

**Чупир Олена Миколаївна,**  
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту  
Харківського національного технічного університету будівництва та архітектури

## **ВИБІР СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

*Стаття присвячена теоретичним аспектам вибору стратегії розвитку підприємств.  
Запропоновано матрицю стратегічного вибору напрямків розвитку.*

Ключові слова: стратегія, розвиток, вибір, матриця, потенціал.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Однією з ключових складових стратегічного управління є стратегія розвитку. Вибір стратегії та її реалізація становлять основну частину змісту діяльності зі стратегічного управління. Для забезпечення ефективної діяльності та конкурентоспроможності необхідно мати обґрунтовану стратегію дій, яка залежить у першу чергу від того, яким бачиться той чи інший бізнес у майбутньому, тобто реалізація стратегії повинна забезпечити розвиток.

Стратегія розвитку є генеральною програмою дій із постійного підвищення результативності бізнесу на довгостроковий період часу, що забезпечує стійкість позицій підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У зарубіжній та вітчизняній науці й практиці накопичений значний досвід наукових досліджень з питань стратегічного управління (Шершньова З.С. [1], Забелін П.В. [2], Кінг У. [3], Сфремов В.С. та ін. [4]), де докладно розкриваються поняття та види стратегій, підходи до їхнього вибору та реалізації тощо.

**Не вирішені раніше питання, що є частиною загальної проблеми.** Проте недостатньо розкрито підхід до визначення стратегічних напрямків розвитку потенціалу підприємств та зовсім не розглянуто підхід до стратегічного вибору напрямків розвитку будівельного потенціалу.

**Метою статті** є розкриття теоретичного підходу до стратегічного вибору напрямків розвитку будівельного потенціалу підприємств залізничного транспорту, що важливо в умовах розпочатого реформування галузі.

**Основний матеріал.** Особливості розвитку будівельного потенціалу, а саме розуміння розвитку кількісних та якісних змін, що здатні підвищити суспільну цінність будівельного потенціалу, доцільно включити у визначення поняття «стратегія розвитку».

Тобто стратегія розвитку будівельного потенціалу підприємств залізничного транспорту спрямована на підвищення його результативності для різних стейк-холдерів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємств залізничної галузі.

При формуванні стратегії розвитку необхідно врахувати, що вона являє собою стратегічний набір, під яким розуміють систему стратегій різного типу, що розробляються на певний відрізок часу, та який відбиває специфіку функціонування й розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі [1].

Важливими факторами, що впливають на вибір типу стратегії, є привабливість галузі й рівень конкуренції. Оцінка цих факторів дозволяє визначити позиції на ринку, тип конкурентної боротьби. Проте зрозуміло, що скільки ситуацій на ринку, стільки може бути й типів стратегій підприємств, що працюють на цьому ринку. Формально для зручності досліджень і підходів можна розрізнити ряд типових стратегій, які на практиці застосовуються різними підприємствами.

До базових корпоративних стратегій, що відображають основні напрямки розвитку підприємства, належать:

А. Стратегія зростання – характерна для підприємств, що функціонують у галузях, які динамічно розвиваються (стадія зародження та зростання життєвого циклу підприємства). Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації. Для цієї стратегії можна виділити три альтернативних різновиди:

1) стратегія інтенсивного зростання, яка припускає безперервне збільшення обсягу виробництва продукції основної діяльності, що досягається завдяки відновленню основних фондів, підвищенню кваліфікації працівників, поліпшенню використання основних та оборотних фондів, удосконалюванню організації праці та виробництва. Дану стратегію використовують, коли ринковий попит на продукцію зростає і пропозиція ресурсів також зростає;

2) стратегія інтеграційного зростання припускає об'єднання або поглинання одних підприємств іншими, пов'язаних з їхньою діяльністю;

3) стратегія диверсифікаційного зростання припускає проникнення фірми в інші галузі виробництва. Стратегія диверсифікації використовується для того, щоб підприємство не було надто залежним від одного виду діяльності.

Б. Стратегія стабілізації – це стратегія підприємств, бізнес яких досяг зрілості (стадія зрілості або стабілізації життєвого циклу підприємства). Підприємства прагнуть захистити досягнуті позиції від конкурентів, знизити витрати та ціни, знайти нові ринки збуту.

В. Стратегія скорочення припускає комплексні дії стосовно поступового згортання бізнесу, що перейшов на завершальну стадію життєвого циклу. До стратегій скорочення належать також стратегія «відсікання зайвого», стратегія переорієнтації, стратегія ліквідації, стратегія скорочення обсягів виробництва.

Загалом, на думку вчених, багато з представлених видів стратегій не можуть бути однозначно визначені за однією з ознак, що ускладнює їхню класифікацію. У зв'язку з цим, Забелін П.В. і Моїсєєва Н.К. [2] пропонують класифікувати стратегії всього за трьома ознаками:

- належність до основоположних стратегій досягнення конкурентних переваг (глобальні стратегії);
- належність до стратегій управління портфелем сфер бізнесу (портфельні стратегії);
- належність до стратегій, що застосовуються залежно від зовнішніх і внутрішніх умов (функціональні).

Запропонована класифікація є надзвичайно корисною, оскільки дозволяє структурувати стратегічний набір. Так, на першому рівні знаходяться глобальні стратегії, у їхніх межах формуються портфельні стратегії, а реалізація останніх забезпечується функціональними стратегіями. Такий підхід доцільно застосовувати при формуванні стратегічного набору розвитку будівельного потенціалу підприємств

залізничного транспорту.

Згідно із вищезазначеним спочатку необхідно сформувати глобальні стратегії розвитку, які будуть відображати специфіку ключових факторів розвитку.

Грунтуючися на виокремленні двох видів ключових факторів розвитку, а саме: специфічні й універсальні, та враховуючи масштаби діяльності бізнесу, пропонуємо визначити 4 типи генеральних стратегій розвитку будівельного потенціалу:

- спеціалізації – стратегія, що базується в основному на реалізації специфічних ключових факторів розвитку при незначних масштабах діяльності (зосередження на існуючих видах діяльності в межах свого сегмента ринку);

- концентрації – те саме але при значних масштабах діяльності (тобто з виходом на нові сегменти цього самого ринку);

- інтеграції – стратегія, що базується на реалізації універсальних ключових факторів розвитку при незначних масштабах діяльності та забезпечує вихід на нові ринки;

- квазіінтеграція – стратегія, що базується на реалізації універсальних ключових факторів розвитку при значних масштабах діяльності та забезпечує вихід на кардинально нові ринки.

Хоча в наш час і сформовано різні підходи щодо сутності та послідовності розроблення стратегії, проте є загальні риси, які відмічають фахівці в галузі стратегічного управління. Так, увесь процес стратегічного управління можна умовно розбити на три основні етапи: стратегічний аналіз – розроблення стратегії – реалізація стратегії. Усі ці елементи, природно, тісно взаємозв'язані і, більш того, замкнуті в єдиний контур. Дані етапи – складові замкнутого циклу стратегічного управління. При цьому можливі різні схеми його реалізації, лише б вони включали основні принципи стратегічного менеджменту: перспективність, пріоритетність, реалізованість, ітеративність (поетапність) та комплексність.

Цілком відповідає основним положенням щодо розроблення стратегії підхід У. Кінга і Д. Кліланда [3], згідно з яким розроблення стратегії являє собою процес визначення цілей організації і їх змін, ресурсів, необхідних для їхнього досягнень, і політики, спрямованої на придбання і використання цих ресурсів. Такий підхід доцільно застосувати при розробленні стратегії розвитку будівельного потенціалу підприємств залізничної галузі. При цьому з позицій методичного забезпечення потребують подальшого розкриття етапи стратегічного планування, і в першу чергу це стосується формування стратегічних альтернатив.

Нові погляди вчених стосовно планування стратегічних позицій та формування стратегічних альтернатив ґрунтуються на позиціях системності, коли сенс існування будь-якої організації визначається не тільки зовнішньою і внутрішньою будовою, а ще й тим, як вона себе проявляє в системі, у яку вона включена як елемент. На підставі цього може бути зроблений висновок, що стратегія розвитку організації повинна бути в руслі стратегій розвитку її бізнесу, що розвиток організації повинен базуватися на розумінні можливостей розвитку її функціональної корисності в макросвіті.

У зв'язку із зазначеним набула розвитку оригінальна концепція формування бізнес-стратегій, названа холистичною (грецьк. *Holos* – весь, цілий, холізм – «філософія цілісності»), що розглядає світ як результат творчої еволюції, що обумовлена нематеріальним чинником цілісності), запропонована В. Єфремовим [4].

Основна стратегічна задача полягає у визначенні оптимального рішення щодо

вибору бізнес-можливостей, кінцевих споживачів, мікро- і макроумов.

Можливості бізнесу визначаються тим, що вибирається як основа або початковий пункт бізнесу. Ці можливості визначають неналежно його нижню доцільну межу, тобто той рівень, з якого фірмі доцільно інтегрувати свій бізнес у відповідну галузь. Кінцеві потреби, на які орієнтується бізнес, визначають його верхню доцільну межу. Це той рівень, до якого фірмі потрібно інтегрувати свій бізнес у ринок.

Рівень вертикальної інтеграції бізнесу, до якого здатна «піднятися» або «опуститися» організація, може кардинально змінити її вигляд. Фактично характер вбудовування бізнесу в простір «галузь-ринок» може зумовити будь-яку організаційну структуру від вертикально-інтегрованої до віртуальної.

Поняття бізнес-системи спирається на уявлення про наявність внутрішнього й зовнішнього вимірювань бізнес-простору. Внутрішнє вимірювання бізнес-простору ототожнюється з уявленням про мікросередовище, створюване всередині організації. Зовнішнє вимірювання бізнес-простору визначається галузевим, ринковим і макросередовищем бізнесу [6-7].

Внутрішній простір являє собою інтегровану сукупність виробничо-технологічних, фінансово-економічних, соціокультурних, організаційно-технічних та адміністративних умов, що визначають характер і форми бізнес-процесів усередині організації.

Галузеве середовище бізнесу, з якого організація черпає всі необхідні ресурси, складається як під впливом науково-технічного прогресу, сил конкуренції, так і під впливом внутрішньої структури самої організації.

Ринок – це та частина бізнес-простору, де фактично відбувається визнання корисності й доцільності бізнес-функції організації. Ринкове середовище бізнесу можна охарактеризувати потенціалом споживачів, еластичністю попиту, положенням споживачів стосовно бізнесу; рівнем загрози з боку виробників товарів-замінників.

Макросередовище бізнесу формують політичні, соціальні, макроекономічні й макротехнологічні умови.

Тип і будова бізнес-системи фактично зумовлюються способом інтеграції в бізнес-простір.

Виділяють три типи інтеграції: інсорсингова, аутсорсингова і віртуальна [8-10]. При виборі інсорсингового способу інтеграції вимагається визначити межі, у рамках яких усі бізнес-процеси, що відбуваються, можна розглядати як внутрішні процеси організації. Розширення цих меж може відбуватися як по вертикалі (відповідно до технологічного ланцюжка), так і по горизонталі (у напрямку конкурентів, виробників товарів-замінників тощо), що фактично спричиняє посилення концентрації виробництва деякої вартості в рамках однієї організації, збільшуючи тим самим її переваги як у галузі, так і на ринку. Тому стратегії розвитку бізнесу в рамках інсорсингового способу інтеграції організації в бізнес-простір можна назвати стратегіями концентрації.

При виборі аутсорсингового способу інтеграції основною задачею є визначення тих внутрішніх функцій організації, які будуть усередині неї здійснюватися сторонніми організаціями. Фактично аутсорсинг означає розмивання структурних меж організації, зменшення ступенів її внутрішньої свободи для забезпечення більшого ступеня функціональної стійкості. Тому стратегії розвитку бізнесу в рамках аутсорсингового способу інтеграції в бізнес-просторі можна назвати стратегіями кооперації.

Якщо при виборі інсорсингового й аутсорсингового способу інтеграції йшлося про те, щоб зовні організації знайти саме відповідне за виглядом і формою доповнення власним здатностям і можливостям організації стосовно реалізації бізнес-процесів, то

при виборі віртуального способу інтеграції задача полягає в реалізації бізнес-процесів виключно завдяки комбінуванню бізнес-функцій сторонніх організацій. Тому стратегії розвитку бізнесу в рамках віртуального способу інтеграції організації в бізнес-простір називають стратегіями комбінування.

Запропонований підхід є надзвичайно корисним при формуванні стратегії розвитку будівельного потенціалу, проте не всі положення можуть бути використанні у зв'язку з їхньою специфічністю та підлягають адаптації з урахування специфіки функціонування будівельного потенціалу, що відображає особливості його внутрішнього та зовнішнього середовища.

При визначенні стратегічних позицій, тобто співвідношення внутрішніх можливостей і зовнішніх сил та обставин, необхідно враховувати цінність бізнесу та його внутрішню результативність.

На основі цього визначено три типи вихідних позицій для розвитку будівельного потенціалу підприємств залізничної галузі:

- 1) низький рівень цінності та внутрішньої результативності – позиція захисту;
- 2) середній рівень – наступальна позиція;
- 3) високий рівень – позиція утвердження.

Визначення стратегічних альтернатив розвитку відбувається шляхом співвідношення позицій та генеральних стратегій розвитку (рис. 2).

Тип базової стратегії			
Квазі-інтеграційна	Реформування діяльності на основі розвитку інтеграційних процесів та бізнес-комунікацій	Вихід на нові масштаби діяльності	Закріплення статусу лідера, вихід на глобальний масштаб
Інтеграційна	Реорганізація та розвиток співпраці	Розвиток ринку	Утвердження переваг на нових ринках
Концентрації	Нарощування компетенцій	Вибіркова експансія на галузевому ринку	Повна експансія на галузевому ринку
Спеціалізації	Мінімізація ризику	Підвищення якості	Підвищення результативності

*Рисунок 2 – Матриця стратегічного вибору, (розробка автора)*

Установка на мінімізацію ризиків у межах стратегії спеціалізації обумовлена низькою загальною ефективністю та наявністю численних проблем, вирішення яких є доволі складним для підприємства. Зменшення ризику відбувається при зосередженні на існуючих видах діяльності, причому основна увага концентрується на їхній найбільш стабільній складовій.

При переході на позицію наступу необхідно в першу чергу спрямовувати зусилля на підвищення якості, у такому випадку збільшуються можливості щодо закріплення існуючих позицій. Бізнес залишається в межах того самого сегменту ринку, на якому існував і раніше.

Закріплення позицій на цьому самому сегменті відбувається при зростанні загальної результативності, що забезпечується комплексом заходів щодо зниження витрат та їхню оптимізації, підвищенням якості продукції та позитивною динамікою як внутрішніх, так і зовнішніх соціально-економічних ефектів, що підвищує лояльність споживачів.

Обрання стратегії концентрації полягає в розповсюдженні діяльності на типовому для бізнесу сегменті ринку, тобто в можливості реалізовувати будівництво на інших підприємствах залізничної галузі, що можливо на першому етапі за рахунок нарощення компетенцій.

При позиції наступу метою є вибіркова експансія. У секторі виборчої експансії організації на ринку динаміки розвитку галузі й кон'юнктури ринку дають певні підстави для оптимізму, тобто є перспектива прориву в лідируючу групу компаній у даному виді бізнесу. Проте дії в цьому напрямі вимагають надзвичайної обережності, оскільки при негативних змінах у характері ринкових і галузевих умов проведені інвестиції можуть виявитися втратами, що поставить організацію в дуже складне положення. Тут організації рекомендується концентрація інвестицій для забезпечення розширення бізнесу лише в тих сегментах ринку, де норма прибутку вельми пристойна, а ризик мінімальний.

Повна експансія спрямована на заняття лідерських позицій на існуючому сегменті ринку.

Захисна позиція при виході на квазіінтеграційний рівень свідчить про необхідність реформування діяльності, створення більш сприятливих умов для інтегрування в зовнішнє середовище.

Сектор «вихід на нові масштаби діяльності» обирається при існуванні сприятливих умов функціонування на нових ринках та за наявності достатніх для цього масштабів діяльності, конкурентних переваг.

Стратегія захист лідерства обирається, коли в підприємства є чудові мікро- і макроумови бізнесу, рівно як і положення на ринку і в галузі. Головною задачею організації в такій позиції є концентрація всіх зусиль на утримання своєї переваги. Це вимагає певних дій на захист ринку й галузі від конкурентів, а також інвестицій у свій власний розвиток для підтримки необхідної структури прибутку.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розробок.** Підприємства залізничного транспорту нині знаходяться на шляху реформування. Від вибору стратегії подальшого розвитку залежить рівень результатів, які вони мають можливість отримати в майбутньому.

Так, їхній стратегічний вибір залежатиме від способу інтеграції в бізнес-простір і від конкретної бізнес-позиції. У будь-якому випадку це буде взаємодія з бізнесом, що знаходиться в сусідній бізнес-позиції, або перехід в інші, більш перспективні бізнес-позиції.

1. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник/ З.Є.Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

2. Забелин П.В. Основы стратегического управления : учеб. пособ. / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. – М. : Информ.-внедренч. центр «Маркетинг», 1998. – 195 с.

3. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика/ У. Кинг, Д. Клиланд; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1982. – 399 с.

**О.М. Чупир. Вибір стратегічних альтернатив розвитку будівельного потенціалу залізничного транспорту**

---

4. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах / В.С. Ефремов. – М. : Финпресс, 2001. – 215 с.
5. Sari Viskari. Managing technologies in research organization: framework for research surplus portfolio / Sari Viskari. – Lappeenranta, 2006. – 89 p.
6. Блажевич А.А. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / А.А. Блажевич. – Уфа : Изд-во УГНТУ, 2005. – 101 с.
7. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекцій / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. – 288 с.
8. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М. : Банки и биржи, 1998. – 576 с.
9. Дойль П. Маркетинг, менеджмент и стратегии / П. Дойль, Ф. Штерн; [пер. с англ. А. Смольского]. – 4-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 544 с.
10. Виханский О.С. Стратегическое управление : учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 1999. – 296 с.

**Е.Н. Чупир**

**Выбор стратегических альтернатив развития строительного потенциала железнодорожного транспорта**

*Статья посвящена теоретическим аспектам выбора стратегии развития предприятий. Предложено матрицу стратегического выбора направлений развития.*

Ключевые слова: стратегия, развитие, выбор, матрица, потенциал.

**E.N. Chupir**

**The choice of strategic alternatives to building the capacity of rail**

*The article is devoted to theoretical aspects of the choice of an enterprise development strategy. It is proposed matrix of strategic choice areas for development.*

Keywords: strategy, development, selection, matrix, potential.

*Отримано 03.05.2012 р.*