

## ФОРМУВАННЯ РАЦІОНАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Д.О. Власенко<sup>1</sup>*

*Розглянуті базові стратегії і розроблена раціональна структура стратегічного плану для автотранспортного підприємства, яка забезпечує ефективну реалізацію обраної стратегії на довгострокову перспективу.*

### ВСТУП

В умовах економічних змін сучасне автотранспортне підприємство (АТП), як і будь-яке інше підприємство, що виготовляє товари або послуги, зіштовхується з безліччю проблем. Джерелами підвищеної складності управління є високий ступінь невизначеності ринкової ситуації, сезонна нестабільність попиту на автотранспортні послуги, жорсткість конкуренції в галузі, нестача фінансових ресурсів. У таких умовах назріла необхідність стратегічного мислення, що повинно втілитися в програму дій, що уточнює цілі й засоби реалізації обраного шляху розвитку.

Виживання й розвиток на довгострокову перспективу залежать від здатності АТП вчасно передбачати зміни на ринку й відповідним чином адаптувати свою організаційну структуру й зміст портфеля замовлень на транспортні послуги. Тому в цей час необхідний системний комплексний підхід до вдосконалення планування роботи АТП, яке приділяє найбільшу увагу стратегічним аспектам планування. Необхідне формування загального напрямку, на якому варто шукати шляхи досягнення цілей, а також набору правил і засобів для прийняття рішень, якими керується організація у своїй діяльності, тобто формування стратегії функціонування АТП у сучасних умовах.

### ПОСТАВЛЕННЯ ЗАВДАННЯ

Основною метою дослідження є обґрунтування методики формування раціональної структури стратегічного плану підприємств автомобільного транспорту з урахуванням ринкових умов господарювання.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Поняття «стратегія» увійшло до числа управлінських термінів в 50-ті роки, коли проблема реакції на несподівані зміни в зовнішньому середовищі набула великого значення. У цей час існує безліч визначень стратегій, але всіх їх поєднує поняття стратегії як усвідомленої й продуманої сукупності норм і правил, що лежать в основі вироблення й прийняття стратегічних рішень, які впливають на майбутній стан підприємства як засіб зв'язку підприємства із зовнішнім середовищем. «Стратегія - це генеральна програма дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення основної мети. Вона формулює головні цілі й основні шляхи їх досягнення таким чином, що підприємство одержує єдиний напрямок руху» [1].

Для реалізації сприятливих можливостей, які можуть бути у підприємства і які припускає зовнішнє оточення, як правило, існує безліч способів досягнення намічених цілей. Тому підприємство повинно [2]:

1) взяти на облік всі можливі стратегії, які дозволяють досягти намічених цілей;

---

<sup>1</sup> Ст. викладач, Конопотський інститут Сумського державного університету.

2) цінувати шанси, які воно може реалізувати з урахуванням зовнішніх факторів і внутрішніх можливостей, тобто оцінити ступінь здійснення обраних цілей;

3) обрати стратегію, що дозволяє досягти цілей більш швидко і з найменшим ризиком.

Таким чином, стратегія дозволяє зрівноважити те, що вимагають зовнішні обставини, може підприємство і бажать керівники.

Вибір стратегії - мистецтво управління, що залежить від компетентності й професіоналізму керівників і достовірності зібраної інформації.

На вітчизняних підприємствах є доцільним виділення таких базових стратегій [2]:

1) стратегія виживання, що використовується в умовах економічної кризи, нестабільності, інфляції. Це спроба пристосуватися до ринкових умов господарювання. До цієї стратегії звертаються, коли фінансово-економічні показники діяльності підприємства мають стійку тенденцію до погіршення;

2) стратегія стабілізації (або обмеженого зростання), використовується в умовах стабільності обсягів продажу й одержуваного прибутку. Її застосовують в основному підприємства в галузях зі стабільною технологією, коли керівництво в цілому задоволене положенням свого підприємства;

3) стратегія розвитку (або зростання), що виражає прагнення підприємства до зростання обсягів продажу, прибутку, підвищення рентабельності й інших показників ефективності виробництва. Ця стратегія найчастіше застосовується в галузях, що динамічно розвиваються, зі швидко мінливою технологією.

У межах розглянутих базових стратегій можуть бути реалізовані різні стратегічні альтернативи, подані в таблиці і матрицею стратегічних альтернатив [2].

Таблиця 1 - Матриця стратегічних альтернатив

Базові стратегії	Стратегічні альтернативи
1 Стратегія виживання	1.1 Організаційна санація 1.2 Економічна та фінансова санація 1.3 Маркетингова санація 1.4 Соціальна санація
2 Стратегія стабілізації (обмеженого зростання)	2.1 Економія витрат 2.2 Постійна адаптація господарської діяльності до зовнішнього середовища 2.3 Збереження науково-технічного та кадрового потенціалу
3 Стратегія розвитку (зростання)	3.1 Диверсифікація 3.2 Інтенсифікація з урахуванням ринкових умов 3.3 Техніко-технологічний розвиток 3.4 Інтеграція

Усі розглянуті стратегічні альтернативи, що реалізують базові стратегії підприємства, розробляються відповідними службами підприємства і можуть бути згруповані у загальному вигляді у функціональні стратегії - маркетингову, організаційно-технічну, фінансово-економічну, соціальну й екологічну (рис. 2).

За допомогою функціональних стратегій позначаються напрямки діяльності тієї або іншої функціональної служби в межах загальної стратегії розвитку підприємства. При цьому маркетингова стратегія є основною, і при відповідних змінах на ринку саме вона дає стратегічні настанови всім іншим функціональним стратегіям.

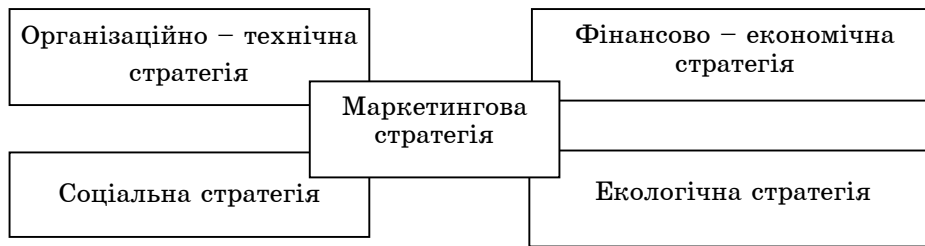


Рисунок 2 – Функціональні стратегії підприємства

Вибір стратегії обмежується зовнішніми й внутрішніми умовами й залежить від ресурсів автотранспортного підприємства й ризику, на який готове йти його керівництво.

Після ухвалення позитивного рішення щодо тієї або іншої стратегії перед організацією постає завдання її впровадження.

Реалізація стратегії - організація процесу виконання стратегії, його регулювання й координація. Організація реалізації стратегії являє собою комплекс управлінських і виробничих процесів з реалізації стратегічних планів.

Стратегічний план (генеральний план на 3-5 років вперед) містить у собі бачення й місію, загальні цілі, що визначають місце організації в майбутньому, обрані стратегії дій. Складовою частиною стратегічного плану є політика підприємства. У нього входять глобальні програми організації [3].

Саме стратегічний план надає підприємству визначеність і у той самий час індивідуальність. При цьому стратегічний план розробляється досить гнучким, з урахуванням потреб ринку, щоб за необхідності здійснити можливу модифікацію і, якщо потрібно, переорієнтацію на випуск іншої продукції.

Горизонт стратегічного планування визначається складністю й ступенем оновленості продукції, що виготовляється, віком фірми, її особливостями.

На даний момент в економічній літературі представлені різні методики розроблення стратегічного плану розвитку фірми. Розглянемо найбільш успішні з них.

Р.А. Фатхутдінов пропонує розробляти систему стратегічних планів фірми, що складається з планів двох рівнів [3]:

- 1) стратегія фірми на період з \_ по \_ рр.;
- 2) стратегічні плани, що розкривають стратегію фірми і забезпечують досягнення стратегічних цілей фірми на той самий період (розділи «Стратегії фірми»). Склад «Стратегії фірми» як комплексного планового документа передбачається таким: 1) зміст; 2) передмова (виконавче резюме); 3) опис фірми; 4) стратегія маркетингу; 5) стратегія використання конкурентних переваг фірми; 6) стратегія оновлення продукції, що виготовляється; 7) стратегія розвитку виробництва; 8) стратегія забезпечення виробництва; 9) стратегічний фінансовий план фірми; 10) стратегія міжнародної діяльності фірми; 11) стратегія розвитку системи менеджменту; 12) організація реалізації стратегії фірми; 13) додаток.

Автор стратегію маркетингу вважає основою стратегічного плану. Основні планові показники функціонування й розвитку фірми формуються саме на стадії стратегічного маркетингу.

А.Б. Ідрісов ототожнює стратегічне планування з бізнесом-плануванням, в якому основна увага приділяється стратегії маркетингу. Автор пропонує таку структуру стратегічного плану маркетингу бізнес-одиниці [4]: 1) місія стратегічної бізнес-одиниці (SBU); 2) огляд

фінансових результатів SBU; 3) огляд ринкової ситуації; 4) результати SWOT-аналізу; 5) результати сегментного аналізу; 6) результати Portfolio-аналізу; 7) стратегічні цілі маркетингу на етапі планування; 8) стратегії маркетингу для сегментів ринку; 9) сегментний аналіз й Portfolio-аналіз на планований період; 10) необхідні ресурси (бюджет).

Основним недоліком цієї концепції є ототожнення стратегічного й бізнес-планування. Даний план включає не весь комплекс загальних цілей, тільки ті, які пов'язані із стратегією маркетингу. Тоді як у стратегічний план можуть включатись й інші стратегії фірми.

Т.П. Любанова пропонує побудову стратегічного плану у формі концепції, що містить [2]:

1) результати стратегічного аналізу (короткий виклад висновків SWOT-аналізу);

2) стратегія підприємства: базова стратегія (за результатами стратегічного аналізу), синергетичний бізнес-портфель (за результатами оцінки СГЗ), функціональні стратегії (за результатами техніко-економічного планування);

3) програми стратегічного плану;

4) фінансовий план підприємства (довгостроковий);

5) основні показники стратегічного плану (як орієнтири досягнення стратегічних цілей).

Автор даної концепції акцентує особливу увагу на виділенні стратегічних зон і центрів господарювання, оскільки саме вони можуть дати картину майбутніх змін в організації, що дуже важливо для прийняття ефективних стратегічних рішень.

Закордонна практика корпоративного управління має значний досвід успішної реалізації стратегічних планів розвитку інтегрованих структур. Так, в основу стратегічного плану японської компанії «Мацусіта» покладена її місія, яка доповнюється різними стратегічними настановами, а також принципи «змінного» планування й взаємопов'язування довгострокових (п'ятирічних), середньострокових (дворічних), річних й оперативних планів. Досить дорогим і повчальним є досвід залучення сценарного підходу в розробленні варіантів стратегічного плану, розробленні й виконанні в ході планування взаємопов'язаної сукупності стратегічних проектів німецького автомобільного концерну «Даймлер-Бенц».

В українській практиці рівень стратегічного планування істотно нижче, ніж на Заході, через ряд причин: відсутність достатньої кількості кваліфікованих кадрів, слабка корпоративна культура компаній, низька прогностичність і передбачуваність розвитку економіки в цілому та інше. Однак кількість прикладів впровадження елементів стратегічного планування в діяльності українських фірм збільшується.

Вивчення досвіду роботи вітчизняних автотранспортних підприємств свідчить про відсутність офіційно прийнятих планів. У ході перетворень системи управління економікою України, що відбулися при переході від планової моделі господарювання до ринкової, скасовані планові органи всіх рівнів, що займалися збором інформації, аналізом стану галузей народного господарства, розробленням галузевих планів і програм розвитку народногосподарських комплексів, тобто, власне кажучи, виробленням довгострокової стратегії. У цих складних умовах перед підприємствами автомобільного транспорту постає завдання самостійного визначення напрямку своєї діяльності. Непевність у завтрашньому дні, неплатоспроможність споживачів транспортних послуг викликають ускладнення відносно розроблення стратегії й ефективної її реалізації за допомогою стратегічного плану.

Накопичений у світі досвід переконує в тому, що механічне застосування стандартизованих процедур розроблення стратегічних

планів у конкретних умовах господарської діяльності підприємства малорезультативне. Автотранспортним підприємствам необхідна власна модифікована структура стратегічного плану, що враховує досвід радянської школи [5,6], пов'язана з орієнтацією на активний маркетинг, з переорієнтацією на зовнішні проблеми, з формуванням нової організаційної культури виробництва, що забезпечує ефективну реалізацію обраної стратегії функціонування АТП.

Стратегічний план розвитку АТП повинен стати розгорнутою програмою всієї виробничої, господарської й соціальної діяльності підприємства, спрямований на досягнення основних стратегічних цілей при найбільш повному і раціональному використанні матеріальних, трудових, фінансових та природних ресурсів. Він повинен бути спрямований на забезпечення високого рівня обслуговування клієнтури при найбільш ефективному використанні автотранспортних засобів.

## ВИСНОВКИ

Виходячи з вищеприписаного, визначимо оптимальну структуру стратегічного плану АТП.

1 Загальні положення: найменування підприємства, його організаційно-правова форма, юридична й поштова адреса; основні види діяльності; коротка економіко-географічна й історична довідка; статутний капітал підприємства, засновники й розподіл капіталу між ними; короткі відомості про персонал підприємства; структура активів; основні фінансово - економічні показники діяльності підприємства; короткий опис поточного фінансового стану.

2 Опис транспортної продукції; опис транспортних послуг (ТП), вартість, технологічність, універсальність, рівень якості ТП і їх відповідність вимогам та правилам перевезень; оцінка конкурентоспроможності ТП; основні відмінності пропонованих ТП АТП від аналогічних, їх переваги.

3 Результати стратегічного аналізу (короткий виклад висновків SWOT-аналізу).

4 Базова стратегія (за результатами стратегічного аналізу).

5 Програма стратегічного плану.

6 Функціональні стратегії:

– стратегія маркетингу; концепція стратегічного маркетингу; аналіз ринку ТП; життєвий цикл ТП; сегментування ринку ТП; класифікація й аналіз конкурентів; стратегія ціноутворення й тарифна політика АТП; планування збуту й руху товарів ТП; планування рекламної компанії й стимулювання збуту; планування сервісу; система маркетингового контролю;

– стратегія розвитку виробництва: перевезення вантажів (загальний обсяг доходів, вантажообіг, загальний обсяг перевезень в тоннах із зазначенням клієнтури, що обслуговується); перевезення пасажирів (загальний обсяг доходів, пасажирообіг і коефіцієнт випуску автобусів на лінію, для маршрутних автобусних перевезень - маршрутна мережа й розклад руху); виробнича програма експлуатації рухомого складу; виробнича програма технічного обслуговування й ремонту рухомого складу;

– інноваційна стратегія: стратегія створення, освоєння нової транспортної продукції й підвищення її якості; стратегія впровадження прогресивної технології, механізації й автоматизації виробництва; стратегія розвитку системи менеджменту; стратегія ресурсозбереження на підприємстві; техніко-економічне обґрунтування інноваційних проєктів, їх узгодження;

– стратегія забезпечення виробництва: аналіз потреб підприємства в основних матеріальних ресурсах і виявлення нових вимог виробництва;

налагодження оптимальних зв'язків з постачальниками ресурсів; стратегія забезпечення виробництва всіма видами матеріальних ресурсів; техніко-економічне обґрунтування й узгодження заходів щодо реалізації стратегії;

– організаційна стратегія: організаційна структура; управлінський персонал; персонал підприємства, не пов'язаний з управлінням (потреба в кадрах по професіях, кваліфікаційні вимоги, форми залучення до праці, режим праці); оплата праці; кадрова політика; стратегія підвищення продуктивності праці;

– інвестиційна стратегія: приріст виробничих потужностей; впровадження в дію виробничих потужностей за рахунок розширення діючих і будівництва нових об'єктів; впровадження в дію виробничих й невиробничих фондів; обсяг необхідних інвестицій; техніко-економічне обґрунтування й узгодження інвестиційного плану;

– стратегічний фінансовий план: планування собівартості перевезень, доходів від різних видів діяльності, прибутку АТП та його використання, рентабельності підприємства; планування балансу прибутків і видатків підприємства; складання фінансових бюджетів; податкове планування;

– соціальна стратегія: заходи щодо зміни соціально-демографічної структури працівників; заходи щодо поліпшення умов й охорони праці, зміцнення здоров'я працюючих; заходи щодо поліпшення соціально-культурних і житлово-побутових умов працюючих та членів їх родин;

– екологічна стратегія (охорона природи й раціональне використання природних ресурсів).

7 Основні показники стратегічного плану (як орієнтири досягнення стратегічних цілей).

8 Оцінка ризиків.

9 Організація реалізації розробленої стратегії: аналіз діючої організації реалізації планових рішень АТП за 5 років; виявлення вузьких місць в організації процесів контролю й обліку виконання стратегічних планів, системи мотивації, регулювання; обґрунтування й узгодження.

10 Додаток.

Запропонований склад і зміст є зразковими.

Запропонована структура стратегічного плану передбачає комплексний розвиток й удосконалення економіки, управління й організації транспортного виробництва, намічає шляхи реалізації виявлених внутрішніх резервів підприємства.

## SUMMARY

*They are considered base strategies and is designed rational structure of the strategic plan for transport enterprise, providing efficiency realization chosen strategies on long-term prospect.*

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. - 288 с.
2. Любанова Т.П. Стратегическое планирование на предприятии: Учебное пособие. -М.: Издательство «ПРИОР», 2001. - 272 с.
3. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. - М.: ЗАО “Бизнес-школа Интел-Синтез”, 1998. - 416 с.
4. Идрисов А.Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. -М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1996.
5. Корчагин В.А. Техтрансфинплан автотранспортного предприятия. - Киев; Донецк: Вища школа. Головное изд-во, 1982. - 136 с.
6. Методические указания к разработке планов экономического и социального развития СССР / Сост. Р.Л. Рошаль - М.: Экономика, 1985. - 464 с.
7. Никитин А. Стратегическое управление крупным промышленным предприятием //Проблемы теории и практики управления. - 2003. - №6. - С. 89-94.

*Надійшла до редакції 4 березня 2006 р.*