

СИТУАЦІЙНЕ КОРИГУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВАSITUATIONAL ADJUSTMENT OF THE STRATEGY OF THE ACTIVITY  
OF THE MOTOR TRANSPORT ENTERPRISE

У статті описано суть ситуаційного підходу до коригування стратегії діяльності автотранспортного підприємства і наголошено, що вона полягає у тому, що функції управління по-різному здійснюються в конкретних ситуаціях. Визначено доцільність мобільності планування діяльності автотранспортного підприємства в умовах нестабільного економічного простору. Наголошено на змістовному наповненні поняття «ситуаційне управління», яке є інструментом мінімізації ризиків. Охарактеризовано взаємозв'язок стратегічного та ситуаційного управління автотранспортним підприємством. Виявлено особливості здійснення ситуаційного коригування на різних етапах стратегії діяльності. Наголошено на важливості творчого підходу до ситуаційного коригування стратегії діяльності автотранспортного підприємства. Проаналізовано особливості впливу технологій управління автотранспортним підприємством на перспективи розвитку підприємства. Відзначено переважання ситуаційного управління у системі антикризової кадрової політики. Охарактеризовано фундаментальні принципи коригування динамічного планування діяльності підприємства.

**Ключові слова:** управління, ситуаційне коригування, стратегія, автотранспорт, підприємство.

В статті описана суть ситуаційного підходу к корекции стратегии деятельности автотранспортного предприятия и отмечено, что она заключается в том, что функции управления по-разному осуществляются в конкретных ситуациях. Определена целесообразность мобильности планирования деятельности автотранспортного предприятия в условиях нестабильного экономического пространства. Отмечено содержательное наполнение понятия «ситуационное управление», которое является инструментом минимизации рисков. Охарактеризована взаимосвязь стратегического и ситуационного управления автотранспортным предприятием. Выявлены особенности осуществления ситуационной корректировки на различных этапах стратегии деятельности. Подчеркнута важность творческого подхода к ситуационному управлению. Проанализированы особенности влияния технологий управления автотранспортным предприятием на перспективы развития предприятия. Отмечено преобладание ситуационного управления в системе антикризисной кадровой политики. Охарактеризованы фундаментальные принципы корректировки динамического планирования деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** управление, ситуационная корректировка, стратегия, автотранспорт, предприятие.

УДК 330.101

<https://doi.org/10.32843/bses.62-13>

**Омельянович О.Р.**<sup>1</sup>

к.е.н., доцент

Національний транспортний університет

**Демішкан Ф.В.**<sup>2</sup>

аспірант

Національний транспортний університет

**Omeljanovych Oleksiy**

National Transport University

**Demishkan Fedor**

National Transport University

*At the beginning of the study, the essence of the situational approach to adjusting the strategy of the motor transport enterprise is described and it is emphasized that it consists in the fact that management functions are performed differently in specific situations. The author determines the expediency of the mobility of planning of the motor transport enterprise in the conditions of unstable economic space. The emphasis is placed on the content of the concept of «situational management», which is a tool for minimizing risks. The interrelation of strategic and situational management of a motor transport enterprise is described. Peculiarities of situational adjustment at different stages of the strategy of activity are revealed. The author stressed the importance of a creative approach to situational management. The peculiarities of the influence of motor transport enterprise management technologies on the future prospects of enterprise development are analyzed. The predominance of situational management in the system of anti-crisis personnel policy is noted. The fundamental principles of adjusting the dynamic planning of the enterprise are described. The research methods used are the search of the available methodological and scientific literature with analysis of the found material, elucidation of causal relationships, systematization and analysis of documentation and results of researchers on the problem of the study. Theoretical and practical value of the work lies in the availability of theoretical material on the study, eliminated among other things in the process of finding information on the topic, and in the systematization of the material of the research direction. The conducted research has a deeper degree of analysis of the research direction, based on previous research of scientists, authors of dissertations and researchers of the research direction. It is established that the application of dynamic planning involves situational adjustment, which is reflected in the minimization of stable expenses, taking into account the current situation in the current period. The growth of the success of motor transport enterprises in the economic crisis leads to the formation and implementation of strategic planning.*

**Key words:** management, situational adjustment, strategy, motor transport, enterprise.

**Постановка проблеми.** В умовах нестабільної економічної ситуації підприємства повинні враховувати мінливість чинників, які здійснюють визначальний вплив на успішність функціонування організації. Стратегічне планування визначає перспективи та план дій управлінців на шляху стабілізації та розвитку діяльності автотранспортного підприємства. Проте планування повинно враховувати потенційні ризики та передбачати стратегії діяльності в умовах ситуаційних змін.

Сучасне розуміння економічної стратегії має три постулати: цільовий та переважно довгостроковий характер розвитку, а також невизначеність умов середовища, в якому формується та реалізується стратегія. Однак їх визнана беззаперечність не є достатньою для загальноприйнятого розуміння суті стратегії. Центральне місце у визначенні змісту та логіки стратегічного підходу в управлінні посідає процес формування цілей розвитку, які ставить перед собою суб'єкт управління. Формування системи стратегічних цілей має бути підпорядковане головній меті господарської організації. Суть ситуаційного підходу до коригування стра-

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5952-8078>

<sup>2</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5726-1605>

тегії діяльності автотранспортного підприємства полягає у тому, що функції управління по-різному здійснюються в конкретних ситуаціях. Л. Федулова описала його сутність, згідно з якою менеджери тривалий час аналізують обставини, що складаються в організаціях, і використовують відповідні управлінські концепції.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Вітчизняні вчені досліджують проблематику стратегічного планування маркетингової діяльності діджиталізації підприємств автомобільного транспорту, серед яких: Д.О. Власенко [1], К.В. Волошин [2], О.А. Дороніна [3], І.А. Ігнат'єва [4], О.В. Кобзій [5], А.І. Кредісов [6], П.В. Мельник [7], Л.С. Ноджак [8], В.О. Огневий [9], А.С. Полянська [10; 11], Н.В. Хлістунова [12].

**Постановка завдання.** Мета статті – проаналізувати ситуаційне коригування стратегії діяльності автотранспортного підприємства.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Суть структурного напрямку трансформації підприємств автомобільного транспорту полягає у проведенні структурних змін. Структурні зміни – одна з найпоширеніших і видимих форм змін в організації. Даний напрям трансформації ще називають реструктуризацією. За зміни цілей або стратегії організації структурні зміни є обов'язковими (наприклад, відкриття нового напрямку діяльності) [9].

Під час управління підприємством варто виходити з того, що, будучи складною системою, воно є також системою стохастичною, тобто випадковою, визначається двома причинами:

- реальні складні системи зазнають впливу великої кількості випадкових чинників (випадковий вплив зовнішнього середовища);

- у складних системах мають місце відхилення конкретних значень параметрів від середніх величин, а також похибки, на величину яких впливає складність структури (випадковий вплив внутрішнього середовища) [1].

Сучасний погляд на ситуаційне коригування стратегії діяльності автотранспортного підприємства також базується на тому, що не існує єдиного вірного універсального виду управління для будь-якої ситуації. Як зазначають Р. Гріфін і В. Яцура, ситуаційний підхід передбачає, що універсальні теорії не можна застосувати до організації, оскільки кожна організація унікальна, а прийнята управлінська поведінка у конкретній ситуації залежить від особливих обставин. Беручи до уваги, що автотранспортне підприємство є динамічною структурою, що змінює свою діяльність залежно від стану і впливів зовнішнього середовища, застосування ситуаційного коригування стратегії діяльності автотранспортного підприємства полягає у підготовці місця і створенні умов для наступного розвитку й удосконалення діяльності господарюючих суб'єктів.

Використання ситуаційного підходу для коригування стратегії діяльності автотранспортного підприємства ґрунтується на розгляді конкретних ситуацій, широкий діапазон яких суттєво впливає на їх ефективність. За такого підходу система управління залежно від виду ситуацій може змінювати свої характеристики, які залежать від таких чинників, як [4] структура управління, методи управління; стиль керівництва: залежно від професіоналізму, чисельності й особистісних якостей співробітників вибирається стиль керівництва, орієнтований або на завдання, або на людські відносини; зовнішнє й внутрішнє середовище організації; стратегія розвитку організації; технологічні особливості виробничого процесу.

О. Віханський виділяє такі чинники, що мають ситуаційне спрямування: складність, динамізм зовнішнього середовища; технології роботи в організації; стратегічний вибір керівництва.

Модель ситуаційного коригування стратегії діяльності автотранспортного підприємства посідає проміжне місце між формалізованими й аналітико-обмеженими моделями [2]. Її суть полягає в адаптації до майбутніх змін у режимі поточного вибору придатних для застосування в конкретних умовах засобів управління, які заздалегідь були розроблені й перевірені на практиці. Аналізуючи ситуаційне коригування стратегії діяльності автотранспортного підприємства, слід відзначити, що між підприємством та його зовнішнім середовищем межа проходить там, де контроль над корпоративними діями втрачається і переходить до інших організаційних форм чи індивідів. Тим самим внутрішнім середовищем підприємства слід уважати частину сфери його діяльності, на умови та розвиток якої підприємство має пріоритетний вплив.

Між зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства існує взаємозалежність, яка, зокрема, потребує змінюваності підприємства відносно зовнішнього середовища з позиції трансформації його уявлень про рівень невизначеності середовища і, що особливо важливо, здатності передбачувати зовнішні зміни. Першим на проблему невизначеності звернув увагу Е. Тоффлер, запропонувавши концепцію бачення системних змін суспільства, яке усе більше і більше розривалося на частини «передчасним настанням майбутнього». Його теза про те, що темпи змін виявилися занадто швидкими для сприйняття їх суспільством, підтримувалася більшістю вчених [4].

Передбачення змін зовнішнього середовища організації створює об'єктивну можливість системної стратегічної адаптації до майбутніх змін як дієвого способу виживання та розвитку в нестабільному ринковому просторі. Метою такої адаптації є забезпечення гармонізації системи «підприємство – середовище», яке може бути досягнуто й іншим способом – шляхом дарвінівського відбору

найбільш пристосованих до змін середовища суб'єктів. Дарвінівський варіант передбачає ротацію тих організацій, що не відповідають вимогам зовнішнього середовища [8].

Формування ефективної системи управління автотранспортним підприємством вимагає розроблення нової концепції розвитку методології управління підприємством, необхідної для стабільної роботи в динамічному, невизначеному, нечіткому середовищі. Як така концепція пропонується управління підприємством на основі ймовірно-адаптивного підходу. Концепція ситуаційного управління на підприємстві дає змогу керувати ситуацією у режимі реального часу в певних обставинах. Ситуаційне управління повинно стати домінуючою парадигмою організації процесів управління у XXI ст. [11]. Оскільки увага зосереджується навколо виникаючої ситуації, яка вимагає вирішення, у межах ситуаційного підходу до управління використовується особливий спосіб мислення, який формується на основі творчого потенціалу працівників, накопичених в організації корпоративних знань [12].

Ситуаційний механізм коригування стратегії діяльності автотранспортного підприємства – це інтегрована сукупність елементів, котрі взаємозв'язані виконанням загальних функцій управління оборотним капіталом та фінансовими активами через використання корпоративних прав та зобов'язань із метою забезпечення результативності іншої діяльності та достатності оборотного капіталу.

Структуру ситуаційного механізму коригування стратегії діяльності автотранспортного підприємства становлять три складники: ситуаційний, організаційно-управлінський та методико-інструментарний. Кожен із них забезпечує виконання механізмом відповідних функцій: мобілізаційної, стимулюючої і контрольної, що здійснюються через діяльність відповідних систем менеджменту та корпоративного управління та за допомогою методів корпоративного аналізу, планування та контролю. Реалізація комплексу методів здійснюється через відповідні важелі та інструменти.

Важливими у ситуаційному коригуванні стратегії діяльності автотранспортного підприємства є максимальна реалізація творчого потенціалу працівників підприємства, формування досвіду і здатностей розвивати його для вирішення різноманітних ситуацій, трансформування цього потенціалу у здатність вирішувати завдання розвитку в умовах нестабільного та важкопрогнозованого середовища, адже люди є рушійною силою змін і носієм необхідних для їх здійснення знань. Отже, можна стверджувати, що в сучасному динамічному світі резерви підвищення ефективності управління слід шукати у самих людях, у кожній людині, у використанні її інтелектуальних, творчих і вольових можливостей [5].

У системі антикризової кадрової політики серед існуючих сучасних технологій коригування стратегії діяльності автотранспортного підприємства перевага має надаватися ситуаційному управлінню та управлінню за відхиленнями, оскільки криза є динамічним процесом, який потребує оперативного управління та характеризується суттєвими розходженнями реальних і бажаних результатів діяльності підприємства та його окремих систем.

Поліпшення результатів діяльності автотранспортних підприємств в умовах динамічного впливу середовища, у якому вони формують і реалізують свої стратегії розвитку, можливо досягнути за допомогою застосування сучасних управлінських підходів, до яких належить ситуаційне коригування. Ситуаційний підхід до коригування стратегії діяльності автотранспортного підприємства дає змогу адаптувати традиційну систему управління підприємством до станів, які суттєво відрізняються від таких, що вже мали місце в діяльності підприємств.

Ситуаційне управління розглядають як інструмент управління у кризових ситуаціях, які виникають унаслідок того, що керівництво не спроможне розпізнавати нові явища, які швидко розвиваються до того часу, коли вони стають загрозами, не встигають реагувати на зміни і потрапляють у кризові умови. Сьогодні кризові явища спостерігаються доволі часто, оскільки причини, що їх зумовлюють, пов'язані з небезпекою і невизначеністю сучасних умов функціонування. У таких умовах актуальним є застосування засад ситуаційного управління у створенні належних умов для розвитку вітчизняних підприємств [10].

Узагальнюючи, можна констатувати, що ситуаційне коригування стратегії діяльності автотранспортного підприємства є доповненням до стратегічного та перспективного, характеризується прийняттям управлінських рішень відповідно до ситуації, що склалася на підприємстві. Такий спосіб прийняття рішень є вкрай доречним у кризовій ситуації, коли втрачання часу на прийняття рішення або дотримання колишніх сценаріїв поведінки може призвести до зростання втрат від кризи та її поглиблення [3]. Управління ризиками спирається на результати їх оцінки, технологічний і економічний аналіз потенціалу та середовища функціонування автотранспортного підприємства, діючи й прогнозовану нормативну базу господарювання, економіко-математичні методи, маркетингові та інші дослідження.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, діяльність будь-якого підприємства, у тому числі автотранспортного, перебуває під впливом різноманітних факторних ризиків. Нестабільність економічної ситуації є причиною значних економічних витрат та збитків, що призводять до зниження ефективності діяльності організації, потребують перегляду та корегування наявного стратегічного планування.



Установлено, що на відміну від традиційної методології емпіричної школи прийняття рішень із використанням ситуаційного підходу ґрунтується не на аналізі окремих, часом унікальних об'єктів, одиничних прикладів, а на узагальненні емпіричного матеріалу, отриманого з обстежень великої кількості однорідних об'єктів, чіткому визначенні залежних і незалежних змінних організації й зовнішнього середовища та встановленні співвідношень між ними.

Таким чином, ситуаційний підхід спрямований на те, щоб запропонувати проекти організацій і систем управління, найбільш відповідні специфічним ситуаціям їх функціонування. А саме ситуаційне управління, яке передбачає корегування поточного планування, є єдиним ефективним та динамічним засобом мінімізації деструктивних впливів, розширення сфер впливу й ореолу охоплення наданих послуг. Доцільність упровадження ситуаційного корегування в систему менеджменту автотранспортного підприємства підтверджується на практиці та потребує детального вивчення особливостей упровадження у практичну діяльність організації.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Власенко Д.О. Концепція управління автотранспортним підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2008. № 2. Т. 2. С. 100–104.
2. Волошин К.В. Сучасні технології управління транспортним підприємством. *Інтернаука*. 2017. № 3(2). С. 78–82.
3. Дороніна О.А. Кадрова політика як інструмент антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 20. С. 92–95.
4. Ігнат'єва І.А. Методологічні основи стратегічного управління підприємством : автореф. дис. ... д-ра екон. наук. ; Національний ун-т харчових технологій. Київ, 2006. 39 с.
5. Кобзій О.В. Актуальність необхідності динамічного планування діяльності підприємств у невідомих умовах. *Економіка промисловості*. 2010. № 1. С. 114–118.
6. Кредісов А.І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю. Київ, 2007. 488 с.
7. Мельник П.В. Менеджмент. Ірпінь : Академія ДПС України, 2001. 154 с.
8. Ноджак Л.С. Інтегрований підхід до менеджменту ЗЕД: сутність та складові елементи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2007. № 606. С. 69–76.
9. Огневий В.О. Формування стратегій трансформації підприємств автомобільного транспорту. *Вісник ЖДТУ*. 2010. № 2(53). С. 109–120.
10. Полянська А.С. Формування концепції розвитку підприємств на засадах ситуаційного управління. *Демократичне врядування*. 2012. № 9. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr2012933> (дата звернення: 05.08.2020).

11. Полянська А.С. Роль менеджменту знань у ситуаційному управлінні на підприємстві. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. № 34. С. 157–162.

12. Хлїстунова Н.В. Проблеми та недоліки в системі управління стратегічною гнучкістю вітчизняних підприємств сфери послуг. *Економічний простір*. 2013. № 72. С. 249–261.

#### REFERENCES:

1. Vlasenko D.O. (2008) Kontseptsiia upravlinnia avto-transportnym pidpriemstvom v umovakh nestabilnoho ekonomichnoho seredovyscha [The concept of management of a motor transport enterprise in an unstable economic environment]. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Serii Ekonomika*, no. 2, pp. 100–104.
2. Voloshyn K.V. (2017) Suchasni tekhnologii upravlinnia transportnym pidpriemstvom [Modern technologies of transport enterprise management]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka»*, no. 3 (2), pp. 78–82.
3. Doronina O.A. (2015) Kadrova polityka yak instrument antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Personnel policy as a tool for crisis management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 20, pp. 92–95.
4. Ihnatyeva I.A. (2006) Metodolohichni osnovy stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Methodological bases of strategic management of the enterprise]. Kyiv: Natsionalnyi un-t kharchovykh tekhnologii. (in Ukrainian)
5. Kobzii O.V. (2010) Aktualnist neobkhidnosti dynamichnoho planuvannia diialnosti pidpriemstv u nevyznachenykh umovakh [The urgency of the need for dynamic planning of enterprises in uncertain conditions]. *Ekonomika promyslovosti*, no. 1, pp. 114–118.
6. Kredisov A.I. (2007) Upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu [Management of foreign economic activity]. Kyiv. (in Ukrainian)
7. Melnyk P. V. (2001) Menedzhment [Management]. Irpin: Akademiia DPS Ukrainy. (in Ukrainian)
8. Nodzhak L.S. (2007) Intehrovanyi pidkhid do menedzhmentu ZED: sutnist ta skladovi elementy [Integrated approach to foreign trade management: essence and components]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika»*, no. 606, pp. 69–76.
9. Ohnevyi V.O. (2010) Formuvannia stratehii transformatsii pidpriemstv avtomobilnoho transportu [Formation of strategies for the transformation of road transport enterprises]. *Visnyk ZhDTU*, no. 2 (53), pp. 109–120.
10. Polianska A.S. (2012) Formuvannia kontseptsii rozvytku pidpriemstv na zasadakh sytuatsiinoho upravlinnia [Formation of the concept of enterprise development on the basis of situational management]. *Demokratychnye vriaduvannia*, no. 9. Availbale at: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr2012933> (accessed 5 August 2020).
11. Polianska A.S. (2014) Rol menedzhmentu znan u sytuatsiinomu upravlinni na pidpriemstvi [The role of knowledge management in situational management in the enterprise]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, no. 34, pp. 157–162.
12. Khlistunova N.V. (2013) Problemy ta nedoliky v systemi upravlinnia stratehichnoiu hnuchkisti vitchyznianskykh pidpriemstv sfery posluh [Problems and shortcomings in the management system of strategic flexibility of domestic enterprises in the service sector]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 72, pp. 249–261.