

УДК: 656.078

*Ю. А. Плугіна,
аспірант, Українська державна академія залізничного транспорту*

РЕАЛІЗАЦІЯ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Обґрунтовано вибір стратегії розвитку підприємств залізничного транспорту в залежності від виду базової та конкурентної стратегій, запропоновано модель оцінки рівня її реалізації.

Substantiates the choice of development strategies rail transport, depending on the type of base and competitive strategies, a model evaluation of its implementation.

Ключові слова: *стратегія розвитку, матриця вибору, інтелектуальний капітал, підприємства залізничного транспорту, динамічний норматив*

Keywords: *strategy development, matrix selection, intellectual capital, the enterprises of railway transport, the dynamic ratio*

Вступ.

У ринковій економіці транспорт відіграє винятково важливу роль: високий рівень розвитку транспорту сприяє ефективному функціонуванню всього ринкового господарства, а незадовільний рівень транспортного обслуговування перешкоджає здійсненню товарообмінного процесу, гальмує розвиток внутрішнього ринку, а також участь країни в міжнародному поділі праці. Добробут суспільства багато в чому залежить від ефективності управління функціонуванням і розвитком транспортного комплексу, що є необхідною умовою роботи ринкового механізму.

Основав транспортної системи України становить залізничний транспорт. Він є однією з найважливіших інфраструктурних галузей матеріального виробництва, що забезпечує потреби народного господарства у перевезеннях, сприяє суспільному територіальному поділу праці, є активним фактором формування економічної спеціалізації господарства окремих регіонів, найбільш суттєво впливає на розвиток всіх галузей економіки, регіони, соціально-економічний розвиток країни, а також вирішує стратегічні завдання економічного характеру.

Виникає необхідність формування ефективної системи управління та розвитку підприємств залізничного транспорту, що враховує зміну економічної та суспільної формацій на знаннеорієнтовану. Дослідження [1,2] свідчать про доцільність формування управління розвитком підприємств залізничного транспорту на інтелектуальних засадах, кінцевим підсумком якого є розробка та впровадження стратегії розвитку підприємства.

Огляд останніх досліджень і публікацій.

Нині існує велика кількість робіт, що присвячені дослідженню сутності поняття «стратегія підприємства». Серед вітчизняних та закордонних науковців, що зробили вагомий внесок в питання формування та розробки стратегії підприємства можна виділити І. Ансофа, В. Винокурова, О. Виханського, В. Герасимчука, П. Друкера, О. Криворучко, Ю. Красовського, В. Пономаренка, О. Пушкаря, М. Портера, А. Стрикленда, А. Томпсона, О. Тридід, Е. Чандлера, Н. Чабанову, З. Шершньову та багато інших [3-8 та ін.]. Однак вимагають більш детальної уваги питання розробки стратегії, що формується в рамках розвитку на інтелектуальних засадах (інтелектуального розвитку), що і зумовило формування мети статті.

Метою статті є розробка стратегії підприємств залізничного транспорту, що використовує інтелектуальний капітал в якості головної рушійної сили розвитку.

Основний матеріал дослідження.

Вибору стратегії розвитку підприємств залізничного транспорту (ПЗТ) передую визначення виду базової та конкурентної стратегії. Вибір базової стратегії розвитку пропонуємо здійснювати за наступними елементами, яких вона торкається: ринок, продукт, технологія виробництва, положення підприємства всередині галузі. Такий елемент, як «стадія життєвого циклу галузі» розглянуто не буде за наступних причин. Стратегії, що стосується лише цього елементу і не має проявів серед інших, не існує. Тобто змінити стадію життєвого циклу, придати їй вектор до оновлення та зростання (транспортну галузь можна охарактеризувати як зрілу) не змінюючи або продукт, або технологію виробництва (окрім переходу в стадію спаду, що є неприпустимим з огляду на її стратегічну важливість) не представляється можливим.

Використання для елементу «ринок» стратегії прогресивної вертикальної інтеграції, тобто посилення впливу підприємства на канали збуту продукції та зв'язків із споживачами надасть можливість посилити прихильність споживачів, створити сприятливий імідж, підвищити ступінь лояльності до діяльності ПЗТ.

До базових стратегій, що стосуються елементу «продукт», тобто послуги з перевезень вантажів та пасажирів, пропонуємо відносити такий підвид стратегії стабільності, як стратегія розвитку продукції. Зростаючий рівень конкуренції як з боку підприємств автотранспортної галузі (якщо розглядати внутрішній ринок), так і з боку залізниць інших держав (через що Україна втрачає значні обсяги транзитних перевезень), вимагає постійного оновлення продукції як з позиції асортименту, так я з позиції її якості, аналіз зростаючого попиту споживачів та пошук шляхів його задоволення.

Для елементу «технологія виробництва» можливо використовувати стратегію центрованої диверсифікації, тобто пошуку нових можливостей існуючого виробництва, що дозволили б підприємству розширити як асортимент продукції, так і вийти на нові сегменти ринку.

Розглядаючи елемент «положення підприємства всередині галузі» доцільно використовувати стратегію зміцнення та захисту положення на ринку. В кризовий та після кризовий період значно знизилась обсяги вантажних (основних для формування прибутку) перевезень, втрачена значна кількість клієнтури через закриття та скорочення виробництва на інших підприємствах. Тобто зараз вкрай важливим є утримання тих вантажовідправників, що залишилися, та спроби повернути втрачених. По досягненню рівня обсягів перевезень, що були в до кризовий період, можна застосовувати інші стратегії – наприклад, розвитку ринку, реалізація якої, однак, буде неефективною, якщо її застосовувати відразу.

Для реалізації базових стратегій розвитку ПЗТ необхідно визначити конкурентну стратегію, до яких будемо відносити стратегію лідерства по затратах та диференціації. Стратегію фокусування (концентрації на сегменті) недоречно застосовувати з огляду на стратегічну важливість залізничної галузі, суспільну та загальнодержавну значимість підприємства, обсяги виробництва та розмір підприємства.

Кожній з базових стратегій відповідає певна стратегія конкуренції, що, на нашу думку, є найбільш доречною в теперішніх умовах та виділених стратегічних цілей та орієнтирів. В залежності від видів базової та конкурентної стратегій ПЗТ обираємо стратегію управління інтелектуальним капіталом (ІК), що є предметом інтелектуально-орієнтованого управління розвитком ПЗТ. В роботі [9] виділені 8 альтернативних стратегій управління ІК підприємства: оптимізації інтелектуальної інфраструктури, розвитку інтелектуальної інфраструктури, інтелектуального стимулювання, інтелектуального розвитку, розвитку відносин із постачальниками, створення лояльності споживачів, інтелектуального навчання, інтелектуального розширення. Взаємозв'язок стратегій базової, конкурентної, що були обрані в якості оптимальних для ПЗТ в сучасних умовах функціонування, та управління ІК відображено в таблиці 1.

Таблиця 1. Стратегії управління ІК ПЗТ в розрізі базової та конкурентної стратегій

Елемент, якого стосується базова стратегія	Вид базової стратегії ПЗТ	Вид конкурентної стратегії ПЗТ	Вид стратегії управління ІК ПЗТ	Складова ІК, на яку направлена стратегія

Ринок	Стратегія прогресивної вертикальної інтеграції	Стратегія іміджевої, сервісної диференціації	Стратегія створення лояльності споживачів	Споживчий капітал
Продукт	Стратегія розвитку продукції	Стратегія продуктової, іміджевої диференціації	Стратегія інтелектуального розвитку	Людський капітал
Технологія виробництва	Стратегія центрованої диверсифікації	Стратегія лідерства по затратах	Стратегія інтелектуального навчання	Людський капітал
Положення підприємства всередині галузі	Стратегія зміцнення та захисту положення на ринку	Стратегія лідерства по затратах	Стратегія оптимізації інтелектуальної інфраструктури	Організаційний капітал

Окреслимо контури обраних стратегій управління ІК.

Стратегія створення лояльності споживачів передбачає створення та підтримку лояльності споживачів транспортних послуг. Під лояльністю споживачів будемо розуміти прихильність покупців до конкретного підприємства, його продукції, яка мотивується позитивним досвідом взаємодії із ним (придбання товарів, користування послугою). Лояльність проявляється в рішенні про регулярне споживання того чи іншого бренду (усвідомлене чи неусвідомлене), що виражається через увагу або поведінку.

Дана стратегія повинна бути орієнтована на створення партнерських відносин із споживачами, що дозволить втримати існуючих клієнтів, повернути втрачених та завоювати нових. Варто розуміти, що лояльність споживачів повинна будуватись на ціннісних характеристиках продукції (послуги), що відокремлюють його від конкурентних. Лояльність здатна підвищити цінність продукції (послуги), але вона не здатна створити її.

Стратегія створення лояльності споживачів в розрізі стратегії управління розвитком ПЗТ на основі використання інтелектуального капіталу повинна спиратись на:

- висвітлення та акцентування безперечних переваг залізничного транспорту: високого ступеню безпечності для пасажирів та вантажів, екологічності, розвиненої інфраструктури тощо з метою створення позитивного іміджу підприємства;

- створення «інтелектуально-інноваційних» груп, що повинні відслідковувати зміни в структурі суспільних та клієнтських потреб на предмет таких, що можуть бути, але не є реалізованими на ПЗТ;

створення додаткових сервісних послуг, що здатні підвищити ступінь комфорту користування послугами залізничного транспорту в плані задоволення фізичних та інформаційних потреб.

Стратегія інтелектуального розвитку передбачає створення організаційної культури, що направлена на активізацію генерації персоналом підприємства інноваційних ідей, раціоналізаторських пропозицій, створенню інноваційно-активного середовища та підтримку ініціативності, творчого підходу в вирішенні завдань.

Дана стратегія передбачає, з одного боку, створення та підтримку бажання персоналу до формалізації наявних знань з приводу покращення виробничого, маркетингового, інформаційного процесів, налагодження процесу обміну знаннями між працівниками підприємства, з іншого: здатність підприємства до сприйняття та адекватної вчасної реакції на пропозиції, що висувують працівники (оцінювання, остаточного рішення, заохочення), створення середовища заохочення самонавчання та постійного підвищення кваліфікації, що повинно стати неухильним правилом для кожного працівника.

Стратегія інтелектуального навчання передбачає організацію системи постійного підвищення кваліфікації працівників підприємства з метою створення підґрунтя для інноваційної та інтелектуальної праці, тобто до генерування інноваційних ідей, підвищення ступеню інтелектуалізації праці, використання новітнього обладнання, систем управління тощо. Варто зазначити, що між стратегією інтелектуального навчання та розвитку існує тісний взаємозв'язок: низький кваліфікаційний рівень персоналу не дозволить створити «інтелектуальну» організаційну культуру або, за її створення, не принесе високих результатів, а за відсутності атмосфери інтелектуального розвитку, обміну та генерації знань навіть високий професіоналізм працівників не буде в повній мірі використовуваним. В ситуації високого професійного рівня працівників та відповідної організаційної культури є можливість досягнення стратегічного ефекту від взаємодії персоналу та підприємства, що може виражатися не лише в високій якості інноваційних ідей. Ідеальним є ситуація, при якій працівники починають реалізовувати принципи постійного навчання та обміну знаннями без зовнішнього спонукання цього, так би мовити, інерційно.

Стратегія оптимізації інтелектуальної інфраструктури передбачає побудову організаційної структури, що була б направлена на раціональне використання та управління інтелектуальним капіталом підприємства.

На думку автора, найбільшого значення в цьому контексті набуває створення відділів професійного розвитку персоналу та управління базою знань.

Схема фрагменту організаційної структури ПЗТ із включенням запропонованих відділів, а також їх зв'язок із створеною базою знань ПЗТ зображено на рисунку 1.

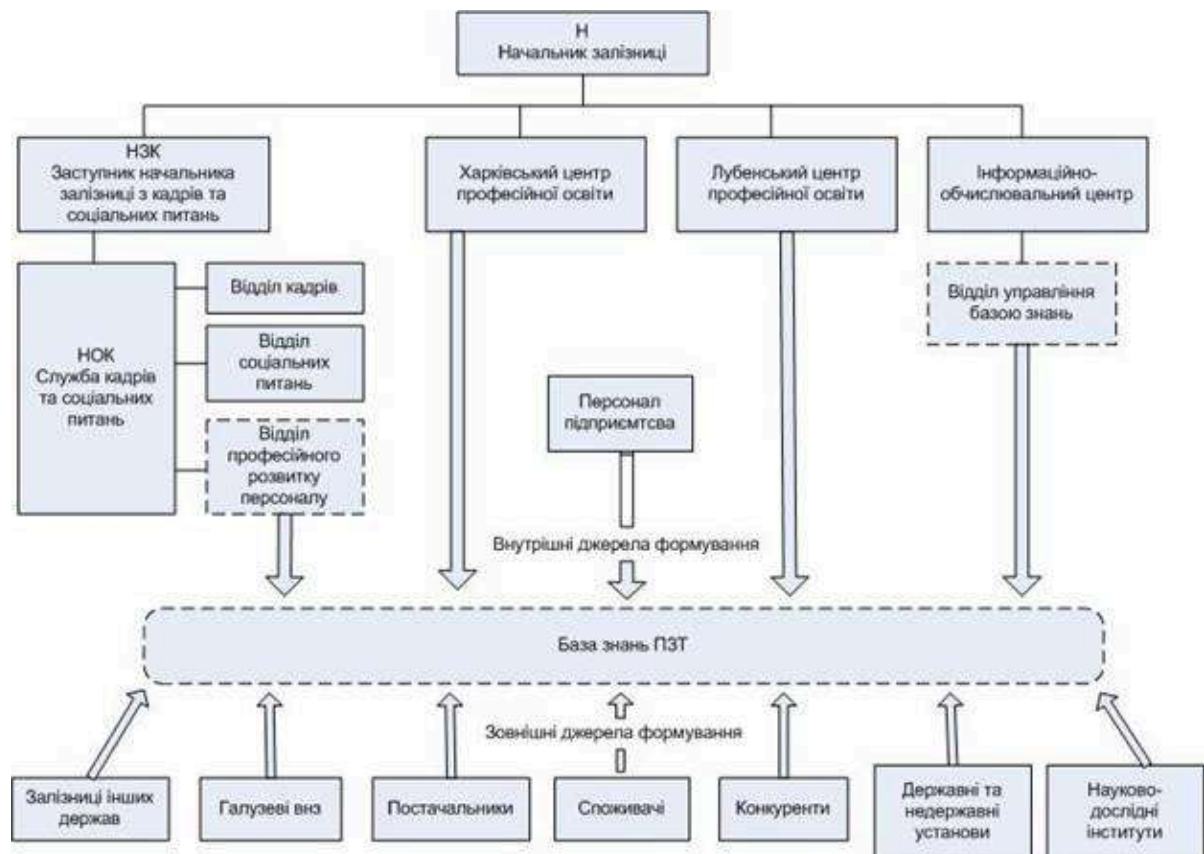


Рисунок 1. Схема фрагменту організаційної структури ПЗТ із включенням відділів професійного розвитку персоналу та управління знаннями та їх зв'язок із базою знань ПЗТ

(Примітка: перерваною лінією зображені відділи, що пропонуються, а також створена база знань ПЗТ, стрілками – інформаційні потоки)

Серед основних завдань відділу професійного розвитку персоналу виділимо:

- координування процесу професійно-технічного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, а саме: організація процесу навчання працівників на цільових курсах, семінарах, школах передового досвіду із використанням ефективних форм та методів навчання, організацію належних побутових умов тощо;

встановлення пріоритетних напрямів навчання; відбір та затвердження навчальних груп; визначення та узгодження педагогічного складу;

- організація наукових та дослідних змагань колективів працівників, із визначенням тематики, строків, вимог, експертної ради, видів заохочення учасників;
- створення мотиваційної системи, яка б сприяла підвищенню ступеню зацікавленості працівників у збільшенні свого професійного рівня, підвищення майстерності;
- сприяння та заохочення процесу самонавчання, передачі досвіду серед працівників підприємства;
- ствердження щорічної програми підвищення кваліфікації працівників;
- створення системи мотивації та заохочення працівників-генераторів інноваційних ідей, раціональних пропозицій, винаходів;
- налагодження співпраці із іншими залізницями, підприємствами залізничного підпорядкування та залізницями інших держав з метою співробітництва в сфері підвищення кваліфікації працівників;
- пошук можливості залучення сторонніх інвестицій на проведення програм підвищення кваліфікації працівників;
- організація середовища інформаційної відкритості в розрізі діяльності відділу з метою встановлення зворотнього зв'язку із працівниками.

Метою відділу управління базою знань є створення, організація та обслуговування бази знань ПЗТ, що являє собою інформаційну систему, тобто систему збирання, зберігання, обробки, перетворення, передавання, оновлення та видачі інформації за допомогою сучасної комп'ютерної та іншої техніки з метою використання в процесі управління, організації процесів самонавчання, підвищення кваліфікації, створенні сучасного інформаційного простору для використання керівництвом та працівниками ПЗТ. База знань ПЗТ дозволить привести знання працівників та інших зацікавлених сторін в систему, зробити їх доступними для користування не лише власника, а і інших осіб, підвищити швидкість та якість передачі інформації, що дозволить досягти синергетичного ефекту за рахунок спільної діяльності та розширення інформаційного простору ПЗТ.

Пропонується до віднесення до бази знань ПЗТ: будь-які дані, інформацію, відомості, що стосуються покращення виробничого, обслуговуючого, інформаційного та ін. процесів, що протікають на ПЗТ, отриманого від працівників ПЗТ, співробітників наукових, дослідних установ, інших державних та недержавних підприємств у вигляді раціоналізаторських пропозицій, винахідницьких, творчих, інноваційних ідей з метою розширення інформаційного простору ПЗТ. Варто зазначити, що не всі висунені ідеї та пропозиції можуть потрапити до бази знань, тобто повинен існувати початковий експертний контроль. Група експертів може бути сформована працівниками підприємства: активістами, винагородою за роботу яких буде суспільне визнання та моральне заохочення. База знань повинна бути детально структурованою на предмет віднесення ідей до питань роботи певної служби чи напрямів діяльності.

Ефект від впровадження запропонованої бази знань буде визначатися збільшенням кількості впроваджених раціоналізаторських пропозицій, збільшенням економії за рахунок цього впровадження, покращення морально-психологічного клімату в колективі, підвищенні професійного та кваліфікаційного рівня працівників. Непрямими видами ефекту можна назвати підвищення рівня продуктивності праці, зменшення операційних витрат, збільшення обсягів перевезень за рахунок розширення кола споживачів, поліпшення екологічної обстановки тощо.

Зазначимо, що на початковому етапі створення запропонованих відділів призведе до збільшення чисельності працівників ПЗТ, але згодом прогнозується її зменшення за рахунок як підвищення кваліфікаційного рівня персоналу, тобто збільшення продуктивності їх праці, так і впровадження інноваційних ідей, раціоналізаторських пропозицій, збільшення автоматизації та інформатизації виробничого та обслуговуючого процесів.

В практиці для оцінки динамічних процесів, чим і є розвиток підприємства, використовується так званий динамічний норматив – «сукупність показників, підпорядкованих темпам зростання таким чином, що підтримка такого порядку тривалий проміжок часу забезпечує найкращий режим функціонування господарської системи» [10, с. 210].

Існує кілька моделей динамічних нормативів, зокрема: «золоте правило економіки підприємства», модель «економічного зростання» Абаютіної М.С., модель, що розробили Кизим М.О., Забродський В.А., Зінченко В.А., Любушин Н.П., Мотишина М.С., Шинкаренко В.Г. та інші, що, однак, не враховують особливості функціонування та розвитку ПЗТ. На основі аналізу літературних джерел нами пропонується наступна модель оцінки стратегії інтелектуального розвитку ПЗТ (1):

$$T_{Pr} > T^D > T^{Qgr} > T^{Qpac} > T^{Fosn} > T^{IP} > T^{MB} > T^B, \quad (1)$$

де T_{Pr} , T^D , T^{Qgr} , T^{Qpac} , T^{Fosn} , T^{IP} , T^{MB} , T^B – темпи зростання, відповідно, прибутку підприємства, доходів від реалізації продукції, обсягів вантажних перевезень, обсягів пасажирських перевезень, вартості основних виробничих фондів підприємства, показника «інтелектуального розвитку», матеріальних витрат, загальних витрат на виробництво і реалізацію продукції.

Показник «інтелектуального розвитку» визначається за формулою (2):

$$IP = Влк + Вок + НМА + Вск, \quad (2)$$

де $Влк$ – витрати на підготовку, перепідготовку та професійне навчання персоналу, підвищення інноваційної активності персоналу, розкриття та застосування творчих здібностей у виробничому процесі, на дослідження;

$Вок$ – витрати на розвиток організаційної культури, створення, реорганізацію та переміщення підприємства або його частин (оптимізацію організаційної структури);

$НМА$ – сума нематеріальних активів підприємства;

$Вск$ – витрати на формування та підвищення ділової репутації підприємства в зовнішньому середовищі.

Розділення показника темпу росту обсягів виробництва підприємства на два показника: обсяг вантажних перевезень та обсяг пасажирських перевезень обумовлений прибутковістю перших та збитковістю других, а також компенсування збитковості пасажирських перевезень за рахунок вантажних. Тобто для досягнення темпів зростання загальних доходів від перевезень обсяги вантажних перевезень повинні бути значно більші, аніж пасажирських.

Виділення та введення в формулу розрахункового показника, що умовно названий показником «інтелектуального розвитку», обумовлене наступним. В епоху розвитку нового типу економіки – постіндустріальної або економіки знань – дуже важливого значення набуває ІК, яким володіє підприємство, а також така його частка, як ділова репутація, що здатні значно підвищити показники прибутковості підприємства при вмілому їх використанні.

Частина ІК підприємства відображується в балансі у вигляді нематеріальних активів, інша частина не відображується (клієнтські контракти, трудові договори), деякі навіть важко піддати обліку (формалізовані знання персоналу, що ще не набули відображення у вигляді патентів, ліцензій, розробок, та неформалізовані знання - тобто такі, що теоретично є, але ще не мають матеріальної форми та є невідокремлюваними від свого власника).

Матеріальними активами не визнаються і відображуються в балансі підприємства наступні витрати, що, на нашу думку, мають суттєвий вплив (як і $НМА$) на ступінь ефективності діяльності ПЗТ: витрати на підготовку, перепідготовку та професійне навчання персоналу, дослідження, підвищення інноваційної активності персоналу, розкриття та застосування творчих здібностей у виробничому процесі; витрати на розвиток організаційної культури, створення, реорганізацію та переміщення підприємства або його частин (оптимізацію організаційної структури); витрати на формування та підвищення ділової репутації підприємства в зовнішньому середовищі. Перша стаття витрат тісно пов'язана з поняттям людського капіталу, його збільшенням та розкриттям; вміле управління витратами на розвиток організаційної культури, що основана на інноваційній та творчій праці, підвищення ділової репутації призводить до збільшення кількості споживачів, зростання прихильності, створення позитивного іміджу організації тощо. Реорганізація (за необхідністю) покликана оптимізувати бізнес-процеси, що протікають на підприємстві.

Все це обумовлює необхідність включення запропонованого показника в формулу.

Розроблений динамічний норматив доцільно застосовувати на початку впровадження стратегії розвитку ПЗТ на інтелектуальних засадах (для побудови базового («вихідного») рівня розвитку), по закінченню кожного з етапів стратегії, в процесі впровадження стратегії (в будь-який часовий проміжок) з метою контролю виконання та корегування розроблених програм розвитку.

Варто зазначити, що динамічний норматив є ідеальною моделлю ефективної реалізації стратегії розвитку ПЗТ на інтелектуальних засадах. Практично можлива перестановка показників або зміна знаку у порівнянні із запропонованою моделлю.

Висновки. Таким чином, сформована стратегія розвитку підприємств залізничного транспорту на основі використання інтелектуального капіталу є сукупністю принципів, методів та механізмів впливу суб'єкта на об'єкт управління за допомогою розробки та впровадження управлінських рішень, що направлені на досягнення визначених стратегічних цілей та використовує інтелектуальний капітал в якості головного чинника розвитку.

Література:

1. Пługіна Ю.А. Передумови формування системи інтелектуально орієнтованого управління розвитком на підприємствах залізничного транспорту / Ю.А.Пługіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 32. – С. 223-230.
2. Пługіна Ю.А. Формування системи інтелектуально-орієнтованого управління розвитком підприємств залізничного транспорту: концептуальний підхід / Ю.А.Пługіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 34. – С. 318-322.
3. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / И. Ансофф. - М. : Экономика, 2008.- 820 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. / О.С. Виханский. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Гардарики, 1998. — 296 с.
5. Криворучко О.М. Сучасне розуміння стратегій управління персоналом підприємства / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська // Економіка транспортного комплексу. – 2009. – № 13. – С. 129-137.
6. Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. посібник / Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Тридід О.М. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2002. – 640 с.
7. Чебанова Н. В. Комплексний підхід до системи стратегічного управління активами підприємств залізничного комплексу / Н. В. Чебанова. – Х.: УкрДАЗТ, 2009. – 305 с.
8. Шершньова З.Е. Стратегічне управління / З.Е. Шершньова, С.В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
9. Зимовец О. Е. Организационно-экономический механизм управления инновационной деятельностью научно-производственного предприятия : автореф. дис. на соиск. уч. ст. канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности: 2. управление инновациями)» / О.Е. Зимовец. - Москва, 2010. – 22 с.
10. Мотишина М.С. Исследование систем управления : учебное пособие / М.С. Мотишина. - СПб. : Изд-во Михайлова В.А., 2006. – 224 с.

Стаття надійшла до редакції 13.11.2011 р.