

## Малахова В.В. ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОСЛЕДСТВИЙ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ, В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ТРАНСПОРТНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Постановка проблемы. Формирование рыночных отношений в Украине сопровождается значительным ухудшением состояния и результатов деятельности транспортных организаций. Так объемы реализации услуг предприятий автомобильного транспорта за последние десять лет снизились на 40%, при этом значительная часть предприятий остается убыточной. Такое положение свидетельствует о недостаточном качестве принимаемых управленческих решений и требует обоснования новых подходов к их экономической оценке.

Анализ исследований и публикаций.

В отечественной и зарубежной литературе относительно немного специальных публикаций по вопросам оценки эффективности управления предприятиями в условиях рынка. Вместе с тем, понятия, положения, методы и модели, которые относятся к этим категориям, достаточно часто встречаются в литературе по менеджменту, экономическому и финансовому анализу. При этом можно выделить три основных направления в представлении таких проблем хозяйственной деятельности, которые требуют немедленного распознавания, идентификации и определения качественных и количественных характеристик.

Придерживаясь традиционного направления, авторы исследований по управлению (Алдохин И.П., Баздникин А.С., Балабанов И.Т., Блейк Р.Р., Моутон Д.С., Планкетт Л., Хэйл Г. и др.) видят в оценке различные стадии принятия решений. В публикациях по экономике и финансам, которые активизировались в последнее время, эти категории непосредственно связываются с целями и задачами экономического и (или) финансового анализа (Муравьев А.И., Менар Клод, Ковалев В.В., Калина А.В., Конева М.И. и др.) Первый подход можно определить как процедурный, второй – операционно-аналитический.

В современных публикациях ряд авторов (Варганов А.С., Володькина М.В., Герасимчук В.Г., Науменко В.И., Панасюк В.Я. и др.) связывает экономическую оценку эффективности управления не столько с процессами принятия решений и их обоснования, сколько с общими задачами управления, осуществлением его общих и конкретных функций.

Отраслевые особенности экономической оценки эффективности управления, в том числе и в транспорте, освещаются, как правило, фрагментарно, в незначительном количестве публикаций, во время исследований общих вопросов управления предприятиями, отраслями, а также вопросов их экономического и финансового анализа. Критически воспринимая изложенное, необходимо отметить ценность данных исследований, которая состоит в комплексном подходе к изучению процесса оценки и его практической реализации. Вместе с тем, отождествление оценки с управлением становится причиной неопределенности реальных приоритетов.

Цели статьи. Основная цель исследований, состоит в определении ключевых характеристик содержания функции анализа и оценки, что обеспечивает реализацию преимуществ стратегического управления транспортными организациями. Для достижения данной цели необходимо, во-первых, определить особенности стратегического управления транспортными организациями в условиях Украины; во-вторых, выявить возникающие в связи с этим общие и специфические требования к функции анализа и оценки хозяйственной деятельности транспортных организаций; в-третьих, решить задачу совмещения этих требований с соответствующими операциями и процессом (автономным элементом) в целом.

Основной материал исследования.

Одна из главных отличительных черт, стратегического управления состоит в непосредственной ориентации всех его функций на осуществление стратегии. Под стратегией принято понимать набор правил и приемов, обеспечивающих конкурентное преимущество для достижения основополагающих целей [1, с. 43]. Это качественно новая ступень управления, которая базируется на современной модификации выработки согласованных, на всех уровнях плановых решений и действий. В ней получил более полное воплощение один из основных принципов управления, который состоит в том, что «движение и действие больших масс или передача и преобразование больших количеств энергии направляется и контролируется с помощью малых количеств энергии, которые несут информацию. Этот принцип управления лежит в основе организации и деятельности каких-либо управляемых систем: автоматических машин и живых организмов» [2, с.3]. Этап стратегического управления предприятием определяется качественными характеристиками информации, которые содержатся в выводах перспективного экономического анализа и в результатах оценки альтернатив и решений по хозяйственной деятельности организаций, с учетом их отраслевой специфики, микро- и макросферы жизнедеятельности.

На протяжении десятилетий в управлении транспортными организациями отработывались новые черты, возникали новые подходы, которые обогащали его содержание и методы и определяли качественно новые структурные компоненты. Эти особенности в некоторой степени являются продуктом действия закона наследственности и присущего ему принципа ответственности, по которому разные ступени или этапы развития явления связаны между собой генетическими связями. Сущность наследственности также состоит в сохранении тех или иных составных частей целого, или отдельных его черт, при переходе к новому этапу. Под этим углом зрения должны рассматриваться особенности экономического анализа и оценки, как структурной составляющей нового этапа управления.

Современный уровень управления является результатом трансформации его предыдущих форм. Интегрированные в нем структурные элементы прошли испытание в процессе развития рыночных отношений, унаследовали характерные функциональные особенности, которые обеспечивают целостность и целенаправленность системы управления предприятием, получили новое содержание. Вместе с тем, в управлении возникли новые проблемы, решение которых требует новых подходов, в значительной мере связанных с персонализацией выполнения его основных функций. Персонализация функций управления выявляется через его стиль, которым определяется тип поведения менеджеров, управленческого персонала, субъективный характер их отношения к выполнению служебных функций, а также мотивы, формы и ориентация принимаемых решений. В стиле отображается идеология управления, которая в качестве целого влияет на функции как частички. Если считать менеджмент персонализированной формой стратегического управления, основной структурой субъекта управления, то стиль определяет черты и содержание этой структуры. Он раскрывает содержание, конкретные формы и направленность совокупности управленческих методов, реализация которых составляет целенаправленное воздействие на объект управления – управляемую подсистему предприятия. На анализ в стратегическом управлении транспортными организациями влияют некоторые особенности его стиля:

- непосредственная нацеленность менеджмента на обеспечение оптимальной жизнеспособности транспортной организации в непостоянной рыночной среде, приспособление к его направлениям хозяйственной деятельности и внутренним факторам в организации, активные целенаправленные действия в поисках инновационных и неординарных предпринимательских идей, и методов их осуществления. Происходит расширение деловых контактов в стратегических зонах хозяйствования и за их границами.

Для анализа и оценки это означает, что они должны дать реальные отчеты о достижениях конкурентов в использовании потенциальных возможностей рынка. Эта информация должна быть основой для объективной оценки положения транспортной организации среди конкурентов, служить индикатором изменений этого положения в случае принятия тех или иных решений, которые касаются, прежде всего, транспортных услуг и их технологии (рис. 1). В показателях жизнеспособности должны отображаться уровень прибыльности организации, надежность выбранного направления хозяйственной деятельности, стойкость к изменениям в соотношении предложение-спрос.



Рис. 1. Обеспечение жизнедеятельности транспортной организации

- предпринимательский подход управленческого персонала (субъекта управления) транспортной организации к выполнению конкретных функций управления, который определяет ориентированное на рынок поведение персонала на всех уровнях управленческой иерархии. Основным мотивом такого поведения является желание удовлетворить запросы заказчика и конечного потребителя наиболее эффективным способом, и вместе с тем, и за счет этого – получить наибольшую собственную выгоду. Если под собственной выгодой понимать эффективность использования собственного капитала, то заинтересованность клиентов – как заказчиков, так и конечных потребителей транспортных услуг – выявляется в признании ими (для себя) ценности транспортной организации и ее миссии (через потребление ее услуг).

Управленческий персонал старается расширить это признание и на других субъектов инвестиционно-го рынка – поставщиков, инвесторов, конкурентов (рис. 2), творчески используя для этого имеющиеся условия и создавая новые возможности не только внутри организации, но и во внешней среде, прежде всего - в границах стратегических зон хозяйствования.

Исходя из этого, анализ должен оповещать менеджмент транспортной организации о существующих возможностях внешнего окружения, которые могут быть использованы, в ее интересах. Речь идет не об оценке влияния факторов внешнего окружения и реакцию на него менеджмента, а о возможности оценки мастерства использования этого влияния для достижения стратегических целей.



Рис.2. Схема рыночной направленности действий транспортной организации

- рыночное, предпринимательское отношение менеджеров и персонала транспортных организаций к реализации стратегических решений. Стратегические решения конкретизируют стратегические цели предприятия в производстве продукции, контроллинге сегментов рынка, программ и хозяйственной, финансовой деятельности, в структуре потенциала на долгосрочный период, и в то же время обеспечивают приспособление к изменениям. Такое приспособление гарантируется тем, что оперативные решения, связанные с текущим бизнесом, рассматриваются как часть стратегических. Какая-либо предприни-

**ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОСЛЕДСТВИЙ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ, В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ТРАНСПОРТНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

мательская идея реализуется как вклад в достижение стратегических целей. Поведение менеджмента подчинено цели поиска конкурентных преимуществ транспортной организации, и их реализации всеми подразделениями, которые к этому причастны.

Перечисленные обстоятельства требуют такой конструкции анализа и оценки, в которой критериями становятся факторы, определяющие стратегию фирмы и ее конкурентные преимущества. По этим критериям должны непосредственно или косвенно определяться и оцениваться решения на всех уровнях руководства. Отсюда вытекает, что показатели анализа и оценки должны быть универсальными по содержанию, иерархичными по структуре, а также иметь единую генетическую основу, корни которой уходят в стратегию. Вместе с тем, они должны быть сопоставимыми, однородными по источникам информации об объекте управления и его составных элементах.

Таким образом, стиль стратегического управления дает анализу и оценке четкую рыночную направленность. Их главное предназначение, состоит в срочном выявлении конкурентных возможностей транспортной организации, на фоне рыночной среды, и обосновании направлений их эффективного использования в хозяйственной деятельности, как субъектом рыночных отношений среди других субъектов. Эти конкретные возможности для данной транспортной организации ставят не отдельные условия, а определенную хозяйственную ситуацию, которую она должна использовать в собственных интересах.

Хозяйственная деятельность транспортной организации рассматривается, таким образом, в неразрывной связи с экономическими обстоятельствами, которые сложились в организации и вокруг нее, имеют определенные тенденции развития, и одновременно оцениваются мерой использования этих обстоятельств, для достижения стратегических целей.

Сформулированные подходы к экономическому анализу и оценке должны найти внедрение в разработку соответствующей модели анализа, в которой необходимо объединить требования, которые выдвигаются системой стратегического управления транспортными организациями, с функциональными особенностями анализа и возможностями их осуществления в современных условиях. Эта модель должна имитировать функции анализа в стратегическом управлении относительно регулирования связей между элементами объекта управления, составными процесса управления и факторами, которые определяют содержание и формы влияния субъекта на объект управления. В этой модели необходимо использовать современные информационные технологии, новые знания по экономике, финансам, науке управления, а также новые подходы к принятию управленческих решений, жизненную основу которых составляют идеи и цели предпринимательства.

Стратегии многих транспортных организаций Украины сформулированы в их производственных программах, где прослеживаются базовые, деловые направления управленческого влияния на производство, финансовую, маркетинговую деятельность. В зависимости от состояния инвестиционного рынка и потенциала транспортных организаций они используют:

- оборонные стратегии, нацеленные на обеспечение стабильности организаций в определенном периоде;
- стратегии поиска, которые связаны с внедрением технико-технологических инноваций и создания новых сегментов рынка;
- стратегии ожидания, анализа собственных успехов и неудач;
- стратегии реакции, приспособления к обстоятельствам в краткосрочном периоде.

Для украинских транспортных организаций во многом типовой является ситуация, характерная для субъектов западного рынка, где «организации редко имеют однородную стратегию, которую легко установить. Они характеризуются скорее веером целей, которые изменяются на протяжении долгого периода, и которые отражают интересы доминирующих групп, составляющих организацию» [3, с.111]

В концепции стратегического управления стратегия часто определяется как «набор правил для согласования решения, которым организация руководствуется в своей деятельности, причем основными являются правила, использованные при оценке результатов деятельности фирмы в настоящий период и в перспективе» [4, с.58]. Такой подход нацеливает менеджеров на соблюдение принципов, норм управленческой деятельности, которые , выполняют роль, своеобразных барьеров и фильтров принятия ошибочных решений.

К типовым правилам в транспортных организациях Украины относятся :

- правила, по которым складываются отношения транспортной организации с внешней средой, прежде всего – с заказчиками и инвесторами;
- правила, которые составляют организационную концепцию фирмы, на основе которых устанавливаются отношения и процедуры внутри организации (между линейными и функциональными подразделениями иерархическими уровнями управления, внутри подразделений);
- правила, которые определяют основные оперативные приемы деятельности фирмы, ее повседневную работу.

Многие отечественные транспортные организации имеют свои наборы правил, т.е. придерживаются определенных стратегий, не объявляя о них официально. Такой подход отвечает мировому опыту, который состоит в том, что стратегия фирмы может разрабатываться эксплицитно, т.е. гласно, открыто, через процесс планирования, или разворачиваться имплицитно (скрыто), через деятельность различных отделов фирмы. Подобное часто используется в Украине. Транспортные фирмы стараются не придавать гласности информацию о своей деятельности, опасаясь возможности ее недобросовестного использования. Поэтому

о конкретных стратегических целях таких фирм знают не много. Стратегическое управление представляет реальность для транспортных организаций Украины и имеет будущее. Оно ориентирует на достижение всесторонне обоснованных целей, прежде всего – глобальных. Глобальная стратегическая цель организации – достижение стойкого преимущества в конкуренции. Эта цель характеризует имидж фирмы и ее бизнес и определяет способы для преобразования глобальных стратегических намерений в конкурентные преимущества, которые реализуются через предпринимательство. Содержание стратегических решений определяет сферу деловой активности транспортного предприятия, действительный и желанный способ его экономической и социальной организации, характер экономического и внеэкономического содействия интересам собственников, персонала, заказчиков, клиентов, конечных потребителей.

**Выводы и перспективы дальнейших разработок.** Проведенный анализ свидетельствует о разнообразии факторов, которые должны быть сопоставлены в процессе анализа и оценки деятельности транспортных организаций при решении стратегических задач.

Необходимо также учитывать, что в условиях рынка одной из основных целей управления является получение устойчивой прибыли, а предметом управления – экономическая деятельность, результатом которой выступает экономическая эффективность и прибыльность фирмы. С этой точки зрения основные задачи анализа состоят в том, чтобы выявить источники возрастания прибыли, эффективности и конкурентоспособности фирмы, оценить степень их важности и срочность принятия по ним решений. Причем, из интересов сокращения сроков, все эти операции должны исполняться не в режиме принятия решений, а в режиме сопровождения, быстро, без лишних затрат, которые не должны отражаться на качестве анализа и оценки сущности проблем, выяснении их генезиса, оценки влияния.

Кроме того, руководство транспортных организаций должно учитывать информацию не только реальной, но и прогнозной экономической оценки с позиций соответствия начерченных способов стратегии организации. Процесс получения такой разноплановой информации усложняется тем, что с производственно-технологической точки зрения процесс транспортировки как производственная деятельность характеризуется динамизмом и неоднородностью. В странах с развитой материально-технической базой производства, к которым относится и Украина, транспорт имеет большие возможности для расширения и модернизации.

Сложности усугубляются еще и тем, что в условиях рыночной конъюнктуры технологическая структура транспортных организаций характеризуется большим разнообразием. В Украине постепенно проявляется тенденция, когда отдельные производственные звенья транспортного цикла функционируют в административных и финансово-правовых рамках вертикально интегрированных межотраслевых корпораций. В этой ситуации экономическая оценка выходит за отраслевые рамки и должна быть приспособлена к межотраслевому уровню.

#### **Источники и литература**

1. Демидов В.Е., Завьялов П.С. Формула успеха: маркетинг. - М.: «Международные отношения». 1991 - 416 с.
2. Гаврилов А. Об управлении предприятиями в трансформационном периоде// Общество и экономика. – 2000. - № 7. С.186.
3. Менар Клод. Экономика организаций. Пер. с фр./ Под ред. А.Г. Худокормова. – М.: ИНФРА – М, 1996. – 160с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519с.
5. М.Планкетт Л., Хэйл Г. Выработка и принятие управленческих решений. Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1984. – 168.
6. Радченко Я. Об экономической оценке эффективности управленческих решений.// Экономические науки. 1991. №3. С.42 – 50
7. Рейльян Я.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 206с.: ил.

#### **Миронова Т.Л., Полонская Н.А. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВОСПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНА**

Введение. В условиях распределительно-отраслевой системы управления, когда социально-экономическое развитие регионов по существу было результатом принятия отраслевых решений, востребованность теоретических основ региональной экономики была ограниченной. Переход к рыночной экономике принципиально меняет положение регионов в общей системе управления. Современные условия хозяйствования диктуют необходимость поиска новых подходов к формированию системы управления на региональном уровне и разработки методов экономического регулирования процессов социально-экономического развития региона.

В связи с этим в статье поставлена цель исследовать структуру региона и связей ее элементов как внутри региона, так и за его пределами, используя, как основной метод, воспроизводственный подход к управлению социально-экономическим развитием региона.

Термин «регион» в отечественной литературе появился сравнительно недавно, хотя в русском языке