

УДК 354:656.078

В.Ю. Степановдоктор наук з державного управління
Харківська державна академія культури**МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ**

У статті розглянуто формування та реалізацію механізмів стратегічного управління розвитком транспортного комплексу в Україні.

Ключові слова: стратегічне управління, механізм, транспортний комплекс (ТК), модель.

I. Вступ

Державна політика управління розвитком транспортного комплексу України передбачає забезпечення своєчасного, повного та якісного задоволення потреб населення й суспільного виробництва в перевезеннях, створення рівних умов для розвитку господарської діяльності підприємств транспорту всіх форм власності та входження транспортного комплексу України до європейської і світової транспортної системи.

Транспортна система України пройшла значний етап еволюції від командно-адміністративної системи до ринкової економіки. Докорінні зміни, що відбуваються в економіці країни, зумовлюють необхідність формування нової системи управління транспортним комплексом. Відмова від методів, властивих централізованій плановій системі, втрата державою можливості прямого адміністративного управління транспортним комплексом вимагають розробки нового організаційно-економічного механізму регулювання транспортної діяльності.

Таким чином, останніми роками найбільш гостро постає проблема підвищення ефективності державного управління розвитком транспортного комплексу України, особливо його інфраструктурної складової. З урахуванням зазначених проблем дослідження механізму стратегічного управління розвитком транспортного комплексу є актуальним завданням.

II. Постановка завдання

Мета статті – розглянути формування та реалізацію механізмів стратегічного управління розвитком транспортного комплексу в Україні.

III. Результати

У науковій літературі категорію управління розглянуто в різних аспектах. На думку Д.І. Дзвінчука, суть управління визначається через термін “вплив”, який вказує на головне в управлінні – момент впливу на свідомість, поведінку й діяльність людей. Управління наявне тоді, коли певний суб’єкт на

щось впливає, щось змінює, перетворює, переводить з одного стану в інший, якщо немає дієвого впливу, що може забезпечувати досягнення певної мети, то немає й управління. Тобто будь-яке управління виявляється у взаємодії суб’єкта й об’єкта управління. Від суб’єкта (підсистеми), що керує виходить прямиий вплив (що, як, коли, в якому обсязі і з використанням яких ресурсів робити), а від об’єкта (керованої підсистеми) надходить інформація зворотного зв’язку (відомості про виконання рішення, досягнення чи недосагнення цілей, причини відхилень) [6].

В основі нашого дослідження лежать праці відомих фахівців з організації державного управління та регулювання різних сфер життєдіяльності суспільства, а саме: В.Б. Авер’янова, Г.В. Атаманчука, В.Д. Бакуменка, Ю.С. Бараша, С.О. Білої, І.А. Грицяка, В.М. Гурнака, О.А. Дегтяра, О.В. Довгальової, В.М. Князєва, М.Х. Корецького, В.М. Мартиненка, Н.М. Мельтюхової, А.В. Мерзляк, Л.Ю. Мельника, Н.С. Миронової, А.М. Новікової, Н.Р. Нижник, Г.С. Одінцової, А.І. Семенченка, В.В. Тертички, А.М. Ткаченка, О.В. Шкідченко та ін. Але поза увагою дослідників ще залишаються важливі питання опрацювання механізмів стратегічного управління розвитком транспортного комплексу.

Багато дослідників розглядають механізм управління як сукупність організаційних та економічних компонентів, що забезпечують узгоджене, взаємозалежне і взаємодійне функціонування всіх елементів системи для досягнення цілей організації. На нашу думку, в механізмі управління повинні бути відображені суб’єкти реалізації сукупності елементів управлінського впливу, головні інструменти впливу та об’єкти, що реалізують прийняті стратегічні рішення. Таким чином, сутність розглянутого механізму полягає в цілеспрямованому комплексному впливі органів управління транспортним комплексом (ТК) на його господарюючих суб’єктів (об’єкти управління) за допомогою проектно-програмних інструментів для дося-

гнення намічених стратегічних цілей і пріоритетів розвитку.

У складі механізму управління розвитком ТК повинна бути сукупність дій влади з формування та реалізації програм розвитку ТК, в основі яких найбільш значуща система залучення інвестицій, що має вирішальне значення у відборі на реалізацію проектів розвитку ТК. У зв'язку із цим до складу механізму доцільно включити:

- розробку стандартів і концепцій розвитку ТК як єдиного народногосподарського комплексу, в межах яких проводиться визначення критеріїв розвитку транспорту за видами й у цілому всієї транспортної системи: знос, потреба в оновленні; ступінь задоволення потреб клієнтів, необхідність у розширенні діяльності; відповідність світовим стандартам і необхідність підвищення рівня розвитку системи для забезпечення світової, національної або регіональної конкурентоспроможності;
- визначення фактичного стану елементів ТК: зростання доходів, витрат, обсягів роботи, прибутковості (збитковості), якості роботи, зносу й накопиченої суми амортизації, потреби в оновленні тощо;
- визначення тенденцій розвитку, прогнозування показників розвитку ТК, які можуть бути досягнуті з урахуванням тенденцій, що утворилися без додаткових капітальних вкладень;
- порівняльні оцінки майбутнього розриву в стані підсистем ТК;
- визначення необхідного рівня розвитку ТК і його складових за періодами планування;
- оцінювання потреб у розвитку всіх галузей транспорту з урахуванням тенденцій розвитку та існуючого стану кожної підсистеми;
- визначення обсягу інвестицій, що забезпечують упровадження нових технік і технологій;
- оцінювання можливостей самофінансування об'єктів ТК: сум накопиченої амортизації, прибутку, залучення комерційних кредитів;
- оцінювання можливостей залучення інвесторів до виконання проектів з розвитку ТК;
- визначення можливостей бюджетного фінансування;
- визначення проектів, які не можуть бути профінансовані з доступних джерел: власних, бюджетних, інвесторів;
- розроблення комплексу заходів щодо збільшення джерел фінансування;
- введення інвестиційної складової в транспортні тарифи, що дасть змогу вивести регульовані державою галузі ТК на рентабельний рівень роботи;

- зміна умов експлуатації нових об'єктів;
- перерозподіл бюджетних коштів різних рівнів.

Створення ефективного механізму управління стратегічним розвитком ТК має базуватися на основних методологічних принципах, характерних для формування системи стратегічного управління, до яких належать: системність, безперервність, ефективність, громадське партнерство, гласність і відкритість, інтеграцію ресурсів, адаптивність, цілеспрямованість і пріоритетність.

Досліджуючи механізми стратегічного управління розвитком ТК, зауважимо, що стратегія – програма, всебічний план, генеральний курс суб'єкта управління, завдань підприємства щодо досягнення ним стратегічних довгострокових цілей розвитку. Стратегія – це спосіб дій, якому повинні слідувати керівники для досягнення генеральних цілей. Розробка стратегії починається з аналізу внутрішнього й зовнішнього стану країни, регіону. Тільки після того, як керівники отримують результати дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища, вони будуть готові до розробки обґрунтованої стратегії досягнення фінансових і стратегічних результатів. Неправильні результати аналізу або їх відсутність значно підвищує ризик непередуманих дій, які мають довготривалі наслідки [5].

Уміння використовувати різні способи впливу (реалізація стратегії) полягає в тому, щоб запустити стратегію й отримати необхідні результати в запланований час. Щоб правильно встановити, що має бути здійснено для впровадження та вмілої реалізації стратегії, а також отримання задовільних результатів, потрібна висока кваліфікація.

Реалізація стратегії – це в основному практичне адміністративне завдання, що охоплює: вдосконалення структури управління ТК, здатного успішно використовувати стратегію; розробку фінансового плану, який спрямовує ресурси в найважливіші для стратегічного успіху ТК; проведення підтримувальної стратегії політики і введення практики постійних удосконалень; створення відповідної мотивації для фізичних і юридичних осіб для досягнення цілей розвитку ТК тощо.

Стратегія розвитку ТК повинна базуватися на теорії програмно-цільового управління й передбачати постановку стратегічних (глобальних) і тактичних (локальних) цілей, а також визначення критеріїв їх досягнення – кількісних показників або склад оцінки досягнення мети порівняно з іншими можливими варіантами розвитку ТК.

Водночас стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулю-

вати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей. Це також процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове управління організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись [5, с. 268].

Ефективне функціонування механізму стратегічного управління розвитком ТК визначається наявністю відповідного нормативно-правового, методичного, організаційного, ресурсного й інформаційного забезпечення цього програмно-цільового процесу.

Нормативно-правове забезпечення містить сукупність нормативно-правових актів, необхідних і достатніх для реалізації стратегії розвитку ТК. На нашу думку, правове регулювання стратегічного управління розвитком ТК повинно мати комплексний характер.

Розробка та прийняття нормативно-правових актів на основі принципів формування механізму програмного управління стратегічними змінами дасть змогу створити сприятливі умови для розвитку підприємств транспортної галузі. Розробка законів розвитку ТК має бути здійснена на державному рівні. На основі цих законів мають бути сформовані стратегії, стандарти, концепції державного й регіонального рівня. Поряд з цим однією з умов успішного досягнення намічених цілей і пріоритетів розвитку ТК є розробка узгоджених стратегій розвитку державного, регіонального й міського транспорту, що попередньо пройшли процес узгодження та схвалення різними цільовими групами у відповідних муніципальних утвореннях.

Методичне забезпечення – це комплекс методичних матеріалів з розробки комплексної цільової програми розвитку ТК, включаючи всі необхідні рекомендації з визначення критеріїв розвитку транспорту, оцінювання його фактичного стану, прогнозування показників розвитку ТК, оцінювання потреб в інвестиціях для розвитку ТК, а також планування стратегії та управління реалізацією стратегії.

Критерій досягнення мети – кількісний показник ефективності, що визначає міру або ступінь оцінювання досягнення мети порівняно з іншими можливими варіантами (альтернативами) розвитку ТК. Критерій завжди має кількісну оцінку й спрямований залежно від показника на мінімізацію або максимізацію стану системи. Критеріями ефективності стратегії та програми розвитку

ТК є зростання валового прибутку підприємств ТК, підвищення рівня якості, задоволення потреб клієнтів тощо.

До цілей стратегії розвитку ТК можна додати: встановлення єдиних термінів стосовно сфери стратегічного управління розвитком ТК; вироблення рекомендацій щодо організації процесу стратегічного управління, пропозицій щодо технології розробки стратегії; формування програм і планів, методики моніторингу досягнення стратегічних цілей і пріоритетів функціонування ТК тощо.

Організаційне забезпечення передбачає створення необхідних організаційних структур, що здійснюють ініціювання, розвиток і контроль за досягненням цілей стратегії розвитку ТК.

Ресурсне забезпечення має вирішальне значення в реалізації стратегії розвитку ТК. До його складу входять фінансове, кадрове й матеріально-технічне забезпечення.

Вирішення питань фінансового забезпечення в сучасних умовах господарювання передбачає використання схем багатоканального фінансування необхідних витрат ресурсів, тобто повинні бути використані можливості залучення як внутрішніх, так і зовнішніх джерел фінансових ресурсів. До внутрішніх джерел належать: власні кошти підприємств транспорту (прибуток) і залучені кошти в ході емісії акцій та інших цінних паперів. До зовнішніх – дотації, позикові кошти (кредити, позики і прями інвестиції).

Проблема кадрового забезпечення – одна з основних у формуванні ефективної програми розвитку ТК. У першу чергу, це стосується кадрового складу вищої ланки управління ТК. Впровадження та реалізація підходів стратегічного управління вимагає наявності відповідної кваліфікації працівників різних рівнів, а також необхідності активізації діяльності структурних підрозділів з реалізації стратегії розвитку, формування стратегічного мислення їхніх керівників.

Інформаційне забезпечення – основа процесу управління стратегічним розвитком і механізму реалізації стратегії розвитку ТК. Від рівня збору, обробки й передачі інформації споживачам залежить ефективність розробки та реалізації стратегії розвитку ТК.

Інформаційне забезпечення механізму управління стратегічним розвитком ТК включає в себе: формування для вирішення проблем розвитку ТК “банку ідей” управління транспортом, що передбачає набір альтернативних рішень з висвітленням досвіду їх застосування та економічного обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

Уміння розробити стратегію змін (вибір базових стратегій) – це вирішення головної управлінської проблеми: як досягти необхідних результатів з урахуванням станови-

ща ТК і його перспектив. Цілі – це “результати”, а стратегія – “засіб” їх досягнення.

Уміння вносити корективи у стратегії та управління змінами пов'язане з появою нових обставин і необхідністю коригувальних дій. Можуть знадобитися зміни довгострокових напрямів розвитку, звуження або розширення управлінського бачення майбутнього підгалузей ТК. Критерії можуть бути завищені або занижені залежно від накопиченого досвіду й установлених перспектив, тому теж підлягають коригуванню.

Управління реалізацією стратегії – це орієнтована на конкретні дії робота керівництва держави, регіону з проведення організаційних змін, спрямованих на досягнення стратегічних цілей управління ТК. Основними завданнями щодо реалізації стратегії є: створення структури управління, здатної успішно виконувати стратегію; виділення ресурсів на ті види транспорту, які визначають стратегічний успіх ТК; розробка регламентів управління для забезпечення постійного розвитку ТК; створення забезпечують підсистеми, які створюють можливості для успішної реалізації стратегічного плану; створення корпоративної культури в органах управління, яка підтримує реалізацію стратегії ТК; забезпечення керівництва процесом реалізації стратегії для досягнення поставлених цілей; моніторинг реалізації стратегічного плану та внесення змін.

IV. Висновки

Реалізація механізму стратегічного управління розвитком ТК здійснюється в межах цільових комплексних програм, які є найважливішим інструментом реалізації стратегічного плану розвитку держави. Комплексний підхід до реалізації механізму стратегічного управління розвитком ТК передбачає розробку розвитку ТК відповідно до змістовної структури. Програми включають вирішення питань реструктуризації, розвитку інфраструктури, менеджменту, маркетингу, підвищення ефективності використання власності, якості підготовки персоналу, пошуку джерел повного ресурсного й інформаційного забезпечення, правового супроводу майнових відносин, розмежування компетенції різних гілок влади.

При розробці механізмів стратегічного управління розвитком транспортного комплексу в Україні і програми розвитку ТК видними положеннями є їх стратегічні цілі: транспортне забезпечення стабільного й збалансованого розвитку економіки; підвищення рівня транспортного обслуговування населення; оптимізація використання всіх видів ресурсів ТК, що забезпечує самостійний ефективний розвиток; забезпечення

соціальної, економічної та екологічної безпеки держави, ефективної участі організацій ТК у реалізації політики держави в галузі транспорту; структурна перебудова ТК, що сприяє досягненню цілей перспективного розвитку території та реалізації цільових державних проектів і програм.

Методичне забезпечення стратегічного розвитку ТК має включати рекомендації щодо розроблення трьох основних блоків документів:

- стратегічні цілі та стратегія розвитку ТК на довгострокову перспективу;
- мінімальний транспортний стандарт, що відображає основні вимоги до функціонування транспорту, виходячи з необхідності досягнення встановленого рівня розвитку транспорту, визначеного державною політикою;
- програма розвитку ТК на черговий плановий період, яка є частиною державної цільової програми розвитку транспорту та програми соціально-економічного розвитку держави.

Оцінювання ефективності стратегії є найважливішим елементом управління. Існує цілий ряд наукових підходів до оцінювання реалізації стратегії з показниками рівня життя, індексу розвитку людського потенціалу та якості життя населення. Крім того, існує ряд методів оцінювання реалізації стратегії, що встановилися в практиці державного управління.

Список використаної літератури

1. Про транспорт: Закон України від 10.11.1994 р. № 51 (ст. 447 із змінами і доповненнями).
2. Про Положення про Державну інспекцію України з безпеки на наземному транспорті: Указ Президента України (із змінами, внесеними згідно з Указом Президента від 11.09.2013 р. № 506/2013).
3. Про схвалення Транспортної стратегії України на період до 2020 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.10.2010 р. № 2174-р.
4. Богомазов В.А. Государственное регулирование транспортной деятельности и стратегическое управление автотранспортными предприятиями / В.А. Богомазов. – СПб.: СПбГИЭА, 1997.
5. Дегтяр А.О. Основи корпоративного управління: навч. посіб. / А.О. Дегтяр, В.Ю. Степанов, О.О. Губарев; [за заг. ред. А.О. Дегтяря]. – Х.: С. А. М., 2012. – 280 с.
6. Основы теории управления: учеб. пособие. / [под ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого]. – М.: Финансы и статистика, 2003.

Стаття надійшла до редакції 17.01.2014.

Степанов В.Ю. Механизм стратегического управления развитием транспортного комплекса

В статье рассмотрены формирование и реализация механизмов стратегического управления развитием транспортного комплекса в Украине.

Ключевые слова: стратегическое управление, механизм, транспортный комплекс, модель.

Stepanov V. Mechanism of the strategic management the transport complex development

The article is devoted to the considering the creation and implementation the mechanisms of strategic management the transport complex development in Ukraine.

Distinguished that transport system of Ukraine passed through considerable stage of evolution from the command administrative system the market economy. Fundamental changes which take place in the state economy causes the need to create new system of managing the transport complex. Waiver from the methods that peculiar to the centralized planned system, the loss of the state the opportunity of direct administrative control under the transport complex requires to develop new organizational and economic mechanism of regulation the transport activity.

Determined that the creation of the effectively functioned mechanism of the managing the strategic development of transport complex must grounded on the basic methodological principles which are typical for the formation the system of strategic management. Between them are: systematic, continuity, efficiency, public partnership, publicity and openness, the integration of recourses, adaptability, purposefulness, priority.

It is proven that the strategy of transport complex development must based on the theory of goal-program management and foresee the setting of strategic (global) and tactic (local) purposes, and criteria of their achievement – quantitative activities, that determine the measure or structure of the appraisal of achieving the aim in comparison with other possible variants of transport complex development.

Argued that effective functioning of the mechanism of the strategic management the transport complex development determines with the availability of corresponded regulatory-legal, methodical, organizational, resort and informational maintenance of goal-program process. In other words, the management of strategy realization is the activity of government and regional authorities oriented at the concrete actions in order to carry out the organizational changes which are aimed at the achievement of strategic purposes of managing the transport complex.

Grounded that in the process of working out the mechanisms of the strategic management the transport complex development in Ukraine and the program of transport complex development strategic purposes belong to the outgoing data: transport maintenance of the stable and balanced economy development; increasing the level of transport facilities of population; optimization of using of all kinds of transport complex resources that guarantee the independent effective development; insurance the social, economical and ecological security of the state, effective participation of the transport complex organizations in the realization the public policy in the sphere of transport; structural reconstruction of the transport complex that make for achievement the purposes of perspective territory development and realization of goal state projects and programs.

Key words: strategic management, mechanism, transport complex, model.