

УДК 330.131.7:656.2

К. А. КАРАЧАРОВА

Українська державна академія залізничного транспорту (УКРДАЗТ)

СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЇ АВТОМОБІЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

У статті розглядаються особливості діяльності автотранспортних підприємств залізничного транспорту та узагальнюється інформація щодо сутності поняття стратегія. Відзначається, що стратегія залежить від визначення конкурентної переваги, від розвитку ресурсів і виробничих можливостей, які забезпечують сталу перевагу в цьому мінливому світі. Стратегію залізничного транспорту пропонується розглядати як план роботи на найближчий і майбутній часи з урахуванням рівня стратегічного потенціалу та впливу зовнішнього середовища.

Ключові слова: стратегія, автотранспортне підприємство, залізничний транспорт, стратегічний потенціал, зовнішнє середовище.

Вступ

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими та практичними завданнями. В умовах жорсткої конкуренції на ринку дуже важко не лише концентрувати увагу на внутрішньому стані підприємства, але і виробити найбільш оптимальну стратегію на довготривалий період. Правильно вироблена стратегія дозволяє автомобільним підприємствам залізничного транспорту вижити в конкурентній боротьбі у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми. Поняття «стратегія» (від грецького – strategia) дослівно означає «мистецтво генерала», тобто за походженням це військовий термін [1, с. 12]. У науці та практиці управління категорія «стратегія» використовується з 50-х років. Концепцію стратегії вперше було розроблено в 60-ті роки А. Чандлером, К. Ендрюсом, І. Ансоффом [2, с. 22; 3, с. 20]. Розгляд існуючих концепцій як вітчизняних, так і

іноземних виявив доволі неоднозначне трактування поняття «стратегія».

Дослідження існуючих підходів до визначення поняття «стратегія», показало, що усі вони можуть бути умовно поділеними на 18 груп залежно від того, на чому акцентує увагу дослідник (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до визначення «стратегії»

	Автори	Напрямок
1	Р. О. Матвієнко [4], О. М. Сумець [5]	План
2	Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лэмпел [6]	Прийом
3	И. Ансофф [7]	Набір правил
4	А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед [8]	Спосіб
5	С.Т. Пухир [9]	Програма
6	А. А. Томпсон - мл., А. Дж. Стрикленд [10]	Процес
7	П. Л. Гордієнко [11]	Дія
8	Б. Карлофф [12], З. В. Смаль [13]	Модель
9	Сирил Левицки [14]	Погляд
10	З. Є. Шершньова, С. В. Оборська [15]	Концепція
11	Н. Н. Тренев [16]	Засіб, інструмент
12	Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лэмпел [6]	Принцип
13	З. Є. Шершньова, С. В. Оборська [15]	Позиція
14	А. А. Томпсон - мл., А. Дж. Стрикленд [10]	Підхід
15	Ю. П. Шаров [17]	Перспектива
16	Ю. П. Шаров [17]	Рішення
17	Т.П. Любанова [18]	Напрямок, курс
18	О. М. Сумець [5]	Шаблон, еталон

Автори З. Є. Шершньова та С. В. Оборська вважають, що у сучасній літературі мають місце дві основні концепції стратегії: філософська та організаційно-управлінська [15].

Філософська - акцентує увагу на визначенні напрямку розвитку організації, який дає відповідь на питання: в якому бізнесі діє організація і в якому бізнесі вона повинна бути? При цьому стратегія бізнесу розробляється для того, щоб зв'язати внутрішні можливості (потенціал) організації

з її зовнішнім середовищем. Стратегія розглядається як філософія, якою має керуватися організація в своїй стратегічній діяльності. З цієї точки зору вони дають таке визначення стратегії:

- 1) позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- 2) інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє; процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;
- 3) відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів, активізувати діяльність всього персоналу;
- 4) шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно [15].

Відповідно до іншої - організаційно-управлінської концепції - стратегія пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності організації. При цьому вона містить відповідь на питання, як організація діє на вибраних нею ринках. Така стратегія в літературі називається "конкурентною стратегією" і розглядається як довгострокові ідеї діяльності організації, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах умов, що надає зовнішнє середовище [15].

Автор В. В. Пастухова поділяє всі існуючі визначення на три підходи [19]. Перший з них базується на розгляді стратегії як способу досягнення цілей підприємства. Другий підхід до визначення поняття заснований на розгляді стратегії як набору правил прийняття рішень. Третій підхід до визначення стратегії є комплексним.

Розглянуті підходи до визначення суті стратегії показують, що має місце певна невизначеність та неоднозначність. Це є наслідком того, що:

- 1) суть стратегії залежить від конкретної держави, конкретної галузі та конкретного підприємства;
- 2) стратегія розробляється з орієнтацією діяльності організації на майбутнє, а її реалізація відбувається в поточному періоді.

Немає сенсу відшукувати єдиного терміна багатогранної сутності стратегії. Вона повинна мати конкретне призначення, суть та зміст, які залежать від можливостей та умов діяльності кожного конкретного підприємства.

ємства.

Мета дослідження – визначити особливості діяльності автотранспортних підприємств залізничного транспорту та узагальнити інформацію щодо сутності поняття стратегія. Тим самим сформулювати визначення стратегії АТП залізничного транспорту.

Виклад основного матеріалу. Було проведено дослідження з метою виділення особливостей діяльності автотранспортних підприємств залізничного транспорту. У таблиці 2 подано результати порівняння розвитку систем управління зарубіжних фірм, вітчизняних автотранспортних підприємств та АТП залізничного транспорту. Порівняння систем управління вітчизняних автотранспортних підприємств в радянський період з зарубіжними фірмами дає уявлення, наскільки не готові були автотранспортні підприємства до ринкових змін, в той час як на зарубіжних фірмах вже застосовували стратегічне ринкове управління. Використовувати зарубіжну систему управління в Україні було досить складно, так як вона не була пристосована до українських умов і потребувала адаптації.

Для України досвід зарубіжних країн корисний для вивчення і, безумовно, заслуговує на увагу, хоча представлений у вигляді набору фактів з життя західних фірм, які працюють в інших умовах. Надалі, в силу інтеграції економік різних країн світу і переходу до єдиних міжнародних фінансових стандартів, відмінностей між країнами стане менше. Стратегічне ринкове управління в умовах мінливості зовнішнього середовища (несподівані загрози і можливості), дозволяє приймати рішення швидко і незалежно від циклу планування.

Мінливе зовнішнє середовище стимулює використання більш чутливих методів управління: інформаційну систему в реальному часі, як доповнення до періодичного аналізу середовища; виявлення інформаційно ненасичених областей; збільшення стратегічної гнучкості; розвиток духу підприємництва (підприємницького стилю управління). В цілому стратегічне ринкове управління попереджає події, так як воно повинно впливати на зміни, які відбуваються і всередині і зовні підприємства. Прагнути треба не стільки до пасивної адаптації, скільки до зміни зовнішнього середовища у своїх інтересах [20].

На відміну від інших механізмів управління, воно дає можливість

Таблиця 2

Еволюція систем управління на транспорті

	Закордонні фірми	Вітчизняні АТП	АТП залізничного транспорту
1950-1970	<u>Довгострокове планування.</u> Майбутнє є продовженням минулих тенденцій розвитку. Прогнозування росту і боротьба з труднощами.	<u>Адміністративно-командна система</u> Створення більшості з існуючих нині АТП. Закріплення за АТП основних постачальників, споживачів на основі даних минулих років. Контроль за виконанням планів і боротьба з відхиленнями	
1980-1990	<u>Стратегічне планування.</u> Довгострокове планування на основі проміжних цілей. Стратегія визначається головною ціллю та проміжними цілями, які дозволяють досягнути головної цілі.	<u>Пошук нових методів господарювання.</u> Укрупнення АТП. Зростання обсягів перевезень. Тенденції погіршення стану МТБ.	Контроль за виконанням планів і боротьба з відхиленнями
1990-2000	<u>Стратегічне ринкове управління.</u> Циклічне планування у реальному часі у зв'язку з швидкими змінами. Подолання проблем, пов'язаних зі «стратегічними сюрпризами» і несподіваними загрозами / можливостями.	<u>Перехід до ринкових відносин.</u> АТП самостійно розподіляють прибуток, фонди. Приватизація. Боротьба зі зниженням ефективності виробництва, падінням обсягу перевезень, неплатежами. Орієнтація на внутрішнє середовище підприємства. Виникнення необхідності в стратегічному ринковому управлінні	<u>Пошук нових методів господарювання.</u> Укрупнення АТП. Тенденції погіршення стану МТБ. Контроль за виконанням планів і боротьба з відхиленнями
Перспектива	<u>Стратегічне ринкове управління</u>		<u>Перехід до ринкових відносин та стратегічне ринкове управління</u>

самим диктувати розвиток середовища та потреби клієнтів і покликане допомогти керівникам АТП приймати рішення швидко і формувати бачення, яке включає в себе уявлення майбутньої стратегії. Якщо підприємство не готове до реалізації планів або чекає сприятливого моменту, то реалізація стратегії може затягнутися на невизначений термін.

Ефективна робота будь-якого автотранспортного підприємства, його ріст і розвиток визначаються правильним вибором стратегічних орієнтирів, що дозволяють найкращим чином реалізувати потенціал підприємства.

Сучасна ситуація вимагає від підприємства орієнтації на зовнішні умови, що досягається за допомогою стратегічного управління. Велика увага повинна приділятися прогнозуванню розвитку ринку автотранспортних послуг. В цілому поведінка автотранспортних підприємств повинна носити підприємницький характер, який набуває все більшого поширення у всьому світі.

Висновки

Таким чином, під стратегією АТП залізничного транспорту пропонуємо розглядати план роботи на найближчий і майбутній часи, складений з урахуванням рівня стратегічного потенціалу та впливу зовнішнього середовища, для досягнення поставлених цілей, що дозволяє розподілити ресурси підприємства найкращим чином.

Література

1. Мізюк, Б. М. *Стратегічне управління [Текст]: підручник* / Б.М. Мізюк. – Львів : Магнолія плюс, 2006. – 392 с.
2. Пастухова, В. В. *Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність [Текст]: моногр.* / В. В Пастухова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
3. Галушка, З. І. *Стратегічний менеджмент [Текст]* / З. І. Галушка, І. Ф. Комарницький. – Чернівці : Рута, 2006. – 248 с.
4. Матвієнко, Р. О. *Управління регіональним розвитком в умовах перехідної економіки України [Текст] : дис. ... канд. екон. наук : 08.10.01 ; захищена 14.03.05 / Матвієнко Роман Олександрович. – К. : Національна академія наук України. Рада по вивченню продуктивних сил України, 2005. – 223 с.*

5. Сумець, О. М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади [Текст] : навчальний посібник / О. М. Сумець. – К. : ВД “Професіонал”, 2005. – 320 с.

6. Минцберг, Г. Школы стратегий [Текст] / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лэмпел ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Издательство “Питер”, 2000. – 336 с.

7. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.

8. Пушкарь, А. И. Стратегическое управление развитием предприятия [Текст] / А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед. // Бизнес-Информ. – 1999. – № 11–12. – С. 124–129.

9. Пухир, С. Т. Стратегічне прогнозування соціально-економічного розвитку регіону [Текст]: дис. ... канд. екон. наук : 08.10.01 / Пухир Світлана Тимофіївна. – Львів : Національна академія наук України. Інститут регіональних досліджень, 2005. – 186 с.

10. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник для вузов [Текст] : пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. ; авт. предисл. С. Семенов. - 12-е изд. - М.; СПб.; Киев : Вильямс, 2006. - 924 с.

11. Гордієнко, П. Л. Стратегічний аналіз [Текст] : навчальний посібник / П. Л. Гордієнко. – К. : Алерта, 2006. – 404 с.

12. Карлоф, Б. Деловая стратегия [Текст] : пер. с англ. / Б. Карлоф. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.

13. Смаль, З. В. Стратегія управління розвитком АПК в умовах трансформації економіки України [Текст]: дис. ... канд. екон. наук : 08.02.03 / Смаль Зорина Володимирівна. – Львів : Львівський національний університет ім. І. Франка, 2002. – 232с.

14. Левицьки, Сирил. Как разработать стратегию. Практические рекомендации по созданию реально работающей стратегии [Текст] / Сирил Левицьки. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. – 328 с.

15. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління [Текст] : навч. посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.

16. Тренив, Н. Н. Стратегическое управление [Текст] : учебное пособие для вузов / Н. Н. Тренив. – М. : “Издательство ПРИОР”, 2000. – 288 с.

17. Шаров, Ю. П. Методологічні засади стратегічного планування в муніципальному менеджменті [Текст]: дис. ... д-ра наук з державного управління : 25.00.04 / Шаров Юрій Павлович. – К.: Українська Академія державного управління при Президентові України, 2002. – 390 с.

18. Любанова, Т. П. Стратегическое планирование на предприятии [Текст] : учебное пособие / Т. П. Любанова, Л. В. Мясоедова, Ю. А. Олейникова. – М. : “Издательство ПРИОР”, 2001. – 272 с.

19. Пастухова, В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність [Текст] : монографія / В. В. Пастухова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.

20. Чепелева, Н. Н. Формирование стратегии грузового автотранспортного предприятия в современных условиях [Текст] : автореф. дис. ... канд. економ. наук : 08.00.05 / Чепелева Наталья Николаевна. - Омск, 2004. – 20 с.

Надійшла до редакції 7.10.2013, розглянута на редколегії 13.11.2013

Рецензент: д-р екон. наук, доц. кафедри “Економіка, організація і управління підприємством” **Н. В. Якіменко**, Українська державна академія залізничного транспорту, Харків.

СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИИ АВТОМОБИЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

Е. А. Карачарова

В статье рассматриваются особенности работы автотранспортных предприятий железнодорожного транспорта и обобщается информация о сущности понятия стратегия. Отмечается, что стратегия зависит от определения конкурентного преимущества, от развития ресурсов и производственных возможностей, обеспечивающих устойчивое преимущество в этом меняющемся мире. Стратегию железнодорожного транспорта предлагается рассматривать как план работы на ближайшее и будущее время с учетом уровня стратегического потенциала и влияния внешней среды.

Ключевые слова: стратегия, автотранспортное предприятие, железнодорожный транспорт, стратегический потенциал, внешняя среда.

NATURE OF STRATEGIC ROAD RAILWAY UNDERTAKINGS

E. A. Karachrova

The article discusses railway transport enterprise features of motor activity and summarizes the essence of the concept ‘strategy’. It is noticed that strategy depends on the definition of competitive advantage as well as on resources and production capabilities development, providing sustainable advantage in this changing world. The rail transport strategy is proposed as a work plan for the near future, taking into consideration the level of strategic power and influence of the environment.

Keywords: strategy, rail transport, motor company, strategic potential, external environment.

Карачарова Катерина Анатоліївна – здобувач, ст. викладач кафедри “Фінанси”, Українська державна академія залізничного транспорту.