

ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНИХ БІЗНЕС-ОДИНИЦЬ

© Стернюк О. Б. , 2012

Проаналізовано альтернативні стратегії розвитку стратегічних бізнес-одиниць залежно від привабливості ринку та конкурентної позиції на ньому. Подано рекомендації для прийняття управлінського рішення на корпоративному рівні управління підприємством щодо вибору ефективної стратегії розвитку конкретної стратегічної бізнес-одиниці.

Ключові слова: стратегічна бізнес-одиниця, стратегія розвитку, ринкова вартість підприємства

JUSTIFICATION OF STRATEGY DEVELOPMENT FOR STRATEGIC BUSINESS UNITS

© O. Sterniuk, 2012

The alternative strategies for strategic business-units development, depending on their market attractiveness and competitive position on it are analysed. Recommendations for making management decisions at the corporate level management on the selection of an effective strategy of a particular strategic business-unit are determined.

Key words: strategic business-unit, strategy development, enterprise market value

Постановка проблеми

Дослідження практики діяльності вітчизняних підприємств показало, що значна частина з них працює без визначеної наперед стратегії свого розвитку, що призводить до відсутності цільових орієнтирів у прийнятті виробничих, маркетингових, фінансових та інших управлінських рішень. Відсутність чітко визначеної стратегії послаблює позиції підприємства у конкурентній боротьбі, особливо у разі виходу підприємства на зовнішні ринки збуту. Серед причин такого стану є відсутність традиції та досвіду стратегічного планування вітчизняних підприємств, а також брак кадрів відповідної кваліфікації для здійснення стратегічних управлінських дій.

Тому в керівництва підприємств постає завдання, виконання якого передбачає послідовність певних кроків, таких як: формування цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, вибір кращої із стратегічних альтернатив, розроблення комплексу заходів щодо її реалізації. До того ж для управлінського персоналу корисним є вивчення теоретичних підходів та практичного досвіду зарубіжних компаній і успішних вітчизняних підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Питання стратегічного управління підприємством та формування конкурентних стратегій широко висвітлені у науковій літературі закордонних та українських авторів. Класичними стали праці таких авторів, як М. Портер, І. Ансофф, Ф. Котлер, Ж. Ламбен. Питання стратегічного управління досліджуються у працях Д. Аакера, С.Віханського, Є. Голубкова, В. Котельникова, А. Лапіна, Дж. Шанк,

Дж. Траута, а також українських вчених С. Гаркавенко, П. Гордієнко, Г. Кіндрацької, Н. Куденко та багатьох інших. В їх працях подана докладна класифікація стратегій та умови їх застосування.

У досліджених літературних джерелах стратегія розглядається як комплекс дій, спрямованих на забезпечення стійких позицій підприємства на ринку, отримання і підтримку довгострокових конкурентних переваг у діяльності підприємства. Вибір стратегії передбачає прийняття управлінським персоналом низки рішень з метою досягнення найкращих показників діяльності у конкретно обраній сфері діяльності.

Постановка цілей

Метою дослідження є формулювання рекомендацій управлінському персоналу на корпоративному рівні управління підприємства щодо обґрунтування вибору ефективних стратегій розвитку для стратегічних бізнес-одиниць.

Виклад основного матеріалу

Залежно від розміру, фінансових потужностей, ринкових перспектив та інших факторів сучасне підприємство може здійснювати один напрям діяльності або диверсифікувати свою діяльність відразу за декількома напрямками. Окремі напрями діяльності підприємства в такому разі слід розглядати як стратегічні бізнес-одиниці, які формують прибутки підприємства на різних ринках у різних сферах діяльності, мінімізуючи до того ж ризики сукупного збитку.

За визначенням Г. Армстронга та Ф. Котлера стратегічна бізнес-одиниця (СБО) – це напрям діяльності підприємства, що має власні цілі, і планування якого здійснюється незалежно від інших підрозділів підприємства. Стратегічною бізнес-одиницею може виступати підрозділ, товарна група всередині підрозділу або навіть окремий товар чи торгова марка [1]. За наявності двох і більше СБО виникає корпоративний рівень управління, на рівні якого здійснюється управління діяльністю цих бізнес-утворень.

На корпоративному рівні, передусім, визначаються загальні цільові орієнтири підприємства, яким повинна підпорядковуватись діяльність кожної СБО [2]. Проведене дослідження цільових орієнтирів, які використовують підприємства в практиці стратегічного управління, засвідчило еволюцію цільових підходів, що зумовлена, з одного боку, постійним ускладненням конкурентного середовища, прагненням виробників до підвищення ефективності використання власних ресурсів, а з іншого, постійним розвитком методів стратегічного управління підприємством.

Сьогодні виділяють такі цільові орієнтири діяльності підприємства:

- максимізація поточного (короткотермінового) прибутку;
- максимізація доходів від реалізації;
- максимізація прибутку в довгостроковому періоді;
- максимізація частки ринку;
- зростання рівня конкурентоспроможності підприємства;
- зростання ринкової вартості підприємства.

У багатьох роботах закордонних авторів зростання ринкової вартості підприємства пропонується як цільовий орієнтир діяльності підприємства, який найповніше відображає сучасні тенденції управління в умовах розвитку ринку капіталу [3]. Відповідно вибір стратегій окремих стратегічних бізнес-одиниць передбачає оцінку їх потенційного внеску у створення вартості підприємства.

Концепція ринкової вартості підприємства розглядає певний рівень доходності стратегії розвитку СБО, нижче від якого у власників підприємства немає бажання вкладати капітал у цю бізнес-одиницю. Відповідно менеджмент стратегічної бізнес-одиниці повинен забезпечити цей бар'єрний (нормальний) рівень доходності. Критерієм ефективності стратегій розвитку стратегічної бізнес-одиниці є довгострокове зростання інвестиційної вартості підприємства, яке визначається через економічний прибуток, як показник сумарних грошових потоків вільних грошових засобів із врахуванням бар'єрної планки доходності протягом періоду горизонту планування.

У наукових працях із питань стратегічного управління подана велика кількість класифікацій та значний вибір стратегій, які доцільно використовувати на рівні СБО. Особливо широке застосування серед теоретиків та практиків менеджменту здобули матричні методи класифікації потенційних стратегій СБО, оскільки саме така форма класифікації дає змогу чітко розмежувати умови використання тієї чи іншої стратегії. Г. Логинов та Е. Попов виділяють 12 матриць вибору стратегій, які використовуються на корпоративному рівні менеджменту підприємства. Серед них такі відомі матриці, як матриця БКГ, матриця „Дженерал Електрик – МакКінзі”, матриця М. Портера, матриця Shell/DMP та інші. [4].

Для обґрунтування вибору стратегії розвитку СБО за основу доцільно обрати матрицю вибору стратегій компанії Shell/DMP, яка класифікує набір потенційних стратегій СБО за двома комплексними критеріями: привабливість ринку (характеристика зовнішнього середовища) та конкурентна позиція СБО на конкретному ринку (сила та реакція СБО на виклики зовнішнього середовища) [5]. Вибір цієї матриці зумовлений тим, що:

– комплексність критеріїв оцінювання є дуже важливою ознакою цієї матриці, що вигідно відрізняє її від великої кількості подібних інструментів аналізу, які використовують окремі показники оцінювання;

– у сучасних умовах розвитку інформаційного простору для кожного ринку чи галузі можна підібрати достатню кількість адекватних параметрів для формування комплексного критерію оцінювання на відміну від ситуації 10, 15-літньої давності – епохи становлення ринкових відносин у нашій країні.

Матриця компанії Shell/DMP передбачає вибір стратегічних дій менеджментом СБО щодо подальшого розвитку цієї бізнес-одиниці, таких як: інвестувати, реінвестувати, утримувати позиції, виходити тощо (рисунок).

Привабливість ринку	Сильна	Інвестувати, реінвестувати, виходити	Інвестувати, реінвестувати прибуток	Інвестувати або утримувати позиції
		<i>Прогнозований економічний прибуток: ≥ 0 Приріст віддачі інвестицій: +/- Варіант стратегічних дій: 1,2,3,4</i>	<i>Прогнозований економічний прибуток: >0 Приріст віддачі інвестицій: ≥ 0 Варіант стратегічних дій: 1,2</i>	<i>Прогнозований економічний прибуток: >0 Приріст віддачі інвестицій: >0 Варіант стратегічних дій: 1</i>
	Середня	Залишатись, повільно виходити	Реінвестувати, одержувати максимальну вигоду або виходити	Реінвестувати прибуток або одержувати максимальну вигоду
		<i>Прогнозований економічний прибуток: ≥ 0 Приріст віддачі інвестицій: <0 Варіант стратегічних дій: 3,4</i>	<i>Прогнозований економічний прибуток: >0 Приріст віддачі інвестицій: ≤ 0 Варіант стратегічних дій: 2,3,4</i>	<i>Прогнозований економічний прибуток: >0 Приріст віддачі інвестицій: ≤ 0 Варіант стратегічних дій: 2,3</i>
Слабка	Виходити швидко, повільно або залишатись	Виходити повільно	Одержувати максимальну вигоду або виходити	
	<i>Прогнозований економічний прибуток: +/- Приріст віддачі інвестицій: <0 Варіант стратегічних дій: 3,4,5</i>	<i>Прогнозований економічний прибуток: $= 0$ Приріст віддачі інвестицій: <0 Варіант стратегічних дій: 4</i>	<i>Прогнозований економічний прибуток: ≥ 0 Приріст віддачі інвестицій: <0 Варіант стратегічних дій: 3,4</i>	
	Слабка	Середня	Сильна	
	Конкурентна позиція СБО			

Матриця вибору варіантів стратегічних дій СБО (на основі моделі компанії Shell/DMP)

Для обґрунтування вибору стратегічних дій доцільно використати два показники: прогнозований економічний прибуток та приріст віддачі інвестицій. Залежно від позитивного чи негативного значення цих показників всю множину стратегічних дій СБО в термінах матриці компанії Shell/DMP можна звести до п'яти варіантів стратегічних дій щодо позиції на ринку та інвестиційних рішень, які відповідають чотирьом стратегічним альтернативам розвитку СБО, наведеним у табл. 1:

- стратегія зростання СБО;
- стратегія „підтримки” СБО;
- стратегія „використання досягнень” СБО;
- стратегія виходу СБО.

Таблиця 1

Вибір стратегічних альтернатив розвитку СБО

Варіант стратегічних дій	Напрями стратегічних дій СБО		Показники оцінювання стратегічних дій		Стратегічні альтернативи розвитку СБО
	Позиція на ринку	Інвестування	Прогнозований економічний прибуток	Приріст віддачі інвестицій	
1	Покращувати/зберегти тенденції	Вкладати засоби	+	+	Стратегія росту
2	Утримувати позиції	Реінвестування прибутку	+ 0		Стратегія „підтримки”
3	Одержувати максимальну вигоду	Не інвестувати	+	-	Стратегія „використання досягнень”
4	Виходити повільно	Ліквідувати активи	0 -		Стратегія виходу
5	Виходити швидко	Ліквідувати активи	--		Стратегія виходу

Отже, вибір управлінським персоналом ефективної стратегії розвитку СБО передбачає, по-перше, визначення положення СБО в координатах матриці на основі моделі компанії Shell/DMP за критеріями привабливості ринку, на якому діє СБО та сила її конкурентної позиції на цьому ринку; по-друге, вибір відповідної стратегії розвитку СБО на основі прогнозу економічного прибутку та приросту віддачі інвестицій.

У табл. 2 наведена характеристика ринкових та економічних параметрів визначених стратегічних альтернатив розвитку СБО, а також наведені приклади використання цих стратегій вітчизняним підприємствами.

Таблиця 2

Характеристика стратегій розвитку СБО

Стратегії розвитку СБО	Ринкові та економічні параметри стратегій
Стратегія росту	Збільшення частки ринку навіть за рахунок часткового зниження прибутку та грошових потоків <i>Вітчизняні підприємства харчової промисловості</i>
Стратегія „підтримки”	Утримання частки ринку і конкурентних позицій. В ситуації, як правило, відтік грошових засобів приблизно дорівнює притоку <i>Підприємства у галузі мобільного зв'язку</i>
Стратегія „використання досягнень”	Отримання максимального короткострокового прибутку і грошових доходів навіть за умови зниження частки ринку <i>Вітчизняні металургійні підприємства</i>
Стратегія виходу	Мінімізація збитків шляхом ліквідації даного напрямку діяльності <i>Вітчизняні підприємства будівельної галузі</i>

Кожна із запропонованих стратегічних альтернатив розвитку СБО має свої орієнтири щодо частки ринку, прибутку та грошових потоків. Ці орієнтири доцільно використати на рівні планування реалізації обраної стратегії СБО.

Висновки

Проведене дослідження відтворило послідовність дій щодо вибору ефективної стратегії розвитку СБО з урахуванням таких факторів, як привабливість ринку та сила конкурентної позиції СБО на ньому, а також з урахуванням прийняття стратегічних рішень щодо позиції на ринку та інвестування. Це дозволить управлінському персоналу підприємства посилити обґрунтованість рішень щодо вибору ефективної стратегії розвитку конкретної СБО.

Перспективи подальших досліджень

Надалі об'єктом дослідження доцільно обрати аспекти реалізації обраної стратегії розвитку СБО. Варто також дослідити фінансові аспекти обґрунтування вибору стратегії розвитку СБО та оцінки економічної ефективності її реалізації.

1. Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг. Загальний курс: Пер. з англ.: Учеб. пос. – 5-те вид. – М.: Вільямс, 2007. 2. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. / Под ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. 3. Коупленд Т., Колер Т., Муррин Т. Стоимость компании: оценка и управление. – М.: Олимп-Бизнес. – 2002. 4. Логинов Г.О., Попов Е.В., Матричные методы стратегического планирования деятельности компании // Маркетинг в России и зарубежом, № 2. – 2004. 5. Ефремов В.С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель Shell/DPM // Менеджмент в России и за рубежом, № 3. – 2006.