

УДК 656.1: 338.4

*Власенко Д.О.,*

*к.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки і управління Конопського інституту Сумського державного університету, м. Коноп*

## **Особливості стратегічного планування діяльності транспортних підприємств**

*Vlasenko D.O.,*

*Ph.D. in Economics, Associate professor, Head of the Department of Economics and Management Konotop Institute of Sumy State University*

## **Features strategic planning of transport companies**

**Анотація.** У статті досліджено теоретичні основи процесу стратегічного планування транспортних підприємств, враховуючи специфіку галузі. Розроблено стратегію поведінки транспортних підприємств на ринку пасажирських послуг.

**Summary.** The article examines the theoretical foundations of strategic planning for transport companies, given the specificity of the industry. A behavioral strategy for transport companies on the market of passenger services.

**Ключові слова:** громадський транспорт, стратегічне планування, транспортне підприємство, маркетингова діяльність, ринок транспортних послуг.

**Keywords:** public transport, strategic planning, transport, marketing activity, the market of transport services.

**Постановка проблеми.** Аналіз досвіду провідних американських, японських і західноєвропейських корпорацій показує, що в їх практиці

стратегічне планування є загальноприйнятим, і ця функція, реалізована на рівні корпорації в цілому, відділень, їх груп, заводів та інших організаційних підрозділів, впливає на всі сторони організації фірми. По своїй суті стратегічне планування орієнтоване не на повну розробку всіх аспектів виробничо-фінансової діяльності макроекономічної системи, а на вибір найбільш перспективних напрямків її розвитку [1, 2, 6-7].

Зміст і основні особливості стратегічного планування полягають у наступному:

1. Усувається протиріччя між прагненням системи до максимізації прибутку і необхідністю вирішення довгострокових завдань на основі її орієнтації більшою мірою на передбачення майбутніх змін зовнішнього середовища, чим на реакцію на вже минулі зміни.

2. Встановлюються обґрунтовані пріоритети розподілу ресурсів.

3. Визначаються конкретні цілі розвитку макроекономічної системи, що дозволяють мобілізувати всі її ресурси на реалізацію цих цілей.

Важлива методологічна особливість стратегічного планування полягає в тому, що воно припускає відмову від планування винятково в розрізі функціональних і структурних лінійних підрозділів. Основним об'єктом стратегічного планування є сама по собі господарська діяльність компанії або корпорації і її диференціація по окремих стратегічних напрямках [3-5,9].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам стратегічного планування діяльності підприємств присвячені праці таких вітчизняних науковців, як Бідняк М.Н., Сич Є.М., Шинкаренко В.Г., Зайончик Л.Г., Кулаєв Ю.Ф., Ложачевська О.М., Осовська Г.В., Шершньова З.Є. За кордоном цій проблемі присвятили дослідження Акофф Р., Ансофф І., Віханський О.С., Градов А.П., Круглов М.І., Мінцберг Г., Портер М., Стрікленд А.Дж., Томпсон А.А., Чандлер А. та ін. У працях цих авторів ґрунтовно розкриваються теоретичні засади процесу стратегічного планування окремих сфер, напрямів діяльності підприємств.

**Невирішені частини проблеми.** Незважаючи на наявність великої кількості наукових розробок, практична діяльність транспортного підприємства не забезпечена науково обґрунтованими методичними рекомендаціями щодо здійснення процесу стратегічного планування в умовах нестабільного економічного середовища. 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 транспортних підприємств.

**Метою дослідження** є вивчення особливостей стратегічного планування на транспортних підприємствах України.

**Основні результати дослідження.** Стратегічне планування має ряд особливостей. По-перше, воно розглядає в якості єдиного цілого як національну економіку, так і її окремі елементи. По-друге, воно орієнтується на довгострокову перспективу. По-третє, стратегічний план визначає основні напрямки розвитку будь-якого елемента національної економіки.

Виходячи з вищезазначеного можна сформулювати мету стратегічного планування діяльності підприємства пасажирського транспорту: стратегічне прогнозування поведінки елементів транспортної системи на регіональному ринку пасажирських послуг для вироблення оптимальних управлінських рішень з інноваційного розвитку відповідних видів громадського транспорту та зміни організаційної структури підприємства на основі її адаптації до заданого рівня сервісу пасажирських послуг у регіоні з мінімальними витратами.

Реалізація цієї мети вимагає охоплення стратегічним плануванням наступних основних видів управлінської діяльності:

- формування раціональної взаємодії всіх видів громадського транспорту в регіоні;
- адаптації до зовнішнього середовища та регіональним особливостям функціонування громадського транспорту;
- інформаційного управління транспортною системою;

– стратегічного прогнозування змін на регіональному ринку пасажирських послуг.

Основними етапами стратегічного планування функціонування транспортного підприємства є:

- визначення конкретних цілей розвитку підприємства та сфери його діяльності;
- розробка стратегії;
- здійснення стратегічних заходів.

Оцінка результатів і внесення змін до цілей та стратегії або зміну сфери діяльності проводиться у відповідності до отриманого досвіду, умов, що змінилися, або нових можливостей.

Перший етап – визначення рівня сервісу пасажирських послуг у регіоні. На цій основі розробляються конкретні функції та завдання окремих транспортних підприємств. Ці завдання, з одного боку, не повинні бути спрощеними, а з іншого – реалістичними та несуперечними основним цілям розвитку транспортної системи країни в цілому.

На другому етапі визначаються напрямки розвитку в регіоні громадського транспорту в цілому та окремих його видів у найближчі 5-10 років та сфера його діяльності. При цьому необхідно враховувати наступні фактори:

- потреби населення регіону в послугах громадського транспорту;
- сегменти регіонального ринку пасажирських послуг, у яких функціонують транспортні підприємства;
- сукупність ресурсів (матеріальних, фінансових, інформаційних), які мають або можуть мати найближчим часом підприємства.

Визначення сфери діяльності підприємств безпосередньо пов'язано із третім етапом – розробкою конкретних заходів стратегічного розвитку громадського транспорту в регіоні, на підставі прогнозу результатів яких виконують корекцію цілей розвитку підприємств, а потім перегляд заходів (завдань) тощо. Процес стратегічного планування діяльності підприємств при цьому здійснюється за наступним циклом: «цілі – завдання – моделювання – аналіз – перегляд цілей...».

Цикл повторюється до знаходження оптимальної сукупності цілей (формування оптимального рівня сервісу пасажирських послуг при мінімізації фінансових ресурсів на його реалізацію) і завдань, що забезпечують їх виконання з досить високою ймовірністю.

На четвертому етапі задача стратегічного планування полягає в здійсненні розроблених заходів конкретними транспортними підприємствами та визначенні цільових показників для оперативного управління. При виконанні стратегічних заходів потрібне здійснення періодичного контролю над ходом і результатами їх реалізації (п'ятий етап), щоб вчасно виявити критичні відхилення та адекватно реагувати на них. Таким чином, стратегічне планування функціонування транспортних підприємств повинно вирішувати наступні завдання:

- 1) відбір, аналіз і обробка інформації про функціонування громадського транспорту в регіоні, необхідної для визначення стратегічних цілей розвитку підприємства та прийняття стратегічних рішень;
- 2) імітаційне моделювання можливих стратегічних рішень по розвитку громадського транспорту в регіоні та аналіз їх можливих результатів;
- 3) прогнозування розвитку регіонального ринку пасажирських послуг і поведінки на ньому підприємств громадського транспорту;
- 4) планування потреби підприємства в матеріальних (кількість рухомого складу), фінансових (витрати, тарифи, дотації) і інформаційних ресурсах, що забезпечують усунення можливих протиріч між оперативними завданнями та стратегічними цілями транспортної системи;
- 5) облік перспективного плану розвитку громадського транспорту в регіоні;
- 6) контроль реалізації стратегічних планів розвитку підприємства з їх наступним корегуванням, якщо буде потреба.

Іншим найважливішим фактором, що визначає ефективність стратегічного планування, є формування системи стратегічного управління (рис. 1).

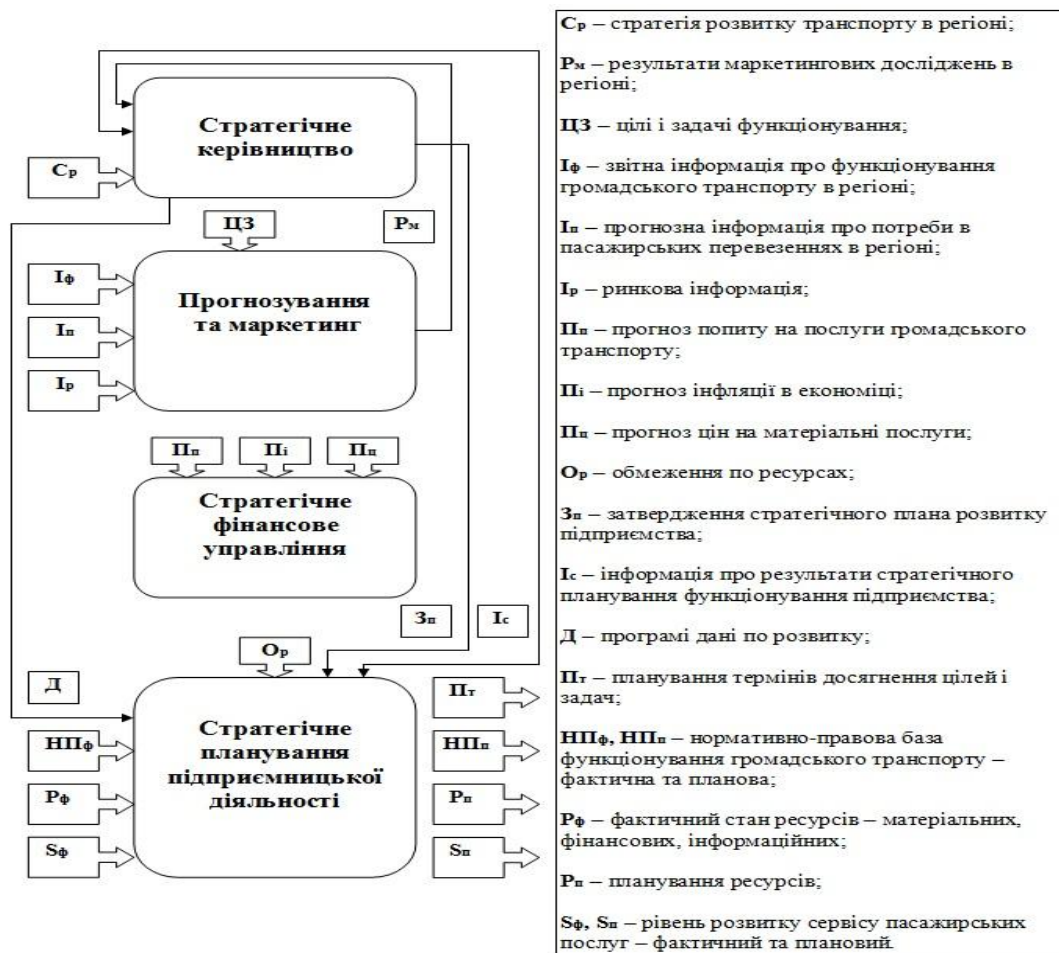


Рис. 1 – Система стратегічного управління транспортним підприємством

Процес стратегічного управління починається з підготовки системи стратегічного керівництва, що визначає функціонування інших підсистем.

У підсистему маркетингу та прогнозування надходять цілі функціонування системи, включаючи прийняту концепцію маркетингової діяльності громадського транспорту в регіоні. Ця концепція передбачає:

- підвищення рівня сервісу пасажирських послуг;
- розвиток окремих видів громадського транспорту, які мають для регіону особливе соціальне значення;
- удосконалення взаємодії всіх видів громадського транспорту;
- маркетингову діяльність по вивченню попиту на послуги громадського транспорту в регіоні;

- концепцію соціально-економічного маркетингу (прогнозування рівня дотацій громадського транспорту в регіоні залежно від транспортних витрат, тарифів і кількості пасажирів, що мають право пільгового проїзду).

З підсистеми маркетингу та прогнозування інша підсистема – стратегічне фінансове управління – одержує прогнози попиту на послуги громадського транспорту, цін на матеріальні ресурси ( рухомий склад, запасні частини, паливо, електроенергію). У названу підсистему надходять також ринкова інформація про прогноз інфляційних процесів в економіці.

Далі вступає в дію підсистема стратегічного планування, в яку з підсистеми стратегічного керівництва надійшли директивні дані, що включають:

- режими функціонування громадського транспорту в регіоні, що забезпечує плановий рівень сервісу пасажирських послуг;
- критерії оцінки планів і результатів діяльності (комплексний показник рівня сервісу пасажирських послуг, транспортні витрати, тарифи, потреба в дотації, відсоток припустимого відхилення результатів від плану);
- рішення, прийняті стратегічним керівництвом через їх особливу важливість для зміни функцій і завдань окремих підприємств транспортної системи.

Використовуючи в якості вихідних даних інформацію про фактичний стан підприємства, прогнози його функціонування та програмні дані, підсистема стратегічного планування формує оптимальний рівень сервісу пасажирських послуг, потрібні обсяги матеріальних, фінансових і інформаційних ресурсів, можливі зміни в нормативно-правовій базі функціонування громадського транспорту в регіоні, співставляючи їх з можливими фінансовими обмеженнями, що надходять із підсистеми стратегічного фінансового управління. Тут же плануються строки досягнення цілей і завдань підприємства.

У випадку неможливості виконання заданих параметрів (забезпечення рівня сервісу пасажирських послуг із прогнозованими матеріальними, фінансовими або інформаційними ресурсами) підсистема стратегічного планування формує інформаційне повідомлення про незадовільність його результатів, яке передається в підсистему стратегічного керівництва по каналу

зворотнього зв'язку. У випадку, якщо підсистема стратегічного керівництва визнає план розвитку підприємства незадовільним, вона може прийняти рішення двох типів: або визнаються незадовільними програмні дані по стратегії функціонування громадського транспорту в регіоні і в цьому випадку розробляється комплекс заходів, які підвищують ефективність використання ресурсів, а цикл стратегічного планування повторюється; або проводиться коригування цілей і завдань розвитку підприємства, що також призводить до повторення циклу.

Коли підсистемою стратегічного керівництва затверджується план розвитку підприємства, інформація про це надходить у підсистему стратегічного планування, звідки параметри цього плану передаються в оперативну систему управління підприємства.

Відповідно до розробленої організаційної структури, що синтезована підприємством та рівнями його управління, стратегічне керівництво здійснюється вищим рівнем управління; маркетинг і прогнозування регіонального ринку пасажирських послуг – керуючими підсистемами першого рівня; стратегічне фінансове управління та стратегічне планування – керуючими підсистемами другого рівня. Прийняті цілі та завдання стратегічного планування в міру їх реалізації конкретизуються в оперативній системі управління.

У такий спосіб запропонована система стратегічного управління підприємством вирішує всі названі завдання по стратегічному плануванню його функціонування.

**Висновки.** Оцінка цілей і завдань регіонального управління громадським транспортом з урахуванням аналізу попиту та пропозиції на пасажирські послуги дозволяє сформулювати стратегію поведінки транспортних підприємств на ринку пасажирських послуг (рис. 2).





Рис. 2 – Стратегія поведінки транспортних підприємств на ринку пасажирських послуг

Для успішної реалізації розробленої системи стратегічного управління необхідно розв'язати наступні завдання: здійснити моделювання процесу вибору стратегії досягнення оптимального рівня сервісу пасажирських послуг з використанням економіко-математичних методів та розробити прогнозні моделі функціонування певних видів громадського транспорту на регіональному ринку пасажирських послуг на основі використання імітаційного моделювання.

Література.

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации [Текст] / Р. Акофф – М.: Прогресс, 1985. –327 с.

2. Ансофф И. Стратегическое управление [Текст] / И Ансофф – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст] / А.А. Томпсон – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
4. Портер М. Э. Конкуренция: учебное пособие [Текст] / М.Э. Портер – М.: «Вильямс», 2005. – 608 с.
5. Экономическая стратегия фирмы. Учебное пособие [Текст] / Под ред. А.П.Градова. – СПб.: Специальная Литература, 1995. – 416 с.
6. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. Учебник [Текст] / М.И Круглов – М.: Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с.
7. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент [Текст] / С.А. Кузнецова – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. – 288 с.
8. Шершньова З.Є. Стратегічне управління [Текст]: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. / З.Є. Шершньова – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
9. Планування інвестицій на автомобільному транспорті України [Текст] / М. Н. Бідняк, Н. М. Бондар. – К. : [б.в.], 2000. - 118 с.

**Власенко, Д.О. Особливості стратегічного планування діяльності транспортних підприємств [Текст] / Д.О. Власенко// Економіка та держава. — 2014. — №1. — С. 32-35.**