного потенціалу у розрізі окремих підрозділів з метою будування стратегічного балансу, визначення “вузьких місць”, перспектив збільшення потенціалу.
4. Розробка принципової картини майбутнього підприємства в цілому і диференційовано окремих підрозділів з урахуванням діючого і потенціального стратегічного стану.
5. Формування генеральних цілей перспективного розвитку підприємства в цілому, в розрізі вартісних, матеріальних, ринкових, соціальних цілей і диференційовано у сферах діяльності, структурних підрозділів.
6. Розробка проекту стратегічного плану підприємства в цілому, і у розрізі сфер діяльності.
7. Розробка детальних бізнес-планів в розрізі напрямів бізнесу, відповідність зі стратегіями сфер діяльності і потенціалу.

8. Розробка стратегій розвитку важливих комплексних сфер діяльності (технологічних, фінансових, інформатизації розрахунків, організаційно – правового розвитку).

9. Корегування загального плану з урахуванням стратегій розвитку сфер діяльності. Рахування і групування стратегічних завдань і проектів згідно з виконанням, ресурсами і строками реалізації.

10. Організація контролю за реорганізацією стратегічного плану, розробка умов і порядку його корегування.

Важливість першого етапу полягає у визначенні сфер діяльності, аналізі стратегічних позицій і перспектив. Складність цього етапу – в розробці класифікаторів і системи критеріїв.

Другий етап – аналіз фактичних, стратегічних позицій, аналіз потенціалу сфер діяльності.

Структура стратегічного проекту управління складається з системи планів, які охоплюють усі рівні планування. Така структура є пірамідальною, основою якої є стратегічний план в цілому, інтегрований важливими ринковими і фінансово-економічними цілями і принципами функціонування підприємства. Функціональні стратегії інтегрують цілі, заходи і проекти, які необхідні для реалізації стратегій і розвитку комплексних функцій, наприклад, технологій науково-дослідних робіт та універсальних виробничих потужностей.

На базі результатів стратегічного аналізу, визначивши стратегічні позиції і перспективи підприємства, розробляються основні напрямки можливого розвитку. Якісною метою стратегічних планів є збереження потенціалу важливих галузей діяльності і створення потенціалу для розвитку підприємства в перспективному періоді.

Система стратегічного економічного планування на підприємствах автотранспорту узгоджена з концепцією контролю. На основі широкої інформаційної бази економічний підрозділ підприємства в кожний момент відображає рівень виконання головних планів і показників, життєво важливих для підприємства. При цьому існує можливість своєчасного попередження керівництва про загрозу відхилень в економічних і фінансових показниках. Основний елемент при будіванні концепції – розробка інформаційно-методичної бази, яка забезпечує єдність підходів і методів при здійсненні функцій підприємства.

Складові елементи стратегічного плану відображено на рис. 1.

Основними елементами цієї системи є:

1. “Річний план з важливих техніко-економічних і фінансових показників”, який відображає економічні і прогнозні ситуації поточного року.

2. “Річний план номенклатури продукції”, який відображає всі види послуг.

3. “Оперативний щомісячний звіт з важливих техніко – економічних показників”.

4. “Оперативний щомісячний звіт з номенклатури продукції”.

У даних звітах відображається оцінка господарчої діяльності, тенденції розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, важливі позитивні і негативні події, які впливають на результати економічної діяльності. Сучасний економічний стан і тенденції його змін постійно знаходяться під контролем керівництва, яке своєчасно вживає відповідних корегованих заходів щодо вирішення проблем.

Сучасна концепція стратегічного управління полягає у розвитку нових виробничих підходів, які дозволяють спрямувати діяльність автотранспортних підприємств на отримання позитивних результатів.

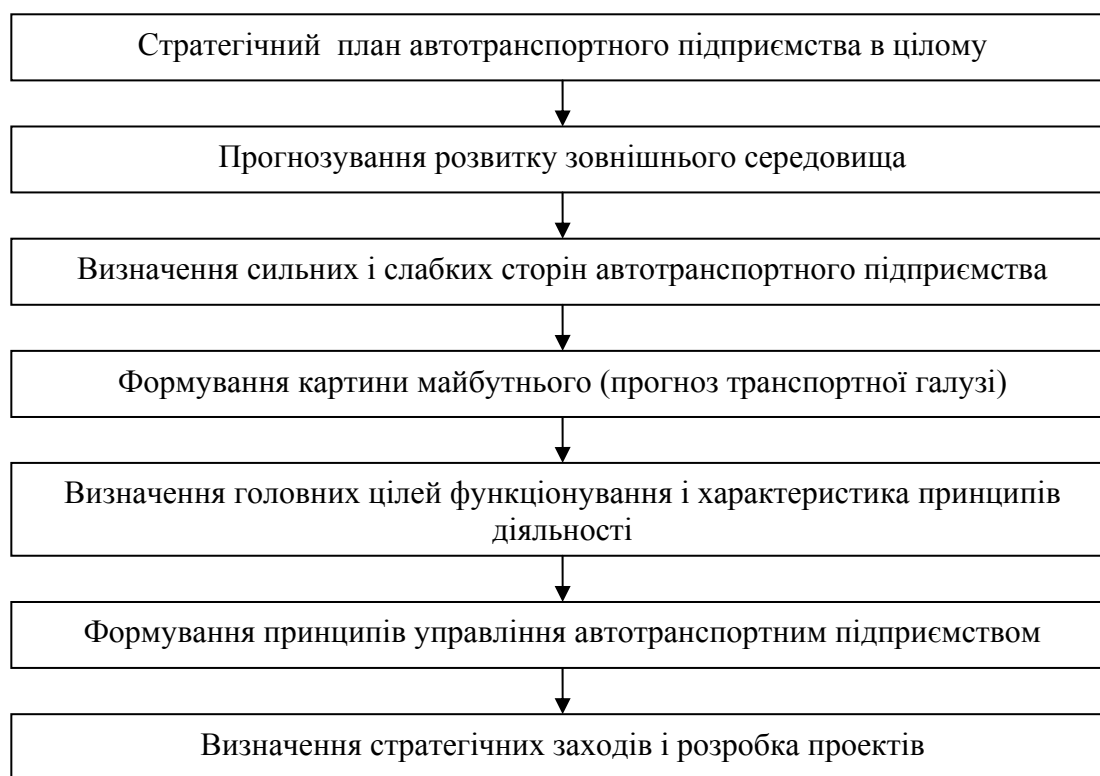


Рис. 1. Елементи стратегічного плану

### **Висновки**

Застосування стратегічного управління на автотранспортних підприємствах дозволяє визначити резерви роботи підприємства, схарактеризувати технічні, економічні, організаційні можливості виробництва та їх максимальне використання, своєчасно координувати роботу з розробки комплексних бізнес-планів розвитку автотранспортної галузі. Впровадження запропонованої системи стратегічного управління дозволяє підвищити ефективність роботи автотранспортних підприємств у сучасних умовах.

### **Список літератури**

1. Бизнес - планирование / Под ред. В.М. Попова. — М.: Финансы и статистика, 2000. — 560 с.
2. Планирование в условиях перехода к рынку/ В.Ф. Беседин, С.Ю. Михайличенко. — К.: Техника, 1990. — 262 с.
3. Стратегическое планирование / Под ред. Уткина Э.А.— М.: Экмос, 1999.— 440 с.
4. Гевко І.В. Операційний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2005. – 228 с.

Стаття надійшла до редакції 15.02.06  
 © Деречинський Ю.Н., Рудака Н.В., 2006