

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ: АНАЛІЗ КОНЦЕПТУАЛЬНО- МЕТОДОЛОГІЧНИХ ПІДХОДІВ

Л. В. СИНИЦЯ, кандидат економічних наук, доцент
(Східноукраїнський національний університет
імені Володимира Даля, м. Сєверодонецьк)

Анотація. У статті розглянуто теоретичні підходи до розкриття сутності та змісту різних видів стратегій розвитку транспортних підприємств, сформульовані різними вченими. Запропоновано класифікацію стратегій розвитку за різними ознаками та методи їх реалізації.

Ключові слова: стратегії, управління, розвиток, підприємство, класифікація, модель, аналіз, стан.

Здатність транспортних підприємств досягти певних цілей розвитку пов'язується зі станом стратегічного управління. До теперішнього часу відсутній порівняльний аналіз окремих стратегій, їх класифікація за модельною ознакою. Це є малодослідженою сферою наукових пошуків, при цьому особливого значення набувають питання удосконалення методів вибору стратегій, алгоритмів їх реалізації та оцінки їх ефективності як спеціальної гілки наукового дослідження.

Актуальність проблем стратегічного управління розвитком транспортних підприємств викликає зацікавленість вітчизняних дослідників, частина з яких досліджує саме особливості розробки стратегій розвитку транспортних підприємств на підставі різних їх видів. Певні проблеми використання методів та інструментарію стратегічного управління розвитком транспортних підприємств відображені у працях Жан-Жак Ламбена, Ф. Котлера, М. Мескона, О. Віханського, а також вітчизняних учених – А. Гальчинського, В. Гейця, А. Кінаха, В. Семиноженка, Н. Куденко.

Аналіз літературних джерел свідчить, що науковці постійно намагаються охарактеризувати окремі види стратегій розвитку

транспортних підприємств [3, 4, 9, 10, 11]. Незважаючи на деяку активізацію дослідження методології стратегічного управління розвитком транспортних підприємств, сучасний етап характеризується гострою потребою використання системного підходу до аналізу теоретико-методологічних підходів до стратегічного управління розвитком транспортних підприємств.

З огляду на це метою статті є обґрунтування та аналіз концептуально-методологічних підходів до стратегічного управління розвитком транспортних підприємств.

За визначенням Б. Карлофа, стратегія є «узагальненою моделлю дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії» [7]. А. Чандлер стверджує, що стратегія – це визначення основних довгострокових цілей і завдань транспортних підприємств, затвердження курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [9].

Проблеми особливостей функціонування сучасних транспортних підприємств як основні висувують завдання удосконалення стратегічного управління. На цьому шляху є низка методологічних труднощів і перша з них – це вибір ефективної стратегії розвитку тран-

спортних підприємств. З огляду на це виникає необхідність установлення базових (еталонних) стратегій, виявлення альтернативних стратегій, прийнятних для специфіки функціонування транспортних підприємств, побудова механізму вибору ефективної стратегії.

Почнемо розгляд базових стратегій розвитку. Склад і структура стратегій розвитку спеціалістами наводиться неоднозначно, про що свідчить виконаний автором статті порівняльний аналіз відомих класифікаційних моделей (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація стратегій за різними моделями

Моделі	Класи стратегій			
	I	II	III	IV
1. Стратегії за І. Ансоффом [2, с. 97–99]	Способи забезпечення зростання	Ринкова диференціація	Продуктова диференціація	Ні
2. Стратегії за Ж.-Ж. Ламбеном [10, с. 333–340]	Інтенсивний ріст	Інтегрований ріст	Диверсифікаційний ріст	Ні
3. Стратегії за Ф. Котлером [8, с. 581–584]	Інтенсивний ріст	Інтеграційний ріст	Диверсифікаційний ріст	Ні
4. Стратегії за М. Месконом [11, с. 277–281]	Обмежений ріст	Ріст	Скорочення (стратегія «останнього засобу»)	Поєднання класів стратегій
5. Стратегії за М. Портером [6, с. 227–231]	Лідерство в напрямі витрат	Диференціювання	Концентрація на сегменті	Ні
6. Стратегії за О. Віханським і А. Наумовим [3, с. 169–172]	Концентрований ріст	Інтегрований ріст	Диверсифікований ріст	Скорочення

Аналіз наведених базових стратегій показує, що спостерігаються лише термінологічні відмінності та різні підходи до ознак групування. До першої групи переважно зараховують стратегії інтенсивного розвитку (Ж.-Ж. Ламбен, Ф. Котлер, М. Мескон, О. Віханський, А. Наумов); до другої і третьої груп належать стратегії інтеграційного та диверсифікаційного зростання.

Для порівняльного аналізу були використані з кожної моделі класифікації лише стратегії першого (еталонного, базового) рівня. Розглянемо ще два рівні. Для цього повніше розглянемо моделі таких фахівців, як І. Ансофф, Жан-Жак Ламбен, Ф. Котлер, М. Мескон, М. Портер, О. Віханський.

Стратегія «інтенсивного зростання» включає такі субстратегії:

1) поглиблене проникнення на ринок (розвивати продажі товарів, що випускаються, на існуючих ринках: розвиток первинного попиту, збільшення своєї частки ринку, вихід на нові ринки, захист положення на ринку та раціоналізація ринку). Всі перераховані субстратегії властиві для транспортних підприємств;

2) розвиток ринків (розвивати продажі товарів, що випускаються, у вигляді науково-технічних рішень, послуг і зразків на нових ринках: виокремити нові цільові сегменти, освоїти нові канали збуту, проникнути на нові географічні ринки);

3) розвиток через товари (розвиватися на існуючих ринках транспортних послуг, пропонуючи нові або покращені послуги: додавати нові характеристики послугам, роз-

ширювати асортимент і поліпшувати якість послуг, надбання та раціоналізація спектра послуг).

Стратегія «інтеграційного розвитку» виправдана, коли транспортне підприємство може підвищити свою рентабельність, контролюючи різні стратегічно важливі для неї ланки в ланцюзі НДДКР, виробництва та реалізації послуги. Мова може йти, наприклад, про забезпечення регулярності поставчань або контроль сервісної мережі; про отримання доступу до інформації про роботу попередніх або подальших ланок.

Стратегія інтеграції, що передбачає зростання в межах науково-виробничого ланцюга, включає такі субстратегії:

1. Стратегії інтеграції «назад», які використовуються для того, щоб стабілізувати або захистити стратегічно важливе джерело постачання. Інколи така інтеграція необхідна, оскільки постачальники не володіють ресурсами або ноу-хау, щоб випускати вироби для капремонтів.

Ще однією метою може бути доступ до нової технології, критичної для успіху базової діяльності. Багато виробників комп'ютерів інтегрувалися з виробниками напівпровідникових компонентів, щоб опанувати базову для них технологію. Але це актуально для такої галузі як машинобудування. У науково-виробничому ланцюзі важлива інформація, що створюється на попередніх стадіях НДДКР і ланках ланцюга: для КБ важливі результати досліджень НДД, для заводу важлива якість ДКР і т. ін.

2. Стратегії інтеграції «вперед». Мотивацією в цьому випадку є забезпечення контролю над вихідними каналами. На промислових ринках головна мета полягає в контролі над розвитком промислового ланцюжка, який забезпечує фірма. Для транспортних підприємств надзвичайно важлива інформація, створювана на таких стадіях: для НДІ важлива інформація з КБ, для КБ – з дослідного виробництва тощо. Ось чому деякі базові галузі активно беруть участь у розвитку транспортних підприємств, що здійснюють подальше перетворення її послуг. У деяких випадках інтеграція «вперед» здійснюється просто для того, щоб краще знати користувачів своїх послуг. У цьому випадку транспортне підприємство створює філію, в завдання якої входить розуміння проблем клієнтів із метою повнішого задоволення їх потреб.

3. Стратегії горизонтальної інтеграції. Ці стратегії мають абсолютно іншу перспективу. Їх мета – посилювати позицію транспортних підприємств шляхом поглинання або контролю певних конкурентів. У цьому випадку обґрунтування можуть бути різноманітні: нейтралізувати конкурента, який заважає, досягти критичної маси для отримання ефекту масштабу, одержати вигоду на взаємодоповненні спектра послуг, отримати доступ до збутової мережі або до сегментів покупців. Реалізація цієї стратегії може проходити у формі злиття і поглинання, об'єднання низки транспортних підприємств у єдиний науково-технічний центр або комплекс.

За схемою Віханського-Наумова можливі стратегії розвитку є базовими, або еталонними стратегіями зростання. Вони класифікуються за чотирма групами (групи концентрованого, інтегрованого та диверсифікованого зростання), а також група стратегій скорочення.

Підкреслимо те спільне, що є у схемах Віханського-Наумова і Ламбена. Цілком ідентичні групи стратегій «концентрованого зростання» (Віханський-Наумов) і «інтенсивного зростання» (Ламбен), оскільки вони включають одні й ті ж субстратегії: «проникнення», тотожного «посиленню позицій на ринку», розвитку ринку і розвитку послуги.

Близькі за змістом групи стратегій «інтегрованого зростання» (Віханський-Наумов) та «інтегрована стратегія зростання» (Ламбен), хоча вони і розрізняються чисельність підгруп. У схемі Віханського-Наумова додатково введена четверта група «стратегій скорочення» (стратегії ліквідації фірми, «збору врожаю», скорочення структурних підрозділів і витрат). Однак ці стратегії наведені у різних групах схеми Ламбена.

Різні набори стратегій у різних моделях пояснюються ще і тим, що автори пропонують (кожен зі своїх позицій і для своїх цілей) різні рівні ієрархії стратегій розвитку.

Аналіз свідчить, що вибір стратегій здійснюється у три етапи:

1) визначаються способи забезпечення зростання транспортного підприємства;

2) встановлюються прийнятні стратегії ринкової диференціації позицій на ринку (насамперед враховується частка ринку) і

методів ринкової диференціації;

3) вибирається стратегія диференціації послуг.

Нарешті, група стратегій диверсифікованого зростання у цій схемі Віханського-Наумова включає три субстратегії: центрованої, горизонтальної і конгломеративної диверсифікації [3, с. 183–185].

Стратегія центрованої диверсифікації. Базується на пошуку та використанні в існуючому бізнесі додаткових можливостей для надання нових послуг. При цьому існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає на основі тих можливостей, які укладені в освоєному ринку та технології, що використовується в інших сильних сторонах функціонування транспортного підприємства.

Стратегія горизонтальної диверсифікації. Передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку (Р) за рахунок нових послуг (П), що вимагає нової технології (Т), відмінної від технології, що використовується. За такої стратегії транспортне підприємство повинно орієнтуватися на надання таких технологічно не зв'язаних послуг, які б використовували вже наявні можливості підприємства. Оскільки нова послуга повинна бути орієнтована на споживача основної послуги, то за своїми якостями вона повинна бути супутньою вже наданій послугі. Підприємство повинно бути компетентним у наданні нової послуги.

Стратегія конгломеративної диверсифікації. Полягає в тому, що підприємство розширюється за рахунок надання технологічно не пов'язаних із уже наданими нових послуг (П), які реалізуються на нових ринках (Р). Це одна із найскладніших для реалізації стратегій розвитку, оскільки її успішне здійснення залежить від багатьох факторів, зокрема від компетентності наявного персоналу, особливо менеджерів, сезонності в житті ринку, наявності необхідних суми грошей.

Ці стратегії реалізуються у тому разі, якщо фірми більше не можуть розвиватися на цьому ринку з цією послугою у рамках цієї галузі.

Дерево стратегій Ж-Ж. Ламбена буду-

ється зі стратегічних орієнтацій, визначених з аналізу портфеля видів діяльності. Під час аналізу використовуються матриця БКГ, а також багатокритеріальна матриця. Відзначимо, що тут використовуються такі рівні:

- а) стратегії, визначені внаслідок аналізу портфеля напрямів діяльності;
- б) базові стратегії розвитку;
- в) стратегії зростання;
- г) конкурентні стратегії;
- д) стратегії міжнародного розвитку.

Ієрархія стратегій С. У. Анікеєва [1] виглядає так:

- а) головні стратегії корпоративного розвитку;
- б) загальні маркетингові стратегії;
- в) конкретні маркетингові стратегії (залежно від ситуації);
- г) бізнес-стратегії (стратегії по відношенню до продукту);
- д) стратегії для елементів комплексу маркетингу.

Отже, ієрархія С. Анікеєва більше обслуговує функцію розвитку маркетингу транспортних підприємства, а Ж.-Ж. Ламбена переважно спрямована на розвиток корпорації. Проте ми рекомендуємо використовувати для транспортних підприємств обидві структури.

Аналіз методів оцінки альтернативних стратегій розвитку транспортних підприємств свідчить про те, що теорія і практика стратегічного планування напрацювали низку методичних підходів до розробки стратегій розвитку транспортних підприємств.

Найбільш відомі такі методи вибору стратегій:

- 1) матриця БКГ (Бостонська Консалтингова Група) або двокритеріальна матриця «зростання ринку – частка ринку»;
- 2) матриця можливостей за товарами/ринками або матриця «старих/нових – товарів/ринків»;
- 3) дій ринкових стратегій на прибуток (PIMS);
- 4) загальна стратегічна модель М. Портера;
- 5) багатокритеріальні матриці.

Матриця БКГ дозволяє транспортному підприємству класифікувати кожен зі своїх видів діяльності, науково-технічних про-

дуктів і послуг із часткою ринку відносно своїх головних конкурентів і темпів річного зростання в галузі (потреб і запитів цих видів послуг). Це двокритеріальний метод моделювання ситуації. Обидва критерії мають обмеження стосовно галузі.

Проте в окремих випадках (мова може йти про продукцію досвідченого транспортного підприємства або мережі малих транспортних підприємств, дочірніх організацій) усе таки доцільно використовувати матрицю БКГ. Перед тим, як покласти матрицю БКГ в основу вибору стратегії розвитку транспортного підприємства, включаючи їх структурні бізнес-одиниці, необхідно переконатися в тому, що темп зростання ринку (зростання обсягів послуг цього напрямку діяльності) може бути надійним вимірником перспектив ринку, і що відносні позиції транспортного підприємства в конкуренції можна визначити за її часткою на ринку. На наш погляд, для транспортних підприємств ефективніша багатокритеріальна оцінююча модель у формі матриці.

Аналіз методів оцінки базових і альтернативних стратегій (матриця БКГ або двокритеріальна матриця «зростання ринку – частка ринку», матриця можливостей за товарами/ринками або матриця «старих/нових товарів/ринків»; програма впливу ринкових стратегій на прибуток; загальна стратегічна модель М. Портера; багатокритеріальні матриці та інші) показав, що для специфіки транспортних підприємств ці положення можуть бути прийняті на принциповому рівні, проте потрібні певні уточнення.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аникеев С. У. Методика разработки плана маркетинга: Практическое руководство / Аникеев С. У. – М. : Фолиум, 1996. – 210 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 415 с.
3. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : учебник / Виханский О. С., Наумов А. И. – 2-е изд., – М. : Фирма Гардарика, 1996. – 160 с.
4. Інноваційна стратегія українських реформ / Гальчинський А., Геєць В., Кінах А., Семиноженко В. – К. : Знання України, 2002. – 326 с.
5. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегия / П. Дойль; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2003. – 544 с.
6. Портер М. Международная конкуренция / Портер М.; пер. с англ. под ред. и с предисл. В. Д. Щетшина. – М. : Международные отношения, 1993. – 896 с.
7. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Карлоф Б. – М. : Экономика, 1991. – 392 с.
8. Котлер Ф. Основы маркетинга : [пер. с англ.] / Котлер Ф. – М. : Прогресс, 1990. – 736 с.
9. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : [монографія] / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.
10. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива : [пер. с фр.] / Ламбен Жан-Жак. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.
11. Мескон М. С. Основы менеджмента : [пер. с англ.] / Мескон М. С, Альберт М., Хедоури Ф. – М. : Дело, 1995. – 704 с.
12. Fifield P. Strategic Marketing Management. Planning and Control, Analysis and Decisions / Fifield P., Gilligan C. – Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995. – 420 p.

REFERENCES

1. Anykeev S. U. *Metodyka razrobotky plana marketynha: Praktycheskoe rukovodstvo* [The methodology of the marketing plan: A Practi-

- cal Guide]. Moscow: Folyum, 1996. 210 p.
2. Ansoff Y. *Novaia korporatyvnaia stratehiya* [The new corporate strategy]. SPb.: Pyter, 1999. 415 p.
 3. Vykhanskyi O. S., Naumov A. Y. *Menedzhment: chelovek, stratehiya, or-hanyzatsyia, protsess* [Management: people, strategy, organization, process]. Moscow: Fyrma Hardaryka, 1996. 160 p.
 4. Halchynskyi A., Heiets V., Kinakh A., Semynozhenko V. *Innovatsiina stratehiia ukrainskykh reform* [The innovative strategy of Ukrainian reforms]. Kyiv: Znannia Ukrainy, 2002. 326 p.
 5. Doil P. *Marketynh-menedzhment y stratehiya* [Marketing Management and Strategy]. SPb.: Pyter, 2003. 544 p.
 6. Porter M. *Mezhdunarodnaia konkurentsya* [International competition]. Moscow: Mezhdunarodnye otnosheniya, 1993. 896 p.
 7. Karlof B. *Delovaja strategija: koncepcija, sodержanie, simvoly* [Business Strategy: concept, content, characters]. Moscow: Jekonomika, 1991. 392 p.
 8. Kotler F. *Osnovy marketinga* [Fundamentals of marketing]. Moscow: Prohress, 1990. 736 p.
 9. Kudenko N. V. *Marketynhovi stratehii firmy* [Marketing strategy of the firm]. Kyiv: KNEU, 2002. 245 p.
 10. Lamben Zhan-Zhak *Stratehicheskyi marketynh. Evropeiskaia perspektyva* [Strategic marketing. European perspective]. Saint Petersburg: Nauka, 1996. 589 p.
 11. Meskon M.S, Albert M., Khedoury F. *Osnovy menedzhmenta* [Basics of management]. Moscow: Delo, 1995. 704 p.
 12. Fifield P., Gilligan C. *Strategic Marketing Management. Planning and Control, Analysis and Decisions*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1995. 420 p.

Л. В. Синица, кандидат экономических наук, доцент (Восточноукраинский национальный университет имени Владимира Даля, г. Северодонецк). **Стратегическое управление развитием транспортных предприятий: анализ концептуально-методологических подходов.**

Аннотация. В статье рассмотрены теоретические подходы к раскрытию сущности и содержанию различных видов стратегий развития транспортных предприятий, сформулированные различными учеными. Предложена классификация стратегий развития по различным признакам и методы их реализации.

Ключевые слова: стратегии, управление, развитие, предприятие, классификация, модель, анализ, состояние.

L. Sinitsa, Cand. Econ. Sci., Docent (East Ukrainian Volodimir Dahl national university). **Strategic management of transport enterprises development: analysis of conceptual and methodological approaches.**

Summary. The article deals with theoretical approaches to the disclosure of the nature and content of various types of strategies for the development of transport enterprises, formulated by various scientists. The classification of development strategies according to various criteria and methods for their implementation is proposed.

Keywords: strategy, management, development, enterprise, classification, model analysis, condition.