

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЗАЛІЗНИЧНОГО
ТРАНСПОРТУ

Синиця Лідія Віталіївна



УДК: 656.2.07

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА
(на прикладі підприємств залізничного транспорту)

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Автореферат
дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

Харків – 2016

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Східноукраїнському національному університеті імені Володимира Даля Міністерства освіти і науки України.

Науковий консультант:

доктор економічних наук, професор

Чиж Віра Іванівна,

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, завідувач кафедри обліку і аудиту.

Офіційні опоненти:

доктор економічних наук, професор

Бараш Юрій Савелійович,

Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна, завідувач кафедри обліку, аудиту та інтелектуальної власності;

доктор економічних наук, професор

Мних Ольга Богданівна,

Національний університет «Львівська політехніка», професор кафедри маркетингу і логістики;

доктор економічних наук, професор

Шинкаренко Володимир Григорович,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет, професор кафедри менеджменту.

Захист відбудеться «01» липня 2016 р. о 11.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.820.05 в Українському державному університеті залізничного транспорту за адресою: м. Харків, майдан Фейербаха, 7, ауд. 3.501.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Українського державного університету залізничного транспорту за адресою: 61050, м. Харків, майдан Фейербаха, 7, ауд. 2.209 та на сайті Українського державного університету залізничного транспорту: <http://kart.edu.ua>.

Автореферат розісланий «27» травня 2016 р.

Учений секретар
спеціалізованої вченої ради



І.В. Чорнобровка

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. На сучасному етапі господарювання проблеми стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту стають все більш складними, оскільки стратегічні напрямки розвитку зачіпають інтереси практично всіх ланок внутрішнього і зовнішнього середовища підприємств внаслідок збільшення їх інформаційної та організаційної забезпеченості. Це обумовлено тим, що сучасна система управління транспортною галуззю має занадто велику інерцію і тривалість реструктуризації потенціалу, мобілізації ресурсів, необхідних для використання можливостей і відображення загроз, що з'являються у зв'язку з подіями у зовнішньому середовищі, ініційованих державою, регіональною владою, конкурентами, постачальниками, споживачами, станом самих підприємств. Темп розвитку подій часто вище швидкості реакції керуючої системи, тобто виникає проблема стратегічної гнучкості. Така ситуація в умовах дезінтеграції економіки, науково-виробничого потенціалу, руйнування коопераційних зв'язків поширює вірогідність збільшення негативних сценаріїв розвитку підприємств залізничного транспорту. Одна з головних сучасних проблем функціонування підприємств пов'язана з ростом невизначеності ведення виробничої діяльності, що обумовлена підвищенням темпів зміни стану зовнішнього середовища.

Дійовим засобом протидії негативному впливу невизначеності є формування на підприємстві ефективної системи стратегічного планування і використання комплексу інструментів стратегічного менеджменту. Зростання непередбачуваності ринку потребує від підприємства знаходження адекватних способів реагування, що забезпечать в перспективі підвищення ефективності його функціонування, конкурентоздатності, стійкості розвитку і т. ін.

Забезпечення стабільного ефективного функціонування підприємств залізничного транспорту потребує впровадження сучасних форм і методів стратегічного управління їх розвитком, що визначає як інноваційно-стратегічну, так і оперативно-тактичну діяльність менеджменту підприємства незалежно від його рангової значущості і рівнів організаційної структури управління підприємствами. Зазначене обумовлює актуалізацію поглибленого вивчення науково-практичної проблеми стратегічного розвитку підприємств залізничної галузі, що забезпечує посилення їх конкурентних позицій на ринку.

Теоретико-методологічний базис дисертаційного дослідження ґрунтується на наукових поглядах щодо управління підприємством, які відображені у класичних теоріях організації таких вчених, як М. Вебер, Ф. Тейлор, А. Файоль, К. Хеннінг; соціально-орієнтованих теоріях організації (Д. МакГрегор, А. Маслоу, Е. Мейо, Ф. Херцберг); теорії прийняття рішень (І. Ансофф, Дж. Марч, Г. Саймон, Е. Хайнен), кібернетичній концепції (Р.Акофф, С. Бір, К. Бляйхер, Н. Вінер, У. Ешбі, Д. Нейман, Х.Ульріх, К.Шеннон); системно-еволюційних підходах (Ф. Емері, Б.Лівехуд, Г. Мінцберг, Г. Пробст, Х. Рікман, Е.Тріст).

У розвиток теоретичного підґрунтя та методичного інструментарію стратегічного управління розвитком підприємств зробили свій внесок такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як П. Друкер, К. Ендрюс, Ф. Котлер, Ж.Ж. Ламбен, М. Мескон,

І. Нонака, К. Прахальд, Дж. Тідд, П. Селзник, Р. Стівенсон, Г. Хемель, Т. Андрусенко, В. Бабіч, Л. Балабанова, Ю. Бараш, С. Бобришев, А. Бухвалов, В. Верба, О. Віханський, О. Востряков, Т. Гаврилова, А. Гальчинський, О. Гапоненко, В. Геєць, Г. Гольдштейн, О. Гребешкова, О. Дейнека, В. Дикань, С. Ілляшенко, Н. Куденко, Д. Кудрявцев, О. Мних, В. Семиноженко, В. Хорошевський, В. Шинкаренко, Н. Якименко та ін.

Поряд із цим потребують подальшого обґрунтування теоретичні підходи до управління стратегічним розвитком підприємства, оцінки стратегічного розвитку, рівнів організаційного і науково-технічного розвитку підприємств. У зв'язку з цим актуальним є формування теоретико-методологічного підґрунтя і методичного інструментарію забезпечення процесів обґрунтування і реалізації основних інструментів стратегічного менеджменту: вибору стратегічних напрямків і конкурентних стратегій розвитку підприємства на основі його позиціонування на ринку; вибору моделей організації управління підприємством, що відповідають цілям його стратегічного розвитку; виявлення якісних і кількісних умов горизонтальної і вертикальної інтеграції підприємств; реалізації потенціалу стратегічного менеджменту на основі управління життєвим циклом підприємства, циклами організаційного і науково-технічного його розвитку тощо.

Усі ці обставини зумовили вибір теми дисертаційної роботи, визначили предмет, об'єкт, основну мету і завдання дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано відповідно до планів науково-дослідних робіт Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля Міністерства освіти і науки України. В межах науково-дослідної роботи кафедри економіки підприємства та управління персоналом за держбюджетною науково-дослідною темою ДН 5-09 «Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку економічних систем регіону в умовах світових інтеграційних процесів» (номер державної реєстрації 0109U003316, 2009-2011 рр.) запропоновано систему забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств регіону. У процесі виконання держбюджетної науково-дослідної теми ДН 7-09 «Методологічні основи управління суб'єктом господарської діяльності в умовах інноваційного розвитку економіки та економічних знань» (номер державної реєстрації 0109U0008, 2009-2011 рр.) розроблено способи моделювання інноваційного розвитку підприємства. Внеском автора у виконання держбюджетної науково-дослідної теми ДН 53-12 «Розробка теоретико-методологічних основ проектно-орієнтованого управління стійким і безпечним розвитком регіону в епоху економічних знань» (номер державної реєстрації 0112U000233, 2012-2014 рр.) є запропонований підхід до використання методів ієрархічного аналізу для визначення рівня інноваційного розвитку підприємства.

Дисертація виконувалась відповідно до основних положень Транспортної стратегії України на період до 2020 року (затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20 жовтня 2010 р. № 2174) і Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2010-2019 роки (затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2009 р. № 1390).

Мета та завдання дослідження. Мета дисертаційної роботи полягає в розробленні теоретико-методологічного підґрунтя та методичних підходів і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування системи стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту в сучасних економічних умовах.

Мета дисертаційного дослідження зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- узагальнити теоретичні підходи до стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту, що ґрунтуються на встановленні відповідності між процесами управління і самоуправління на підприємстві, які відповідають цілям його стратегічного розвитку;

- розробити концепцію стратегічного управління розвитком підприємства за виділеними критеріями з урахуванням синергетичної концепції розвитку і концепції ефективності на основі дослідження сутності розвитку підприємства та систематизації існуючих підходів до розроблення його стратегії;

- розробити методичний підхід до оцінки якості і вибору стратегій розвитку підприємств залізничного транспорту на основі управління їх життєвим циклом, циклами організаційного і науково-технічного розвитку;

- запропонувати комплексний методичний підхід щодо адаптації підприємств залізничного транспорту до нововведень на основі використання методу стратегічного управління в реальному режимі часу;

- розробити методичні положення зі стратегічного управління на основі інформаційного забезпечення системи стратегічного управління і виявлення слабких сигналів та адекватного реагування, що створюється на підприємствах залізничного транспорту;

- розробити методику оцінки стану інноваційної активності підприємства залізничного транспорту на основі дослідження співвідношення потенціалу та показника «інноваційна активність» підприємства;

- розробити систему елементів стратегічного управління ризиками щодо створення бізнесу з нуля і перепроектування існуючої структури бізнесу на основі створення та впровадження відповідних технологій;

- довести ефективність позитивного «квантового стрибка» стратегії в порівнянні з різними варіантами еволюційного і інволюційного розвитку для зростання результативності стратегії підприємства залізничного транспорту;

- розвинути теоретичні основи стратегічного розвитку за участю залізничного транспорту за рахунок розкриття його принципів, критеріїв, напрямків і видів;

- систематизувати теоретичні положення щодо альтернативних моделей стратегій розвитку підприємств залізничного транспорту і розвинути їх з використанням запропонованого механізму вибору ефективної стратегії;

- розробити пропозиції щодо вибору інтеграційних стратегій підприємств залізничного транспорту на основі виявлення якісних і кількісних умов, що характеризують величину бар'єрів на вхід в галузь і вихід з неї;

– обґрунтувати доцільність застосування для підприємств залізничного транспорту концепції фокусування клієнтури, що інтегрує ресурсний і ринковий підходи.

Об'єкт дослідження – процес стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади і методико-прикладні рекомендації та підходи до стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети і вирішення зазначених завдань використовувались такі методи: *порівняльний аналіз і графічний метод* – для відображення тенденцій розвитку підприємств залізничного транспорту України; *синтезу та аналізу* – для формування теоретичних положень стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту; *структурно-логічного аналізу* – для визначення складових концепції стратегічного управління розвитком підприємства; *морфологічного аналізу* – для удосконалення понятійно-категоріального апарату стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту; *матричний метод* – для визначення змісту стратегії розвитку підприємства, оцінювання розвитку підприємства залізничного транспорту; *абстрагування і логічного аналізу* – для розроблення концепції стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту; *метод ключових питань* – для розроблення алгоритму формування та реалізації стратегії розвитку підприємства залізничного транспорту; *міждисциплінарна аналогія* – для обґрунтування природи розвитку підприємства залізничного транспорту в сукупності зовнішніх і внутрішніх економічних показників діяльності підприємства; *моделювання* – для обґрунтування моделі інтерактивного менеджменту, яка спрямована на вибір кращої альтернативи стратегічного розвитку підприємства залізничного транспорту.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативні акти України щодо діяльності підприємств залізничного транспорту, публікації провідних вітчизняних і зарубіжних авторів, монографічні дослідження фахівців з проблем управління стратегічним розвитком підприємств залізничного транспорту, статистичні звіти і дані фінансової і статистичної звітності підприємств залізничного транспорту, ресурси Інтернету.

Наукова новизна отриманих результатів. Найбільш важливі результати дослідження, що містять елементи наукової новизни, полягають у такому:

вперше:

- на основі системного підходу визначено, що сучасна теорія і методологія стратегічного управління розвивається в напрямку врахування процесів самоорганізації в реальних системах управління та розробки методів управління за допомогою забезпечення умов самоорганізації, яка знаходить своє відображення в явищі керованої координації, що забезпечує взаємозв'язок процесного і ситуаційного, цілеорієнтованого і ціннісно-орієнтованого, кібернетичного і синергетичного підходів в управлінні. Взаємозв'язок управління на підставі кібернетичного і синергетичного підходів досить повно розкривається за допомогою

вивчення цільових детермінацій. У методологічному плані саме врахування цільової детермінації визначає її як напрямок подальшого розвитку кібернетичних концепцій і концепцій самоорганізації, так і їх інтеграції;

- запропонована методологія дослідження процесу стратегічного розвитку підприємств залізничного транспорту і його зовнішнього середовища, яка заснована на інтеграції синергетичної концепції розвитку і концепції ефективності управління, що забезпечує цілісне його відображення як синтетичного процесу підвищення узгодженості та ефективності системи управління розвитком підприємства. Даний підхід створює основу формування концепції управління стратегічним розвитком підприємства, що включає систему поглядів на розуміння сутності, напрямів, цілей, принципів, інструментів, критеріїв оцінки управління стратегічним розвитком підприємств залізничного транспорту;

- розроблено методичний підхід до оцінки якості і вибору стратегій розвитку підприємств залізничного транспорту, який, на відміну від існуючих, полягає у встановленні споживчих властивостей стратегії як одного з видів управлінських рішень, що використовується в процесі стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту, відповідно до чого встановлюються компоненти системи стратегічного управління, які безпосередньо пов'язані зі стратегією, впливають на її стан і залежні від неї (місія, цілі та інші), що дозволяє провести інтегральну (узагальнюючу) оцінку стратегії, яка враховує значення і вплив кожного критерію. Особливістю підходу є оцінка в процесі розробки стратегії, яка використовується як інструмент вибору, і в процесі її реалізації, коли оцінка є інструментом контролю, а також склад врахованих критеріїв і періодичність оцінки на різних стадіях життєвого циклу стратегії;

- запропоновано комплексний підхід щодо адаптації підприємств залізничного транспорту до нововведень на основі використання методу стратегічного управління в реальному режимі часу. Розроблений алгоритм стратегічного управління підприємством включає: структуру ресурсів, які використовуються, структуру управлінських функцій, технологію виконання функцій, систему стратегічного управління і відповідну організаційно-управлінську структуру, що дає змогу здійснювати оцінку інноваційної активності в системі стратегічного управління. Розроблено рекомендації щодо організації експертних оцінок в системі стратегічного управління розвитком і формалізації процедури обробки експертних оцінок та організації експертних стану підприємств залізничного транспорту;

удосконалено:

- методичні положення зі стратегічного управління на основі інформаційного забезпечення системи стратегічного управління і виявлення слабких сигналів та адекватного реагування. Встановлено етапи прояву кризових явищ, на кожному з яких визначені раціональні методи стратегічного управління. Створення відповідної системи управління передбачає такі технологічні операції та елементи: об'єкти спостереження, предмети спостереження, спостерігачі, інструменти спостереження, режим спостереження. Запропоновано ввести міру реакції на сигнал у вигляді ступеня вирішення стратегічної проблемної ситуації на відповідність один

одному трьох показників (рівень розвитку кризової ситуації або рівень впливу, рівень поінформованості та ступінь вирішення кризової ситуації). Це дозволить контролювати стан системи управління по слабких сигналах, що створюється на підприємствах залізничного транспорту;

- методика індикації стану інноваційної активності підприємств залізничного транспорту – однієї з основних характеристик його діяльності, що є діагностичним і комплексним джерелом інформації про стан підприємства. Дослідження співвідношення потенціалу та інноваційної активності підприємств залізничного транспорту показали, що у поєднанні вони дають інформацію про реальну конкурентну силу підприємства, а показники мінливості середовища, активності стратегії і готовності до змін взаємопов'язані. Для вимірності показника «інноваційна активність» запропонована структура його ознак, що відображають значимі властивості. За ознаки інноваційної активності прийнято: якість інноваційної стратегії конкуренції; рівень мобілізації інноваційного потенціалу; рівень залучених капіталовкладень (інвестицій); методи, культура, орієнтири, які використовуються при проведенні змін; відповідність реакції підприємства характеру конкурентної стратегічної ситуації; швидкість (темп) проведення стратегічних інноваційних змін; обґрунтованість реалізованого рівня інноваційної активності підприємств залізничного транспорту;

- технологію створення та впровадження елементів стратегічного управління ризиками, верифіковану для двох випадків: створення бізнесу з нуля і перепроєктування існуючої структури бізнесу. Для кожного з них запропоновано відповідні технології. Технологія створення бізнесу з нуля передбачає етап стратегічного проектування та етап підготовки бізнесу. Перепроєктування існуючої структури бізнесу передбачає: для виживання в умовах конкурентної боротьби підприємство залізничного транспорту в першу чергу повинно володіти значним інтелектуальним і організаційним капіталом в цілому, що дозволяє не тільки швидко реагувати на зміни, а й прогнозувати і брати участь в них. Констатовано, що створення на підприємстві інфраструктури бізнесу необхідно для забезпечення його розвитку і зростання в перспективі, в тому числі за рахунок залучення фахівців високого класу і накопичення інтелектуального капіталу;

- доведено суттєве підвищення рівня результативності позитивного «квантового стрибка» стратегії в порівнянні з різними варіантами еволюційного і інволюційного розвитку в залежності від впливу таких факторів: обсяг випуску; наявність або відсутність наукових досліджень; обсяг інвестицій у розвиток, а також сукупного впливу цих факторів. Найбільша агресивність інновацій, яка обумовлена переходом до виготовлення «проривної» продукції, потребує і більш глибокої реструктуризації стратегічного потенціалу, тобто здійснення «квантового стрибка» стратегії. Рівень витрат, пов'язаних із здійсненням такого «стрибка», буде більш високим у порівнянні з витратами, що забезпечують еволюційний розвиток підприємств залізничного транспорту і ці витрати повинні будуть здійснюватися в короткий період часу. Саме «квантовий стрибок» стратегії дозволяє забезпечити й істотно більше зростання результативності стратегії підприємства;

отримали подальшого розвитку:

- поняття стратегічного розвитку підприємств залізничного транспорту як єдності цілеспрямованих якісно-кількісних змін внутрішніх управлінських відносин, що відображаються через розвиток процесів управління (організації) і самоврядування (самоорганізації), і характер науково-технічного розвитку, який розкривається через поняття прогресу і регресу. Запропоновано розглядати стратегічне управління розвитком підприємств залізничного транспорту як іманентно складне завдання, яке має задовольняти ряд зовнішніх і внутрішніх вимог, і тому навряд чи може бути зведене до простих процедур. Виходячи з цього, методологію формування стратегій розвитку запропоновано представляти на двох рівнях: основні способи формування стратегій (їх три) і деталізація цих способів (методологічні підходи та принципи, їх – дванадцять);

- порівняльний аналіз відомих альтернативних моделей стратегій розвитку підприємств залізничного транспорту, урахування специфіки транспортної галузі для їх використання, запропоновано механізм вибору ефективної стратегії. Аналіз наведених складів базових стратегій показав, що спостерігаються лише термінологічні відмінності і різні підходи до ознак групування. В результаті аналізу відомих в теорії менеджменту структур базових стратегій і врахування цільового функціонування підприємств залізничного транспорту в умовах подальшого розвитку ринкових відносин визначена структура базових стратегій спеціально для підприємств залізничного транспорту, що включає стратегії розвитку підприємства, бізнес-стратегії і конкурентні стратегії. Для підприємств залізничного транспорту запропоновано індикатори привабливості ринку науково-технічного продукту/послуги і індикатори конкурентоспроможності продукції/послуг підприємств (конкурентної позиції, конкурентного статусу);

- концептуальні підходи до обґрунтування конкурентної переваги підприємств залізничного транспорту на підставі реалізації інноваційної стратегії розвитку, які, на відміну від існуючих підходів, розкривають характер впливу інноваційної активності на формування конкурентної переваги підприємства і забезпечення його конкурентоспроможності. Доведено, що зовнішні і внутрішні конкурентні переваги, у створенні або посиленні яких велику роль відіграє рівень інноваційної активності, трансформуються у конкурентоспроможність підприємства на інноваційному ринку. Вихідним завданням аналізу конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту стає його позиціонування на просторі, складеному за двома осями: горизонтальною, яка визначає позицію за зовнішньою конкурентною перевагою, так званою «ринковою силою» (максимальна ціна продажів, яка приймається ринком, співвідноситься з ціною пріоритетного конкурента або найнебезпечнішого конкурента), та вертикальною, що визначає «продуктивність» підприємства в частині скорочення витрат виробництва (як поодинокі витрати підприємства у відношенні до витрат пріоритетного конкурента);

- концепція фокусування клієнтури (ФК), яка інтегрує ресурсний і ринковий підходи і привела до виникнення нового напрямку в теорії конкуренції, названого «теорією конкуренції відносних переваг». Обґрунтовано три аспекти даної концепції: 1) ФК, на відміну від орієнтації на клієнта і ринок, яка враховує вже

відомі запити і потреби, націлена на виявлення не тільки реального, але і потенційного попиту. Тим самим виключається ризик потрапити в залежність від клієнта; 2) порівняльний аналіз компетенції власного підприємства і конкурентів допомагає заздалегідь оцінити технологічні розробки останніх, що знижує ризик «сюрпризів» на ринку нової технології; 3) виявлення запитів обраних груп клієнтів та їх втілення в конкретну продукцію чи послугу та ініціювання інноваційної активності клієнтів. Отже, ФК розглядається як стратегія, відповідно до якої підприємства залізничного транспорту використовують свої сильні сторони, зумовлені наявними ресурсами, в тих ринкових сегментах, де вони володіють конкурентними перевагами.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що обґрунтовані в дисертації методичні підходи, теоретичні висновки і практичні рекомендації можуть бути використані у процесі розробки стратегії розвитку підприємств залізничного транспорту України і дозволять підвищити ефективність управлінських рішень при реалізації стратегічного управління їх розвитком.

Результати дисертаційного дослідження отримали практичне застосування. Зокрема, методичні рекомендації щодо оцінки якості і вибору стратегій розвитку підприємств залізничного транспорту впроваджено – в діяльність ЗАО «НПЦ «Трансмаш» (акт впровадження № 174 від 07 жовтня 2015 р.), підхід щодо управління за слабкими сигналами в системі стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту в діяльність ПАТ «Луганськтепловоз» (акт впровадження № 85-21/217 від 20 жовтня 2015 р.), підхід щодо управління розвитком підприємств залізничного транспорту за допомогою ранжирування стратегічних завдань – в діяльність ДП «Укрспецвагон» (акт впровадження № 162/15 від 28 жовтня 2015 р.), модель стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту впроваджено в діяльність ПрАТ «Бориспільський автозавод» (акт впровадження № 071/18 від 4 листопада 2015 р.).

Практичне значення результатів дисертаційного дослідження полягає також і в тому, що сукупність отриманих наукових положень створює методичну базу для обґрунтування інструментарію реалізації стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту.

Методичні розробки, запропоновані у дисертації, використовуються у навчальному процесі Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля при викладанні дисциплін «Економіка підприємства», «Стратегічне управління підприємством», «Стратегія підприємства», «Інноваційна діяльність підприємства», «Економічна діагностика підприємства» і при виконанні випускних робіт спеціалістів і магістрів, що підтверджується актом впровадження (акт впровадження № 17 від 10 вересня 2015 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною працею, у якій викладено авторський підхід щодо формування теоретичного базису та інструментарію стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту.

Усі наукові результати, викладені в дисертації, отримано автором особисто. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві [5, 20, 21, 25], у дисертації

використано тільки ті ідеї і положення, що є результатом особистої роботи і вказані в авторефераті в переліку публікацій.

Апробація результатів дисертації. Основні положення і результати дослідження протягом 2009-2014 рр. пройшли апробацію на 11 міжнародних та тьох всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Актуальные вопросы реформирования» (Николаев, 2009 г.), «Актуальні питання теорії та практики менеджменту» (Луганськ, 2010 р.), «Основні проблеми сучасної науки» (республіка Болгарія, м. Софія, 2010 р.), «Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу» (Суми, 2010 р.), «Пріоритети нової економіки знань в ХХІ сторіччі» (Дніпропетровськ, 2010 р.), «Маркетинг в Україні» (Київ, 2010 р.), «Економічні проблеми сталого розвитку» (Суми 2012 р.), «Теорія та практика управління економічним розвитком» (Київ, 2012 р.), «Методи, моделі та інформаційні технології в управлінні соціально-економічними, екологічними та технічними системами» (Луганськ-Євпаторія, 2012 р.), «Маркетинг на міжнародних ринках товарів і послуг: глобальні аспекти» (Попрад, Словаччина, 2013 р.), «Актуальні питання теорії та практики менеджменту» (Луганськ, 2013 р.), «Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки України» (Гурзуф, 2013 р.), «Проблеми глобалізації та моделі сталого розвитку економіки» (Луганськ, 2014 р.), «Маркетинг на міжнародних ринках товарів і послуг: глобальні аспекти» (Попрад, Словаччина, 2014 р.).

Публікації. Основні положення і висновки дисертаційної роботи викладено в 39 наукових працях, серед яких 2 колективні монографії та 2 одноосібних монографії, 17 статей у наукових фахових виданнях, 4 статті у виданнях, що входять до наукометричних баз даних, 14 матеріалів тез доповідей на науково-практичних конференціях. Загальний обсяг наукових праць складає 41,7 друк. арк., з них особисто автору належать 40,8 друк. арк.

Обсяг і структура роботи. Дисертація складається зі вступу, п'яти розділів, загальних висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 367 сторінок, у т. ч. основний текст займає 319 сторінок. Матеріали дисертації проілюстровано 41 рисунком, 20 таблицями та містять 8 додатків. Список використаних джерел налічує 376 найменувань.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У *вступі* обґрунтовано актуальність обраної теми дисертації, сформульовано мету і завдання, визначено об'єкт, предмет, методи дослідження, охарактеризовано наукову новизну та практичну значущість отриманих результатів, наведено дані щодо їх апробації та публікацій.

У *першому розділі «Теоретичне обґрунтування створення системи стратегічного управління розвитком підприємства»* на основі вивчення існуючих теорій розроблено підходи щодо дослідження процесу стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту, розкрито зміст цього процесу, обґрунтовано основні його параметри, встановлено взаємозв'язки стратегічного управління розвитком підприємства і його зовнішнього конкурентного середовища,

обґрунтовано авторську концепцію стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту.

Розвиток, як загальнонаукову категорію, пов'язують зі зміною економічного об'єкта в часі і просторі за економічними, соціально-економічними і іншими характеристиками об'єкта з підвищенням більшості (найбільш істотних) з них. Аналіз сутності категорії «розвиток» дав змогу визначити його як зміну просторово-часових меж досліджуваного економічного об'єкта за будь-який період часу. Визначено, що ці зміни можуть бути випадковими, спонтанними або організованими, цілеспрямованими. Стратегічне управління спрямоване на реалізацію цілеспрямованого розвитку будь-якої системи.

Дослідження змісту окремих форм прояву категорії «розвиток» дозволило визначити і систематизувати види розвитку за системою класифікаційних ознак (табл. 1).

Таблиця 1

Систематизація видів розвитку за основними класифікаційними ознаками

Ознака класифікації	Види розвитку
1. Сфера прояву	1.1. Економічний 1.2. Соціальний 1.3. Науково-технічний 1.4. Технологічний 1.5. Інноваційний 1.6. Політичний 1.7. Екологічний
2. Характер стабільності	2.1. Безупинний 2.2. Циклічний 2.3. Дискретний
3. Напрямок удосконалення	3.1. Прогресивний 3.2. Регресивний
4. Просторове чи територіальне поширення	4.1. Загальний (повсюдний) 4.2. Частковий (локальний)
5. Еволюційність	5.1. Необмежений 5.2. Обмежений 5.3. Еволюційний 5.4. Революційний
6. Рівень управління	6.1. Державний 6.2. Галузевий 6.3. Регіональний 6.4. Корпоративний 6.5. Рівень підприємства
7. Реакційна здатність	7.1. Гнучкий 7.2. Твердий
8. Динамізм	8.1. Стійкий 8.2. Прискорений 8.3. Уповільнений

Різні види розвитку, що подано в табл. 1, знаходяться в складних взаємозалежностях. Тому досягнення позитивних результатів розвитку підприємств залізничного транспорту можливо при виборі оптимального ступеня стійкості

розвитку з урахуванням усіх факторів, що впливають на нього.

Виявлено, що у системі понять «розвитку» важлива роль належить категорії керованого розвитку, яка визначена для двох рівнів (моментів) розвитку: стану розвитку економічного об'єкта (досліджуваної системи) і процесу розвитку досліджуваної системи. Процес керованого розвитку – це взаємозв'язок і взаємодія в потоці цілей розвитку – засобів розвитку – технологій – часу досліджуваної системи.

Окремо в категорії розвитку наявний параметр часу, як характеристика часу того економічного об'єкта, розвиток якого досліджується. Кожен господарюючий суб'єкт (підприємство) має свій час, відмінний від потоку часу суспільства і навіть окремої макросистеми життєдіяльності суспільства. Він визначається для економічного об'єкта наявним обладнанням, технологічною базою, яка використовується, рівнем кваліфікації та культурою персоналу тощо.

При такому підході процес розвитку визначається рухом, переміщенням: простору цілей – засобів – технологій – часу. Його можна назвати переміщенням економічного простору. Розвиток підприємств залізничного транспорту при цьому відбувається за рахунок збереження або збільшення частки економічного простору, а стан економічного простору в який-небудь момент часу характеризується набором цілей, засобів, технологій, часу, їх рівнем і характером взаємодії і взаємовпливу між ними. Введене поняття економічного простору корелює з поняттям простору.

Виходячи з вищенаведеного зроблено висновок, що розвиток – це: а) процес, потік (flow) змін у часі і просторі будь-якої економічної системи; б) розріз цього потоку в будь-який момент часу, що описується набором параметрів, координат розвитку даного моменту часу (в параметрах цілей і засобів розвитку або їх моделей, можливо в оцінках запасу – stock).

Під управлінням процесом розвитку стосовно до процесів розвитку інноваційного типу визначено процес впливу на такі аспекти, що забезпечують розвиток: формування економічного простору досліджуваної системи; формування та управління просторами (реальним і потенційним) цілей розвитку (економічних потреб), засобів розвитку в сфері розвитку інноваційного типу досліджуваної системи; створення та реалізація переваг стратегічних ресурсів, зокрема, використання інноваційних ресурсів; використання часу як стратегічного ресурсу – ресурсу випередження (принцип: «обганяти – не наздоганяючи»); подолання складності у вертикальному, горизонтальному і об'ємному переміщенні економічного простору – забезпечення синхронізації, підвищення інноваційної сприйнятливості, інтеграція частин і процесів.

Визначальною в процесі розвитку інноваційного типу є система інноваційної діяльності, у зв'язку з чим і вихідні результати її діяльності (типи інновацій) в ній досить складні, це: нові суспільні потреби в системах творчої, науково-технічної діяльності, системі технологічного розвитку, в системі економічних можливостей та розвитку на корпоративному рівні; нові суспільні потреби в системі інноваційної діяльності; суспільні потреби (стратегічні і тактичні) для коротко-, середньо- і довгострокових періодів управління; нові форми і методи управління у системі інноваційної діяльності. Запропонована типологія інновацій дозволяє удосконалювати процес стратегічного управління економічним розвитком

інноваційного типу.

Визначено, що сутність стратегічного управління економічним розвитком підприємств залізничного транспорту інноваційного типу характеризується його продуктами, з яких основними є: сукупний потенціал систем творчої, інноваційної, науково-технічної діяльності, системи технологічного розвитку, системи економічних можливостей і розвитку інноваційного типу. Завданням стратегічного управління є підвищення цих потенціалів і створення умов для перетворення сукупного потенціалу підприємства в колективний інтелект; внутрішня структура підприємства та організаційні зміни, чутливі до розвитку; формування вигляду бажаного майбутнього підприємства (рис. 1).

Узагальнюючи вищеназване, можна визначити стратегічне управління розвитком підприємств залізничного транспорту в умовах інноваційного типу розвитку як управління досліджуваною економічною системою з метою досягнення нею довгострокових великомасштабних стратегічних цілей через управління рухом економічного простору і створення простору випередження досліджуваної економічної системи.

У другому розділі *«Методологічні засади формування та реалізації стратегій розвитку підприємства»* встановлені базові (еталонні) стратегії розвитку підприємств залізничного транспорту, виявлено ряд альтернативних стратегій, прийнятних для специфіки підприємств залізничного транспорту, розроблено підхід щодо вибору ефективної стратегії розвитку підприємств, запропоновано методичний підхід щодо управління підприємствами за допомогою ранжирування стратегічних завдань.

Стратегії розвитку підприємств залізничного транспорту можна поділити на стратегії інтенсивного розвитку і стратегії інтеграційного і диверсифікаційного зростання. Виявлено, що для підприємств залізничного транспорту більш ефективною є багатокритеріальна модель у формі матриці.

Для них визначена структура базових стратегій, що включає стратегії розвитку підприємства, бізнес-стратегії і конкурентні стратегії. Дослідження ієрархії структури стратегій і послідовності їх формування дозволило встановити такі завдання і їх пріоритети: формування бізнес-стратегій (продукти/послуги і ринки); визначення конкурентних стратегій (встановлення необхідних конкурентних позицій); вибір стратегій зростання для підприємства (інтенсивного, інтеграційного, диверсифікаційного) і скорочення, що забезпечують потенціал підприємства, потрібний для реалізації бізнес-стратегій і досягнення запланованого конкурентного статусу.

Дослідження методології стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту дозволило визначити наступні методологічні способи: вибір курсу, цільової орієнтації розвитку на суспільні потреби, орієнтація на потреби у взаємозв'язках з можливостями розвитку в сферах діяльності підприємства; системне прогнозування у підготовці та конструюванні бажаного майбутнього в розвитку підприємства; програмування розвитку та інтерактивне планування у формуванні та реалізації бажаного стану підприємства.

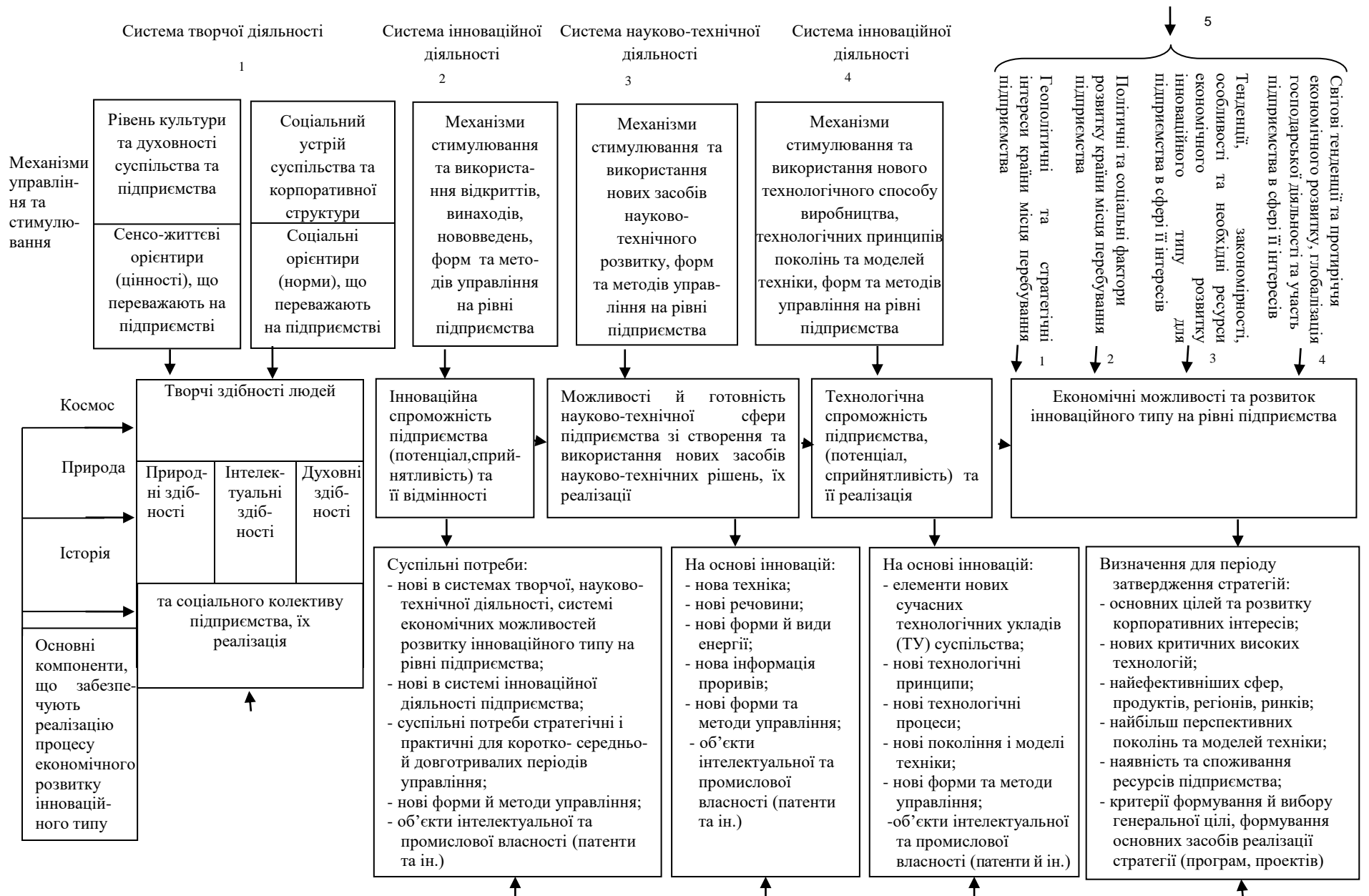


Рис. 1. Основні елементи простору діяльності підприємств залізничного транспорту в напрямку економічного розвитку інноваційного типу

Використання методології стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту дозволяє: створення та освоєння нового просторово-часового ряду цілей розвитку, засобів розвитку, технологій і часу для забезпечення розвитку підприємства в стратегічній перспективі; вибір оптимальних просторово-часових меж випередження розвитку підприємства в процесі формування майбутнього стану підприємства; формування і трансформацію стану підприємства на просторовому рівні і в тимчасовому діапазоні для створення умов і можливостей реалізації стратегій. Склад нового сформованого просторово-часового ряду цілей, засобів, технологій і часу формує можливості розвитку досліджуваної системи.

Встановлено, що методологія стратегічного управління розвитком підприємства виступає як спосіб реалізації суспільного інтелекту, спосіб реалізації стратегічного управління, що повинні задовольняти ряд зовнішніх (від суспільства) і внутрішніх (від процесу і методології) вимог. За концепцією стратегічного управління, ситуації, що вимагають реакції, сприймаються і формулюються керуючою системою як стратегічні завдання. Склад стратегічних завдань, як показує аналіз практики, буває випадковим, оскільки не враховуються і не організуються потоки формування банку завдань. Для вирішення цієї проблеми запропоновано метод управління за допомогою ранжирування стратегічних завдань.

Істотна відмінність запропонованої методики управління за допомогою ранжирування стратегічних завдань від існуючих підходів полягає в тому, що встановлюються потоки завдань, формується черга завдань, для прийнятих до вирішення завдань розробляються стратегії і процеси їх реалізації. Схема стратегічного управління підприємством за допомогою ранжирування стратегічних завдань подана на рис. 2. Основою запропонованого підходу є розробка методичних положень щодо оцінки стратегій підприємств залізничного транспорту.

Аналіз різних підходів до оцінки якості стратегії, а також врахування специфіки підприємств залізничного транспорту дозволили виділити наступні критерії оцінки (рис. 3).

Запропонований методичний підхід до оцінки якості стратегії полягає у встановленні споживчих властивостей стратегії як виду управлінських рішень. Відповідно до нього встановлюються компоненти системи стратегічного управління (місія, цілі та інші) на основі моделі відповідності параметрів стратегії і параметрів компонентів, які є критеріями оцінки, що дозволяє провести інтегральну (узагальнюючу) оцінку стратегії, яка враховує значення і вплив кожного критерію. Особливістю підходу є оцінка в процесі розробки стратегії, яка використовується у ролі інструмента вибору, і в процесі її реалізації, коли оцінка є інструментом контролю, а також склад врахованих критеріїв і періодичність оцінки на різних стадіях життєвого циклу стратегії.

Проведений аналіз показав, що надзвичайно важливе місце в антикризовому управлінні і розвитку підприємств залізничного транспорту займає управління за слабкими сигналами як метод управління. На кожному етапі прояву кризових явищ встановлені раціональні методи стратегічного управління. Визначено зміст прийнятих типових рішень кризових ситуацій (реактивних, активних, планово-прогнозних).

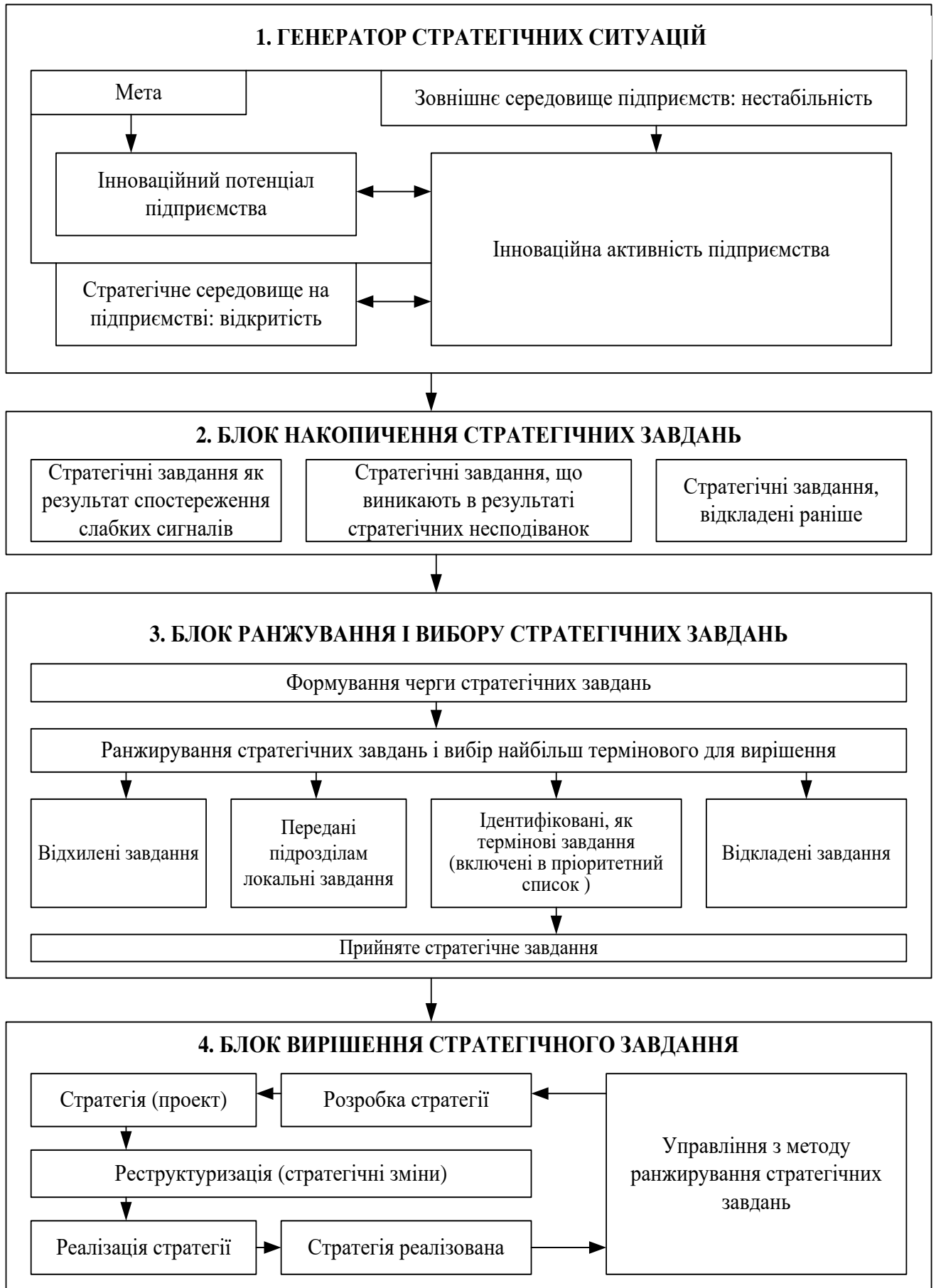


Рис. 2. Схема стратегічного управління підприємством за допомогою ранжирування стратегічних завдань



Рис. 3. Критерії оцінки якості стратегії

Встановлено, що мінімальні втрати при планово-прогнозованому вирішенні досягаються тоді, коли вдається виділити майбутню кризову ситуацію за слабкими сигналами. Реалізація розглянутої технологічної схеми вимагає обґрунтування конкурентних переваг підприємств залізничного транспорту на основі реалізації інноваційної стратегії розвитку.

У третьому розділі «Трансформаційні процеси на підприємствах залізничного транспорту під впливом стратегічного управління розвитком» розроблено дерево цілей для вибору загального напрямку стратегічного розвитку підприємств залізничного транспорту, обґрунтовано використання концепції «фокусування на клієнтах» для розробки їх стратегії, визначено вплив інноваційної активності на конкурентоспроможність підприємства.

Одним з пріоритетних завдань при визначенні напрямку стратегічного розвитку підприємств залізничного транспорту є поділ головної з поставлених проблем на ряд окремих, але взаємопов'язаних етапів (рівнів) її практичної реалізації. При цьому вирішення субпроблем наступного рівня може бути досягнуто тільки при вирішенні повністю субпроблеми попереднього рівня і кожен рівень повинен бути орієнтований в оперативно-часовому сенсі. Розташування субпроблем за рівнями їх реалізації має йти за принципом від макро- до мікро-, тобто від вирішення головного стратегічного завдання (проблеми) до субпроблеми теперішнього часу. Для реалізації вищенаведеної схеми розроблено «Дерево цілей», що сприяє вибору загального напрямку стратегічного розвитку підприємств

залізничного транспорту, а також може бути використано для вирішення внутрішніх проблем підприємства, пов'язаних з реалізацією обраної стратегії. Графічне вираження його подано на рис. 4.

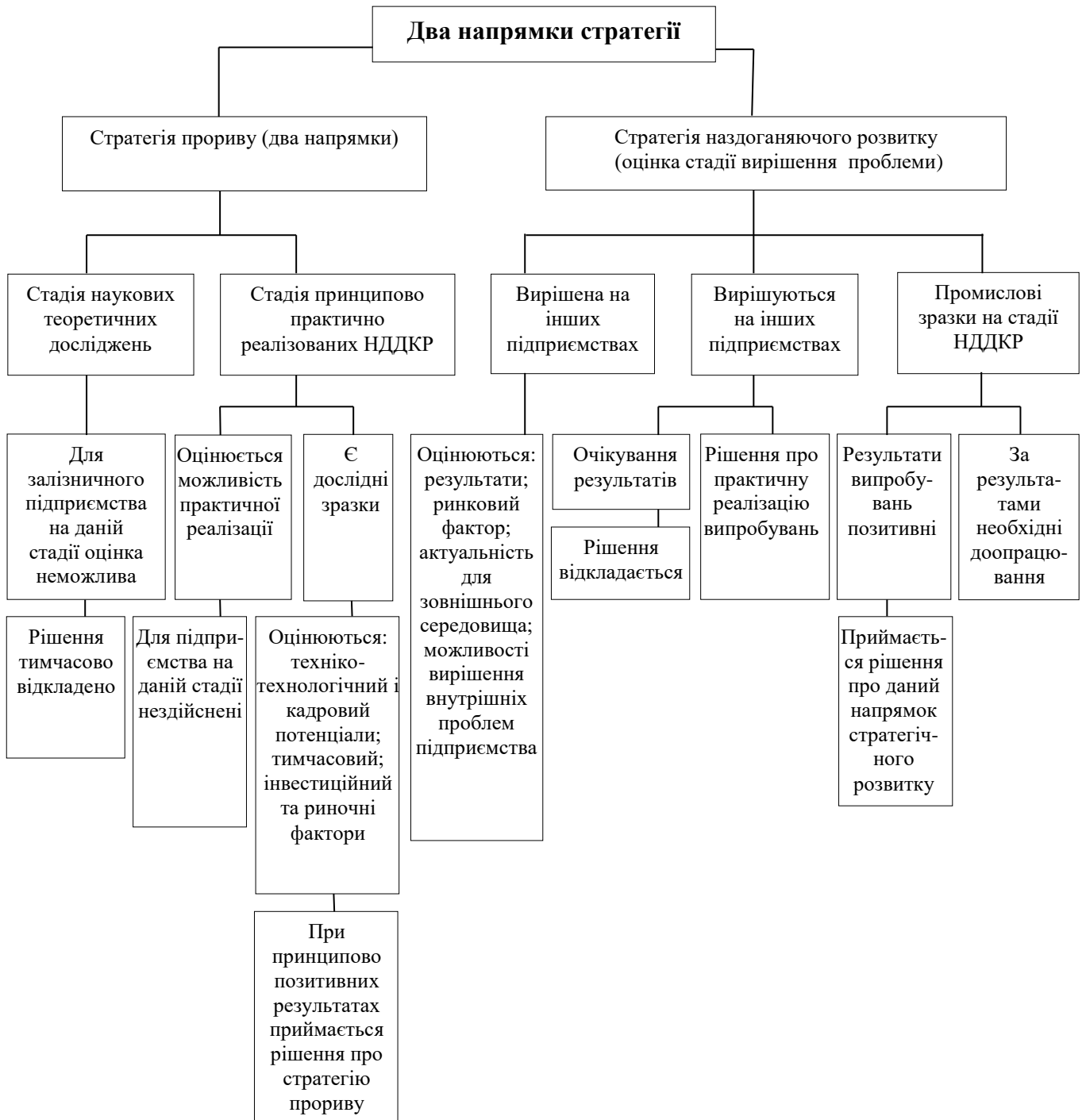


Рис. 4. «Дерево цілей» у процесі розробки напрямку стратегічного розвитку підприємств залізничного транспорту

Визначені завдання дерева цілей (ДЦ) при вирішенні внутрішніх проблем реалізації стратегії, які полягають в такому: виявлення проблем, які необхідно вирішити в процесі реалізації стратегії; розташування їх за ієрархічними рівнями ДЦ; на кожному рівні ДЦ повинні знаходитися проблеми однакової рангової значущості; розташування проблем за рівнями ДЦ за принципом від макро- до

мікропроблем.

Визначено, що стратегічне управління розвитком на основі інноваційної активності може розглядатися як конкурентна перевага підприємств залізничного транспорту. Вона обумовлена основними характеристиками підприємства (рис. 5).

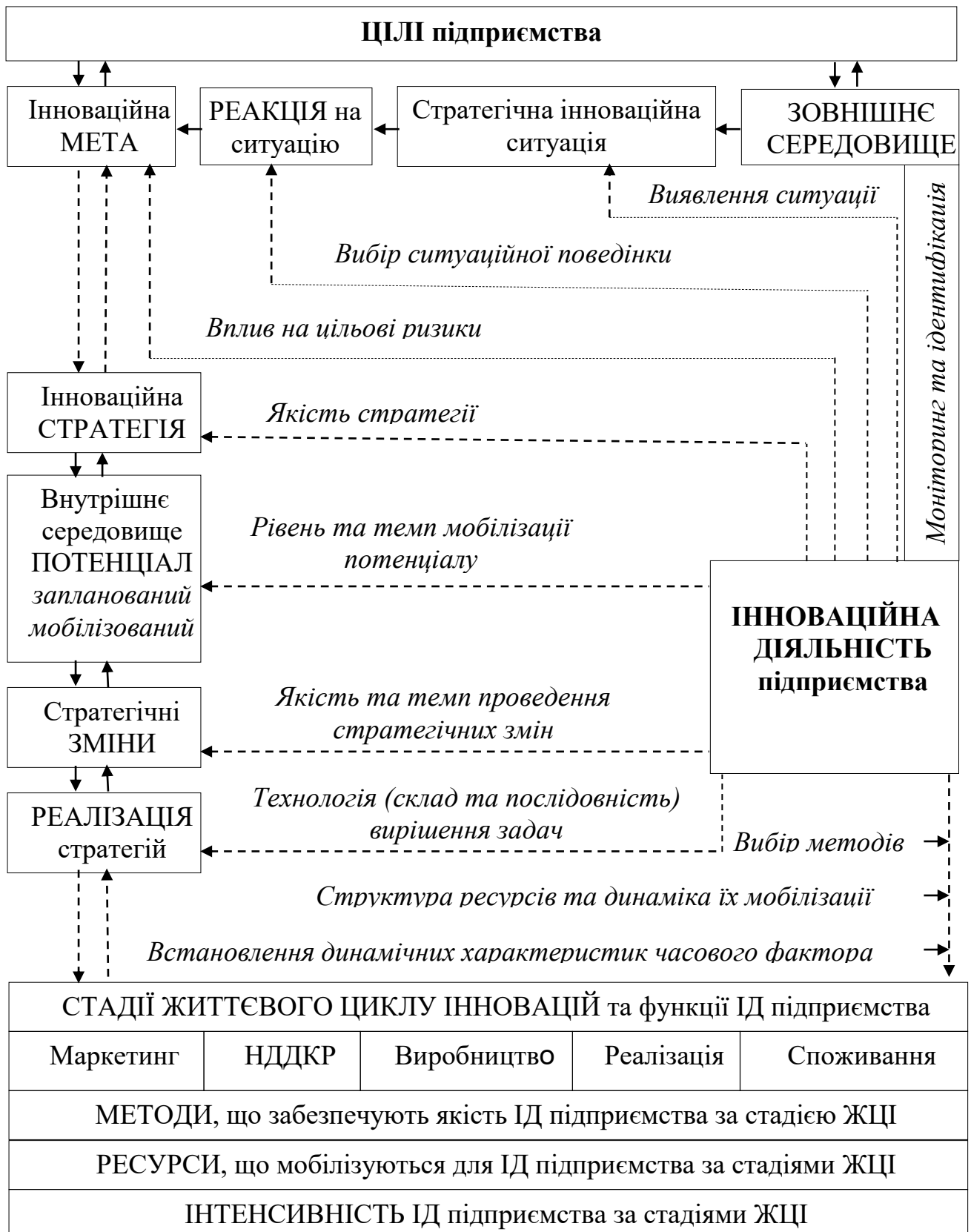


Рис. 5. Взаємозв'язок показника «інноваційна діяльність» з іншими інноваційними показниками

Встановлено, що метод фокусування клієнтури (ФК) поглиблює концепцію стратегічного менеджменту. Дослідження концепції ФК показало, що вона являє собою стратегію, відповідно до якої підприємство використовує свої сильні сторони, зумовлені наявними ресурсами, в тих ринкових сегментах, де воно володіє конкурентними перевагами. Концепція ФК інтегрувала ресурсний і ринковий підходи і привела до виникнення нового напрямку в теорії конкуренції, названого «теорією конкуренції відносних переваг». Запропонований підхід допомагає встановити, представляє чи ні та чи інша комбінація ресурсів більш високу цінність для клієнта.

Успіх підприємства в проведенні кращої стратегії визначається в процесі переговорів з іншими групами суспільства, які зацікавлені і мають силу для того, щоб нав'язати підприємству обмеження в його діяльності. Тому необхідно оцінити цілі, які, ймовірно, впливові суспільні групи та інститути висунуть у процесі переговорів. Процедура такої оцінки полягає в тому, що розглядаються характеристики діяльності підприємства, які, з точки зору кожної групи, є вагомими, а потім визначається вірогідний тиск за тими чи іншими напрямками.

Вплив групи оцінюється, по-перше, за деякою «потенційною силою», яку ще треба встановити, тобто треба навчитися її вимірювати, а по-друге, за «готовністю використовувати її». Причому «готовність використовувати» прямо зіставляється з поняттям «агресивність», точніше, з «рівнем агресивності», якщо вже говорять про «низьке» або «високе» його значення. Агресивність, що розуміється як використання потенційної сили, є готовність до дій, до активної діяльності. Можна розуміти «рівень агресивності» як «рівень активності» або просто «активність» груп. Під агресивністю стратегії підприємства розуміється рівень інноваційних стратегічних змін корінного характеру, які воно вносить до змінних поколінь продукції, технології та концепцій маркетингу.

До найважливіших індикаторів активізації інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту слід віднести: коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю; коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДДКР; коефіцієнт майна, призначеного для НДДКР; коефіцієнт освоєння нової техніки; коефіцієнт освоєння нової продукції; коефіцієнт інноваційного зростання.

На основі визначеної сукупності показників можна дати характеристику рівня інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту. Наведена методика заснована на використанні економічних показників підприємств залізничного транспорту і спрямована на дослідження і аналіз інноваційних ресурсів підприємств, включаючи інтелектуальні, кадрові, майнові, продуктові, технологічні та інвестиційні.

Залежно від рівня поточної озброєності і оснащеності підприємств тими або іншими інноваційними ресурсами формується та або інша стратегія його подальшого інноваційного розвитку: освоєння базисних або тільки поліпшуючих інновацій. Показники інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту у 2013-2014 рр. подано у табл. 2.

Таблиця 2

Показники інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту у 2013-2014 рр.

Підприємство	Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю		Коефіцієнт забезпеченості персоналом, зайнятим НДДКР		Коефіцієнт майна, призначеного для НДДКР		Коефіцієнт освоєння нової техніки		Коефіцієнт освоєння нової продукції		Коефіцієнт інноваційного зростання	
	2013р.	2014р.	2013р.	2014р.	2013 р.	2014р.	2013р.	2014р.	2013р.	2014р.	2013р.	2014р.
ПАТ «ХК «Луганськтепловоз»	0,2	0,24	0,12	0,15	0,01	0,04	0,05	0,07	0,1	0,12	0,3	0,34
ЗАО «НПЦ «Трансмаш»	0,11	0,15	0,24	0,26	0,18	0,21	0,15	0,16	0,21	0,23	0,42	0,46
ДП «Укрспецвагон»	0,14	0,17	0,31	0,35	0,23	0,27	0,18	0,21	0,31	0,32	0,48	0,51
ВАТ «Дніпропетровський тепловозоремонтний завод»	0,9	1,1	0,26	0,28	0,19	0,22	0,16	0,18	0,23	0,26	0,36	0,37
ПрАТ «Бориспільський автозавод»	0,1	0,13	0,14	0,15	0,09	0,12	0,11	0,14	0,16	0,17	0,28	0,31

За результатами аналізу наведених у табл. 2 показників можна зробити висновок, що інноваційна продукція на підприємствах залізничного транспорту випускається у більшості на основі використання наявного обладнання і застарілої технології, що свідчить про превалювання екстенсивного чинника в економічних процесах.

Показник інноваційної активності підприємств залізничного транспорту може бути комплексним (інтегральним) індикатором їх стану, який потрібно розробляти і включати в систему стратегічного управління підприємством за слабкими сигналами. Для вимірності показника «інноваційна активність» запропонована структура його ознак, що відображають значимі властивості: якість інноваційної стратегії конкуренції; рівень мобілізації інноваційного потенціалу; рівень залучених капіталовкладень (інвестицій); методи, культура, орієнтири, які використовуються при проведенні змін; відповідність реакції підприємства характеру конкурентної стратегічної ситуації; швидкість (темп) проведення стратегічних інноваційних змін; обґрунтованість реалізованого рівня інноваційної активності.

У четвертому розділі «Дослідження напрямків розвитку підприємства на основі системи стратегічного управління» запропоновано підхід до моделювання стратегічного розвитку підприємств залізничного транспорту на основі гнучкого інноваційного підходу, визначено взаємозв'язок характеру стратегічного розвитку та інтенсивності управління підприємством, обґрунтовано оцінку ефективності вибору напрямку стратегічного розвитку підприємств залізничного транспорту.

Дослідження процесів стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту дозволяє зробити висновок, що розвиток сьогодні асоційований з гнучким інноваційним підходом, пов'язаним з постійним (безперервним) оновленням орієнтації, структури і особливостей функціонування підприємства.

Встановлено, що сучасні підприємства повинні мати динамічну модель, яка розвивається, що сприяє розвитку як руху до мінливих цілей. В той же час, сучасне моделювання підприємств залізничного транспорту в динаміці стикається з низкою проблем, пов'язаних з особливостями його діяльності в поточних умовах.

Це довге створення і опрацювання моделі. Поточні умови можуть значно змінитися під час моделювання і готова модель виявиться неадекватною. Крім того, при описі моделі розвитку підприємства в майбутньому неминує виникати конфлікт інтересів зацікавлених сторін, кожна з яких позиціонує свою роль на шкоду іншим. Створення моделі розглядається як проект, при якому модель уявляється кінцевим результатом, як щось закінчене, ідеальне. У більшості випадків така модель виявляється нерухомою, неживою. Важко інтегрувати створену модель в існуючу структуру, яка чинить значний опір змінам, пов'язаним з руйнуванням поточних структурних зв'язків. Моделювання системи управління підприємствами, особливо інноваційно-активних підприємств, пов'язане з високими ризиками побудови невідповідної (неадекватної) моделі. Динамічні моделі представляються дуже складними. Це викликано складністю самого об'єкта управління і його бізнес-оточення, прагненням охопити всі сфери діяльності підприємства і пов'язати їх в єдиний організм, а також глибиною деталізації, що наближає модель до реальності.

Було проведено статистичне дослідження взаємозв'язку характеру стратегічного розвитку та інтенсивності управління підприємством, а також дослідження можливості використання цього взаємозв'язку для доказу переваги того чи іншого напрямку розвитку підприємства.

Розглядалися такі варіанти напрямків стратегічного розвитку (рис.6): стабілізація прийнятої раніше стратегії (незмінність активів); еволюційний розвиток діючої стратегії – деяке збільшення (придбання) активів; поступове згортання діючої стратегії (продаж частини активів); інтенсивна зміна («квантовий стрибок») стратегії (інтенсивний продаж і придбання активів).

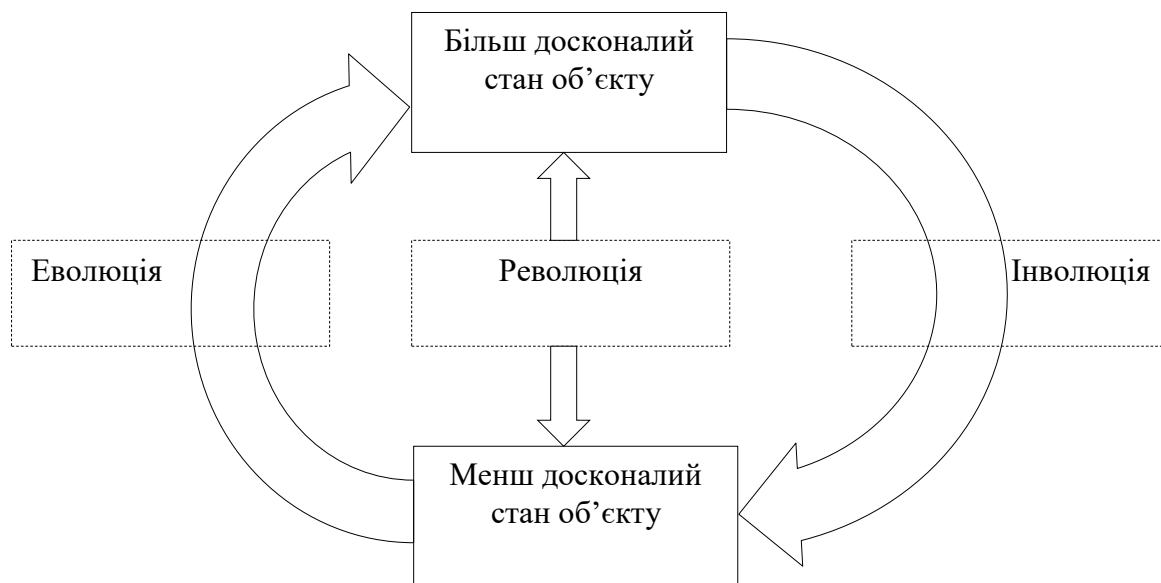


Рис. 6. Співвідношення різних підходів до напрямків розвитку підприємства

Сутність статистичного аналізу зводилася до оцінки впливу того чи іншого варіанта стратегії на результативність діяльності підприємства, що характеризується різними обсягами надання послуг, інтенсивністю інвестиційних програм, наявністю або відсутністю наукових досліджень, рівнем освіти менеджменту підприємства, інтенсивністю продажу та придбання патентів.

Сформовані наступні групи підприємств. Перша група – це підприємства, які протягом 6 років не купували і не продавали власні активи, тобто це ті підприємства, які не робили активних змін своєї стратегії, не змінювали стратегічних планів і цілей. У другу групу увійшли підприємства, які здійснювали купівлю частини активів, що свідчить про деяку (еволюційну) зміну напрямку стратегічного управління підприємством. Третя група підприємств здійснювала тільки поступовий продаж власних активів, реалізуючи інволюційну стратегію протягом 6 років. Четверта група – це підприємства, які займалися як продажем, так і покупкою активів, тобто тут спостерігається підготовка та реалізація революційного напрямку розвитку підприємства («квантовий стрибок стратегії»).

У дослідженні показником результативності діяльності підприємства була прийнята динаміка темпів зростання продуктивності праці з розрахунку на одного

співробітника підприємства.

Подальший аналіз був заснований на виділенні різного виду підгруп на основі того чи іншого фактора або їх сукупності. Всі підприємства були зведені в групи залежно від значень факторів, що впливають на темпи зростання продуктивності праці.

Як основні фактори були прийняті: обсяги наданих послуг; обсяги інвестицій; витрати на проведення НДДКР, спрямовані на розвиток підприємств. Як додаткові фактори були прийняті: інтенсивність купівлі-продажу патентів (ліцензій); рівень освіти менеджерів. Досліджувався вплив кожного фактора окремо та у сукупності всіх факторів і темпи зростання продуктивності праці.

По кожній групі підприємств проведено кореляційний аналіз залежності темпів зростання продуктивності праці від того чи іншого фактора, та визначено середні для кожної групи значення обсягів наданих послуг, інвестицій, мінімального і максимального зростання продуктивності праці для кожної групи, динаміка зростання продуктивності праці за досліджуваний період. Крім того, визначені стандартні відхилення та інші характеристики, що дозволяють оцінити ступінь адекватності отриманих результатів.

Для впровадження моделі стратегічного розвитку підприємств залізничного транспорту у реальну практику управління необхідна особлива технологія зі створення відповідного бізнесу, який буде розвиватися, верифікована для двох випадків: створення бізнесу з нуля і перепроєктування існуючої структури бізнесу. Для кожного з них пропонуються відповідні технології, основні етапи яких подано у табл. 3.

Таблиця 3

Технології розробки і впровадження динамічної організаційної моделі підприємства залізничного транспорту з урахуванням стратифікації його структури

Створення бізнесу з нуля	Перепроєктування існуючої структури бізнесу
<p>Етап 1. Стратегічне проектування:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ситуаційне і тендентне моделювання; - формування стратегічного бачення; <li style="padding-left: 20px;">- бізнес-планування 	<p>Етап 1. Стратегічне проектування:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ситуаційне і тендентне моделювання; - формування стратегічного бачення; <li style="padding-left: 20px;">- бізнес-планування
<p>Етап 2. Підготовка бізнесу:</p> <ul style="list-style-type: none"> - накопичення інтелектуального капіталу; - формування команди ядра бізнесу; - створення підтримуючого корпоративного клімату; - впровадження системи корпоративної безпеки 	<p>Етап 2. Підготовка бізнесу:</p> <ul style="list-style-type: none"> - інформування та перенавчання персоналу; - акумулювання інтелектуального капіталу; <li style="padding-left: 20px;">- формування команди ядра бізнесу; - вдосконалення організаційної культури та створення підтримуючого корпоративного клімату; - впровадження системи корпоративної безпеки
<p>Етап 3. Управління впровадженням стратифікованої структури:</p> <ul style="list-style-type: none"> - створення ефективних бізнес-систем; - встановлення механізмів внутрішньої міжкомандної взаємодії; - вироблення політики та процедур на підтримку 	<p>Етап 3. Управління переходом до стратифікованої структури:</p> <ul style="list-style-type: none"> - перетворення бізнес-систем підприємства; - встановлення механізмів внутрішньої міжкомандної взаємодії; - вироблення політики та процедур на підтримку

Технологія створення бізнесу з нуля передбачає наступне.

Етап 1. Стратегічне проектування. Стратегія передбачає вибір підприємством ринків цільової орієнтації, шляхів розвитку, основних методів конкуренції та ведення бізнесу.

Стратегічне проектування проводиться на основі комплексного аналізу ринкових можливостей і власного потенціалу підприємства (як правило, ресурсного забезпечення). Тому обов'язковим етапом служить ситуаційне і тенденчне моделювання, що означає оцінку сучасної ситуації на ринку і прогнозування основних тенденцій її розвитку. Головний напрямок досліджень – вивчення технології, яка наявна в транспортній галузі в ролі рушійної сили.

Етап 2. Підготовка бізнесу до жорстких методів сучасної галузевої та міжгалузевої конкурентної боротьби, високого рівня мінливості зовнішнього середовища, кон'юктурних, фінансових та інших ризиків, пов'язаних з його діяльністю. Для виживання в таких умовах підприємства залізничного транспорту в першу чергу повинні володіти значним інтелектуальним і організаційним капіталом в цілому, що дозволяє не тільки швидко реагувати на зміни, а й прогнозувати і брати участь в них.

Етап 3. Управління впровадженням бізнесу, який розвивається. Зазвичай в ряд управлінських завдань з цієї проблеми ставлять такі, як стимулювання персоналу, створення лояльних груп впливу, впровадження інформаційної та методичної підтримки, управління часом. Поетапне впровадження бізнесу, який розвивається, є невід'ємною частиною загального розвитку підприємства, за допомогою якого воно накопичує організаційний досвід і навчається.

Головний принцип управління бізнес-системою, згідно з пропонованою моделлю – забезпечення збалансованого поділу бізнес-функцій між рівнями управління таким чином, щоб стратегічне управління розвитком підприємств залізничного транспорту та акумулювання прибутку здійснювалося централізовано в службі активного (стратегічного) розвитку підприємства, а оперативне управління розвитком підприємства і отримання прибутку здійснювалося децентралізовано в командах на рівні підсистем підприємства.

Таким чином, ідентифікувати всі бізнес-процеси, що протікають на підприємстві, можна, здійснюючи такі кроки: 1) виділення зовнішніх послуг підприємства; 2) спостереження за послідовним перетворенням ресурсів у ці послуги від зовнішнього виходу до зовнішніх входів у рамках основного виробничого процесу; 3) знаходження всіх допоміжних процесів, які сприяють основному перетворенню; 4) аналіз всіх ланцюжків на предмет дублювання і збігу; 5) затвердження кінцевого складу бізнес-процесів, що становлять у своїй сукупності весь комплекс робіт господарської діяльності підприємства.

У сучасному світі 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 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»).

При виборі напрямків стратегічного розвитку можна відзначити такі етапи по відношенню до проблемної ситуації: формулювання проблеми; аналіз наслідків існування проблемної ситуації; аналіз факторів (причин) даної ситуації; формулювання можливих варіантів управління факторами; моделювання різних варіантів реалізації стратегії і вибір серед них найбільш прийняттого.

Процес вибору стратегії складається з етапів розробки, доведення і аналізу (оцінки). На практиці ці етапи важко розділити, оскільки вони являють собою різні рівні одного процесу аналізу, але використовують різні методи. Головним завданням етапу розробки є розробка можливо більшого числа альтернативних стратегій, що дозволяють досягти поставлених цілей. Наступний етап – доведення загальної стратегії до рівня її адекватності цілям розвитку підприємства у 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 підприємства в майбутньому для досягнення її головних цілей. Відбувається наповнення загальної стратегії конкретним змістом. При цьому повинні братися до уваги численні чинники: ризик, досвід минулих стратегій, вплив власників акцій, чинник часу і т.п.

У п'ятому розділі «Визначення стану функціонування підприємств залізничного транспорту на основі удосконалення системи стратегічного управління їх розвитком» запропоновано модель інтерактивного менеджменту, що спрямована на вибір кращої альтернативи стратегічного розвитку підприємств залізничного транспорту на основі розробки відповідного алгоритму.

Вибір пріоритетних напрямків стратегічного розвитку підприємств залізничного транспорту являє собою складний процес аналізу різних чинників економічного та неекономічного характеру. Для цього використано ітеративний метод вирішення проблеми управління складними процесами.

Ітерації структури, функції та процеси в певному середовищі дозволяють вивчити властивості кожного елемента як такого окремо, а потім – і в його взаємозв'язку з іншими. Наступні ітерації повинні встановити обґрунтованість припущень про ці властивості і далі перевірити їх на сумісність і усунути конфлікти.

Встановлено, що найбільш важливою проблемою при використанні ітеративного підходу є вибір «початкової точки», з якої слід почати ітеративний процес. Так, Дж. Гараедагі пропонує як таку «вихідну точку» використовувати «функцію», тобто ітеративний процес повинен починатися з визначення функції, яку потрібно виконати. Але у випадку, коли потрібно вибрати бажаний напрямок стратегічного розвитку (динамічну концепцію розвитку підприємства), потрібно перш за все відповісти на питання, чому слід змінювати існуючий напрямок розвитку. Тобто, прийняти функцію без аналізу причини необхідності вибрати новий напрямок розвитку неправомірно. Це обумовлено тим, що якщо такої причини немає, то і функцію вибору приймати нема для чого.

У попередніх розділах була розглянута проблема виникнення системи, складовими якої є: агресивність інновацій, напрямок розвитку підприємства, ступінь

інтенсивності управління активами. При цьому агресивність стратегії розглядалася як системна подія, що викликає необхідність зміни концепції розвитку підприємства.

Тому на відміну від ітеративної моделі Дж. Гараедагі, початковою точкою якої виступає функція, запропонований підхід передбачає вибір у ролі вихідної точки першої ітерації зовнішнього середовища. Це обумовлено тим, що вибір пріоритетних напрямків стратегічного розвитку підприємства починається з аналізу змін у зовнішньому середовищі, які виражаються, головним чином, у виникненні потреб у новій продукції, нових процесів і нових стратегій з тим або іншим ступенем агресивності.

У цьому випадку логічним є починати ітеративний процес вибору альтернативи розвитку підприємства саме з середовища, оскільки саме воно породжує потребу і попит на інновації тієї чи іншої міри агресивності. Тоді наступними кроками ітеративного процесу стають: функція, структура, процеси і знову середовище. Інакше кажучи, метою ітеративного процесу стає визначення особливостей (параметрів) усього ланцюжка цих кроків для різних напрямків розвитку підприємства: від еволюції, яка мляво тече, до «квантових стрибків» стратегії.

Характер стратегії виявляється у ступені її впливу на складові стратегічного потенціалу підприємства (СПП). Тобто потрібно визначити, як впливає обумовлена кон'юнктурою ринку і науково-технічного прогресу необхідність переходу підприємства до виробництва продукції, яка є новою, з точки зору виробничої загальності, на кожен складову СПП. Чим більше ступінь відмінності між новою продукцією та продукцією, яка випускається підприємством, тим більші зусилля потрібні від підприємства для приведення у відповідність нематеріальних активів (людського, інформаційного та організаційного капіталу), а також усіх матеріальних активів для переходу до нової інноваційної стратегії.

Кількісно інтегральний показник оцінки ступеня агресивності інноваційної стратегії визначено співвідношенням приростів адаптаційних витрат і частки нової продукції. Це своєрідний мультиплікатор ступеня агресивності інноваційної стратегії. Чим більше величина мультиплікатора, тим вище ступінь агресивності інноваційної стратегії.

Алгоритм розробки моделі інтерактивного менеджменту для підприємств залізничного транспорту виглядає таким чином:

1. Моделюються параметри зовнішнього середовища, в яких передбачається функціонування підприємства (мінливість середовища, рушійні сили змін, основа конкуренції).

2. Формуються аспекти системи (характеристика підприємства) і системні принципи (відкритість, цілеспрямованість, емерджентність, багатовимірність, контрінтуїтивність).

3. Формуються завдання і можливості (аналіз системи, аналіз перешкод і динаміка системи).

4. Розроблюються рішення (формування варіантів напрямків стратегічного розвитку підприємства).

5. Визначається рівень змін, які слід здійснити в разі прийняття того чи іншого напрямку стратегічного розвитку (реструктуризація підприємства, реінжиніринг бізнес-процесів і продуктів).

6. Визначаються потенційні значення показників ефективності того чи іншого напрямку розвитку, аналізуються наслідки прийняття того чи іншого напрямку для зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

7. Приймається рішення щодо того чи іншого напрямку розвитку, який відповідає можливостям підприємства і задовольняє потреби зовнішнього середовища.

Для практичної реалізації наведеної моделі розроблений ітеративний процес вибору кращої альтернативи стратегічного розвитку підприємств залізничного транспорту. Він передбачає здійснення трьох ітерацій, в ході яких поступово уточнюються функції, структури, процеси, стан середовища, реалізація яких призводить до прийняття необхідного рішення.

При виборі кращого стратегічного напрямку розвитку підприємства рекомендується користуватися алгоритмом, запропонованим на рис.7.

Найважливішою проблемою на третій ітерації стає вибір критерію ефективності варіантів напрямків стратегічного розвитку підприємства.

Раніше були розглянуті різні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємств залізничного транспорту. Найбільш прийнятним для вирішення цього завдання є інтегрований критерій – ринкова вартість підприємства V_{EVA} , що являє собою суму економічної балансової оцінки існуючих активів I_{aip} і справжніх можливостей зростання від поточних і майбутніх активів:

$$V_{EVA} = I_{aip} + \sum_t \frac{EVA_{t,aip}}{(1+WACC)^t} + \sum_t \frac{EVA_{t,FP}}{(1+WACC)^t} \quad (1)$$

Однак, на стадії прогнозування потенційної ефективності того чи іншого напрямку, як правило, надзвичайно важко отримати необхідну інформацію для розрахунку величини цього критерію. Тому пропонується як критерій вибору кращого варіанту розвитку на останній ітерації прийняти відношення приросту вартості бізнесу до приросту трансакційних витрат, пов'язаних з інтенсивністю управління активами.

Як показник ефективності напрямку розвитку в цьому випадку може бути прийнятий мультиплікатор ефективності трансакційних витрат, пов'язаних з вибором і реалізацією напрямків стратегічного розвитку:

$$M1 = \frac{\sum_{t=1+L}^n \frac{D_t^W - D_t^V}{(1+e)^{t-1}}}{\sum_{l=1}^L C_l^r \frac{1}{(1+e)^{l-1}} + \sum_{l=1+L}^n C_l^k \frac{1}{(1+e)^{l-1}}}, \quad (2)$$

де $M1$ – мультиплікатор, що характеризує ефективність трансакційних витрат, пов'язаних з розробкою і реалізацією напрямків стратегічного розвитку підприємства;

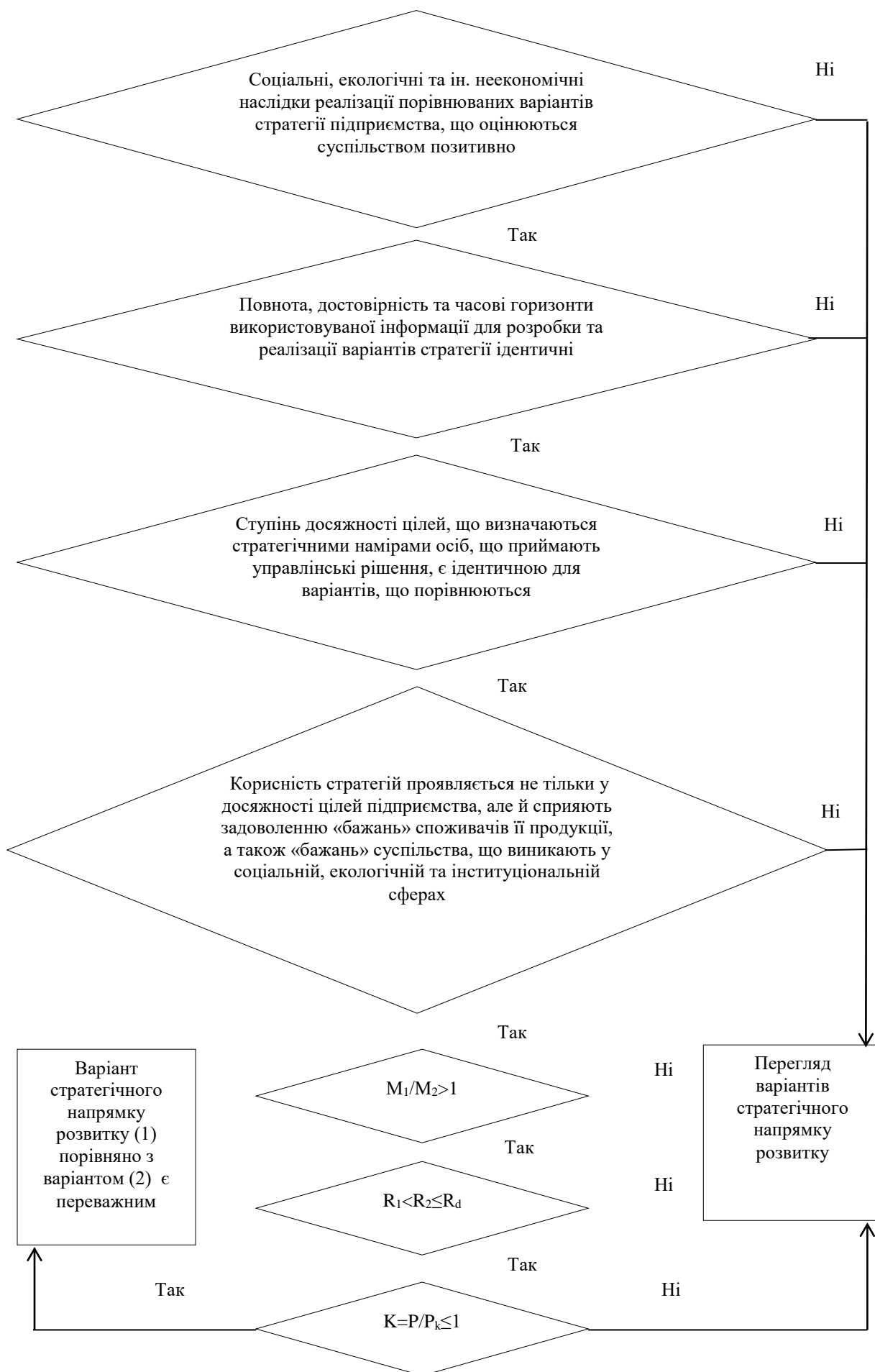


Рис. 7. Алгоритм вибору переважного стратегічного напрямку розвитку підприємства

D_t^w – вхідний грошовий потік у році t періоду реалізації стратегічного напрямку;

D_t^v – вихідний грошовий потік у році t періоду реалізації стратегічного напрямку;

C_l^k – витрати стратегічного контролінгу в році t періоду реалізації стратегічного напрямку;

C_l^r – витрати, пов'язані з розробкою напрямків стратегічного розвитку в році t періоду його розробки;

l – номер року періоду розробки;

L – номер року завершення розробки;

$l + L$ – номер року початку реалізації;

t – номер року періоду виконання;

n – номер року завершення життєвого циклу стратегічного напрямку;

e – норма дисконтування.

У цій формулі чисельник являє собою потенційний приріст чистого дисконтованого грошового потоку (вартості бізнесу), якого можна досягти в результаті прийнятого напрямку (концепції) розвитку, а знаменник – приріст дисконтованих трансакційних витрат, пов'язаних з розробкою і реалізацією цієї концепції.

Однак і для розрахунку цього показника не завжди можна отримати інформацію необхідної повноти. Тому пропонується другий варіант показника ефективності напрямку – показник окупності інвестицій ROI, що розраховується за формулою

$$ROI = (D / I) \times 100 \% \quad (3)$$

де D – повний чистий дохід;

I – початкові витрати на формування варіанта напрямку стратегічного розвитку підприємства (витрати на реструктуризацію стратегічного потенціалу підприємства).

У пропонованому алгоритмі використані такі позначення:

M_1 - показник ефективності варіанта 1;

M_2 - показник ефективності варіанта 2;

R_1 - ступінь ризику реалізації варіанта 1;

R_2 - ступінь ризику реалізації варіанта 2;

R_d - прийнятний для підприємства ступінь ризику;

P - ціна споживання продукції підприємства;

P_k – ціна споживання аналогічної продукції головного конкурента;

K – показник, що характеризує ступінь зміни конкурентоспроможності споживачів продукції (клієнтів) підприємства в результаті використання цієї продукції.

Розроблений алгоритм дозволяє здійснювати ітеративний процес вибору пріоритетного напрямку стратегічного розвитку підприємства в діалоговому режимі. Він складається з двох частин: перша здійснює оцінку ступеня агресивності інновацій; друга – вибір напрямку стратегічного розвитку підприємства.

Логіка першої частини алгоритму ґрунтується на оцінці агресивності

інновацій. Кожному варіанту відповіді присвоюється бальна оцінка (від 0 до 1 залежно від кількості варіантів). Після кожного питання оцінюється ступінь агресивності інновацій: низький, помірний або високий. Дана оцінка ступеня агресивності інновацій відіграє важливу роль у подальшому виборі напрямку стратегічного розвитку підприємства.

Логіка другої частини алгоритму – це ітеративний підхід до вибору напрямку стратегічного розвитку. Вибір напрямку стратегічного розвитку підприємства заснований на оцінці елементів стратегічного потенціалу підприємства.

Розглянуто два варіанти стратегічного напрямку розвитку підприємства – еволюційний розвиток (варіант 1) і «квантовий стрибок» (варіант 2). Були оцінені вхідні і вихідні грошові потоки, витрати стратегічного контролінгу, а також витрати, пов'язані з розробкою напрямів стратегічного розвитку впродовж 10 років реалізації відповідного напрямку. Вихідні дані наведені в табл. 4.

Таблиця 4

Вихідні дані для розрахунку

Рік (t)	Вхідний грошовий потік (D^W)		Вихідний грошовий потік (D^V)		Витрати стратегічного контролінгу (C^k)		Витрати, пов'язані з розробкою напрямів стратегічного розвитку (C^r)	
	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 1	Варіант 2
1	23	23	25	22			2	3
2	22	22	23	21			1	2
3	25	25	25	24			1	1
4	27	27	24	26	1	1		
5	29	29	26	28	1	1		
6	32	32	28	30	1	1		
7	37	37	34	35	1	1		
8	40	40	37	38	1	1		
9	41	41	36	40	1	1		
10	41	41	38	40	1	1		

Норма дисконтування була прийнята рівною 0,15, період розробки стратегії 3 роки, допустимий ризик 0,4.

Робочий вигляд моделі:

$$M1_1 = \frac{\frac{(27-24)}{(1+0,15)^3} + \frac{(29-26)}{(1+0,15)^4} + \frac{(32-28)}{(1+0,15)^5} + \frac{(37-34)}{(1+0,15)^6} + \frac{(40-37)}{(1+0,15)^7} + \frac{(41-36)}{(1+0,15)^8} + \frac{(41-38)}{(1+0,15)^9}}{\frac{2}{(1+0,15)^0} + \frac{1}{(1+0,15)^1} + \frac{1}{(1+0,15)^2} + \frac{1}{(1+0,15)^3} + \frac{1}{(1+0,15)^4} + \frac{1}{(1+0,15)^5} + \frac{1}{(1+0,15)^6} + \frac{1}{(1+0,15)^7} + \frac{1}{(1+0,15)^8} + \frac{1}{(1+0,15)^9}}$$

$$M1_2 = \frac{\frac{(27-26)}{(1+0,15)^3} + \frac{(29-28)}{(1+0,15)^4} + \frac{(32-30)}{(1+0,15)^5} + \frac{(37-35)}{(1+0,15)^6} + \frac{(40-38)}{(1+0,15)^7} + \frac{(41-40)}{(1+0,15)^8} + \frac{(41-40)}{(1+0,15)^9}}{\frac{3}{(1+0,15)^0} + \frac{2}{(1+0,15)^1} + \frac{1}{(1+0,15)^2} + \frac{1}{(1+0,15)^3} + \frac{1}{(1+0,15)^4} + \frac{1}{(1+0,15)^5} + \frac{1}{(1+0,15)^6} + \frac{1}{(1+0,15)^7} + \frac{1}{(1+0,15)^8} + \frac{1}{(1+0,15)^9}}$$

Отримаємо: $M1_1 = 1,56$ $M1_2 = 0,515$ $\frac{M1_1}{M1_2} = 3,0355 > 1$

Таким чином, перша умова алгоритму вибору (рис. 7) виконується. За допомогою експертних оцінок ризик у процесі реалізації першого варіанта був оцінений в 0,3, а другого – 0,5. Таким чином, виконується друга умова алгоритму вибору. Крім того, за інформацією відділу маркетингу $K = \frac{P}{P_k} = \frac{659}{973} = 0,677 < 1$, що задовольняє третю умову алгоритму вибору.

У результаті практичного використання алгоритму для вибору стратегії розвитку на підприємстві були зроблені такі висновки:

1. Зовнішнє середовище в даній сфері забезпечує попит на інновації помірної агресивності, причому підприємство орієнтується на низьку агресивність власних інновацій: масові, але нестандартні потреби, без залучення партнерів для розробки нових ідей і орієнтуючись на існуючу технологію розробки проектів.

2. Підприємство володіє достатньою кількістю технічних, фінансових, технологічних, інформаційних і кадрових активів для підтримки поточного статусу продуктивності та прибутковості.

3. Рекомендована стратегія розвитку – еволюційна, так як інвестиції та витрати на дослідження і розвиток незначні (практично відсутні). Перехід на новий рівень розвитку – «квантовий стрибок» (наприклад, вихід на іноземні ринки або розробка веб-сайтів підвищеної складності) зажадає величезних вкладень і змін структури активів, який не принесе тих результатів, які будуть забезпечені поступовим розвитком активів.

ВИСНОВКИ

У процесі дисертаційного дослідження сформовано нове вирішення науково-прикладної проблеми створення концептуальних, теоретико-методологічних і методично-практичних засад стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту. Це стало підґрунтям для удосконалення методології стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту на основі формування інструментарію розроблення та впровадження стратегій розвитку підприємств, що забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємств залізничного транспорту в умовах трансформаційних змін і забезпечення їх ефективного функціонування у довгостроковій перспективі.

Основні висновки дисертації полягають у такому.

1. Сучасні підприємства залізничного транспорту України функціонують в складних умовах. Останнє десятиліття минулого століття завдало господарському комплексу країни руйнування і процеси стратегічного інноваційного розвитку практично припинилися. Головним фактором цього процесу виступає ліквідація централізованої галузевої системи управління. Тому наступною є проблема збереження підприємств залізничного транспорту як єдиної в організаційному і технологічному аспекті структури. У цьому випадку вибір напрямків удосконалення системи стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту набуває виняткової актуальності, оскільки від якості цього процесу багато в чому

залежить реалізація державної стратегії трансформації економічної системи країни в цілому.

2. Дослідження змісту окремих форм прояву категорії «розвиток» дозволило визначити і систематизувати види розвитку за системою класифікаційних ознак. Доведено, що у сучасних умовах постіндустріального суспільства стоїть завдання забезпечення інноваційного типу розвитку. Запропонована типологія інновацій дозволяє удосконалити процес стратегічного управління економічним розвитком інноваційного типу. Стратегічне управління пропонується розглядати як управління досліджуваною економічною системою з метою досягнення нею довгострокових великомасштабних стратегічних цілей через управління рухом економічного простору і створення простору випередження досліджуваної економічної системи.

3. Методологію формування стратегій розвитку підприємств залізничного транспорту запропоновано розглядати на двох рівнях: основні способи формування стратегій і деталізація цих способів. При цьому способи реалізації суспільного інтелекту, способи реалізації стратегічного управління повинні задовольняти ряд зовнішніх (від суспільства) і внутрішніх (від процесу і методології) вимог. Зовнішні вимоги до стратегічного управління - це, по-перше, вимога до системи стратегічного управління підприємством як частини економічного механізму задоволення суспільних потреб і друга вимога – вимога до соціальної технології як до інтегратора основних компонентів життєдіяльності суспільства, в даному випадку - життєдіяльності на рівні підприємства.

4. Розроблено методику управління розвитком підприємств залізничного транспорту за допомогою ранжирування стратегічних завдань, істотна відмінність якої від існуючих полягає в таких положеннях: встановлюються потоки завдань, формується черга завдань, для прийнятих до вирішення завдань розробляються стратегії і процеси їх реалізації. Запропоновано технологічну схему управління розвитком підприємств залізничного транспорту на основі ранжирування стратегічних завдань, що включає чотири блоки: (1) генератор стратегічних ситуацій; (2) блок накопичення стратегічних завдань; (3) блок ранжирування (встановлення пріоритетів) стратегічних завдань і вибору першочергових з них для вирішення; (4) блок вирішення завдань в реальному режимі часу і управління завданнями на всіх етапах їх життєвого циклу. Основою методики є розробка методичних положень оцінки стратегій.

5. Аналіз різних підходів до оцінки якості стратегії, а також врахування специфіки підприємств залізничного транспорту дозволили виділити такі критерії оцінки стратегій: відповідність цілям підприємства; відповідність місії підприємства; відповідність іншим стратегіям; врахування потенціалу підприємства; врахування стану зовнішнього мікросередовища; врахування стану зовнішнього макросередовища; врахування інтересів різних груп впливу; прийнятність ризику та ефективності; якість стратегічних змін.

6. Модель відповідності параметрів стратегії і параметрів компонентів, які є критеріями оцінки, дозволяє провести інтегральну (узагальнюючу) оцінку стратегії, що враховує значення і вплив кожного критерію. Особливістю підходу є оцінка в процесі розробки стратегії, яка використовується у ролі інструмента вибору, і в

процесі її реалізації, коли оцінка є інструментом контролю, а також склад врахованих критеріїв і періодичність оцінки на різних стадіях життєвого циклу стратегії.

7. У результаті аналізу відомих в теорії структур базових стратегій та урахування цільового функціонування підприємств залізничного транспорту визначено структуру їх базових стратегій, встановлено ієрархію структури стратегій і послідовність їх формування, що дозволило встановити їх пріоритети (бізнес-стратегії, конкурентні стратегії, корпоративні стратегії). Аналіз методів оцінки альтернативних стратегій показав, що для специфіки підприємств залізничного транспорту ці положення можуть бути прийняті лише на принциповому рівні, оскільки специфіка цих підприємств вимагає істотних уточнень.

8. Проведений аналіз динаміки змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств залізничного транспорту показав, що метод управління за слабкими сигналами займає надзвичайно важливе місце в антикризовому управлінні і розвитку підприємств. Виявлені етапи прояву кризових явищ. На кожному етапі встановлені раціональні методи стратегічного управління. Визначено зміст прийнятих типових рішень кризових ситуацій (реактивних, активних, планово-прогнозних). В рамках цієї системи описано технологічні операції, виділено елементи (об'єкти спостереження; предмети спостереження; спостерігачі; інструменти спостереження, режим спостереження). Запропоновано ввести міру реакції на сигнал у вигляді ступеня вирішення стратегічної проблемної ситуації. Аналіз відповідності один одному трьох показників дозволить контролювати стан самої системи управління за слабкими сигналами.

9. Кваліфіковано показник «ступінь вирішення ситуації». Виділено чотири ступені: посилення спостереження (розширення індикаторів, об'єктів спостереження і списку спостерігачів) для підвищення рівня обізнаності; розробка мобілізаційних планів з виділення та підготовки стратегічних ресурсів для створення ресурсної стратегічної гнучкості; виділення і підготовка стратегічних ресурсів для підвищення потенціалу підприємств залізничного транспорту в даній кризовій ситуації; підготовка стратегічних запасів для забезпечення готовності підприємства до вирішальних стадій розвитку у кризових ситуаціях.

Звуження множини базових стратегій «слабких реакцій» йде за двома ознаками: по відношенню до стадії розвитку ситуації і по відношенню до виду компонента системи підприємств залізничного транспорту. Проведення даної операції дозволяє вибрати альтернативні стратегії. Далі буде більш детальний сценарій реалізації стратегій і зіставлення очікуваних результатів з витратами дає можливість відібрати одну єдину стратегію.

10. Інноваційна активність розглядається як конкурентна перевага підприємств залізничного транспорту. Для вимірності показника «інноваційна активність» запропонована структура його ознак, що відображають значимі властивості: якість інноваційної стратегії конкуренції; рівень мобілізації інноваційного потенціалу; рівень залучених капіталовкладень – інвестицій; методи, культура, орієнтири, які використовуються при проведенні змін; відповідність реакції підприємства характеру конкурентної стратегічної ситуації; швидкість

(темп) проведення стратегічних інноваційних змін; обґрунтованість реалізованого рівня інноваційної активності. Інноваційну активність підприємств залізничного транспорту пропонується розробляти на основі використання концепції «фокусування на клієнтах» (ФК). Вона дозволяє використовувати підприємству свої сильні сторони, зумовлені наявними ресурсами, в тих ринкових сегментах, де воно володіє конкурентними перевагами.

11. Розроблено модель стратегічного розвитку підприємств залізничного транспорту, верифіковану для двох випадків: створення бізнесу з нуля і перепроєктування існуючої структури бізнесу. Для кожного з них пропонуються відповідні технології. Управління бізнес-системою, згідно з пропонованою моделлю, забезпечує збалансований поділ бізнес-функцій між рівнями управління таким чином, щоб стратегічне управління розвитком підприємства та акумулювання прибутку здійснювалося централізовано в службі активного (стратегічного) розвитку підприємства, а оперативне управління розвитком підприємства і отримання прибутку здійснювалося децентралізовано на рівні підсистем підприємства. Виділені такі кроки для ідентифікації бізнес-процесів, що протікають на підприємстві: 1) виділення зовнішніх послуг підприємства; 2) спостереження за послідовним перетворенням ресурсів у ці послуги від зовнішнього виходу до зовнішніх входів у рамках основного виробничого процесу; 3) знаходження всіх допоміжних процесів, які сприяють основному перетворенню; 4) аналіз всіх ланцюжків на предмет дублювання і збіг; 5) затвердження кінцевого складу бізнес-процесів, що становлять у своїй сукупності весь комплекс робіт господарської діяльності підприємства.

12. Визначено, що вибір стратегії і аналіз її ефективності ґрунтуються на взаємодії господарських суб'єктів, які у свою чергу базуються на основі структурних моделей: дерева факторів існування проблеми і дерева наслідків. Оцінку ефективності напрямку стратегічного розвитку підприємств залізничного транспорту слід проводити з урахуванням впливу інституційного середовища; соціальних факторів, у тому числі міграційних процесів; необхідності захисту нових знань і умінь, які використовуються для підготовки та реалізації «квантового стрибка стратегії» або еволюційного розвитку.

13. Модель інтерактивного менеджменту спрямована на вибір кращої альтернативи стратегічного розвитку підприємств залізничного транспорту. Запропонований алгоритм вибору кращого стратегічного напрямку розвитку підприємств передбачає здійснення трьох ітерацій, в ході яких поступово уточнюються функції, структури, процеси, стан середовища, реалізація яких призводить до прийняття необхідного рішення. Як критерій вибору кращого варіанта розвитку пропонується прийняти відношення приросту вартості бізнесу до приросту трансакційних витрат, пов'язаних з інтенсивністю управління активами.

Таким чином, розроблено узгоджений науковий апарат зі стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту – методологію, концепцію та методичний інструментарій, які є своєрідним синтезом наявних напрацювань з теорій розвитку соціально-економічних систем, концепцій розвитку

залізничного транспорту і авторських наукових положень і мають наукову та практичну значущість.

СПИСОК ПРАЦЬ, ОПУБЛІКОВАНИХ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

- монографії:

1. Синиця Л. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення розвитку економіко-інноваційних систем різного рівня / Л. В. Синиця // Маркетинг. Менеджмент. Інновації : колективна монографія ; за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. - Суми : ТОВ «ТД Папірус», 2010. - С. 95 - 107.

2. Синиця Л. В. Оцінка ризикостійкості інноваційного потенціалу підприємства / Л. В. Синиця // Механізм стратегічного управління інноваційним ризиком : колективна монографія ; за заг. ред. О. А. Біловодської. – Суми : ТОВ «ВТД «Університетська книга», 2010. - С. 277 - 292.

3. Синиця Л. В. Оцінка стійкості підприємства : монографія / Л. В. Синиця. – Донецьк : Вид-во «Юго-Восток», 2010. – 184 с.

4. Синиця Л. В. Стратегічне управління розвитком підприємства (на прикладі залізничного транспорту) : монографія / Л. В. Синиця. – К. : Видавець Міцінський С. А., 2016. – 264 с.

- статті у наукових фахових виданнях:

5. Синиця Л. В. Особливості стратегічного механізму інноваційного розвитку підприємства / Л. В. Синиця, Р.А. Галгаш // Вісник Хмельницького національного університету. Т. 3. «Економічні науки». – 2009. - № 6. – С. 11 - 15. (*Особистий внесок: визначено сутність та структуру стратегічного механізму інноваційного розвитку підприємства*).

6. Синиця Л. В. Інформаційно-аналітична підтримка інноваційного розвитку регіональних систем / Л. В. Синиця // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2009. – № 3 (133). – Ч. 2. – С. 181 - 185.

7. Синиця Л. В. Активізація інноваційних чинників регіонального розвитку / Л. В. Синиця // Прометей : регіональний зб. наук. праць з економіки. - 2009. - № 3 (30). - С. 95 - 98.

8. Синиця Л. В. Регіональні аспекти управління інноваційним розвитком підприємств / Л.В. Синиця // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. - № 32. – С. 231-235.

9. Синиця Л. В. Забезпечення інноваційної сприйнятливості регіональної економічної системи / Л.В. Синиця // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2010. – № 2 (144). – Ч. 2. – С. 181 - 187.

10. Синиця Л. В. Розподіл ресурсів при управлінні процесами інноваційного розвитку регіональних систем / Л.В. Синиця // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2010. – № 11 (153). – Ч. 2. – С. 151 - 156.

11. Синиця Л. В. Особливості реалізації регіонального відтворювального процесу / Л. В. Синиця // Маркетинг : теорія і практика : зб. наук. праць. - 2010. - № 16. - С. 218 - 222.

12. Синиця Л. В. Способи моделювання розвитку інноваційних регіональних систем / Л. В. Синиця // Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. праць

Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. - 2010. - Випуск 23. – С. 49 - 54.

13. Синиця Л. В. Організаційні відносини в управлінні інноваційною діяльністю підприємств регіону / Л. В. Синиця // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2011. – Вип. 10 (164). – Ч. 1. – С. 175 -189.

14. Синиця Л. В. Раціональне регулювання інноваційного процесу на регіональному рівні управління: політика, стратегія, тактика / Л. В. Синиця // Прометей : регіональний зб. наук. праць з економіки. - 2011. - Вип. 2 (35). - С. 72 - 75.

15. Синиця Л. В. Використання методів ієрархічного аналізу для визначення рівня інноваційного розвитку підприємства / Л. В. Синиця // Прометей. Регіональний зб. наук. праць з економіки. – 2012. - № 2. – С. 123 - 127.

16. Синиця Л. В. Інформаційне забезпечення стратегічного розвитку соціально-економічних систем / Л. В. Синиця // Маркетинг : теорія і практика : зб. наук. праць СНУ ім. В. Даля. – 2013. – Вип. 19. – С. 174 - 177.

17. Синиця Л. В. Організаційні відносини підприємств в управлінні їхнім розвитком / Л. В. Синиця // Маркетинг : теорія і практика : зб. наук. праць СНУ ім. В. Даля. – 2013. – Вип. 20. – С. 139 - 142.

18. Синиця Л. В. Інформаційне забезпечення розвитку підприємств: стратегічний підхід / Л. В. Синиця // Маркетинг : теорія і практика : зб. наук. праць СНУ ім. В. Даля. – 2014. – Вип. 21. – С. 67 - 72.

19. Синиця Л. В. Модель стратегічного розвитку підприємств транспортної галузі в інноваційній економіці / Л. В. Синиця // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. - № 52. – С. 51 - 56.

- статті в наукових періодичних виданнях інших держав і в наукових виданнях України, що входять до міжнародних наукометричних баз даних, депозитаріїв і пошукових систем:

20. Lidiya Synytsya. Information and organizational-economic aspects of innovative development management of regional enterprises / Vitaliy Maksimov, Ruslan Galgash, Lidiya Synytsya // ТЕКА Commission of motorization and power industry in agriculture Lublin university of technology Volodymyr Dahl East-Ukrainian National university of Lugansk. - 2010. – Том XD. – Р. 184 - 189. *(Особистий внесок: визначено напрямки інформаційно-аналітичної підтримки інноваційного розвитку регіональних систем).*

21. Синиця Л. В. Роль инновационной деятельности промышленного предприятия в обеспечении его конкурентоспособности / Л. В. Синица, Д. Б. Бобырев, К. Н. Буряк // Экономинфо : науч.-практ. журнал – 2013. - № 19. – С. 62 - 65. *(Особистий внесок: запропоновано концептуальне бачення впливу активізації інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємства).*

22. Синиця Л. В. Формування системи стратегічного управління розвитком транспортного підприємства на основі оцінки його інноваційної активності [Електронний ресурс] / Л. В. Синиця // Економіка: реалії часу : фаховий наук. журнал ОНПУ. – 2015. - № 4 (20). – С. 267 - 271. - Режим доступу : <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/No4/267-271.pdf> . - Назва з екрану.

23. Синиця Л. В. Теоретичні засади формування стратегій управління

розвитком підприємств транспортної галузі [Електронний ресурс] / Л. В. Синиця // Економіка: реалії часу : фаховий наук. журнал ОНПУ. – 2015. - № 5 (21). – С. 199 – 203. - Режим доступу : <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/No5/199.pdf>. - Назва з екрану.

- тези доповідей і матеріали науково-практичних конференцій:

24. Синиця Л. В. Особливості формування системних характеристик регіону / Л. В. Синиця // Актуальные вопросы реформирования экономики : материалы Всеукр. науч.-практ. конф. молодых ученых (Николаев, 9 ноября 2009 г.) : в 2 т. – Николаев : НУК, 2009. – Т. 2. - С. 61 - 63.

25. Синиця Л. В. Забезпечення результативного управління інноваційним розвитком підприємства / Л. В. Синиця, Р.А. Галгаш // Актуальні питання теорії та практики менеджменту : тези доповідей I Всеукр. наук.-практ. конф. (Луганськ, 17 - 19 березня 2010 р.). – Луганськ : СЛУ ім. В. Даля, 2010. – С. 129 - 131. *(Особистий внесок: запропоновано підвищувати результативність управління інноваційним розвитком підприємства на підставі стратегічної діагностики інноваційної діяльності).*

26. Синиця Л. В. Теоретичні передумови інформаційно-аналітичної регіоналістики інноваційного розвитку / Л. В. Синиця // Основні проблеми сучасної науки : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. (Софія, 17 - 25 квітня 2010 р.). – Софія: Видавництво «БялГРАД-БГ» ООД, 2010. - Т.10. Серія «Економіка».-С.67- 69.

27. Синиця Л. В. Застосування імітаційного моделювання в аналітичному забезпеченні інноваційного розвитку підприємств регіональних економічних систем /Л. В. Синиця // Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу : тези доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Суми, 29 вересня - 1 жовтня 2010 р.). – Суми : Торговий дім «Папірус», 2010. – С. 186 - 188.

28. Синиця Л. В. Підходи до побудови моделей розвитку регіональних систем / Л. В. Синиця // Пріоритети нової економіки знань в XXI сторіччі : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ, 12 - 14 травня 2010 р.). - ДВНЗ «Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара», 2010. – С. 98 - 102.

29. Синиця Л. В. Особливості дослідження регіональної інноваційної соціально-економічної системи / Л. В. Синиця // Маркетинг в Україні : тези доп. XI Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 22 - 23 жовтня 2010 р.). – К. : Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет» ім. Вадима Гетьмана, 2010. – С. 131 - 132.

30. Синиця Л. В. Методичні підходи щодо визначення стратегічної стійкості підприємства / Л. В. Синиця // Міжнародна стратегія економічного розвитку регіону : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (Суми, 19 - 21 червня 2012 р.). – Суми : Сумський державний університет, 2012. – С. 104 - 106.

31. Синиця Л. В. Оцінка розвитку підприємств регіону на підставі використання інноваційного економічного інструментарію / Л. В. Синиця // Теорія та практика управління економічним розвитком : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 22 - 24 листопада 2012 р.). – Донецьк : ООО Фірма «Друк-Инфо», 2012. –Т.3. – С. 302 - 304.

32. Синиця Л. В. Реалізація імовірнісного підходу для аналізу інноваційного розвитку підприємств / Л. В. Синиця // *Методи, моделі та інформаційні технології в управлінні соціально-економічними, екологічними та технічними системами : тези доп. V Міжнар. наук.-практ. конф. (Луганськ - Євпаторія, 17 - 19 жовтня 2012 р.)*. – Луганськ – Євпаторія: Вид-во Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля, 2012. – С. 114 - 116.

33. Синиця Л. В. Сучасні проблеми управління стратегічним розвитком соціально-економічних систем / Л. В. Синиця // *Інноваційні напрямки розвитку маркетингу: теорія і практика: тези доп. III Міжнар. наук.-практ. конф. (Луганськ, 28 - 29 березня 2013 р.)*. – Луганськ : Вид-во СХУ ім. Володимира Даля, 2013. - С. 96 - 98.

34. Синиця Л. В. Визначення стійкості розвитку економічних об'єктів в умовах глобалізації / Л. В. Синиця // *Маркетинг на міжнародних ринках товарів і послуг: глобальні аспекти : тези доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. викладачів, аспірантів і студентів (Попрад, 14 - 15 лютого 2013 р.)*. – Попрад, Словаччина, 2013. - Т. I. – С. 313 - 315.

35. Синиця Л. В. Використання стратегії фокусування щодо розвитку бізнесу вітчизняних підприємств / Л. В. Синиця // *Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки України : тези доп. XII Міжнар. наук.-практ. конф. (Гурзуф, 10 - 12 жовтня 2013 р.)*. – Гурзуф : Вид-во Саки : ПП «Підприємство Фенікс», 2013.– С. 93.

36. Синиця Л. В. Вплив інформаційних стратегій на розвиток системи управління підприємством / Л. В. Синиця // *Проблеми глобалізації та моделі сталого розвитку економіки: тези доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Луганськ, 26 - 28 березня 2014 р.)*. – Луганськ : ТОВ «НОУЛДЖ», 2014. – С. 264 - 267.

37. Синиця Л. В. Активізація сталого розвитку підприємств на підставі реалізації стратегічного підходу / Л. В. Синиця // *Маркетинг на міжнародних ринках товарів і послуг: глобальні аспекти : тези доп. V Міжнар. наук.-практ. конф. викладачів, аспірантів і студентів (Попрад, 16 - 25 лютого 2014 р.)*. – Попрад, Словаччина, 2014. - Т. II. – С. 220 - 224.

38. Синиця Л.В. Стратегічне управління розвитком транспортних підприємств: аналіз концептуально-методологічних підходів / Л.В. Синиця // *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. – 2015. - №2 (71) – С. 29-34.

39. Синиця Л.В. Особливості методів управління розвитком транспортних підприємств / Л.В. Синиця // *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. – 2015. - №3 (72) – С. 94-99.

АНОТАЦІЯ

Синиця Л.В. Теоретико-методологічні основи стратегічного управління розвитком підприємства (на прикладі підприємств залізничного транспорту). – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Український державний університет залізничного транспорту Міністерства освіти і науки України, Харків, 2016.

Дисертація присвячена розробленню теоретико-методологічних і прикладних основ стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту.

Розкрито зміст окремих форм прояву категорії «розвиток», що дозволило визначити і систематизувати види розвитку за системою класифікаційних ознак. Визначено сутність стратегічного управління та методологію формування та реалізації стратегій розвитку підприємств залізничного транспорту на основі використання способів формування стратегій і їх деталізації. Запропоновано технологічну схему управління розвитком підприємств залізничного транспорту на основі ранжирування стратегічних завдань. На основі урахування цільового функціонування підприємств залізничного транспорту визначено структуру їх базових стратегій, встановлено ієрархію структури стратегій і послідовність їх формування, що дозволило встановити їх пріоритети (бізнес-стратегії, конкурентні стратегії, корпоративні стратегії). Обґрунтовано конкурентні переваги підприємства на основі реалізації інноваційної стратегії розвитку. Удосконалено підхід до оцінки якості стратегії, відповідно до якого встановлюються компоненти системи стратегічного управління підприємством (місія, цілі та інші) на основі моделі відповідності параметрів стратегії і параметрів компонентів, що є критеріями оцінки. Сформовано модель стратегічного розвитку підприємств залізничного транспорту, верифіковану для випадків створення бізнесу з нуля і перепроєктування існуючої структури бізнесу. Для кожного з них пропонуються відповідні технології.

Ключові слова: розвиток, стратегія, конкурентні переваги, механізм, стратегічне управління, стратегічна активність, управління розвитком, стратегічні завдання, інноваційний розвиток, залізничний транспорт.

АННОТАЦІЯ

Синица Л.В. Теоретико-методологические основы стратегического управления развитием предприятия (на примере предприятий железнодорожного транспорта). – На правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Украинский государственный университет железнодорожного транспорта Министерства образования и науки Украины, Харьков, 2016.

Диссертация посвящена разработке теоретико-методологических и прикладных основ стратегического управления развитием предприятий железнодорожного транспорта.

Дополнено содержание отдельных форм проявления категории «развитие», что позволило определить и систематизировать виды развития по системе классификационных признаков. Аргументирована задача обеспечения инновационного типа развития. Предложенная типология инноваций позволяет усовершенствовать процесс стратегического управления экономическим развитием инновационного типа, создавая соответствующие механизмы стимулирования и воздействия на отдельные инновации, их группы, ансамбли инноваций и стимулируя синергетический эффект совместного функционирования систем предприятия.

Предложено рассматривать методологию формирования стратегий развития

предприятий железнодорожного транспорта на двух уровнях: основные способы формирования стратегий и детализация этих способов. Выявлено, что способы реализации общественного интеллекта, способы реализации стратегического управления должны удовлетворять ряду внешних (от общества) и внутренних (от процесса и методологии) требований. Внешние требования к стратегическому управлению - это, во-первых, требование к системе стратегического управления предприятием как к части экономического механизма удовлетворения общественных потребностей и, во-вторых, требование к социальной технологии как к интегратору основных компонентов жизнедеятельности общества, в данном случае на уровне предприятия.

Усовершенствована методика управления развитием предприятий железнодорожного транспорта с помощью ранжирования стратегических задач, существенное отличие которой от существующих состоит в установлении потока задач, формировании их очереди, разработке для принятых к решению задач стратегии и процессов их реализации. Обоснована технологическая схема управления развитием предприятий железнодорожного транспорта на основе ранжирования стратегических задач, которая включает четыре блока.

Идентифицированы подходы к оценке качества стратегии с учетом специфики предприятий железнодорожного транспорта, что позволило выделить следующие критерии оценки стратегий: соответствие целям предприятия; соответствие миссии предприятия; соответствие другим стратегиям; учет потенциала предприятия; учет состояния внешней микросреды; учет состояния внешней макросреды; учет интересов различных групп влияния; приемлемость риска и эффективности; качество стратегических изменений. Использование данного подхода позволяет провести интегральную (обобщающую) оценку стратегии.

Обосновано использование в системе антикризисного управления и развития предприятий железнодорожного транспорта метода управления по слабым сигналам. Выявлены этапы проявления кризисных явлений. На каждом этапе установлены рациональные методы стратегического управления. Определено содержание принятых типовых решений кризисных ситуаций (реактивных, активных, планово-прогнозных).

Квалифицирован показатель «степень разрешения ситуации». Выделены четыре степени: усиление наблюдения (расширение индикаторов, объектов наблюдения и списка наблюдателей) для повышения уровня осведомленности; разработка мобилизационных планов по выделению и подготовке стратегических ресурсов для создания ресурсной стратегической гибкости; выделение и подготовка стратегических ресурсов для повышения потенциала предприятий железнодорожного транспорта в данной ситуации; подготовка стратегических запасов для обеспечения готовности предприятий железнодорожного транспорта к решающим стадиям развития в кризисных ситуациях.

Совершенствование оценки качества стратегии реализовано путем установления потребительских свойств стратегии как вида управленческих решений, в соответствии с чем определяются компоненты системы стратегического управления (миссия, цели и т.д.) на основе модели соответствия параметров стратегии и параметров компонентов, которые являются критериями оценки.

Инновационную активность предприятий железнодорожного транспорта предлагается оценивать на основе использования концепции «фокусирования на клиентах» (ФК). Она позволяет использовать предприятию свои сильные стороны,

обусловленные имеющимися ресурсами, в тех рыночных сегментах, где оно обладает конкурентными преимуществами. ФК дает возможность предприятию проявлять свою инновационную активность (реализовывать новшества на рынке инноваций) наиболее эффективным образом.

Предложена модель интерактивного менеджмента, в которой реализован выбор лучшей альтернативы стратегического развития предприятий железнодорожного транспорта в двух случаях: создание бизнеса с нуля и перепроектирование существующей структуры бизнеса. Для каждого из них обоснованы соответствующие технологии. Управление бизнес-системой согласно предлагаемой модели обеспечивает сбалансированное разделение бизнес-функций между уровнями управления.

Ключевые слова: развитие, стратегия, конкурентные преимущества, механизм, стратегическое управление, стратегическая активность, управление развитием, стратегические задачи, инновационное развитие, железнодорожный транспорт.

SUMMARY

Synytzia L.V. Theoretical and methodological bases of strategic management of enterprise development (exampled by the railway transport enterprises). - Manuscript copyright.

Thesis for the scientific degree of Doctor of Economics (08.00.04 speciality) - Economics and Management of Enterprises (by economic activity). - Ukrainian State University of Railway Transport. Ministry of Science and Education of Ukraine, Kharkiv, 2016.

The thesis is devoted to development of theoretical and methodological foundations and applications of strategic management of the of rail transport enterprises development.

The content of some forms of the category “development” was disclosed, that helped to define and systematize the types of development by the system of classifications. The essence of strategic management and methodology of development and implementation of railway transport enterprises strategies development on the basis of formation the strategies and the ways of their specification is defined. A technologic scheme of management of railway transport enterprises development, based on ranking the strategic objectives is proposed. On the basis of taking into consideration the objective functioning of railway transport enterprises, the structure of their basic strategies was defined, hierarchy of strategies structure and sequence of their formation was established, that allowed to set their priorities (business strategies, competitive strategies, corporate strategies). The enterprises competitive advantages were substantiated on the basis of realization the innovative development strategy. The approach to assessing the strategies quality was improved, whereby the components of the system of the enterprises strategic management (mission, goals, etc.) were established, based on the models matching the strategies options and components options that are the evaluation criteria. The model of strategic development of railway transport enterprises was formed, verified for the case of a business forming and redesigning of existing business structure. The appropriate technologies are proposed for each of them.

Keywords: development, strategy, competitive advantages, mechanism, strategic management, strategic activity, management development, strategic objectives, innovative development, rail transport.

Синиця Лідія Віталіївна

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА
(на прикладі підприємств залізничного транспорту)**

**Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)**

Автореферат
дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

Надруковано за авторським оригіналом

Відповідальний за випуск



Н.С. Каличева

Підписано до друку «24» травня 2016 р.
Формат паперу 60x84 1/16. Друк ризограф.
Папір офсетний. Обсяг 1,9 ум. друк. арк. Наклад 120 прим.
Зам. № 202

Видавництво УкрДУЗТ.
Свідоцтво про державну реєстрацію ДК № 2874 від 12.06.2007 р.
61050, Харків, майдан Фейербаха, 7
Друкарня УкрДУЗТу, 61050, м. Харків, майдан Фейербаха, 7.