

Стратегічні напрями розвитку малого бізнесу в галузі залізничного транспорту: методологічні основи

У статті розглянуто методологічні основи визначення стратегічних напрямів розвитку малого бізнесу на залізничному транспорті в умовах реформування галузі, які базуються на побудові стратегій скорочення діяльності суб'єктами господарювання.

В статье рассмотрены методологические основы определения стратегических направлений развития малого бизнеса на железнодорожном транспорте в условиях реформирования отрасли, которые базируются на построении стратегий сокращения деятельности субъектами ведения хозяйства.

Постановка проблеми. Розвиток ринкових відносин пред'являє нові вимоги до роботи залізничного транспорту як природної монополії. Власне, адаптація залізничного транспорту до ринкових умов визначила потребу значних трансформаційних процесів, які вилилися в необхідність проведення реформи. В основних документах по реформуванню залізничного транспорту йдеться про необхідність підтримки і розвитку малого бізнесу, що безпосередньо передбачає залучення малих підприємств у сферу діяльності залізничного транспорту, проте не вказується, в який спосіб це здійснити.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Проблеми та перспективні напрями реформування залізничного транспорту з метою підвищення ефективності його функціонування розкриті в роботах багатьох вітчизняних учених та практиків, таких як: В. Дикань [7], Г. Ейтутіс [8], І. Аксьонов [1], Л. Позднякова [6], М. Макаренко [17], Н. Колесникова [11], О. Дейнека [6], Ю. Бараш [3] та ін. Разом із тим питання підвищення ефективності залізничного транспорту шляхом залучення в його сферу малого бізнесу не висвітлювалися в цих працях, а тому в даній статті розглядаються методологічні основи цього процесу, оскільки залучення підприємств малого бізнесу в сферу діяльності залізничного транспорту пов'язане з відповідним скороченням рамок господарської діяльності «Укрзалізниця».

Метою статті є розробка методичного підходу щодо визначення стратегічних напрямів розвитку малого бізнесу в галузі залізничного транспорту. Основними завданнями визначено:

- обґрунтування важливості правильно обраної стратегії підприємством;
- розгляд відомих стратегій ведення бізнесу та відхилення тих з них, що не відповідають напрямку скорочення бізнесу;
- виокремлення базових стратегій скорочення та їх конкретизований розгляд;

– визначення тих стратегій, за допомогою яких можлива реалізація стратегій скорочення.

Виклад основного матеріалу. Перспективи розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання безпосередньо залежать від правильно обраних мети і стратегії. Це пов'язано передусім із дією законів вартості та економії часу, що зумовлюють динамічність і невизначеність зовнішнього середовища. З огляду на це підприємствам слід цілеспрямовано витратити ресурси і зміцнювати свої позиції на ринку, оскільки помилки у сфері стратегії породжують втрати у сфері матеріальних, трудових і грошових ресурсів та головного невідтворювального ресурсу – часу. Слово «стратегія» запозичене з військового лексику і в дослівному перекладі з грецької означає «мистецтво генерала». В економічній літературі існує досить велика кількість визначень стратегії, і таких, що відображають філософські, процесуальні, поведінкові, результативні, структурні та інші аспекти даної категорії [20]. Стратегія в ринкових умовах (ринкова стратегія) – головний елемент системи управління підприємством, який визначає: вибір стратегічних зон господарювання і вид діяльності; міру завантаженості виробничих потужностей; географію бізнесу; міру ризику; реакцію підприємства на загрози зовнішнього середовища.

Кожне підприємство, формуючи власні стратегії, обирає з числа альтернатив конкретні стратегії, що відповідають його орієнтиру управління, та конкретизує їх щодо відповідних умов, керуючись при цьому прийнятою вихідною концепцією стратегічного розвитку [9].

Суть розробки і реалізації стратегії полягає в тому, щоб вибрати необхідний напрямок розвитку з численних альтернатив і спрямувати виробничо-господарську діяльність по обраному шляху. Це розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує досягнення конкретних окреслених компанією цілей [5].

Цілі організації визначають те, до чого прагне організація, що вона хоче одержати в результаті своєї діяльності, то стратегія дає відповідь на питання, яким способом, за допомогою яких дій вона зуміє досягти своїх цілей в умовах змінного конкурентного оточення.

Цілі – це результати, а стратегія – засоби за допомогою яких вони досягаються. Стратегія є засобом досягнення цілей і здійснення місії [20]. Якщо справедливими є твердження, що цілі – це конкретний стан окремих характеристик підприємства, досягнення яких для нього є бажаним і на досягнення яких спрямована його діяльність, а стратегії – спосо-

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

би, основні напрямки їх досягнення, і що, на великих підприємствах, де існує декілька рівнів управління, складається ієрархія цілей, яка являє собою декомпозицію цілей більш високого рівня в цілі більш низького рівня, які виступають засобами для досягнення цілей більш високого рівня [12], то виходячи з цих формулювань, на нашу думку, можна стверджувати відповідно, що в будь-якій великій організації (якою, власне, і є «Укрзалізниця» (УЗ)), яка має декілька структурних підрозділів і декілька рівнів управління, складається ієрархія стратегій, яка являє собою декомпозицію стратегій більш високого рівня і стратегій більш низького рівня.

Оскільки цілі більш низького рівня виступають засобами для досягнення цілей більш високого рівня, то стратегії нижчого рівня виступають як цілі для вищого рівня. Звідси стратегії вищого рівня є одночасно цілями наступного нижчого рівня, і відповідно цілі нижчого рівня – стратегіями наступного вищого рівня.

Тобто стратегії мають бути, так як і цілі, конкретними, сумісними, прийнятними і, звичайно ж, досяжними. Це є досить важливо, оскільки встановлює чіткі межі для визначення тих стратегій підвищення ефективності діяльності залізничного транспорту, реалізація яких може бути в якийсь спосіб пов'язана із залученням малого бізнесу в його сферу [16].

Визначення стратегії для певного бізнесу залежить від тієї конкретної ситуації, в якій він перебуває. Однак існують певні загальні підходи до формування стратегії і певні загальні рамки, в які вписуються стратегії.

Вироблення стратегії підприємством пов'язані із зміною стану таких його елементів: 1) продукція; 2) ринок; 3) галузь; 4) положення підприємства всередині галузі; 5) технологія. Кожний з цих п'яти елементів може знаходитись в одному із двох становищ: існуючий або новий стан.

Відповідно до цього підприємство може застосовувати такі еталонні групи стратегій з конкретними типами стратегій, які входять в ці групи для свого зростання [12]: 1) стратегії концентрованого зростання; 2) стратегії інтегрованого зростання; 3) стратегії диверсифікованого зростання; 4) стратегії скорочення.

Формування стратегії та її реалізація становлять єдиний процес. Як згадувалось вище, процес залучення підприємств малого бізнесу в сферу діяльності залізничного транспорту пов'язаний з відповідним скороченням рамок господарської діяльності «Укрзалізниці». Тобто цей процес пов'язаний з стратегіями скорочення. Відомо чимало стратегій ведення бізнесу. І тому перш ніж перейти до побудови класифікації стратегій скорочення, варто зупинитися на розгляді стратегій ведення бізнесу за їх структурою, які були висвітлені відомими вченими з даного напрямку (див. табл.).

Проте серед наведених відомих стратегій (табл. 1) не відповідають напряму скорочення бізнесу такі:

1) Портера М. – стратегії поведінки фірми на ринку [24];

2) Котлера Ф. і Армстронга Г. – стратегії зростання компанії [13];

3) Крєвенса Д. – маркетингові стратегії, стратегії ринкової орієнтації [14];

4) Поршнєва А., Румянцевой З., Саломатіна Н. та ін. – базові стратегії конкуренції [22].

Кожне підприємство, створене для досягнення певного успіху, від початку своєї діяльності цільовими орієнтирами обирає розвиток і зростання. Однак реальне життя коригує ці основні настанови, оскільки нерідко створюються умови, за яких дотримання високих темпів зростання є не найкращим рішенням. Об'єктивні та суб'єктивні причини спонукають підприємство збільшувати або зменшувати темпи зростання продажу, інших кількісних та якісних показників, а отже обсягів прибутків і можливостей реінвестування їх у виробництво для подальшого розвитку. В таких випадках йдеться про різні загальні стратегії, а не лише про стратегію зростання.

Стратегії скорочення господарської діяльності зазвичай реалізуються тоді, коли є потреба в перегрупуванні сил після тривалого періоду зростання або ж з метою підвищення ефективності діяльності (коли спостерігаються спади й кардинальні зміни в економіці, такі як, наприклад, структурна перебудова тощо). В таких випадках використовують стратегії цілеспрямованого, спланованого скорочення. Реалізація даних стратегій найчастіше проходить не безболісно для організації. Однак необхідно чітко усвідомлювати, що це такі ж стратегії розвитку організації, як і згадані стратегії росту (табл. 1), і при певних обставинах їх неможливо уникнути. Більше того, за певних обставин це єдино можливі стратегії відновлення бізнесу.

Стратегії скорочення бізнесу можна розділити на явні стратегії скорочення бізнесу і неявні [16]. До явних варто віднести наступні (табл. 1) стратегії скорочення бізнесу:

– звуження бізнесу (дезінтеграції) [21];

– скорочення присутності на ринку, скорочення, «збору врожаю», скорочення видів виробництва [4];

– скорочення росту [15];

– зменшення активів, «збору врожаю», ліквідації (відмови від бізнесу) [18].

До неявних можна включати такі стратегії скорочення бізнесу:

– роз'єднання й виділення, вертикальної дезінтеграції (дезінтеграції «назад», дезінтеграції «вперед»), зменшення обсягу продажів, виділення зі своєї сфери компаній – майбутніх конкурентів, поступання часткою ринку, звільнення ніші; звуження або усунення (спорідненої) диверсифікації, звуження або усунення неспорідненої диверсифікації, звуження або усунення комбінованої диверсифікації, виходу з галузі (відповідно до [21]);

– концентрованого скорочення (поступання позиції на ринку, скорочення ринку, згортання видів продукту), дезінтеграції, диверсифікованого скорочення (відповідно до [4]);

– скорочення диверсифікаційної діяльності, скорочення конгломератної діяльності, звуження ринків, зменшення набору галузей, скорочення структури асортиментів (відповідно до [15]);

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Відомі стратегії ведення бізнесу

№ п/п	Види стратегій, джерела	Основні напрями стратегій господарської діяльності
1	2	3
I	Корпоративна (загальна, портфельна) стратегія	1) стратегія зростання (розвитку); 2) стратегія стабілізації/підтримки (обмеженого зростання); 3) стратегія виживання (скорочення); 4) стратегія реструктуризації; 5) стратегія ліквідації (санация (розпродаж)), процедура банкрутства, консервація потужностей на закриття.
	Стратегії росту компанії (Котлер Ф., Армстронг Г.) [13]:	1) поглиблення ринку; 2) розширення ринку; 3) розвитку товару; 4) диверсифікації.
	Стратегії росту організації (Віханський О. С., Наумов А. І.) [4]:	1) швидкого росту; 2) стабільного росту; 3) скорочення темпів росту; 4) скорочення присутності на ринку.
	Еталонні стратегії розвитку (Віханський О. С., Наумов А. І.) [4]:	1) концентрованого росту (посилення позиції на ринку; розвитку ринку; розвитку продукту); 2) інтегрованого росту (зворотної вертикальної інтеграції; вертикальної інтеграції вперед); 3) диверсифікованого росту; 4) скорочення (ліквідації; «збору врожаю»; скорочення видів виробництва; скорочення видатків); 5) комбінована
II	Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії/стратегія конкурентоспроможності/стратегія завоювання конкурентних переваг	1) стратегія лідерства за витратами (дає можливість знижувати ціни); 2) широкої диференціації (товару і ринку); 3) оптимальних витрат; 4) фокусування або ринкової ніші (сфокусована стратегія низьких витрат, сфокусована стратегія диференціації).
	Базові конкурентні стратегії (М. Портер) [19]:	1) лідерство за витратами (спрямована на зниження витрат); 2) диференціації; 3) фокусування.
	Основні конкурентні стратегії (Томпсон А., Стрикленд Д.) [21]:	1) лідерства на основі низьких витрат (лідерства по витратах); 2) диференціації чи індивідуалізації (широкої диференціації); 3) оптимальних витрат (найкращої вартості); 4) концентрації на вузькому сегменті або ніші ринку на основі низьких витрат; 5) концентрації на вузькому сегменті або ніші ринку на основі диференціації.
	Конкурентні стратегії (Томпсон А., Стрикленд Д.) [21]:	1) співробітництва; 2) злиття й поглинання; 3) вертикальної інтеграції (інтеграції «назад», інтеграції «вперед»); 4) звування бізнесу (дезінтеграції); 5) наступальні; 6) оборонні; 7) першопрохідника.
	Базові стратегії конкуренції (Поршнев А., Рум'янцева З., Саломатин Н.) [22]:	1) зниження собівартості продукції; 2) диференціації продукції; 3) сегментації; 4) впровадження нововведень; 5) негайного реагування на потреби ринку.
	Стратегії конкуренції (Забелін П., Моїсєєва Н.) [10]:	1) глобальні (мінімізації витрат; фокусування; диференціації; інновацій; швидкого реагування); 2) корпоративні, впроваджуються в декількох сферах бізнесу (зв'язаної та незв'язаної диверсифікації; відкачки капіталу й ліквідації; зміни курсу, реструктуризації, виживання; міжнародної диверсифікації); 3) функціональні; вертикальної інтеграції; для галузевих лідерів; для рядових галузевих організацій; для слабких організацій; конкуренції на різних стадіях життєвого циклу об'єктів).
	Стратегії конкуренції (О'Шонессі) [18]:	1) спеціальної ціни проникнення на ринок; 2) модифікації товару; 3) використання інновацій.
	Стратегії конкуренції з врахуванням специфіки галузі та ситуації:	1) у галузях, що зароджуються; 2) на динамічних (рухливих, мінливих) ринках; 3) у зрілих галузях (скорочення кількості товарних груп і моделей товарів; зниження витрат; збільшення обсягу продаж; придбання компаній-конкурентів; виходу на міжнародні ринки; удосконалювання або створення нових конкурентних можливостей); 4) у застійних і згасаючих галузях; 5) у сегментованих галузях; 6) для швидко зростаючих компаній; 7) для компаній-лідерів галузі; 8) для компаній, що переслідують лідера (захоплення частки ринку; поглинання конкурентів; захоплення вільної ніші; спеціалізації; переважаючої якості; добровільного відступу); 9) для неконкурентоспроможних компаній і компаній у стані кризи (виходу із кризи; розпродажу частини активів; перегляду; різкого нарощування обсягу доходів; скорочення витрат; комплексні ліквідації компанії; «останнього тайму»).
	Стратегії досягнення конкурентних переваг (Ассель Г.) [2]:	1) лідера ринку (розширення ринку; захисту частки ринку); 2) претендента й послідовника (фронтальної конкуренції; флангової конкуренції; оточення; проходження за лідером); 3) відхилення від конкуренції (ніші; обходу конкурентів; статус-кво).
	Стратегії диверсифікації (Сасно М.) [19]:	1) родинної диверсифікації (міжфірмової кооперації); 2) неродинної диверсифікації; 3) комбінованої диверсифікації; 4) проникнення в нові галузі (придбання діючої компанії; створення нового підприємства; спільного підприємства, злиття з іншими)
III	Функціональні стратегії (субстратегії)	1) маркетингова; 2) виробнича; 3) стратегія персоналу; 4) фінансова; 5) наукових досліджень і НДДКР; 6) інші стратегії (організаційна, екологічна, соціальна).
	Маркетингові стратегії (Кревенс Д.) [14]:	1) вибору цільових ринків; 2) позиціонування; 3) налагодження зв'язків; 4) розробки нових товарів.
	Стратегії ринкової орієнтації (Кревенс Д.) [14]:	1) концентрації уваги на споживачі; 2) відстеження діяльності конкурентів; 3) міжфункціональної взаємодії усередині компанії.
	Стратегії поведінки фірми на ринку (Портер М.) [24]:	1) лідерства в мінімізації витрат виробництва; 2) спеціалізації у виробництві продукції; 3) фіксації певного сегмента ринку й концентрації зусиль фірми на обраному ринковому сегменті.
	Стратегії фірми (О'Шонессі) [18]:	1) росту (проникнення на ринок; розвитку ринку; розвитку товару; вертикальної інтеграції; диверсифікації); 2) утримання ринкової позиції; 3) зміни позицій бізнесу (скорочення витрат і підвищення ефективності; зменшення активів); 4) «збору врожаю» і відмови від бізнесу (ліквідації).
	Підприємницькі стратегії компанії:	1) стратегії діяльності (спеціалізації; диверсифікації; конгломератної діяльності); 2) стратегії росту потенціалу компанії (інтенсивного зростання; обмеженого росту; скорочення росту; сполучення різних стратегій росту); 3) стратегії задоволення потреб (випередження потреб; еквівалентності потреб і продукції, що випускається; еквівалентності потреб і можливостей; досягнення потреб; сполучення різних стратегій задоволення потреб); 4) стратегії науково-технічного розвитку (лідерства; проходження за лідером; технологічного стрибка; сполучення різних стратегій розвитку); 5) стратегії конверсії діяльності або маркетингових стратегій (зміни споживачів або розширення ринків; зміни каналів поширення товарів або проникнення на нові ринки; зміни структури діяльності або набору галузей, структури асортиментів; зміни технологічної спеціалізації; адаптації пріоритетів до вимог ринку); 6) стратегії конкуренції на товарних ринках («силової»; ніші; пристосування; піонерська); 7) стратегії конкуренції й кооперації при створенні нової продукції й технології або стратегії нововведень (конкуренції; кооперації; поєднання конкуренції й кооперації)

Джерело: [13, 19, 23, 4, 21, 22, 10, 14, 24].

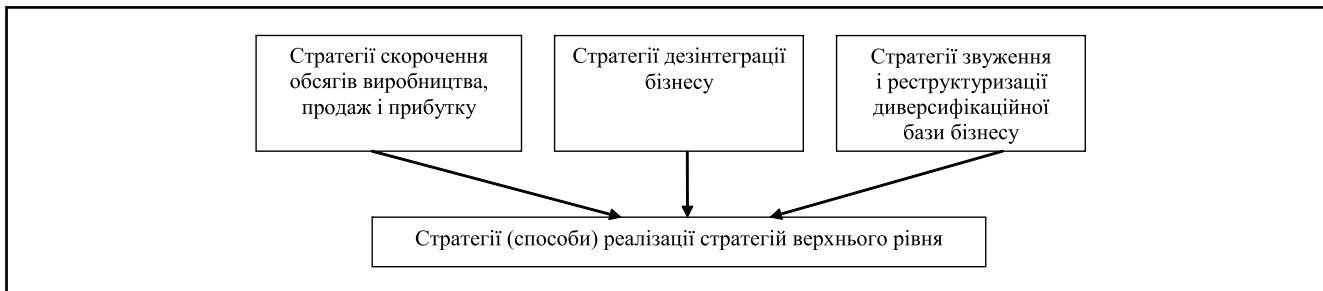


Рисунок 1. Базові стратегії скорочення бізнесу

– звуження ринку, поступання часткою ринку; виходу з ринку, скорочення диверсифікації, дезінтеграції (вертикальної дезінтеграції, горизонтальної дезінтеграції) (відповідно до [2]);

– виходу з ринку, скорочення ринку, вертикальної дезінтеграції, скорочення диверсифікації (відповідно до [18]);

У базову структуру стратегій скорочення господарської діяльності підприємства (організації, фірми, компанії) можна включити чотири групи типів стратегій (рис. 1).

Базові стратегії скорочення бізнесу включають: стратегії скорочення обсягів виробництва, продаж, прибутку; стратегії дезінтеграції бізнесу; стратегії звуження й реструктуризації диверсифікаційної бази; стратегії реалізації стратегій верхнього рівня.

I. Стратегії скорочення обсягів виробництва, продаж, прибутку. В їхнє число варто включити стратегії, не пов'язані з передачею іншим організаціям обсягів виробництва (горизонтальна диверсифікація), з передачею іншим організаціям окремих управлінських і господарських функцій (вертикальна дезінтеграція) і з частковою або повною ліквідацією видів діяльності (скороченням диверсифікованості). При цьому необхідно розрізнити два типи стратегій (рис. 2):

а) стратегії скорочення зростання організація обирає тоді, коли вона вимушена розвиватися більш повільними темпами, ніж галузь у цілому;

б) стратегії концентрованого скорочення організація обирає тоді, коли вимушена скорочувати свою присутність на ринку.

Ці вищенаведені типи можуть містити кожен з наступних стратегій скорочення:

– скорочення кількості продуктивних груп і моделей (продуктової номенклатури або продуктового асортименту).

Пропозиція на ринку різноманітних асортиментів продукції та споживчих властивостей і можливостей вибору забезпечує організації конкурентну перевагу на етапі формування й росту галузі, коли ще не сформувалися споживчі переваги. Однак це може дорого обійтися організації в умовах жорстокої цінової конкуренції й скорочення прибутку. Випуск надто великої номенклатури продукції не дозволяє одержати економічні переваги компанії від випуску великих партій продукції;

– зменшення обсягу продаж. При перевищенні пропозицій над попитом на ринках, організація, яка не спроможна просунутись на нові для неї ринки, вимушена знизити на певний час обсяги виробництва й відповідно обсяги продажів;

– скорочення витрат (витрат). Організації, які мають широкий продуктивний асортимент, що приносить їм низькі доходи, можуть реалізовувати стратегію скорочення витрат. Як наслідок, це призведе до зниження обсягів виробництва;

– поступання часткою ринку. Якщо певна продукція організації втрачає свої позиції ринку, то організація змушена уступити частку цього ринку. В іншому випадку вона має розробляти для нього нову продукцію, або ж шукати нові ринки з наявною;

– виходу з ринків. Якщо певна продукція організації не витримує конкуренції на ринку, то організація змушена йти із цього ринку. Або розробляти нову продукцію, або з тією ж самою продукцією шукати нові ринки;

– звільнення ніші (сегменту). Якщо продажі певної продукції організації в певній ринковій ніші (ринковому сегменті) різко знижуються, то організація вимушена звільнити цю нішу.

II. Стратегії дезінтеграції бізнесу. Другу групу базових стратегій складають стратегії, які називають стратегіями ін-

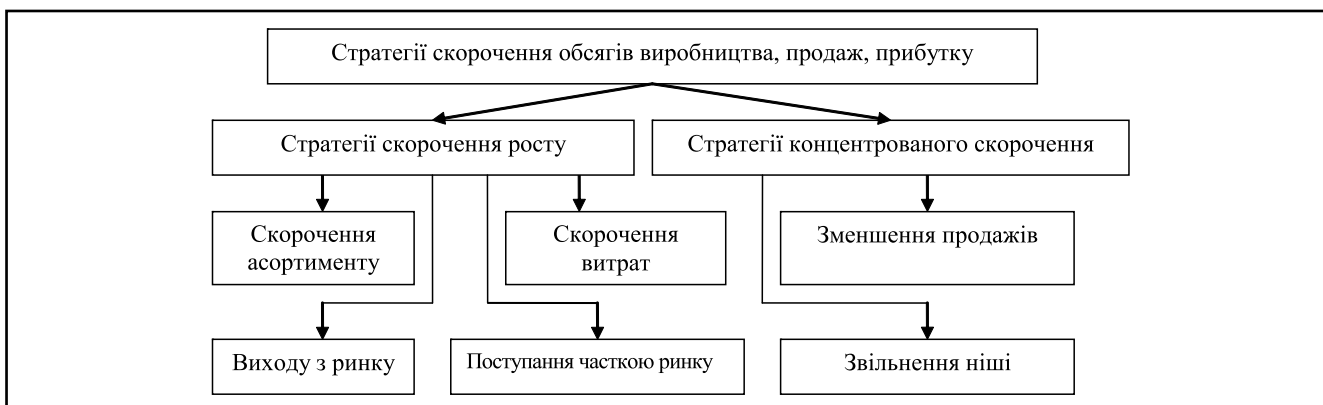


Рисунок 2. Класифікація стратегій скорочення обсягів виробництва, продаж, прибутку

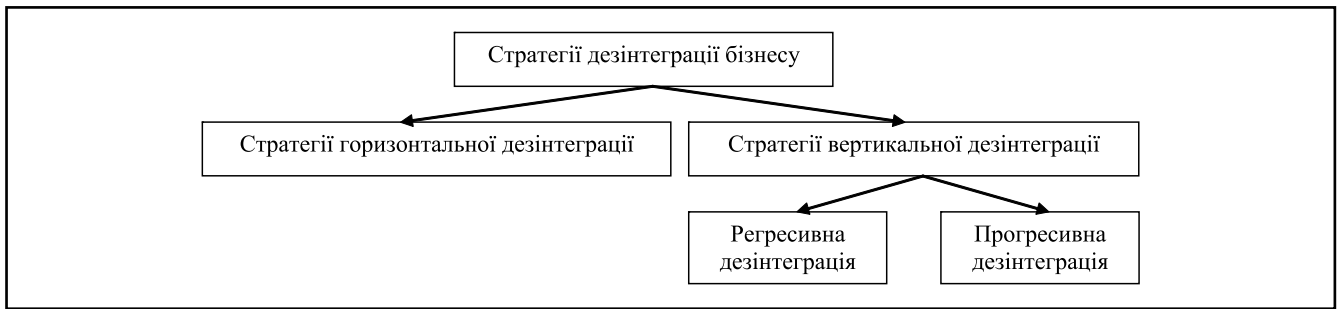


Рисунок 3. Класифікація стратегій дезінтеграції бізнесу

тегрованого скорочення, або точніше, стратегіями дезінтеграції. Вони передбачають звуження господарської діяльності організації через виведення підрозділів з її складу. Організація може здійснювати своє інтегроване скорочення, як шляхом вертикальної дезінтеграції, так і шляхом горизонтальної дезінтеграції (рис. 3).

Стратегія горизонтальної дезінтеграції реалізується виділенням лінійних підрозділів з основного бізнесу організації. Нові компанії, майбутні конкуренти існуючої організації утворюються на базі ресурсів раніше діючих підрозділів з тим же видом господарської діяльності.

Вертикальна дезінтеграція передбачає виділення з виробничого (технологічного), логістичного ланцюга основного бізнесу організації певних функцій і передачу цих функцій стороннім організаціям.

Виділяють два основних типи стратегій вертикальної дезінтеграції:

- регресивна дезінтеграція (дезінтеграція «назад») передбачає перехід до сторонніх організацій передуючих виробництву продукції стадій або функцій логістичного ланцюга джерел постачання. Вона може погіршити координацію між виробником і постачальником, знизити гарантії постійних поставок і скоротити економію від масштабу та інші види економії витрат. Разом із тим регресивна дезінтеграція дозволяє організації підвищити гнучкість виробництва, зменшити витрати капіталу, поліпшити використання основних виробничих коштів;

- прогресивна дезінтеграція (дезінтеграція «вперед») передбачає перехід від організації до сторонніх організацій тих стадій або функцій логістичного ланцюга, що слідує за виробництвом продукції. Прогресивна дезінтеграція змен-

шує можливість контролю над ринком і можливість зниження вартості матеріально-технічних запасів, збільшуючи при цьому нерівномірність продажів і погіршуючи обслуговування клієнтів. Переваги прогресивної дезінтеграції такі ж, як і при регресивній дезінтеграції.

III. Стратегії звуження й реструктуризації диверсифікаційної бази. Третя група базових стратегій скорочення бізнесу, включаючи стратегії, які використовуються організаціями за необхідності оптимізувати свою диверсифікаційну базу й покращити в такий спосіб своє положення на ринку. Збитки в одному або декількох бізнесах організації можуть бути результатом незадовільного фінансового становища. Це знижуватиме загальні фінансові показники корпорації.

Стратегії третьої групи поділяються на дві підгрупи (рис. 4): 1) стратегії звуження диверсифікаційної бази; 2) стратегії реструктуризації диверсифікаційної бази.

Стратегії звуження диверсифікаційної бази компанії передбачають зміну діапазону диверсифікації до меншого числа бізнесів.

Дана стратегія зазвичай використовується організацією, коли остання вирішує, що вона надто диверсифікована й має намір сконцентрувати свої зусилля на декількох основних видах бізнесу. Скорочення числа бізнесів організації проводять також через те, що вони так і не змогли зробити їх прибутковими.

Для досягнення більших успіхів організації часто сконцентровуються на забезпеченні сталих позицій у меншій кількості бізнесів. Звуження диверсифікаційної бази зазвичай здійснюється шляхом ліквідації тих бізнесів, які занадто малі, або тих, які мають незначну відповідність з основними бізнесами корпорації. Ліквідація таких бізнесів вивільняє

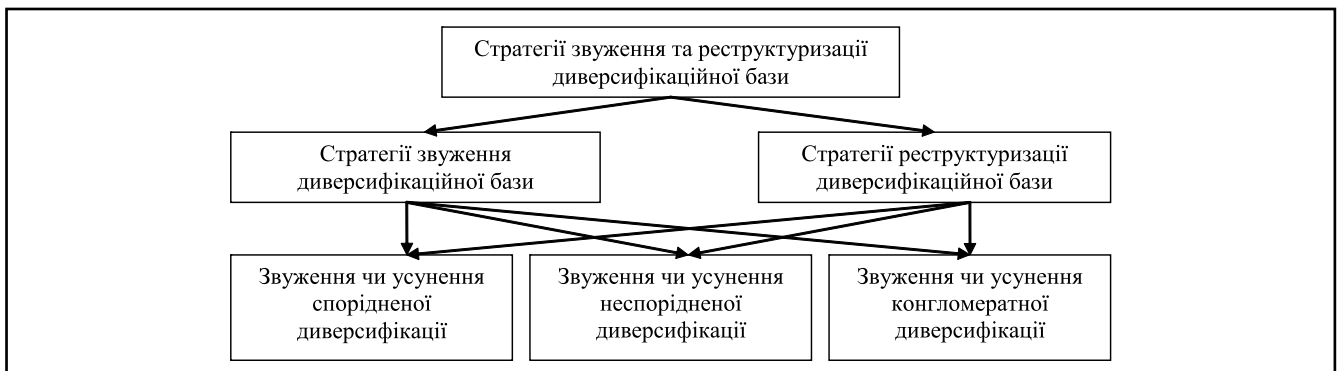


Рисунок 4. Класифікація стратегій звуження і реструктуризації диверсифікаційної бази

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ресурси і надає можливість їх використання для скорочення боргів або розширення основних бізнесів.

Основними причинами, що негативно характеризують широку диверсифікацію, є: складність управління; недовіра інвесторів до такої стратегії; нестача фінансових та інших ресурсів; зміна привабливості галузей через погіршення кон'юнктури ринку або загострення конкуренції.

Тому концентрація ресурсів організації на основних напрямках ефективніша, ніж широка диверсифікованість із розпиленням ресурсів і управлінського потенціалу.

Стратегії реструктуризації портфеля організації передбачають масштабні перебудови структурного складу й часток бізнесів організації шляхом серії продажів і закупівель. Така перебудова може бути пов'язана або зі зростанням, або із збереженням рамок господарської діяльності організації. Реструктуризація портфеля бізнесів доцільна, коли:

- перспективи організації є несприятливими через наявність великої кількості повільно зростаючих, згасаючих або слабо конкурентних бізнесів;
- один або декілька основних бізнесів організації стають неефективними через важкі зовнішні умови;
- керівництво організації приймає рішення про зміну напрямків її діяльності;
- є необхідність створення відповідної ринкової позиції в потенційно великій новій галузі (впровадження організацією нових технологій і розробці нової продукції);
- компанія має можливість придбати новий бізнес, не продаючи існуючих бізнесів для фінансування цієї покупки;
- коли основні бізнеси, що входять в портфель організації стають все менш привабливими.

Коли організація зупиняється на стратегії звуження й реструктуризації диверсифікаційної бази їй необхідно також визначити спрямованість диверсифікації, тобто вибрати, які стратегії (способи реалізації) будуть обрані з таких видів стратегій:

- а) стратегії звуження або усунення спорідненої (зв'язаної, конвергентної) диверсифікації (старі й нові товари пов'язані як за технологією, так і за ринками);
- б) стратегії звуження або усунення неспорідненої (суміжної, дивергентної) диверсифікованості (товари є технологічно різнорідними, а ринки – зв'язаними);
- в) стратегії звуження або усунення конгломератної (незв'язаної) диверсифікованості (технологія виробництва і ринки радикально різняться).

З часом змінюється довгострокова привабливість бізнесу. Правильні дії сьогодні можуть виявитися помилковими завтра. При незадовільній роботі одного з бізнесів обов'язково виникає питання про продовження роботи в цій галузі або виходу з неї. Організація має можливості згортання бізнесу або ж його ліквідації.

Реалізацію стратегій скорочення бізнесу, що входять у вище наведені групи забезпечують такі стратегії:

1. Стратегії зменшення активів. Застосування даних стратегій забезпечує часткове згортання невігідних виробництв

і дає можливість організації зосередити зусилля й кошти для розвитку інших, більш вигідних видів діяльності. Сюди входять такі стратегії:

а) стратегія розпродажу частини активів. Дана стратегія приносить успіх, коли компанії необхідно одержати вільні кошти. Існує кілька її модифікацій:

– продажу частини високоліквідних активів компанії (устаткування, землі, патентів, товарно-матеріальних запасів, прибуткових підрозділів і т.д.);

– введення надзвичайних заходів по економії (скорочення штатів, скорочення кількості послуг споживачам, вихід з віддалених ринків, припинення випуску малорентабельних видів товарів);

– переміщення активів із другорядних видів діяльності в основні. Перебуваючи в кризовому положенні організації інколи розпродають частину активів з метою вивільнення коштів для порятунку й оздоровлення видів діяльності, що залишилися;

б) стратегія передачі частини активів в оренду. Організація також може частину своїх активів віддавати в оренду уклавши договір, за яким орендодавець надає орендареві майно (устаткування, будинки, споруди) у тимчасове користування за певну винагороду – орендну плату;

в) стратегія передачі частини активів в лізинг. Дана стратегія є формою інвестування капіталу у вигляді довгострокової оренди, умови якої відображає лізинговий договір.

2. Стратегія франчайзингу. Організація може передати сторонній організації право продавати свою продукцію або ж право виробляти дану продукцію з наступною її реалізацією (здійснювати стратегію франчайзингу).

3. Стратегія аутсорсингу. Стратегії дезінтеграції бізнесу досить часто реалізуються організаціями за допомогою аутсорсингу.

4. Стратегії негайного виходу з ринку. Дані стратегії передбачають ліквідацію бізнесу шляхом продажу його іншому власнику або ж закриття за умов, коли не вдається знайти покупця. В дану групу стратегій входять:

а) стратегія беззастережного продажу бізнесу. Втративши економічну привабливість, бізнес можна продати. Звичайно це варто зробити максимально швидко. Стратегії беззастережного продажу мають наступні модифікації:

– продаж за вартістю активів. Ділові зв'язки для організації-покупця з певних причин не мають ніякого значення. Вона платить лише за активи компанії, що продається;

– продаж з позитивним гудвілом (умовною вартістю ділових зв'язків). Гудвіл – це премія, яку покупець виплачує понад вартість активів компанії, що продається. Оцінити в точних сумах його неможливо (ділові зв'язки, торговельні зв'язки компанії, репутація та ін.).

– продаж з негативним гудвілом. Ринкова вартість компанії, як діючого бізнесу для потенційного покупця може виявитися нижче, ніж загальна вартість активів компанії, коли вона має незадовільний торговельний список. У даному випадку гудвіл є негативним;

б) стратегія виділення самостійних компаній передбачає виділення на певних умовах з материнської корпорації незалежної компанії, у якій вона може мати свою частку власності, а може й не мати;

в) стратегія ліквідації. Дана стратегія являє собою граничний випадок стратегії негайного виходу й здійснюється тоді, коли фірма не може вести подальший бізнес і продати його. Іноді криза занадто глибока, або рятувати бізнес недоцільно через надмірні витрати цього заходу або сумнівності стабільного прибутку в майбутньому. В такому випадку закриття бізнесу й ліквідація його активів – найкраща стратегія, хоча й сама неприємна і хвороблива, оскільки пов'язана зі звільненням працівників і неминучими наслідками для регіону. Зволікання з ліквідацією приводить тільки до непотрібного виснаження ресурсів компанії й скорочення частини активів, які ще можна врятувати, не говорячи вже про додатковий стрес і негативний вплив на майбутню кар'єру всіх учасників цього процесу.

Ліквідація – найбільш неприємний захід, особливо у випадку недиверсифікованого підприємства, так як означає припинення існування організації. Для диверсифікаційного підприємства з безліччю бізнесів ліквідація одного з них не настільки вразлива. Головним завданням є одержання обґрунтованої відповіді на питання щодо можливості виходу з кризи чи неможливості.

5. Стратегія «останнього тайму» («останніх жнив», «збору врожаю», «підведення підсумків») – передбачає відмову від довгострокового погляду на бізнес на користь одержання максимальних доходів у найближчій перспективі. Дана стратегія може застосовуватись стосовно безперспективного бізнесу, який не може бути прибутково проданий, але може принести доходи у короткостроковій перспективі. Стратегія «останнього тайму» також припускає скорочення витрат на закупівлі, на робочу силу, продовження скорочення виробництва. Вона розрахована на те, щоб при поступовому скороченні бізнесу одержати максимальний сукупний доход. На етапі закриття компанії нерідко застосовують стратегію «останніх жнив», коли компанія жертвує ринковою позицією заради одержання максимального прибутку, можливо, з метою наступного їх використання в інших бізнес-проектах. Дана стратегія найкраще підходить диверсифікованим організаціям, які мають другорядні види діяльності. Такі компанії мають можливість перекинути грошові потоки із малоперспективних видів діяльності в більш прибуткові або направити їх на придбання нових компаній.

6. Стратегія банкрутства. Стратегія банкрутства організації здійснюється зовнішніми (державними) організаціями. У безнадійних ситуаціях ранній вихід з ринку (продаж, ліквідація, виділення бізнесу) більшою мірою захищає інтереси акціонерів, ніж банкрутство. В безнадійній ситуації тривала боротьба лише виснажує ресурси й залишає все менше матеріальних цінностей, вона також може зіпсувати репутацію керівників і підірвати їх управлінську кар'єру.

Висновки

Враховуючи часті зміни, які відбуваються в суспільстві, виникає необхідність розробки стратегій організації та вибору конкретних напрямів дій для досягнення поставлених цілей за умов нестабільного зовнішнього середовища. Це стосується і подальшого розвитку та функціонування як великих підприємств таких як «Укрзалізниця», так і малих підприємств.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розглядом та співставленням особливостей конкретних заходів реформування залізничного транспорту (відповідно до етапів реформування) з характеристиками стратегій скорочення бізнесу та з'ясуванням можливостей реалізації стратегій скорочення бізнесу в сфері діяльності залізничного транспорту через залучення малих підприємств.

Література

1. Аксьонов І.М. Створення механізму управління пасажирським комплексом залізничного транспорту України: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук: спеціальність 08.00.03 – «Економіка та управління національним господарством» / І.М. Аксьонов. – Харків, 2008. – 34 с.
2. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегии / Ассэль Г. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 804 с.
3. Бараш Ю.С. Реструктуризація залізничного транспорту в умовах ринку: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук: спеціальність 08.00.04 – «Економіка та управління підприємствами» / Ю.С. Бараш. – Харків, 2008. – 37 с.
4. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 1996. – 416 с.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент: уч. для вузов / Герчикова И.Н. – [4-е изд., перераб. и доп.] – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 511 с.
6. Дейнека О.Г. Теоретичні та методологічні складові розвитку залізничного транспорту / О.Г. Дейнека, Л.О. Позднякова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009. – №25. – С. 62–65.
7. Дикань В.Л. Реформирование железнодорожного транспорта (стратегия преобразования в системе управления отраслью) / В.Л. Дикань, Д.И. Бойко // Бизнес Информ. – 2000. – №11–12. – С. 48–50.
8. Ейтутіс Г.Д. Стратегія реформування залізниць України на основі регіоналізації транспортного обслуговування: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук: спеціальність 08.00.03 – «Економіка та управління національним господарством» / Г.Д. Ейтутіс. – Київ, 2010. – 38 с.
9. Економічна енциклопедія: у 3-х т. / [відп. ред. С.В. Мочерний]. – К.: Видавн. центр «Академія», 2001. – Т. 2. – 2001. – 848 с.
10. Забелин П.В. Основы стратегического управления / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. – М.: Инф.-изд. центр «Маркетинг», 1998. – 195 с.
11. Колесникова Н.М. Методолого-практичні основи ціноутворення на залізничному транспорті України: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук: спеціаль-

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ність 08.00.04 – «Економіка та управління підприємствами» / Н.М. Колесникова. – Київ, 2008. – 34 с.

12. Корецький М.Х. Стратегічне управління: навч. посіб. / Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій О.І. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.

13. Котлер Ф. Основы маркетинга / Котлер Ф., Армстронг Г. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 1200 с.

14. Кривенс Д.В. Стратегический маркетинг / Кривенс Д.В. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 752 с.

15. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией / Круглов М.И. – М.: Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с.

16. Леонтьев Р.Г. Интеграция железнодорожной отрасли с малым бизнесом: монография / Р.Г. Леонтьев, А.Н. Бессонова. – Харьков: Изд-во ДВГУПС, 2005. – 286 с.

17. Макаренко М. Основні проблеми реструктуризації залізниць України / М. Макаренко // Економіст. – №2. – 2003. – С. 46–49.

18. О'Шонесси Д. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / О'Шонесси Д. – СПб.: – Питер, 2001. – 864 с.

19. Саенко М.Г. Стратегія підприємства: підручник / Саенко М.Г. – Тернопіль: Економічна думка. – 2006. – 390 с.

20. Селезньова Г.О. Стратегія підприємства: навч. посіб. / Селезньова Г.О. – Харків: ХНЕУ, 2007. – 240 с.

21. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 412 с.

22. Управление организацией / [под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина]. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 669 с.

23. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / Шершньова З.Є. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К.: ХНЕУ, 2004. – 699 с.

24. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors [Text] / Porter M.E. – New York: The Free Press, 1980.