

ІЛЬЧЕНКО

Діана Анатоліївна  
Diana.Ver@inbox.ruвикладач кафедри  
бухгалтерського обліку,  
аналізу та аудиту,  
Одеський національний  
університет ім. І.І.  
Мечникова

УДК 358

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ ПАСАЖИРСЬКОГО  
АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУSTRATEGIC PLANNING IN THE SYSTEM OF ROAD PASSENGER  
TRANSPORT SECTOR

*У статті досліджуються стратегічне планування в системі пасажирського автомобільного транспортного комплексу. Сформовані етапи стратегічного планування діяльності пасажирського автомобільного транспортного комплексу з урахуванням відповідних сегментів. Досліджено вибір методів та варіантів реалізації стратегій розвитку пасажирського автомобільного транспортного комплексу країни.*

*В статье исследуется стратегическое планирование в системе пассажирского автомобильного транспортного комплекса. Сформированы этапы стратегического планирования деятельности пассажирского автомобильного транспортного комплекса с учетом соответствующих сегментов. Исследован выбор методов и вариантов реализации стратегий развития пассажирского автомобильного транспортного комплекса страны.*

*The article deals with strategic planning in the system of road passenger transport sector. Formed strategic planning stages of road passenger transport sector with regard to the relevant segments. Studied selection methods and options strategies of road passenger transport complex.*

**Ключові слова:** стратегічне планування, державне регулювання, пасажирський автомобільний транспортний комплекс, національна економіка, внутрішнє та зовнішнє середовище

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, государственное регулирование, пассажирский автомобильный транспортный комплекс, национальная экономика, внутренняя и внешняя среда

**Keywords:** strategic planning, government regulation, segment structure, globalization, internal and external environment

## ВСТУП

Сучасні функціональні підходи до процесів управління вимагають застосування ефективних методів та напрямків досягнення головної мети діяльності пасажирського автомобільного транспортного комплексу, враховуючи соціально-економічну пріоритетність, шляхи підвищення конкурентоспроможності та фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

В сучасних умовах господарювання саме діяльність, яка пов'язана з постановкою цілей і завдань сегментів управління, а також з підтримкою взаємовідносин між суб'єктами і об'єктами, які дозволяють досягти зазначених цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і враховувати зовнішні зміни, представляє собою стратегічне управління, необхідність застосування якого визначається рівнем нестабільності економічних, соціальних, інвестиційних, правових умов діяльності.

## МЕТА РОБОТИ

Метою роботи є дослідження стратегічного планування в системі пасажирського автомобільного транспортного комплексу.

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали періодичних видань, ресурси мережі Інтернет. В роботі проведена тематична систематизація та дослідження теоретичних аспектів стратегічного планування в системі пасажирського автомобільного транспортного комплексу.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Необхідно відмітити, що поява терміну «стратегічне управління» стає актуальним вже в кінці шістдесятих років ХХ століття, що надало можливість розділити поняття, методи та вимоги до різних рівнів управління.

Розробка стратегії сегмента мікроекономічного середовища на сучасному етапі базується на методологічних принципах нової концепції управління – «стратегічного управління», активно впроваджуваної з початку 70-х років ХХ ст. у корпораціях США й більшості країн Західної Європи [1].

Наукові підходи до категорії «стратегія» підкріплюється теорією М. Портера, який визначає стратегію, як створення унікальної й вигідної позиції,

що передбачає певний набір видів діяльності. Якби була тільки одна ідеальна позиція, не було б ніякої потреби в стратегії [2].

Точка зору інших науковців, а саме, Г. Мінцберга, виділяє наступні визначення стратегії:

- стратегія як план – система послідовних дій;
- стратегія як позиція – визначення положення підприємства в зовнішньому середовищі і щодо своїх головних конкурентів;
- стратегія як «спритний прийом»;
- стратегія як принцип поведінки;
- стратегія як перспектива [3].

Виокремлення видів стратегій розвитку об'єктів управління за їх рівнями, а саме: рівнем бізнес-одиниць, корпоративним, та функціональним, виконує цілеспрямовану роль у теорії стратегічного управління. Е. Чаффі визначає, що стратегічне управління відбувається на рівнях повної корпоративної стратегії та окремих бізнес-стратегій [4].

Враховуючи еволюцію розвитку, стратегічне управління представляло собою довгострокове планування виробництва продукції – у 50-60-ті роки двадцятого століття, у 70-ті роки акцент було зроблено на пошуку напрямків розширення діяльності, підвищенні економічно привабливості, у 80-ті роки стратегічне управління зводиться до вибору такої поведінки суб'єктів господарювання, яке, з одного боку, визначається відповідними обставинами, а з іншого – забезпечує можливість успішної відповіді на динамічні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таким чином, стратегічне управління пасажирським автомобільним транспортним комплексом – це управління, яке забезпечує оперативну, швидку і гнучку реакцію на суттєвий вплив зовнішнього та внутрішнього середовища і підтверджує ефективне функціонування об'єкта управління в найближчому майбутньому, а також створює потенціальну можливість розвитку і результативної життєдіяльності об'єкта управління в довгостроковій перспективі в умовах глобалізації та євроінтеграції макроекономічного середовища країни.

Крім того, дослідження наукових підходів щодо стратегічного управління дає можливість виявлення та оцінки обмежень щодо застосування стратегічного управління відповідними суб'єктами. Основними недоліками системи стратегічного управління пасажирським автомобільним транспортним комплексом є:

- відсутність чітких інструментів щодо визначення механізму дій суб'єктів, враховуючи фактори зовнішнього та внутрішнього впливу. З практичної точки зору, стратегічне управління представляє собою високий професіоналізм суб'єктів управління, активність управлінців всіх рівнів, мистецтво досягнення найвищих цілей, тощо;
- необхідність значного фінансового, трудового, матеріального, інтелектуального потенціалу для забезпечення реалізації обраної стратегії. При цьому важливою умовою ефективності і дієвості складної системи пасажирського автомобільного транспортного комплексу є наявність гнучкого механізму інформаційно-аналітичного забезпечення та система

моніторингу, яка повинна враховувати вплив факторів і потреби системи;

- недосконалість довгострокових прогнозів, які виступають основою стратегічного управління, зокрема, щодо стану об'єктів управління в майбутньому, взаємозв'язку з іншими елементами системи, з урахуванням змін інформаційному, інвестиційному, соціальному та економічному середовищі.

Пріоритетною функцією системи стратегічного управління пасажирським автомобільним транспортним комплексом є стратегічне планування послуг пасажирського транспорту з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища в умовах євроінтеграції та глобалізації національної економіки.

Базовими аспектами стратегії європейської інтеграції є системні підходи до розвитку пасажирського автомобільного транспортного комплексу України, який має окремі переваги та пріоритети, а саме: розвинута мережа маршрутів пасажирського транспорту, велика швидкість та здатність доставки пасажирів; якісна характеристика наданих послуг, використання світового логістичного досвіду та гнучка цінова політика щодо надання відповідних послуг.

В умовах сьогодення автомобільний транспорт є вагомим складовою транспортної системи України щодо перевезень пасажирів і вантажів та впливу на економіку і суспільство. Його частка у перевезенні пасажирів складає 49,4%, вантажів – 60%. Автобуси є єдиним громадським транспортом для 412 з 460 міст України та понад 96% сільських населених пунктів [5].

Наукові підходи щодо поняття стратегічного планування базуються на розробці цілей і задач, спрямованих на реалізацію головної мети управління.

На думку І. Ансоффа, стратегічне планування розглядається як багатоаспектний процес, а саме, як моделювання майбутнього, стосовно до якого повинні бути певні цілі й сформульована концепція довгочасного розвитку; як управлінський процес створення й підтримки стратегічної відповідності між цілями фірми, її потенційними можливостями й шансами на перспективу, а також, як адаптивний процес, у результаті якого відбуваються регулярні (щорічні) коректування рішень, оформлених у вигляді планів; перегляд системи заходів щодо виконання цих планів на основі безперервного контролю й оцінки змін, які відбуваються у діяльності фірми [6].

Базуючись на досліджених підходах, на нашу думку, стратегічне планування пасажирського автомобільного транспортного комплексу – це процес формування місій, цілей і завдань суб'єктів господарювання, вибору специфічних стратегій для визначення та отримання необхідних ресурсів і їх розподілу з метою забезпечення ефективної соціально-економічної роботи суб'єкта на довгострокову перспективу з урахуванням векторів розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції.

Крім того, змістова складова стратегії враховує загальні процеси та відповідні явища, які здійснюються як у зовнішньому, так і у внутрішньому

середовищі, враховуючи потенціальні можливості суб'єктів.

Визначення ефективного напрямку розвитку з альтернативно-можливих варіантів і спрямування діяльності суб'єктів господарювання обраним шляхом представляє собою сутність розробки і реалізації стратегії розвитку пасажирського автомобільного транспортного комплексу.

Необхідно підкреслити, що результатом процесу розробки стратегії пасажирського автомобільного транспортного комплексу є визначення та вибір загальних напрямків, за допомогою яких здійснюється забезпечення зростання конкуренто-

спроможності суб'єктів господарювання, у тому числі щодо надання послуг пасажирських перевезень.

Таким чином, розробка стратегії пасажирського автомобільного транспортного комплексу, з одного боку, представляє собою відповідний процес стратегічного планування та формування довгострокових планів розвитку пасажирського автомобільного транспортного комплексу, а з іншого – це підсистема, фундаментальний сегмент стратегічного управління окремих суб'єктів господарювання.

Етапи стратегічного планування діяльності пасажирського автомобільного транспортного комплексу, з урахуванням відповідних сегментів, представлено на рис. 1.

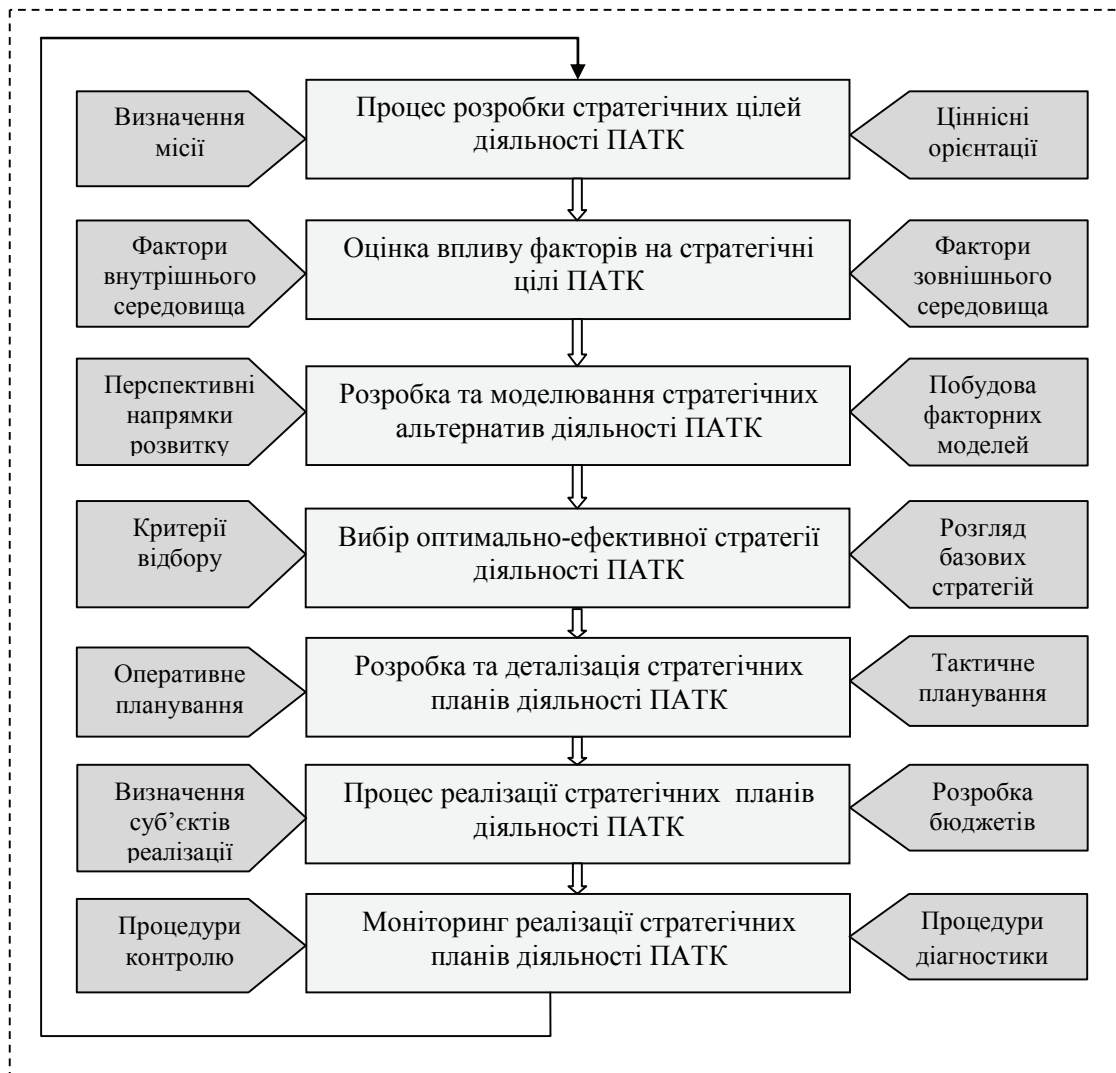


Рис. 1. Етапи стратегічного планування діяльності пасажирського автомобільного транспортного комплексу (ПАТК)

На нашу думку, ефективність стратегічного планування базується на єдності розроблених цілей та сформованих задач, враховуючи фактори зовнішнього та внутрішнього середовища.

Стратегічне планування діяльності пасажирського автомобільного транспортного комплексу, здійснюється в межах визначених етапів та вирішує окремі задачі, які деталізують розроблені стратегічні цілі, з

поглядом на специфіку регулювання даною сферою. До задач стратегічного планування пасажирського автомобільного транспортного комплексу відносяться: адаптація до зовнішнього та внутрішнього середовища, врахування та розподіл потенціалу, мобілізація можливостей та вибір максимально-ефективних напрямків діяльності.

Важливим аспектом стратегічного планування в системі пасажирського автомобільного транспортного комплексу є формування цілей з урахуванням відповідних принципів управління:

- пріоритетність формування та реалізації;
- конкретність строків реалізації;
- досяжність з урахуванням ресурсного потенціалу;
- ієрархічність постановки та відповідності місії в умовах екзогенності цілей;
- формування дерева цілей, враховуючи різні рівні управління;
- векторність розвитку пасажирського автомобільного транспортного комплексу.

Розроблена та представлена Державна концепція реформування системи державного управління автомобільним транспортним комплексом передбачає відповідні стратегічні напрями, а саме [5]:

- формування державної політики з урахуванням вимог Угоди про асоціацію, політик, стратегій та найкращих практик ЄС у сфері автомобільного транспорту щодо регуляторної політики, безпеки перевезень, екології, енергоефективності;
- забезпечення доступності та якості транспортних послуг для всіх категорій пасажирів на всій території держави, зокрема для осіб з обмеженими фізичними можливостями, підвищення рівня якості та безпеки перевезень пасажирів та вантажів;
- підвищення ефективності та конкурентоспроможності галузі, створення сприятливого бізнес-клімату, сприяння підвищенню ефективності операторів автотранспортних послуг, структури транспортних засобів, застосування сучасних транспортних технологій, реалізації транзитного потенціалу транспортної системи;
- реформування галузі дорожнього господарства та забезпечення розвитку та утримання автодорожньої мережі у належному стані.

Реалізація зазначених стратегічних напрямків можлива за умови вирішення низки проблем, до яких відносяться: моральна і фізична зношеність транспортних засобів, неможливість підвищення екологічності та енергозбереження діяльності; неефективність структури пасажирського автопарку за рахунок діяльності малих підприємств; відсутність коштів для реалізації інвестиційно-інноваційних програм розвитку пасажирського автомобільного транспортного комплексу; недосконалість діючого законодавства щодо діяльності та регулювання пасажирського автомобільного транспортного комплексу; існування та функціонування тіньового ринку пасажирських перевезень.

При цьому важливим аспектом державного регулювання системи пасажирського автомобільного транспортного комплексу України є формування загальної мети діяльності з урахуванням економічного та соціального аспектів розвитку. Отже, чітке визначення і нормативне закріплення цілей суб'єктів управління, засноване на глибокому територіально-сегментарному аналізі, є важливим кроком на начальному етапі визначення ієрархії цілей і завдань управління.

Виділення пріоритетів розвитку системи пасажирського автомобільного транспортного комплексу є частиною стратегічного планування розвитку мезо- і макrorівнів, що базується на результатах територіально-сегментарного аналізу.

Наступним кроком після формування головних та сегментарних цілей і задач є виділення відповідних управлінських процесів, які сприяють підвищенню ефективності управління, а саме: бюджетування; стратегічне планування; управління інноваційно-інвестиційними процесами; моніторинг факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища тощо.

При цьому важливо підкреслити, що саме базовим етапом постановки головних та сегментарних цілей і задач є процес стратегічного планування та бюджетування.

Регулювання системи управління пасажирським автомобільним транспортним комплексом забезпечується реалізацією механізму, який потребує взаємозв'язку цілей, задач, інструментів управління, сегментів процесу управління, що дає забезпечує дієвість та ефективність бюджетування.

При цьому бюджетування складається з формування системи бюджетів, враховуючи фінансові ресурси, рух коштів і фінансово-господарські результати. Важливим елементом бюджетування є контроль за виконанням (реалізацією) аналітичних бюджетів та аналіз отриманих результатів з визначенням позитивних сторін і запобігання помилок. Саме сутність бюджетного методу управління полягає в тому, що вся діяльність суб'єктів мікроекономічного середовища спрямовується на досягнення запланованих фінансових та інших результатів діяльності, а робота всіх їх підрозділів підпорядковується зазначеним стратегічним цілям [6].

Формування взаємозв'язку суб'єктів (органи влади і управління) і об'єктів управління пасажирського автомобільного транспортного комплексу дає можливість удосконалити визначені етапи процесу управління з урахуванням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Слід підкреслити, що кожен етап процесу управління характеризується групою відповідних суб'єктів та об'єктів, на яких покладені окремі функції, а саме: визначення соціально та суспільно пріоритетних потреб об'єктів управління. При цьому результати діяльності суб'єктів управління повинні відображатися на стані об'єктів управління пасажирського автомобільного транспортного комплексу, що дає можливість оцінити керуючий вплив з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Важливу роль відіграє суб'єкт управління пасажирського автомобільного транспортного комплексу в процесі формування і виконання головних цілей і завдань, тому що соціально-економічні інтереси суб'єктів господарювання, а також населення та окремих рівнів влади суперечать один одному.

Загальна ефективність процесу управління залежить від ієрархії цілей і мотивацій, які визначені в умовах динаміки суб'єктів управління і відповідної

пріоритетності пасажирського автомобільного транспортного комплексу.

Дослідження основних етапів процесу управління в системі пасажирського автомобільного транспортного комплексу дає можливість визначити пріоритетність завдань, враховуючи сегментарність і територіальну визначеність.

Проведення аналітичного етапу потребує дотримання суб'єктами управління принципу об'єктивності щодо оцінки ситуаційного стану окремих підсистем пасажирського автомобільного транспортного комплексу, враховуючи негативний та позитивний вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Наступний етап характеризується формуванням головних цілей і завдань в системі управління пасажирського автомобільного транспортного комплексу з урахуванням пріоритетів розвитку територій та аспектів економічного, соціального і культурного значення.

Вибір методів та варіантів реалізації стратегій розвитку пасажирського автомобільного транспортного комплексу здійснюється на третьому етапі, з урахуванням внесених корективів до основних планових показників. Обрані методичні підходи повинні повністю відповідати розробленим завданням, а також враховувати специфіку діяльності суб'єктів управління пасажирського автомобільного транспортного комплексу.

Необхідно підкреслити, що визначення відповідності методів управління змісту діяльності, існуючій інфраструктури, визначеним повноваженням є першочерговим завданням на даному етапі.

Виокремлення секторів управління пасажирського автомобільного транспортного комплексу у вигляді бізнес-процесів дозволить розподілити основні функції за певними типами органів управління, враховуючи обрані спеціальні методи та функції управління.

Процес реалізації обраних методів управління здійснюється відповідними органами управління, включаючи використання функції координації і моніторингу, та виокремлення суб'єктів, які забезпечують контроль результатів управління в системі пасажирського автомобільного транспортного комплексу для підвищення ефективності процесів управління.

Проведення сегментарного аналізу результатів діяльності та їх затвердження здійснюється окремими суб'єктами управління.

Процес формування моделі управління системою пасажирського автомобільного транспортного комплексу здійснюється на основі наступних принципів:

– відповідність напрямку і обсягу повноважень суб'єктів окремого виду керуючого впливу – безпосереднього або опосередкованого, на об'єкт, враховуючи специфічні методи управління;

– ідентичність форм і методів діяльності об'єктів управління визначеним мотиваціям і завданням, що забезпечує ефективність функціонування всієї системи управління пасажирського автомобільного

транспортного комплексу за умови використання методів прямого та індикативного адміністрування;

– цілеспрямованість діяльності суб'єктів управління характеризується відповідним інструментом реалізації цілей і завдань, які поставлені і повинні бути виконані з урахуванням компетенції та функцій.

Дослідження та оцінка «Стратегічного плану розвитку автомобільного транспорту та дорожнього господарства на період до 2020 року» дає можливість визначити стратегічні напрями, цілі та заходи щодо розвитку пасажирського автомобільного транспортного комплексу в Україні, враховуючи національні пріоритети та міжнародні вимоги, щодо діяльності відповідних суб'єктів господарювання, органів влади та соціально-економічні інтереси держави та населення.

У відповідності із зазначеним, передбачається впорядкування повноважень відповідних органів державної влади, які визначають, забезпечують та реалізують політику в системі пасажирського автомобільного транспортного комплексу, здійснюють державний контроль та моніторинг. Необхідно відмітити, що визначена стратегія не містить в достатньому обсязі відповідних інструментів реалізації та потребує удосконалення за рахунок деталізації карти стратегічних цілей пасажирського автомобільного транспортного комплексу на різних рівнях управління, що є подальшими напрямками наукових досліджень

## ВИСНОВКИ

Запропоновані концептуальні положення стратегічного планування в системі пасажирського автомобільного транспортного комплексу забезпечать методологічну підтримку державного регулювання даної галузі національної економіки в умовах нестабільного внутрішнього та зовнішнього середовища. Задоволення потреб суспільства у якісних пасажирських автомобільних транспортних сполученнях має важливе соціально-економічне значення для національної економіки. Достатньо розвинена транспортна система є одним з стратегічних факторів задоволення соціально-економічних потреб суспільства та створює передумови для ефективного розвитку національного господарського комплексу країни.

### Список використаних джерел

11. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс / И.А. Бланк ; 2-е изд., перераб. и доп. – К.: Эльга : Ника-Центр, 2005. – 656 с.
12. Портер, М.Е. Конкуренция / М.Е. Портер. – М.: Вильямс, 2001. – 495 с.
13. Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб: Издательство Питер, 2000. – С.16- 20.
14. Chaffe, F. (1985), "Three models of strategy", *Academy of management Review*, vol. 10, №1, pp. 12-14
15. Наказ Міністерства інфраструктури України від 21.12.2015 № 548 «Стратегічного плану розвитку автомобільного транспорту та дорожнього господарства на період до 2020 року» [Електронний ресурс] / Інформаційний портал міністерства інфраструктури України. – Режим доступу: <http://mtu.gov.ua/>

documents/358.html. – Назва з екрана. – доступно на 25.01.2016.

16. Побережець О.В. Теоретико-методологічні та практичні засади дослідження системи управління результатами діяльності промислового підприємства: [моногр.] / О.В. Побережець. – Херсон: Видавництво: Грінь Д.С., 2016. – 348 с.

17. Maslennikov E.I. Improving analytical support of strategic and operational planning financial stability / E.I. Maslennikov // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2015. – № 1. – С. 4-8.

18. Масленніков Є.І. Методологічні та практичні засади дослідження системи управління фінансовою стійкістю промислового підприємства [моногр.] / Є.І. Масленніков. – Одеса : Прес-кур'єр, 2015. – 316 с.

19. Масленніков Є.І. Концептуальна модель контролінгу в системі управління фінансовою стійкістю промислового підприємства / Є.І. Масленніков // Економіка. Фінанси. Право. – 2014. – № 11/1. – С. 42–45.

20. Maslennikov E.I. Strategic assessment of the financial sustainability of the industrial enterprise: [Електронний ресурс] / E.I. Maslennikov // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 6 (16). – С. 111-115. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/No6/111-115.pdf>.

21. Побережець О.В. Ідентифікація та класифікація нематеріальних активів та проблеми їх

визначення: [Електронний ресурс] / О.В. Побережець, К.В. Іванова // Економіка: реалії часу. – 2012. – № 2 (3). – С. 98-104. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/No2/98-104.pdf>.

22. Kovtunenکو Yuri V. Commercialization and technology transfer: the processes' contents and correlation in the innovative activity of industrial enterprise [Електронний ресурс] / Svitlana V. Filypova, Yuri V. Kovtunenکو // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – №2(7). – Одеса: ОНПУ, 2013. – С. 33-38. – Режим доступу: <http://www.economics.opu.ua/n3.html>

23. Ломачинська І.А. Вплив конвергенції фінансового та реального секторів на розвиток національної економіки України. / І. Аомачнська, А. Кравцова. // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2012. – том 17, вип. 2. – С. 139-146.

24. Звітність підприємств: [навч. посібн. для студентів вищих навч. закл.] / С.В. Філіппова, Є.І. Масленніков, О.В. Побережець, С.О. Черкасова. – Одеса: Прес-кур'єр, 2015. – 188 с.

25. Управління потенціалом підприємства: [підручник] / Ю.М. Сафонов, Є.І. Масленніков. – 2-е вид., доп. і перероб. – Одеса : Прес-кур'єр, 2015. – 244 с.