УДК 65.012.32:656.2

Н. В. ЯНЧЕНКО
Українська державна академія залізничного транспорту, м. Харків

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

В статті досліджується значення адаптації та адаптивного управління у забезпеченні стабільного розвитку підприємств залізничного транспорту. Запропоновано стратегії адаптації та визначено їх місце у стратегічному наборі підприємств залізничного транспорту.

In the article probed values of adaptation and adaptive control in providing of stable development of enterprises of railway transport. Strategies of adaptation are offered and their place is certain in the strategic set of enterprises of railway transport.

Ключові слова: адаптація, адаптивне управління, стратегії адаптації, розвиток, підприємства залізничного транспорту.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. В сучасних умовах ринкової економіки стає очевидним, що підприємства залізничного транспорту для виживання і збереження конкурентоспроможності повинні постійно корегувати свою діяльність з врахуванням вимог зовнішнього середовища. Це викликано тим, що зміни чинників бізнес-середовища створюють дисбаланс між внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємств залізничної галузі та загрози їх стабільному розвитку. Вирішення зазначеної проблеми можливо шляхом використання інструментів адаптивного управління при формуванні та реалізації стратегії розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню теоретичних та практичних питань адаптації та адаптивного управління присвячено праці вчених: І. Ансоффа, О.С. Віханського, Г.В. Єльникової, П. Друкера, Г. Мінцберга, М.М. Лепи, А.А. Погребного, А.Д. Стрикленда, А.А. Томпсона та інших [1–7].

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Проте потребує подальшого дослідження роль адаптаційних процесів та управління ними при проведенні стратегічних змін, що забезпечують стабільний розвиток підприємств залізничного транспорту.

Мета статті. Дослідження стратегічних аспектів адаптивного управління на підприємствах залізничного транспорту та обґрунтування виокремлення стратегій адаптації у стратегічному наборі підприємств залізничної галузі.

Виклад основного матеріалу. В наш час підприємства залізничного транспорту знаходяться у складному становищі, що пов'язано з невідповідністю їх економічного потенціалу вимогам бізнес-середовища і, тому, провідним завданням стає розгортання адаптаційних процесів та управління ними на підприємствах залізничної галузі.

Адаптаційні процеси на підприємстві розглядають з позицій пристосування його елементних складових та існуючих між ним взаємозв'язків до мінливих умов зовнішнього середовища. Це свідчить про те, що адаптація складне явище, яке вміщує в собі і розмаїття умов, до яких може пристосуватися система; і здатність до виживання, тобто міцність системи, яка полягає в збереженні в ході перебудови певних стійких характеристик; і безпосередньо сам процес пристосування.

Важливим є те, що адаптація націлена на забезпечення стійкості підприємства, що створює фундамент для його розвитку. В той же час, сам розвиток є процесом закономірних змін, переходу від одного стану до іншого досконалішого, переходу від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого, до такого, що підвищує ступінь організованості. Зазначений вектор змін забезпечується знанням факторів бізнес-середовища та їх дії на господарську діяльність підприємства і вмінням застосовувати відповідні адаптаційні інструменти, що робить адаптацію невід'ємним елементом розвитку.

Адаптивне управління пов'язано з впливом на параметри економічного потенціалу підприємств і припускає активну дію на чинники, що зумовлюють хід адаптації, її терміни, зниження несприятливих наслідків. Особливе значення адаптивного управління проявляється у можливості моделювання тривалих процесів, урахування стохастичних чинників, що викликають значні витрати при помилкових рішеннях, та використанні певного набору технологічного устаткування і кваліфікаційних характеристик персоналу, що в сукупності і обумовлює ефективність адаптації. Результатом адаптивного управління є підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, адаптація та адаптивне управління на підприємствах залізничного транспорту стають провідними чинниками забезпечення їх стійкого розвитку.

Слід відзначити, що процеси адаптації охоплюють значний перелік параметрів господарської діяльності, який залежить від існуючого рівня стійкості підприємства. Необхідно адаптувати у відповідності до вимог стейк-холдерів результати господарювання, ресурси, економічні процеси і умови господарювання. При цьому процеси адаптації мають як тактичну так і стратегічну направленість. Так, адаптаційні заходи, що сприятимуть економії ресурсів у звітному періоді забезпечують ефективність тактичних дій, а адаптаційні процеси у складі стратегічних змін є основою забезпечення конкурентостійкості та розвитку.

Зважаючи на велику роль підприємств залізничного транспорту в економіці країни, необхідно дослідити стратегічні аспекти адаптації та адаптивного управління, які пов'язані з формуванням стратегічного потенціалу, обґрунтуванням напрямків стратегічних змін і можливістю їх подальшого корегування.

Стратегічні зміни на підприємстві обумовлені обраною стратегією або її коригуванням в процесі реалізації та стосуються всіх аспектів його діяльності. В цілому виділяють такі види стратегічних змін: часткові, локальні і радикальні [8]. Часткові стратегічні зміни передбачають окремі зміни в будь-яких сферах діяльності підприємства. Наприклад, зміна техніки, технології [9]. Локальні стратегічні зміни відбуваються лише у певній сфері діяльності підприємства (перетворення бізнес-процесів, маркетингової політики). Локальні стратегічні зміни здійснюються у випадку, коли підприємство виходить із новим продуктом (послугою) на ринок, не змінюючи при цьому сфери своєї діяльності [10]. Радикальні стратегічні зміни на підприємстві, які обумовлені кардинальною зміною умов функціонування або обраної стратегії, передбачають більш швидкі фундаментальні зміни в системі управління, структурі підприємства та бізнес-процесах [11].

Стратегічні зміни, які обумовлені реалізацією стратегії здійснюються у сфері організаційної культури, фінансування, ресурсного забезпечення тощо і, на відміну від змін, зумовлених кардинальними змінами зовнішніх умов підприємства, відбуваються протягом усього періоду реалізації стратегії [8].

Кардинальні зміни зовнішніх умов господарювання підприємства обумовлюють стратегічні зміни характеру та рівня ділової активності, організаційно-правової форми, структури власності, джерел фінансування, збутової політики тощо.

Забезпечити адаптивність стратегічних змін можливо на основі застосування відповідних адаптивних стратегій.

Особливо актуальною є реалізація адаптивних стратегій на підприємствах залізничної галузі, де вирішення багаточисленних проблем неефективного використання їх економічного потенціалу ускладнюється недосконалістю нормативно-правових актів, що регулюють діяльність залізничного транспорту України, невідповідністю існуючої організаційно-правової структури управління залізничним транспортом тенденціям ринкового розвитку економіки України, невідповідністю інфраструктури вимогам європейського залізничного законодавства. Таке становище не тільки негативно впливає на конкурентний статус залізничного транспорту, а також створює загрози його подальшому розвитку. У зв'язку з вищезазначеним виникає необхідність дослідження сутності стратегій адаптації підприємств залізничного транспорту та їх місяця у складі стратегічного набору підприємств залізничної галузі.

Слід зазначити, що сама сутність стратегії як генеральної програми дій, спрямованих на досягнення визначених орієнтирів діяльності підприємства на підставі оцінки його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища, вказує на її пряме відношення до адаптаційних процесів. Проте, не означає, що кожна стратегія є адаптивною, тобто має адаптаційні властивості. Особливістю адаптаційних стратегій є їх спрямованість на забезпечення стійкості підприємств, а цей орієнтир може бути відсутній в стратегіях розвитку, хоча вони повинні бути націлені на підвищення стійкості підприємств. Цілком зрозуміло, що стійкість при реалізації стратегічних змін на підприємствах можливо забезпечити економічним потенціалом з адаптивними властивостями, ефективним управлінням, яке в повній мірі враховує чинники бізнес-середовища, а також гнучкістю процесів, які складають зміни, і що дозволяє корегувати останні.

Таким чином, під стратегією адаптації пропонується розуміти план дій, які забезпечують відповідність цільових орієнтирів розвитку та стратегічних змін вимогам стейк-холдерів (зацікавлених осіб в діяльності підприємства, представників бізнес-середовища) і умовам функціонування бізнес-середовищ.

Розробка такої стратегії включає оцінку бізнес-середовища, оцінку рівня адаптації підприємства, врахування факторів впливу зовнішнього середовища в стратегії розвитку, визначення та застосування адаптаційних інструментів.

Стратегія адаптації є складовою стратегічного набору підприємства, тобто системи стратегій різного типу, які розробляє підприємство на певний відрізок часу, що відбивають специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Стратегії адаптації для підприємств залізничного транспорту мають бути розроблені з врахуванням специфічних особливостей їх економічного потенціалу, організаційно-управлінської структури, вимог стейк-холдерів (у тому числі і наднаціональних).

Забезпечити стійкість підприємств залізничної галузі спроможні ділові стратегії або як ще їх називають конкурентні. Це обумовлено їх направленістю на розробку конкурентоспроможних заходів і дій, які створюють міцні переваги перед конкурентами, а також на розробку характеристик продукції (робіт, послуг), здатних залучити покупців і виділити підприємство із середовища інших конкурентів та для нейтралізації конкурентних заходів супротивників. При цьому глибоко вивчають конкурентне середовище.

Інші стратегії адаптації забезпечують стійкість за рахунок зміни параметрів потенціалу (у тому числі і структури). Що дозволяє стверджувати, про можливість виділити в залежності від обсягу та глибини змін параметрів локальні та генеральні стратегії адаптації.

Локальні пов'язані з окремими ресурсами, складовими процесів, властивостями продукції (робіт, послуг). Тому їх слід відносити до оперативних стратегій. Такими стратегіями на підприємствах залізничної галузі можуть бути: стратегія реконструкції, модернізації, реінжинірингу бізнес-процесів та інші. Так, стратегія реконструкції пов'язана з технічним переустроєм, а саме впровадженням передової техніки і новітньої технології. Важливим є проведення реінжинірингу, який стосується радикального перепроектування бізнес-процесів.

Генеральні стратегії забезпечують адаптацію цілісних підсистем виробничо-господарського механізму підприємств залізничного транспорту і входять до корпоративних. До них пропонується включити: реформування, реструктуризацію та реорганізацію. Так, реформування це комплексні перетворення, які можуть проводитись через такі засоби як: реструктуризація та роздержавлення на базі відповідних нормативно-правових актів. Реструктуризація полягає в оптимізації організаційної і виробничої структур, приведенні потужностей, майна, чисельності і кваліфікації персоналу у відповідність до обсягу продукції (послуг) і на які є платоспроможний попит при одночасному реформуванні системи управління фінансами. Це означає, що потрібно здійснити зміни у виробничій структурі, структурі управління, активів, заборгованостях, складі персоналу, тобто у всіх основних компонентах підприємства, що формують його економічний потенціал. Дані заходи повинні забезпечити як мінімум беззбитковий режим роботи.

Реорганізація – це перебудова організаційної структури і управління суб'єкта господарської діяльності при збереженні основних засобів, виробничого потенціалу (злиття, приєднання, розділення, виділення і перетворення). Реорганізація може проходити в трьох напрямках:

1 Реорганізація шляхом децентралізації управління:

- поділ великих підприємств на частини, тобто на самостійних підприємство з виробництва і збуту спеціалізованої продукції;
- створення дочірніх підприємств, можливо технологічно пов'язаних з головним на основі майна головного підприємства;
- відділення від підприємства непрофільних структурних підрозділів.

2 Реорганізація на основі об'єднання або злиття, поглинання, приєднання господарських суб'єктів:

- об'єднання збиткових підприємств з ефективно функціонуючими підприємствами;
- створення спільних підприємств шляхом об'єднання капіталу з закордонними інвесторами;
- створення концернів, корпорацій, холдингів, асоціацій, промислово-фінансових груп.

3 Реорганізація внутрішньої структури підприємства:

- часткове закриття, ліквідація виробництва нерентабельної продукції;
- ліквідація і реформування виробничих і технічних підрозділів підприємства;

Література

1. Ансоф И. Новая корпоративная стратегия / Ансоф И. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.

2. Виханский О.С. Стратегическое управление : [учебник] / О.С. Виханский – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 1999. – 296 с.

3. Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты / П.Ф. Друкер ; [пер с англ.]. – М. : Технол. шк. бизнеса, 1994. – 200 с.

4. Єльникова Г.В. Основи адаптивного управління : [курс лекцій] / Єльникова Г.В. – Х. : Видав. гр. „Основа", 2004. – 128 с.

5. Лепа Н.Н. Методы и модели стратегического управления предприятием / Лепа Н.Н. – Донецк : Юго-Восток, 2002. – 185 с.

6. Минцберг Г. Школы стратегий / Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. – СПб : Питер, 2001. – 512 с.

7. Погребный А.А. Методы адаптивного управления промышленным предприятием [Електронный ресурс]. – Режим доступа : www.engec.ru/system/files/old/119401436039500800.pdf

8. Могилевська О.Ю. Специфіка стратегічного управління промисловим підприємством / О.Ю. Могилевська // Економіка і держава. – 2007. – № 2. – С. 30–32.

9. Шемаєва Л.Г. Категорійний апарат управління стратегічною взаємодією підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища / Л.Г. Шемаєва // Проблеми науки. – 2007. – № 7. – С. 39–46.

10. Пастухова В. Розвиток теорії та практики стратегічного управління в Україні / В. Пастухова // Вісник КНТЕУ. – 2006. – № 2. – С. 10–15.

11. Янковець Т.М. Обгрунтування взаємозв'язку стратегічного управління підприємством й інноваційного його розвитку / Т.М. Янковець // Проблеми науки. – 2009. – № 6. – С. 26–32.

Надійшла 10.09.2011