

УДК 656.07

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ

Л.В. Синиця к.е.н., доцент

*Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, Сєвєродонецьк, Україна*

*Синиця Л.В. Теоретичні засади формування стратегій управління розвитком підприємств транспортної галузі.*

Надано характеристику існуючих теорій стратегії розвитку та висвітлено проблематику дослідження теоретичних засад стратегічного управління розвитком підприємств. Розкрито зміст альтернативних підходів до поняття стратегічне управління розвитком підприємств. Відзначено, що у теперішній час більшість підприємств постійно стикаються з проблемою вибору пріоритетного напрямку розвитку. Наведено зміст етапів управління вирішення проблемної ситуації. Досвід показує, що великий період часу підприємства розвиваються у межах обраної стратегічної орієнтації. Розкрито зміст «квантової теорії» змін стратегії розвитку підприємств та підходи щодо її використання.

*Ключові слова:* стратегія, теорія, розвиток, підприємство, управління, проблема, ситуація, орієнтація

*Синиця Л.В. Теоретические основы формирования стратегий управления развитием предприятий транспортной отрасли.*

Представлена характеристика существующих теорий стратегии развития и освещена проблематика исследования теоретических основ стратегического управления развитием предприятий. Раскрыто содержание альтернативных подходов к понятию стратегического управления развитием предприятий. Отмечено, что в настоящее время большинство предприятий постоянно сталкиваются с проблемой выбора приоритетного направления развития. Приведено содержание этапов управления решением такой проблемной ситуации. Опыт показывает, что продолжительный период времени предприятия развиваются в границах выбранной стратегической ориентации. Раскрыто содержание «квантовой теории» изменения стратегии развития предприятий и подходы к ее реализации.

*Ключевые слова:* стратегия, теория, развитие, предприятие, управление, проблема, ситуация, ориентация

*Sinitsa L.V. Theoretical bases of formation of strategies for managing the development of the transport industry.*

The characteristic of existing theories of the development strategy and illuminated the problems of research of theoretical bases of strategic management of enterprises. The content of the alternative approaches to the concept of strategic management of enterprises. It was noted that at present the majority of enterprises are constantly faced with the choice of the priority directions of development. Powered by content management phases such solution of the problem situation. Experience shows that a long period of time, the company developed within the boundaries of the selected strategic orientation. The content of "quantum theory" changes in enterprise development strategy and approaches to its implementation.

*Keywords:* the strategy, theory development, enterprise management, problem, situation, orientation

Стратегічний розвиток підприємств транспортної галузі господарського комплексу України неможливий без чіткої та однозначної орієнтації на сучасні моделі стратегічного управління. Інші сценарії розвитку, враховуючи сучасні реалії світової економіки, загальний стану вітчизняної економіки і стан абсолютної більшості транспортних підприємств неминуче призведуть до їх банкрутства і, як наслідок, до перетворення країни на сировинний придаток світового господарського комплексу.

Стратегія повинна бути основою для вибору і формуванню структури управління, яка б найбільш повно відповідала вирішенню довгострокових проблем. У міру зростання динаміки зовнішнього середовища, поняття стратегії набуває все більшого значення, а зовнішнє середовище виступає каталізатором змін у розвитку теорії стратегії.

Систематизація існуючих теорій стратегії і, на цій основі, визначення етапів еволюції, як самої категорії, так і теорії стратегічного управління продовжується і в даний час. Підхід, сформульований К. Ендрюсом, був широко поширений у 1970-х рр.[1]. Наступне десятиліття пройшло під знаком більшої аналітичності концепції М. Портера (ще одного представника Гарвардської школи бізнесу) [2]. М. Портер продовжив справу попередника, навівши свого роду інтелектуальні «мости» між сферою стратегії бізнесу та економікою галузевих організацій. Такий підхід до тлумачення категорії «стратегія» поглибив розуміння її сутності. Увага М. Портера сконцентрована на аналізі галузевих структур (компонент зовнішнього контексту можливостей і загроз в моделі К. Ендрюса), що дозволило розробити більш формалізований підхід до визначення сутності категорії «стратегія».

М. Портер відомий і іншими теоретичними моделями такими, наприклад, як поняття «генетичних (родових) стратегій». До них автор відносить цінове лідерство, диференціювання (індивідуалізація продукції) та фокусування [2]. Широко відоме запроваджене М. Портером поняття стратегічних груп, що об'єднує компанії, які дотримуються схожої стратегічної орієнтації, які конкурують між собою в межах окремих галузевих сегментів, а також відображає подібні характеристики поняття «генетичного зовнішнього середо-

вища галузі» (наприклад, фрагментованою або зрілою).

До відомих теоретичних моделей, запропонованих відомим українським вченим Єрмошенко М.М., відноситься також поняття «ланцюжка цінностей» як засобу декомпозиції ділової активності з метою застосування різного роду аналітичних методів вивчення стратегії [3].

У той же час, проблематика дослідження теоретичних засад стратегічного управління розвитком підприємств характеризується малим ступенем вивчення цього процесу в роботах дослідників і фахівців. В основному розглядається процес формування маркетингових стратегій, при цьому процес формування стратегій управління розвитком залишається поза увагою дослідників.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій**

Проблемам дослідження теоретичних засад тлумачення сутності категорії «стратегії» взагалі так і стратегічного управління розвитком підприємств зокрема присвячені роботи таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як Єрмошенка М.М., В.М. Гейця, Л.В. Балабанової, С.М. Ілляшенка, Н.В. Куденко, В.П. Бабіча, Бухвалова А.В., Катькало В.С., К. Ендрюса, М. Портера, П. Друкера, Т. Пітерса та ін.

Увага авторів значної кількості робіт, присвячених стратегічному управлінню, сконцентрована на проблемах їх розробки і формулювання. Автором одного з перших і найбільш відомих підходів є К. Ендрюс з Гарвардської школи бізнесу [1]. Тому вважаємо доцільним розгляд запропонованого ним метода, відомого під назвою SWOT-аналізу (SWOT analysis). Центральна ідея методу полягає в тому, що стратегія компанії має принаймні забезпечувати відповідність між внутрішніми можливостями організації (її сильні і слабкі сторони – Strengths and Weakness) і зовнішньою ситуацією (існуючі можливості і загрози – Opportunities and Threats).

Один з головних ідеологів емпіричної школи стратегічного управління П. Друкер в цьому аспекті пише: «Якщо немає стратегії, то немає і способу визначити, які дії і рішення організації сприяють досягненню бажаних результатів, а які ведуть у хибному напрямку і тільки розпрошують ресурси» [4].

За визначенням Б. Карлофа, стратегія є «узагальненою моделлю дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії» [5]. А. Чандлер стверджує, що стратегія – це визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, затвердження курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [6].

Наведені щойно визначення вказують на те, що стратегія – це координуючий, об'єднуючий фактор між цілями і ресурсами фірми. Подальші дослідження теоретичних засад стратегічного управління на підставі ресурсної парадигми довели, що основна роль у забезпеченні страте-

гічного розвитку підприємства належить його ресурсному потенціалу.

#### **Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми**

Вивчення теоретичних та емпіричних надбань цих авторів дозволяє стверджувати, що окремі роботи трактують стратегічне управління, ототожнюючи його з присутністю підприємства на ринку та умовами конкурентної боротьби, а відповідний понятійний апарат виглядає суперечливим. Поліваріантність розуміння стратегічного управління розвитком підприємств вимагає подальшого уточнення і формулювання категорійного апарату концепції стратегічного управління розвитком підприємств та визначення когнітивних схем цієї предметної галузі.

*Метою статті є науково-теоретичне обґрунтування тлумачення та змісту стратегічного управління розвитком підприємств відповідно до сучасного стану та надбанням економічної науки і менеджменту.*

#### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Проблеми стратегічного управління розвитком підприємств стають все більш складними і це явище обумовлене об'єктивними факторами, оскільки стратегічні напрямки розвитку зачіпають інтереси практично всіх ланок внутрішнього і зовнішнього середовища підприємств.

Існують два альтернативних підходи до поняття стратегічне управління розвитком. При першому підході спочатку визначається кінцевий стан, який є як би аргументом, тобто метою реалізації стратегії, який має бути досягнуто через певний час, і необхідні дії, що дозволяють досягти цього стану. Прикладом такого підходу до розуміння цієї категорії може служити перспективний план впровадження інновацій на транспортному підприємстві з тим або іншим ступенем його конкретизації.

Цей підхід до визначення сутності стратегічного управління розвитком характерний для початкових етапів формування теорії стратегічного управління. Інакше кажучи, тут стратегічне управління розвитком розглядається як довгостроковий план, що передбачає досягнення певної довгострокової мети, а розробка цього плану представляється як процес, що передбачає чітку часову градацію поетапного вирішення проблем, які виникають при його реалізації. При цьому передбачається, що всі зміни, що відбуваються на підприємстві, повністю контрольовані і керовані.

У сучасних умовах швидкість зміни не тільки зовнішнього, а й внутрішнього середовища, позитивні і негативні можливості, які виникають через ці зміни, постійно зростають, і тому стратегічне управління розвитком повинно орієнтуватися на максимальну можливість використання переваг, які з'являються тут, і зведенню до мінімуму або виключенню впливу на діяльність підприємств негативних явищ.

Другий підхід розглядає стратегічне управління розвитком як довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства в його інтегральному розумінні, тобто як єдиного цілого і як роль цього цілого, яку він має відігравати у взаємодії із зовнішнім середовищем. Тут як би виключається детермінізм в поведінці підприємства, оскільки стратегічне управління розвитком визначає свободу вибору з урахуванням ситуації, що змінюється в зовнішньому середовищі. При цьому підході під стратегічне управління розвитком слід розуміти як вибір напрямку поведінки підприємства, функціонування в рамках якого повинно привести підприємство до досягнення поставлених цілей.

При другому підході до розуміння стратегічне управління розвитком може передбачати:

- освоєння принципово нових технологій надання транспортних або логістичних послуг;
- початок надання нових видів послуг;
- збільшення частки обсягу послуг на ринку;
- проникнення в зону діяльності конкурентів;
- зміцнення економічної безпеки та інше.

Відзначимо, що обидва підходи мають право на реалізацію і жодним чином не суперечать один одному, а лише визначаються конкретними умовами, в яких перебуває конкретний об'єкт управління, і цілями, які цьому об'єкту належить вирішувати в перспективі. І в цьому аспекті не має сенсу давати порівняльну оцінку вищевказаним підходам.

У теперішній час більшість підприємств постійно стикаються з проблемою вибору пріоритетного напрямку розвитку. Оскільки підприємство існує в умовах зовнішнього середовища, яке активно змінюється, воно може поступово або раптово опинитися перед фактом, що його стратегія розвитку перестає відповідати ситуації. Основне питання полягає в тому, як підприємству виходити з ситуації, що склалася, за допомогою еволюційних (поступових) змін чи здійснюючи «квантовий стрибок» («квантовий перехід»).

Якщо керівництво підприємства раптово опиняється в ситуації, коли стратегія управління більше не відповідає дійсності, відбувається «стратегічна революція» [7]. Тривалий період еволюційних змін раптово переривається революційним вибухом, в ході якого підприємство порівняно швидко переходить до нових схем діяльності. Але, чому еволюційні зміни, що відбувалися в компанії, все ж привели організацію до необхідності «квантового, стрибка»? Чи були ці зміни не адекватні ситуації, чи вони були недостатньо ефективні? Чи можна уникнути стратегічних революцій? За інших рівних факторів і умов, який шлях розвитку є найбільш прийнятним? Чому одні підприємства розвиваються поступово, а інші стрибкоподібно? Ось лише невеликий спектр питань, на які поки немає відповідей.

Наслідки, як революційних змін стратегічних напрямів, так і їх еволюційного розвитку можуть проявлятися у вигляді негативного чи позитивного впливу на економічну сферу підприємства і

країну в цілому, на соціальну сферу, у тому числі якість життя населення країни і персоналу підприємства.

На даний момент існує велика кількість публікацій, присвячених розробці багатопланових стратегій розвитку підприємства в тих чи інших умовах.

Так, Г.Б. Клейнер, розглядаючи принципи формування підприємницької стратегії, орієнтованої на розвиток потенціалу фірми, не виділяє поступовий або стрибкоподібний шлях виходу з проблемної ситуації (розбіжність необхідних і фактичних значень цільових характеристик підприємства), але відзначає наступні етапи по відношенню до проблемної ситуації [8]:

1. Формулювання проблеми;
2. Аналіз наслідків існування проблемної ситуації;
3. Аналіз факторів (причин) даної ситуації;
4. Формулювання можливих варіантів управління факторами;
5. Моделювання різних варіантів реалізації стратегії і вибір серед них найбільш прийняттого.

На основі детального аналізу кожного етапу формується наступний висновок: вибір стратегії і аналіз її ефективності ґрунтуються на взаємодії господарських суб'єктів, яке в свою чергу базується на основі структурних моделей: дерева факторів існування проблеми і дерева наслідків. Питання ж про метод реалізації обраної стратегії залишається не розкритим.

Разом з тим, Г.Б. Клейнер розглядає підходи до реалізації стратегії в динаміці: еволюцію, інволюцію і революцію. Однак немає відповіді на питання, який напрям (яка концепція) стратегічного розвитку підприємства результативніше [8].

Вибір стратегії розвитку – центральний момент стратегічного управління. Зазвичай підприємство вибирає одну стратегію з декількох альтернативних варіантів [15].

Процес вибору стратегії розвитку складається з етапів розробки, доведення, оцінки і аналізу. На практиці ці етапи важко розділити, оскільки вони являють собою різні рівні одного процесу, але використовують різні методи.

На етапі розробки формулюються стратегії розвитку, що дозволяють досягти поставлених цілей. Головним завданням даного етапу є розробка можливо більшої кількості альтернативних стратегій, що дозволяють досягти поставлених цілей. Це значно розширює вибір і дозволяє не пропустити потенційно кращий варіант. Тому до роботи залучаються не тільки вищі керівники, а й менеджери середньої ланки.

Наступний етап, вироблення стратегії розвитку полягає в доведенні загальної стратегії до рівня її адекватності цілям розвитку підприємства у всьому їх різноманітті.

Вирішальним моментом вибору стратегії розвитку є аналіз і оцінка альтернативних варіантів.

Задача оцінки полягає у виборі такої стратегії, яка забезпечувала б максимальну ефективність діяльності фірми в майбутньому для досягнення її



головних цілей. Відбувається наповнення загальної стратегії конкретним змістом.

Стратегічний вибір повинен бути заснований на чіткій концепції розвитку підприємства, а саме формулювання – однозначним і ясным. Значущість вибору визначається тим, що обрана стратегія на тривалий час обмежує свободу дій керівництва і робить глибокий вплив на всі прийняті ним рішення. При цьому повинні братися до уваги численні чинники: ризик, досвід минулих стратегій, вплив власників акцій, чинник часу і т.п. [15].

Традиційний підхід до стратегічного управління передбачає, що зміни повинні бути постійними (організація безперервно адаптується до зовнішніх умов). Але в такому підході укладена неабияк частка іронії, оскільки сама стратегія, сама по собі, є щось стабільне, а не мінливе. Це потребує роз'яснення: система управління підприємством повинна визначити напрямок руху, розробити план дій, налагодити взаємодію всіх структурних підрозділів на основі загальних цілей. Але все ж таки, стратегія передбачає стабільність. Немає стабільності – немає і стратегії (а значить, немає і планів на майбутнє та урахування минулого досвіду). Справді, вже сам факт наявності організаційної стратегії, а тим більш чітке її формулювання породжує певний опір її змінам.

Головний недолік стандартного підходу полягає у тому, що його прихильники не можуть дати відповідь на питання, як і коли відбуваються зміни стратегії. В основі будь-якої стратегії лежить фундаментальна дилема – необхідність примирити два різномірних початки: стабільність і мінливість. З одного боку, досягнення максимального ефекту передбачає концентрацію зусиль, а з іншого боку, необхідна адаптація до мінливих умов [7].

У конфлікті такого роду між двома протидіючими силами організації, як правило, поперемінно звертаються то до однієї, то до іншої сторони: на зміну періодам стабільності приходять часи змін. І якщо вірно, що стратегії повинні постійно зазнавати деякі незначні зміни, то настільки ж вірно і те, що істотні зміни в стратегії відбуваються порівняно рідко.

Дослідження показали, що такого роду схема змін типова для значної кількості підприємств (особливо для успішно діючих). На основі такого спостереження можна розвинути далі теорію стратегічного управління розвитком, яку назвали «квантовою теорією» змін стратегії, ключовий момент якої – це твердження про те, що підприємства в різні моменти своєї діяльності дотримуються однієї з двох різних схем.

Досвід показує, що великий період часу підприємства розвиваються у межах обраної стратегічної орієнтації. Якесь зміни відбуваються пос-

тійно, але вони не виходять за встановлені рамки (наприклад, вдосконалення методів формування асортименту логістичних послуг). Роблять те, що робили протягом відносно тривалого періоду часу, але тільки дещо краще (еволюція) або трохи гірше (інволюція). На багатьох підприємствах такі періоди стабільності дають ефективні наслідки, оскільки найбільших успіхів вони досягають не в результаті змін стратегії, а в ході використання вже знайдених та традиційних методів.

Квантова теорія особливо корисна при вивченні діяльності великих транспортних підприємств, що займаються наданням широкого переліку послуг. Оскільки вони значною мірою покладаються на стандартизовані процедури, опір стратегічним змінам на таких підприємствах особливо великий. У результаті спостерігаються тривалі періоди стабільності, що перериваються короткими періодами революційних змін.

На підприємствах з більш творчим підходом спостерігається дещо інше: більш збалансована схема співвідношення змін і стабільності. Підприємства, які зайняті наданням нових послуг, змушені час від часу рухатися у всіх напрямках для того, щоб підтримати власний творчий рівень. Але і їм доводиться через деякий час зупинятися, щоб упорядкувати накопичені ідеї.

## Висновки

Таким чином, відповідно до квантової теорії підприємствам вдається розділити і примирити ці протидіючі сили – зміни і стабільність, звертаючись до них поперемінно. Причому багато стратегічних невдач можна пояснити або використанням цих двох сил, або непомірною прихильністю до однієї з них.

Разом з тим, застосування «квантової стрибка» стратегії розвитку доцільно не скрізь і не завжди. Якщо зовнішні і внутрішні умови функціонування підприємства не вимагають застосування «стрибків», а дозволяють віддати перевагу еволюційному розвитку, потрібно використовувати цей шлях замість «шокової терапії». Однак, перш ніж прийняти те чи інше стратегічне рішення, необхідно провести глибокий аналіз можливих наслідків реалізації цього рішення на ефективність стратегії розвитку підприємства, потенційну ступінь ризику, наслідків для суспільства, екології та ряд інших наслідків. Необхідно переконатися в тому, що життєвий цикл колишньої стратегії розвитку близький до завершення і необхідний перехід до нової стратегії, до якої потрібно готувати підприємство. Ця підготовка передбачає формування нових стратегічних намірів і вибір форми управління, яка найкращим чином забезпечить їх реалізацію.

**Список літератури:**

1. Kenneth R. Andrews. The Concept of Corporate Strategy, rev. edn., copyright (c) by Richard D. Irwin, Inc., 1980. – 472 p.
2. Портер М. Конкуренция.: учебн. пособ. / Портер М. – М.: Изд-во «Вильямс», 2000. – 495 с.
3. Менеджмент [Текст]: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / М.М. Єрмошенко, С.А. Єрохін, М.П. Денисенко та ін.; за заг. ред. М.М. Єрмошенко; Нац. акад. упр. – К.: Нац. акад. упр., 2011. – 652 с.
4. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П.Ф. Друкер. – М.: «ИД «Вильямс». – 2002. – 482 с.
5. Карлоф Б. Деловая стратегия: Концепция, содержание, символы. Пер. с англ. 1991. – 240 с.
6. Chander Alfred D. Strategy and structure. – Cambridge, MA: MIT Press, 1998. – 384 с.
7. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bbest.ru/strproc/formstrat/izstrkvkska>.
8. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. – М.: Дело, 2008. – 568 с.
9. Аршинов В.И., Буданов В.Г. Когнитивные основания синергетики // Синергетическая парадигма. Нелинейное мышление в науке и искусстве. – М.: Прогресс-Традиция, 2002. – 388с.
10. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления [Монография]. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. – 548 с.
11. Друкер П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы.; пер с англ.– М.: Дело,1992.– 396 с.
12. Бухвалов А.В., Катькало В.С. Современные трактовки стратегий диверсификации // Российский журнал менеджмента. 2008. Т. 6. № 1. С. 57-64.
13. Каплан Р. Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд. / Каплан Р. Нортон Д.; пер. с англ. Павлова М. – М.: ЗАО «Олимп- Бизнес», 2003. – 320с.
14. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: [монографія] / Н.Н. Куденко. – К.: КНЕУ, 2002. – 245 с.
15. Менеджмент: Экзаменационные ответы. Серия «Сдаем экзамен». Ростов н/Д: «Феникс», 2002. – 384 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://portal-u.ru/voprosy-strateg/protsess-vybor-strategii>.
16. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления [Монография] / СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. – 548 с.
17. Питер Ф. Друкер. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы; пер с англ. – М.: Дело,1992. – 396 с.
18. Бухвалов А.В., Катькало В.С. Современные трактовки стратегий диверсификации // Российский журнал менеджмента. 2008. Т. 6. № 1. С. 57-64.
19. Каплан Р. Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд. / Каплан Р. Нортон Д.; пер. с англ. Павлова М. – М.: ЗАО «Олимп- Бизнес», 2003. – 320 с.

Надано до редакції 11.10.2015

Синиця Лідія Віталіївна / Lidiya V. Sinitsa  
[sinitsa@ukr.net](mailto:sinitsa@ukr.net)

**Посилання на статтю / Reference a Journal Article:**

*Теоретичні засади формування стратегій управління розвитком підприємств транспортної галузі [Електронний ресурс] / Л. В. Синиця // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 5 (21). – С. 199-203. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n5.html>*