

**АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ДІЯЛЬНІСТЮ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ
В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Деречинський Ю.Н., к.е.н., Рудавка Н.В.
Донецький національний технічний університет
Автомобільно-дорожній інститут

Розглянуто аспекти запровадження стратегічного управління автотранспортними підприємствами, визначеним на застосуванні нових методів і підходів спрямованих на удосконалення процесу управління, що дозволить забезпечити подальші перспективи і розвиток автотранспортних підприємств. Приведено стратегічний план дій, сформульована концепція стратегічного управління, визначена її сутність.

Перехід до ринкової економіки вимагає нових підходів до управління діяльністю вітчизняних підприємств: на перший план виходять економічні, ринкові критерії ефективності, підвищення вимог до гнучкості управління. Економічне середовище у теперішній час нестабільне. Сучасні автотранспортні підприємства під впливом науково-технічного прогресу і динаміки зовнішнього середовища перетворюються у складні системи. Для забезпечення управління таких систем необхідно застосування нових методів, які відповідають складності зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств.

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

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

Сутність стратегічного управління діяльністю автотранспортних підприємств складається з розроблення відповідних показників, які відображають зміст соціально-

економічних процесів і дозволяють своєчасно корегувати подальші напрямки роботи підприємств. В 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, тобто, стратегічне управління охоплює принципи, життєзабезпечуючі параметри підприємства, які повинні бути створені, або захищені у довгостроковій перспективі. До таких параметрів можна віднести галузь бізнесу, структуру і обсяг потенціалу (матеріальні, фінансові активи, кадровий потенціал, структуру капіталу) і визначені техніко – економічні і фінансові показники [1].

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

- цільової орієнтації і координації подій 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 [2].

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

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 розроблення 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 розроблення заходів щодо використання позитивного впливу цих факторів для успішного рішення стратегічних завдань системи управління;
- націленість на середньострокову і довгострокову перспективу;
- орієнтація на рішення визначеної системи цілей, від досягнення яких залежить існування підприємств;
- узгодження визначених цілей з обсягом і структурою ресурсів, які необхідні для її досягнення [4].

Стратегічне управління розглядається як процес практичної діяльності відповідних суб'єктів управління, має свій зміст, визначає сутність і процедури розроблення стратегічних прогнозів, проектів, стратегічних програм і планів.

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

1. Організаційна підготовка і прийняття рішень з питань процесу розроблення стратегічного загального плану дій.
2. Класифікація, групування і оцінка стратегічного положення 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. Розроблення принципової картини майбутнього підприємства в цілому і диференційовано окремих підрозділів з урахуванням діючого і потенціального стратегічного положення.
5. Формування генеральних цілей перспективного розвитку підприємства в цілому, в розрізі вартісних, матеріальних, ринкових, соціальних цілей і диференційовано у сферах діяльності, структурних підрозділів.
6. Розроблення проекту стратегічного плану підприємства в цілому, і у розрізі сфер діяльності.
7. Розроблення детальних бізнес – планів в розрізі напрямів бізнесу, відповідність зі стратегіями сфер діяльності і потенціалу.
8. Розроблення стратегій розвитку важливих комплексних сфер діяльності (технологічних, фінансових, НДДКР, 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, розроблення умов і порядку його корегування.

Найбільш важлива робота першого етапу полягає в визначенні сфер діяльності, аналізі стратегічних позицій і перспектив. Трудність цього етапу – в розробленні класифікаторів і системи критеріїв.

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

Структура стратегічного проекту управління складається з системи планів, які охоплюють всі 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, технології НДДКР, 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 з загрози відхилень в економічних і фінансових показниках. Основний елемент при будівництві концепції – розроблення інформаційно-методичної бази, яка забезпечує єдність підходів і методів при здійсненні функцій підприємства.

Основними елементами цієї системи є:

1. “Річний план з важливих техніко – економічних і фінансових показників”, який відображає економічні і прогностичні ситуації поточного року при одержанні наступних умов:

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”.

В даних звітах відображається оцінка господарчої діяльності, тенденції розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, важливі позитивні і негативні події, які впливають на результати економічної діяльності. Сучасне економічне положення і тенденції його змін постійно знаходяться під контролем керівництва, яке своєчасно приймає відповідні кореговані заходи щодо вирішення проблем.

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

Таким чином, застосування стратегічного управління на автотранспортних підприємствах дозволяє визначити резерви роботи підприємства, охарактеризувати технічні, економічні, організаційні можливості виробництва і їх максимальне використання, своєчасно координувати роботу з розроблення комплексних бізнес-планів розвитку автотранспортної галузі. Впровадження запропонованої системи стратегічного управління дозволяє підвищити ефективність роботи автотранспортних підприємств в сучасних умовах.

Література:

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