

УДК 330.131.7:656.2

К. А. КАРАЧАРОВА

*Українська державна академія залізничного транспорту*

## ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АТП ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Процес формування стратегій автотранспортних підприємств залізничного транспорту (АТПЗТ) складається із сукупності етапів, які виконуються послідовно та логічно. Існує сталий зворотний зв'язок і вплив кожного етапу на інші та на всю їх сукупність. Узагальнення поглядів вітчизняних і зарубіжних учених дозволило розробити концептуальну модель формування стратегії АТП залізничного транспорту, яка базується на визначенні цілей, сценаріїв та пріоритетних напрямів, механізмів і критеріїв оцінки ефективності реалізації стратегії з урахуванням сучасних тенденцій розвитку та потенційних можливостей галузі. В статті подається опис стратегії АТПЗТ, яка формується за такими етапами: інтелектуальний етап, етап діагностики, аналіз стратегічних альтернатив, реалізація стратегії та контрольний етап.*

**Ключові слова:** автотранспортне підприємство, концептуальна модель стратегії, потенціал.

### Постановка проблеми

В умовах ринкової економіки успішність роботи автотранспортних підприємств здебільшого залежить від ефективності планування і в першу чергу від правильно обраної стратегії. Дані офіційної статистики свідчать про значну кількість суб'єктів господарювання, які працюють збитково протягом останніх років. Причиною такого стану справ є не тільки несприятливі загальноекономічні умови, а й недостатнє або неякісне планування на підприємствах, неправильний вибір мети і засобів її досягнення. До того ж динамічне, довгострокове покращання позицій автотранс-

портних підприємств на вітчизняному ринку неможливе в сучасних умовах без цілеспрямованих, усвідомлених дій, що підлягають програмуванню. Розробка напрямків цих дій із врахуванням перспективи являють собою процес формування стратегії.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблемам стратегічного управління та формування стратегії присвячено наукові праці зарубіжних та вітчизняних учених І. Ансоффа [1], М. Борушак [2], Г. Мінцберга [3], В. Немцова [4], М. Портера [5], А. Томпсона та А. Стрікланда [6], О. Шершньової [7] та ін. В умовах плюралізму думок не існує єдиного підходу до формування стратегії компанії. Значний вклад в систематизацію поглядів в цій сфері зробили Г. Мінцберг (Henry Mintzberg), Б. Альстренд (Bruce Ahlstrand) та Д. Лемпел (Joseph Lampel), у своїй книзі “Стратегічне сафарі: екскурсія по нетрях стратегічного менеджменту” автори виділили 10 шкіл стратегії [8, с. 5]. Проте, незважаючи на теоретичні дослідження різних аспектів процесу розробки стратегій, потребує комплексного дослідження формування стратегії АТП залізничного транспорту.

**Мета статті** – дослідити принципи та етапи формування стратегії, розробити концептуальну модель стратегії АТПЗТ.

### Основні результати дослідження

Процес формування стратегій складається із сукупності етапів, які виконуються послідовно та логічно. Існує сталий зворотний зв'язок і вплив кожного етапу на інші та на всю їх сукупність. Аналіз літератури виявив різні підходи до формування стратегії розвитку і етапів стратегічного управління. За М. Месконом, процес формування стратегії складається з таких етапів: розробка місії і цілей; оцінювання та аналіз зовнішнього середовища; управлінське обстеження сильних і слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив; вибір стратегії, реалізація та оцінювання стратегії. І. Ансофф виділяє таку групу рішень при формуванні стратегії [7]: внутрішнє оцінювання; оцінювання зовнішніх можливостей; формулювання цілей і вибір завдань; рішення про портфельну стратегію; конку-

рентна стратегія; створення альтернативних проектів, їх відбір та реалізація.

Принципи формування стратегії передбачають вимоги до неї, визначають характер і зміст економічної діяльності автотранспортних підприємств залізничного транспорту АТПЗТ. Дотримання цих принципів є запорукою ефективної роботи підприємства, уникнення негативних результатів під час реалізації обраної стратегії (табл. 1) [9, с.175 - 181].

Таблиця 1

Принципи формування стратегії

Принципи формування стратегії	Характеристика
Принцип цілісності	стратегія має бути сформована як певна система
Принцип безперервності	стратегію необхідно використовувати постійно, уникаючи розбіжностей у часі
Принцип гнучкості	здатність стратегії змінювати свою спрямованість у зв'язку з непередбачуваними обставинами
Принцип точності	стратегія повинна бути конкретизована і деталізована
Принцип участі	розроблення стратегії передбачає участь якомога більшої кількості працівників різних рівнів управління

На наш погляд, стратегія АТПЗТ має формуватися за такими етапами: інтелектуальний етап, етап діагностики, аналіз стратегічних альтернатив, реалізація стратегії та контрольний етап (рис. 1).

Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії – це розробка та формування альтернативних варіантів розвитку (стратегічні альтернативи), моделювання й оцінювання можливостей реалізації стратегії АТПЗТ за цими напрямками.

Інтелектуальний етап включає в себе визначення місії, тобто головної мети, сенсу існування, основного функціонального призначення та ролі галузі в довгостроковому періоді. Основна мета стратегії полягає у підвищенні ефективності функціонування АТПЗТ.

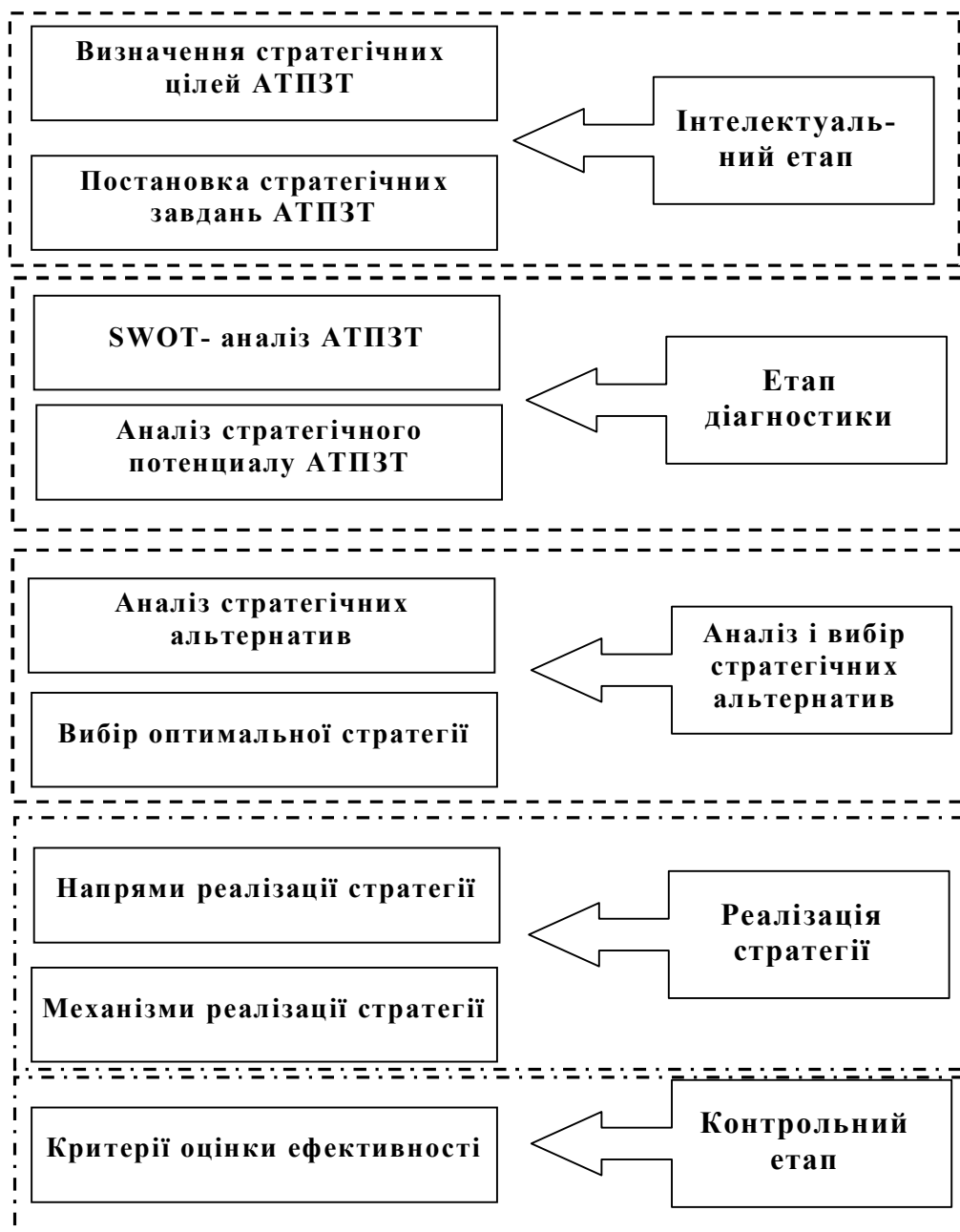


Рис. 1. Етапи формування та концептуальна модель стратегії АТПЗТ

Другий етап формування стратегії – етап діагностики – є основою для вибору стратегії. На цьому етапі відбувається SWOT – аналіз та аналіз стратегічного потенціалу АТП. Ефективна робота будь-якого автотранс-

портного підприємства, його зростання і розвиток визначаються правильним вибором стратегічних орієнтирів, що дозволяють щонайкраще реалізувати потенціал підприємства. Представляється доцільним досліджувати потенціал автотранспортного підприємства, з метою вибору рекомендацій по формуванню стратегії підприємства, оскільки сила впливу кожного з чинників зовнішнього середовища на підприємства обумовлена особливостями самих підприємств. 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.

На третьому етапі формування стратегії розвитку – аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії – відбувається розробка та формування альтернативних варіантів розвитку (стратегічні альтернативи), моделювання й оцінювання можливостей реалізації стратегії за цими напрямками, вибір найдосконалішої стратегічної альтернативи (основна, оптимальна стратегія, головна альтернатива) для реалізації та побудови на основі цього варіанта загальної траєкторії розвитку туризму. Стратегічні альтернативи передбачають не лише формулювання стратегій, а й шляхи їх досягнення, заходи реалізації, необхідні ресурси, оцінку ризиків тощо.

Четвертий етап формування стратегії – реалізація (виконання) стратегії – відбувається впровадження стратегії згідно з планом конкретних заходів. Ефективна реалізація стратегії на підприємстві автомобільного транспорту забезпечує: створення організаційної структури, що сприяє успішному виконанню стратегії; складання бюджету для спрямування ресурсів підприємства у вирішальні, з позиції стратегії, підрозділи; вдосконалення методів управління; введення системи стимулювання, яка спрямована на спонукання співробітників активно працювати як у процесі розробки стратегії, так і в процесі її реалізації.

Контрольний етап здійснюється постійно. На цьому етапі результати реалізації стратегії порівнюються із цілями, аналізується ефективність і результативність стратегії, за допомогою системи зворотного зв'язку здійснюється контроль за виконанням стратегії.

## Висновки

Узагальнення поглядів вітчизняних і зарубіжних учених дозволило розробити концептуальну модель формування стратегії АТП залізничного транспорту, яка базується на визначенні цілей, сценаріїв та пріоритетних напрямів, механізмів і критеріїв оцінки ефективності реалізації стратегії з урахуванням сучасних тенденцій розвитку та потенційних можливостей галузі. Ефективне застосування концептуальної моделі формування стратегії сприятиме вирішенню актуальних проблем галузі.

## Література

1. Ансофф, І. *Новая корпоративная стратегия [Текст]* / І. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
2. Боруцак, М. *Стратегия развития туристського региона, теория, методология, практика [Текст]: моногр.* / М. Боруцак. – Минск : БГЭУ, 2002. – 166 с.
3. Минцберг, Г. *Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения [Текст]* / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 684 с.
4. Немцов, В. Д. *Стратегічний менеджмент [Текст]* / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : Екс Об, 2002. – 560 с.
5. Портер, М. Е. *Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів [Текст]* / Майкл Портер ; пер. з англ. К. Олійника, Р. Скільського. – К. : Основи, 1997. – 390 с.
6. Томсон, А. А. *Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [Текст]* / А. А. Томсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Вильямс, 2006. – 928 с.
7. Шериньова, О. В. *Методичні засади побудови Стратегії розвитку туризму в малих містах Рівненщини [Текст]* / О. В. Шериньова // Університетські наукові записки / Хмельницький університет управління та права. – 2008. – № 3 (II). – С. 271–272.
8. Minzberg, H. *Strategy Safari: A Guided Tourthroughthe Wildsof. Strategic Management [Text]* / H. Minzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel. – New York : The Free Press. – 1998. – 404 p.
9. Саєнко, М. Г. *Стратегія підприємства. Підручник. [Текст]* / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : «Економічна думка», 2006. – 390 с.

Надійшла до редакції 15.10.2013, розглянута на редколегії 15.11.2013

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

## ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ АТП ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

*Е. А. Карачарова*

Процесс формирования стратегий автотранспортных предприятий железнодорожного транспорта (АТПЖТ) состоит из совокупности этапов, выполняемых последовательно и логично. Существует устойчивая обратную связь и влияние каждого этапа на другие и на всю их совокупность. Обобщение взглядов отечественных и зарубежных ученых позволило разработать концептуальную модель формирования стратегии АТП железнодорожного транспорта, которая базируется на определении целей, сценариев и приоритетных направлений, механизмов и критериев оценки эффективности реализации стратегии с учетом современных тенденций развития и потенциальных возможностей отрасли. В статье дается описание стратегии АТПЖТ, которая состоит из ряда этапов: интеллектуальный этап, этап диагностики, анализ стратегических альтернатив, реализация стратегии и контрольный этап.

**Ключевые слова:** автотранспортное предприятие, концептуальная модель стратегии, потенциал.

## STAGES OF FORMING OF STRATEGY OF AUTOENTERPRISES OF RAILWAY TRANSPORT

*E. A. Karachrova*

The formation process of autoenterprises of railway transportation consists of a set of steps that are executed sequentially and logically. There is constant feedback and influence on each stage and the whole set of them. Summary of the views of local and foreign scientists allowed to develop a conceptual model of railway transport strategy motor company, which is based on identifying objectives, scenarios and priorities, mechanisms and criteria for evaluating the effectiveness of implementation strategies based on current trends and the potential of the industry. The article describes a strategy of description, which is formed by the following steps: intellectual stage, the stage of diagnosis, analysis of strategic alternatives, implementation strategies and control stage.

**Keywords:** trucking companies, a conceptual model of the strategic, potential.

**Карачарова Катерина Анатоліївна** – здобувач, старший викладач кафедри “Фінанси”, Українська державна академія залізничного транспорту, м. Харків.