

ОСОБЛИВОСТІ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Л. В. СИНИЦЯ, кандидат економічних наук, доцент
(Східноукраїнський національний університет
імені Володимира Даля, м. Сєверодонецьк)

Анотація. У статті розглянуто особливості методів управління розвитком транспортних підприємств за допомогою ранжирування стратегічних завдань в умовах стратегічних несподіванок.

Ключові слова: підприємство, стратегія, управління, методи, розвиток, завдання, місія, цілі.

Сучасна система управління транспортною галуззю має занадто велику інерцію і тривалість реструктуризації потенціалу, мобілізації ресурсів, необхідних для використання можливостей і відображення загроз, що з'являються через події, які відбуваються у зовнішньому середовищі, ініційовані державою, регіональною владою, конкурентами, постачальниками, споживачами, станом самих підприємств. Темп розвитку подій часто випереджає швидкість реакції керуючої системи. Тобто виникає проблема стратегічної гнучкості, мобілізації ресурсів на виконання найважливіших для організації стратегічних завдань.

До того ж, сам склад стратегічних завдань, як показує аналіз практики, буває випадковим, оскільки не враховуються і не організуються потоки формування банку завдань. Щоб розв'язати цю проблему, у програмі реформування системи управління транспортним підприємством передбачено перехід до методу зменшення шляхом ранжирування стратегічних завдань.

Теоретичні основи наукових досліджень проблематики управління розвитком підприємств містяться у працях Ф. Герцберга, Д. Макгрегора, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедуорі, Й. Шумпетера тощо. Серед вітчизняних учених, які займалися питаннями розвитку підприємств, можна виокремити І. Войцеховську, Л. Воротіну, Л. Головкову,

Н. Краснокутську, С. Струмиліна, П. Фоміна та інших учених.

Утім, певні аспекти управління розвитком підприємства потрібно дослідити більш глибоко. Зокрема поза увагою дослідників залишаються деякі питання стратегічного управління підприємствами, передусім використання методів управління розвитком транспортних підприємств за допомогою ранжирування стратегічних завдань в умовах стратегічних несподіванок.

Метою статті є визначення особливостей методів управління розвитком транспортних підприємств за допомогою ранжирування стратегічних завдань в умовах стратегічних несподіванок.

Для формування технології стратегічного управління розвитком транспортних підприємств застосовуються дві групи методів: методи стратегічного планування (на довгострокову та середньострокову перспективу) та методи прийняття гнучких екстрених рішень у реальному часі. Найбільш складним методом другої групи є управління за слабкими сигналами.

Основні положення методу управління транспортним підприємством за допомогою ранжирування стратегічних завдань і доцільність його використання для розвитку українських транспортних підприємств на цьому етапі обумовлюється дослідженням сучасних умов функціонування цих підпри-

емств, а для цього необхідно виконати такі методичні завдання:

а) розробити механізм відбору стратегічних завдань для їх першочергового виконання, оскільки від якості рішень на цьому етапі залежить ефективність подальшої діяльності підприємств;

б) розробити методичний підхід до оцінки якості стратегій, як розроблених у рамках завдання, так і стратегій вищого рівня, що розробляються для досягнення цілей транспортного підприємства;

в) розробити методичний підхід до побудови прогностичних сценаріїв розвитку подій, на основі яких приймаються рішення про першочерговість того чи того завдання і оцінюється хід реалізації стратегії.

Численні зміни зовнішнього середовища транспортних підприємств створюють різні стратегічні ситуації. За концепцією стратегічного управління, ситуації, на які потрібно реагувати, сприймає і формулює керуюча система як стратегічні завдання.

Рішення стратегічного завдання тягне за собою сукупність подій як усередині підприємства, так і поза ним, які можуть істотно вплинути на його здатність (потенціал) досягти своїх цілей і навіть здійснювати місію.

Метод управління стратегічними завданнями полягає в ранньому виявленні несподіваних змін як усередині, так і поза підприємством і швидкому реагуванні на них. Для виконання завдань у мінливих умовах у цьому методі використовується принцип своєчасних рішень, що передбачає раннє виявлення важливих змін, які полягають у такому:

- система, що опанувала метод управління шляхом ранжирування стратегічних завдань, повинна діяти в реальному часі;
- виконання стратегічних завдань відбувається безперервно протягом усього року, щомісяця переглядається і коригується перелік (каталог) стратегічних завдань;
- ведеться безперервне стеження за появою екстрених проблем як усередині, так і поза підприємством в інтервалах між коригуваннями;
- спеціальне неодноразове попередження керівництва підприємства про необхід-

ність термінового звернення уваги на стратегічні завдання.

Організовується ретельне системне і постійне спостереження за станом зовнішнього середовища підприємства. Виявлення та аналіз тенденцій дозволяє спеціальній службі стратегічного розвитку підприємства (невеликого складу кваліфікованих фахівців, які добре знають сферу транспорту) і керівництву своєчасно підготуватися до змін середовища. При цьому слід враховувати три потоки/джерела формування стратегічних завдань:

1) стратегічні завдання, як результат спостереження слабких сигналів (рішення за методом стратегічного управління за слабкими сигналами);

2) стратегічні завдання, що виникли внаслідок стратегічних несподіванок (для виконання подібних завдань потрібно організувати управління в надзвичайних умовах);

3) стратегічні завдання з існуючого пріоритетного списку завдань, але відкладені раніше.

З цих потоків стратегічних завдань формується черга. Далі здійснюється ранжирування стратегічних завдань і вибір найбільш важливих і термінових. Сформовані стратегічні завдання ідентифікуються і класифікуються на чотири категорії:

1) найбільш термінові й важливі для функціонування транспортного підприємства – прийняті до виконання в поточний або найближчий плановий період і включені в пріоритетний список;

2) відкладені нові завдання (важливі завдання середньої терміновості), які можуть бути виконані у наступні планові періоди, а також відкладені на подальший період, але залишені в базовому списку завдань;

3) локальні завдання, які потрібно розглянути, але не на рівні центрального апарату підприємства, що мають значення для його певних підрозділів, що передаються на розгляд керівництву цих підрозділів, яким делегуються відповідні права;

4) повністю відхилені завдання через їх несвоєчасність або малозначущість.

3 термінових завдань формується пріо-

ритетний список стратегічних завдань, який періодично переглядається. Істотна відмінність пропонованої процедури управління за допомогою ранжирування стратегічних завдань від ідеї, викладеної у праці Ансофа [1], полягає в тому, що встановлюються потоки завдань і формується їх черга, для прийнятих до виконання завдань розробляються стратегії і процеси їх реалізації.

Розробка стратегій для виконання стратегічних завдань за допомогою їх ранжирування найбільш складною частиною методики управління. Головною ж операцією, основою методики є розробка методичних положень оцінки стратегій.

Операція «оцінка стратегій» повторюється найбільше. Її здійснюють здебільшого внутрішні експерти підприємства. Склад експертів різноманітний за багатьма ознаками: різні спеціальності, різний рівень компетентності (хоча експерти відбираються), різні підрозділи, неоднаковий вік. Стратегічні завдання також різноманітні за рівнем складності, терміновості. Тому розробка єдиних принципів оцінки стратегій необхідна і з теоретичного, і з практичного боку. Аналіз різних підходів до оцінки якості стратегії [1–4, 7], а також врахування специфіки транспортного підприємства дозволили виокремити такі критерії оцінки:

- 1) відповідність цілям підприємства;
- 2) відповідність місії підприємства;
- 3) відповідність іншим стратегіям;
- 4) врахування потенціалу підприємства;
- 5) врахування стану зовнішнього мікросередовища;
- 6) врахування стану зовнішнього макросередовища;
- 7) врахування інтересів різних груп впливу;
- 8) прийнятність ризику та ефективності;
- 9) якість стратегічних змін.

Розглянемо зміст кожного із названих критеріїв. Перед цим зробимо одне загальне зауваження, що той чи той варіант стратегії безпосередньо певною мірою впливає на величину ризику недосягнення мети і на показник ефективності реалізації мети, а кожен із критеріїв по-своєму допомагає встановлювати значення цих величин.

Ступінь відповідності стратегії цілям підприємства визначається за цільовими параметрами, за підцілями дерева цілей, за термінами, за виконавцями, за виділеними на цілі ресурсами, за проміжними цілями. Оцінка ґрунтується на тому, що кожна мета може бути реалізована сукупністю альтернативних стратегій. При цьому часовий фактор слід враховувати при виборі стратегії, оскільки і можливості, і загрози для підприємства, і плановані стратегічні зміни завжди мають певні часові межі.

Ступінь відповідності стратегії місії підприємства визначається як для місії-призначення, так і для місії-орієнтації. Стратегія повинна враховувати як оголошену в місії сферу діяльності, так і декларовані ціннісні орієнтири та філософію поведінки.

Ступінь відповідності оцінюваної стратегії іншим прийнятним стратегіям за іншими цілями підприємства ведеться з урахуванням зобов'язань за раніше прийнятими стратегіями.

Ступінь відповідності стану потенціалу підприємства (сили та слабкості внутрішнього середовища) в розрізі продуктивних напрямів, функціональних підсистем, видів ресурсів, технології процесів, організаційної структури, загального керівництва.

Ступінь відповідності стану зовнішнього мікросередовища (можливості та загрози, динамізм) у різних стратегічних зонах (господарювання, ресурсів, капіталовкладень, технологій).

Ступінь відповідності стану зовнішнього макросередовища (можливості і загрози, динамізм) у різних стратегічних сферах (науково-виробничій, технологічній, економічній, правовій, соціально-політичній, транспортно-географічній).

Ступінь відповідності цієї стратегії інтересам різних зовнішніх і внутрішніх груп впливу на цілі та стратегії підприємства. Особливо велику роль у цьому аспекті відіграють відносини вищого керівництва підприємства до цілей і стратегій.

Оцінка виправданості ризику проводиться за трьома напрямками: реалістичність передумов; до яких негативних наслідків

для підприємства може призвести провал стратегії; чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу в реалізації стратегії.

У методиці на основі застосування системного аналізу та аналізу-SWOT передбачена розробка комплексу каталогів ситуацій у стані потенціалу підприємства і в стані зовнішнього середовища, які дозволяють вести оперативний діагностичний аналіз сили та слабкості потенціалу підприємства, можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища. Для цього використовується спеціально розроблений комплекс таблиць [5].

У системі стратегічного управління розвитком підприємства транспортної галузі як інноваційно-орієнтованого суб'єкта вагоме значення має прийняття рішень в умовах стратегічних несподіванок. Особливості цього методу відносно до транспортних підприємств полягають у такому: обмеженість потенціалу, інерційність процесу НДДКР, традиційна слабкість функціонального управління.

Дослідження практики вироблення транспортним підприємством своїх реакцій у подібних умовах показує, що головним фактором, який забезпечує успіх, є стратегічна гнучкість підприємства як зовнішня, так і внутрішня [6].

Умовами забезпечення зовнішньої гнучкості, на наш погляд, можуть стати:

- можливість маніпулювання стратегічними зонами господарювання;
- можливості комбінацій у стратегічних капіталовкладеннях;
- альтернативи у використанні різних стратегічних зон ресурсів;
- гнучкість стратегічних партнерів і споживачів;
- здатність до використання можливостей, що надаються зовнішнім макросередовищем і нераціональною поведінкою пріоритетних конкурентів.

Умовами забезпечення внутрішньої гнучкості можуть стати:

- гнучкість технології та виробництва НДДКР у разі зміни напрямів діяльності;

- здатність до різних масштабів і темпів мобілізації ресурсів;

- гнучкість ресурсного потенціалу (фінансового, трудового, матеріально-технічного та інформаційного);

- гнучкість організаційна та управлінська (у тому числі функціональна та проектна).

Застосування кожного із перерахованих способів пов'язано з наявним досвідом у транспортній галузі та спеціально розробленими організаційно-технологічними процедурами.

Отже, дослідження особливостей організації управління розвитком транспортним підприємством на основі використання методу ранжирування стратегічних завдань дає змогу запропонувати такі методичні положення в частині технології управління поступальним розвитком транспортних підприємств за цим методом.

Головними положеннями методу є механізм ранжирування стратегічних завдань і управління їх вирішенням. Технологічна схема управління розвитком транспортних підприємств на основі ранжирування стратегічних завдань повинна включати чотири блоки: генератор стратегічних ситуацій; блок накопичення стратегічних завдань; блок ранжирування (встановлення пріоритетів) стратегічних завдань і вибору першочергових із них для виконання; блок виконання завдань у реальному режимі часу і управління завданнями на всіх етапах їх життєвого циклу.

Доцільно для транспортних підприємств розробити методичний підхід до оцінки якості стратегії, що складається у встановленні споживчих властивостей стратегії як одного з видів управлінських рішень, який використовується в процесі стратегічного управління розвитком транспортних підприємств. Відповідно до цього встановлюються компоненти системи стратегічного управління, які безпосередньо пов'язані зі стратегією (місія, цілі та інші). Важливою особливістю цього підходу є визначення відповідності параметрів стратегії і параметрів компонентів, які є критеріями оцінки. Інтегральна

(узагальнююча) оцінка стратегії враховує значення і вплив кожного критерію. Особливість підходу полягає у використанні оцінки в процесі розробки стратегії як інструмента вибору, і в процесі її реалізації, коли оцінка є інструментом контролю. Перевага цього підходу полягає у складі врахованих критеріїв і періодичності оцінки на різних стадіях життєвого циклу стратегії.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – С.Пб. : Питер, 1999. – 415 с.
2. Портер М. Международная конкуренция / Портер М. ; пер. с англ. под ред. В. Д. Щетшина. – М. : Междунар. отношения, 1993. – 896 с.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга : [пер. с англ.] / Котлер Ф. – М. : Прогресс, 1990. – 736 с.
4. Виханский О. С. Стратегическое управление / Виханский О. С. – М. : Изд-во МГУ, 1995. – 360 с.
5. Масленникова Н. П. Управление развитием организации / Масленникова Н. П. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2002. – 304 с.
6. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия : монография / Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин, В. И. Рудыка. – Х. : Изд. дом «ИНЖЕК», 2003. – 184 с.
7. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посіб. / Пономаренко В. С., Пушкар О. І., Тридід О. М. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2002. – 640 с.

REFERENCES

1. Ansoff Y. *Novaia korporatyvnaia stratehiya* [The new corporate strategy]. SPb.: Pyter, 1999. 415 p.
2. Porter M. *Mezhdunarodnaia konkurent-syia* [International competition]. Moscow: Mezhdunarodnye otnosheniya, 1993. 896 p.
3. Kotler F. *Osnovy marketinga* [Fundamentals of marketing]. Moscow: Prohress, 1990. 736 p.
4. Vykhanskyi O. S. *Stratehicheskoe upravlenye* [Strategic management]. – Moscow: Yzd-vo MHU, 1995. 360 p.
5. Maslennykova N. P. *Upravlenye razvytyem orhanyzatsyy* [Management of development of the organization]. – Moscow: Tsentr ekonomyky y marketynha, 2002. 304 p.
6. Afanasev N. V., Rohozhyn V. D., Rudjuka V. Y. *Upravlenye razvytyem predpriyatya* [Enterprise development management]. – Kharkiv: Yzdatelskyi dom «YNZhEK», 2003. 184 p.
7. Ponomarenko V. S., Pushkar O. I., Trydid O. M. *Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstva* [Strategic management of enterprise development]. Kharkiv: Vyd. KhDEU, 2002. 640 p.

Л. В. Синица, кандидат экономических наук, доцент (Восточноукраинский национальный университет имени Владимира Даля, г. Северодонецк). **Особенности методов управления развитием транспортных предприятий.**

Аннотация. В статье рассмотрены особенности методов управления развитием транспортных предприятий с помощью ранжирования стратегических задач в условиях стратегических неожиданностей.

Ключевые слова: предприятие, стратегия, управление, методы, развитие, задачи, миссия, цели.

L. Sinitsa, Cand. Econ. Sci., Docent (East Ukrainian Volodimir Dahl national university). *Peculiarities of methods of management of transport companies development.*

Summary. *The article describes the peculiarities of the methods of management of transport companies' development using the ranking of strategic objectives in terms of strategic unexpectedness.*

Keywords: *enterprise, strategy, management, methods, development, objectives, mission, goals.*