

Фролова Л. В.,
д.е.н., проф., Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг

Наторіна А. О.,
аспірант, Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг

МАТРИЦЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА: ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАГАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ ТА МЕТОДИКА ЇХ ВИБОРУ

Анотація. В сучасних умовах нагальною потребою для підприємства є вибір такої стратегії на рівні ведення бізнесу, що давала б чіткі рекомендації щодо подальшого напрямку розвитку підприємства у довгостроковій перспективі та була б єдиною вихідною інформацією стосовно стратегій функціонального рівня. Наразі відсутній набір узагальнених базових бізнес-стратегій підприємства, що і обумовлює актуальність обраної теми. Тому головна мета роботи полягає у розробці матриці бізнес-стратегій, що дозволяє визначити подальший напрям розвитку підприємства в залежності від його конкурентної позиції та сили ринкового впливу, наведення методики побудови матриці.

Ключові слова: бізнес-стратегія, матриця, конкурентна позиція, сила ринкового впливу.

Frolova L. V.,
Doctor of Economics, Professor, Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky, Kryvyi Rih

Natorina A. O.,
Postgraduate, Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky, Kryvyi Rih

THE MATRIX OF ENTERPRISE'S BUSINESS STRATEGIES: SUBSTANTIATION OF COMMON STRATEGIES AND METHODS OF THEIR SELECTION

Abstract. Today, the selection of the strategy at the business level, which would give the impression clear guidance on the future direction of the company development in the long-term period and would be the only source of information for the functional level strategies, is the necessity for the company. Now there is no set of generic core business strategy of the company, so this fact determines the relevance of the chosen theme. Therefore, the main objective of the article is to develop a matrix of business strategies that will allow defining the future direction of the company, which depends on its strength and competitive position of market power and giving a description to the technique of the matrix construction.

Keywords: business strategy, matrix, competitive position, strength of market power.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день не існує єдиної методики щодо прийняття рішення на підприємствах відносно вибору бізнес-стратегії. Тобто відсутній набір узагальнених базових стратегій підприємства на рівні ведення бізнесу, що давали б чітку відповідь про подальший напрямок розвитку підприємства відповідно до кожної стратегії функціонального рівня. Тому розгляд цього питання є своєчасним та актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню вибору бізнес-стратегії підприємства присвячені праці вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких можна відзначити Аакера Д. [3], Балабанову Л. [7], Гелбрейта Дж. [2], Гібсона, Дж. [9], Колліса Д. [10], Леманна Д. [4], Пастухову В. [1], Сумця О. [11], Стрикленда А. [5], Томпсона А. [5], Фреда Д. [6]. Незважаючи на наявність численних праць у цьому напрямку, вибір стратегії підприємства на бізнес-рівні потребує деталізації.

Постановка завдання. Мета статті полягає у розробці матриці бізнес-стратегій на основі дослідження та аналізу матричних інструментів для вибору стратегії підприємства на рівні ведення бізнесу, що дозволяє визначити подальший напрям розвитку підприємства в залежності від його конкурентної позиції та сили ринкового впливу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Визначення бізнес-стратегії підприємства на практиці відбувається з використанням матричних інструментів, основними параметрами для побудови яких виступають чинники маркетингового середовища. Однак слід зазначити, що з різноманітної низки існуючих матричних інструментів (матриці “Мак Кінзі – Дженерал Електрик”, “Shell/DPM”, Ч. Хофера і Д. Шендела та метод SPACE-аналізу та ін.) жоден інструмент не включає повний перелік чинників, які дозволили би дати чіткі рекомендації для підприємства відносно вибору його подальшої стратегії.

Так, матриця “Мак Кінзі – Дженерал Електрик” для визначення бізнес-стратегії підприємства за чинником “привабливість ринку”, як і за чинником “конкурентоспроможність”, передбачає проведення оцінки одночасно за параметрами, що відображають внутрішнє середовище підприємства та макросередовища. Чинники безпосереднього впливу не враховуються при побудові у цій матриці взагалі.

Матриця “Shell/DPM” відображає залежність між конкурентоспроможністю підприємства та перспективами галузі бізнесу. Можна спостерігати аналогічну ситуацію. Відмінність матриці “Shell/DPM” полягає лише у тому, що враховуються окремі чинники, які впливають безпосередньо на підприємство. Однак слід зауважити: у досліджуваній матриці при формуванні інтегрованої оцінки конкурентоспроможності підприємства чинники, що відображають фінансово-економічне становище, відсутні.

Матрицю Ч. Хофера, Д. Шендела будують за координатами, що відображають сильні сторони бізнесу та стадії розвитку ринку. Вісь координат “сильні сторони бізнесу”, як і вісь “стадії розвитку ринку”, взагалі не враховують вплив макросередовища на діяльність підприємства.

Побудова матриці “ADL/LC” відбувається за чинниками “стадія життєвого циклу підприємства” та “відносна конкурентна бізнес-позиція на ринку”. Схожа ситуація, як і з матрицю Ч. Хофера, Д. Шендела, а саме: матриця не враховує PEST-чинники. Натомість із чинників, що відображають стан мікросередовища підприємства, розглядається лише показник “обсяги продажу”.

Метод SPACE-аналізу відрізняється від інших тим, що оцінка чинників відбувається за чотирма параметрами: фінансовий стан, конкурентоспроможність, привабливість галузі та стабільність середовища. Однак критерії привабливості галузі та критерії стабільності середовища відображають вплив чинників безпосереднього впливу на діяль-

ність підприємства, тобто їх можна об’єднати в одне ціле. Що стосується критеріїв “конкурентоспроможність” та “фінансове становище”, то слід зазначити: від фінансового становища залежить можливість підприємства проводити активну чи пасивну стратегію із залученням певної кількості коштів. Тому фінансове становище доцільно розглядати у розрізі конкурентоспроможності підприємства.

Отже, матричні інструменти, що використовуються підприємствами для вибору бізнес-стратегії, окрім методу SPACE-аналізу, є двофакторними, де один із факторів відображає конкурентоспроможність підприємства, а інший – перспективність галузі або привабливість ринку. Тобто чинники макросередовища розглядаються лише у розрізі привабливості ринку або перспективності галузі, чинники безпосереднього впливу - лише з огляду на аналіз конкурентів, а чинники мікросередовища, по-перше, враховуються не у всіх матрицях і, по-друге, якщо і враховуються, то лише окремі показники, що відображають фінансовий стан підприємства, однак такий їх перелік є недостатнім при визначенні стратегічної позиції підприємства.

Тому в роботі запропонована матриця вибору бізнес-стратегії підприємства, що визначатиме модель дій підприємства по відношенню до зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Матриця є двофакторною, вісь абсцис відображає силу ринкового впливу на підприємство, а вісь ординат – конкурентну позицію підприємства. Така матриця відрізняється тим, що враховує всі чинники внутрішнього та зовнішнього впливу на підприємство.

Матриця містить шість квадрантів, кожний із яких характеризує певний вид бізнес-стратегії підприємства (рис. 1).

Перший, другий та третій квадранти відображають бізнес-стратегії зосередження, інтенсифікації та збереження відповідно. Зазначені стратегії призначені підприємствам з сильною конкурентною позицією на ринку, відмінність між ними полягає у рівні сили ринкового впливу на діяльність підприємства.

Бізнес-стратегії змін, зростання та досягнення лідерства знаходяться у квадрантах 4, 5, 6 відповідно. Такі стратегії призначені для підприємств, на кожне з яких по-різному впливає ринок, однак конкурентна позиція в них слабка.

Визначення конкретного виду бізнес-стратегії підприємства (S_b) пропонується здійснювати на основі зв’язку інтегрального показника сили ринкового впливу (I_R) та інтегрального показника конкурентної позиції (I_K), тобто обґрунтування бізнес-стратегії може бути визначено залежністю:
$$S_b = F(I_K, I_R).$$

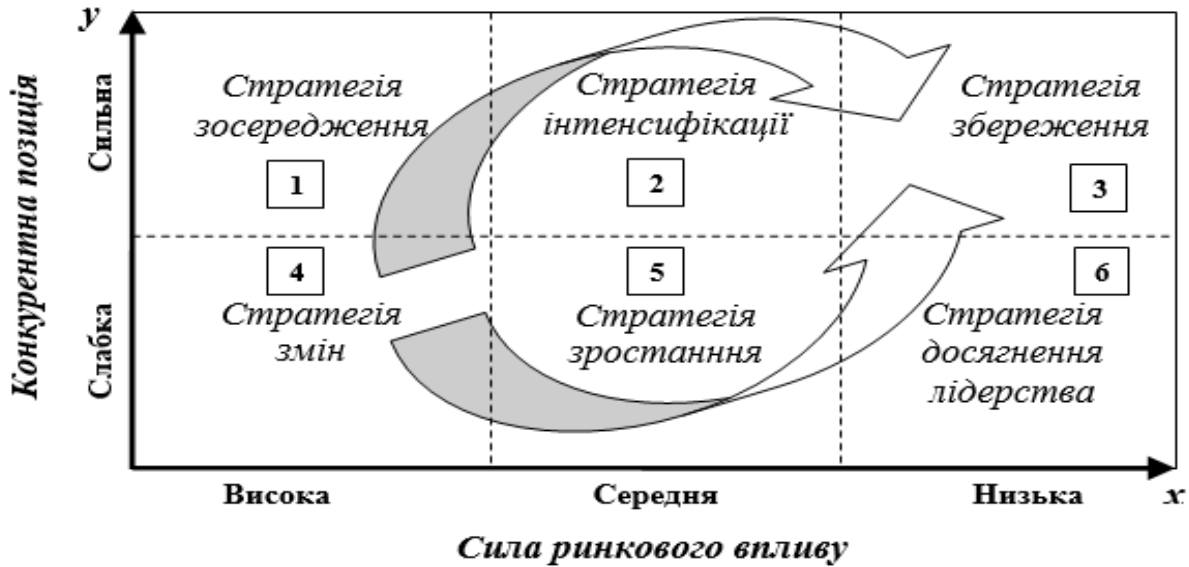
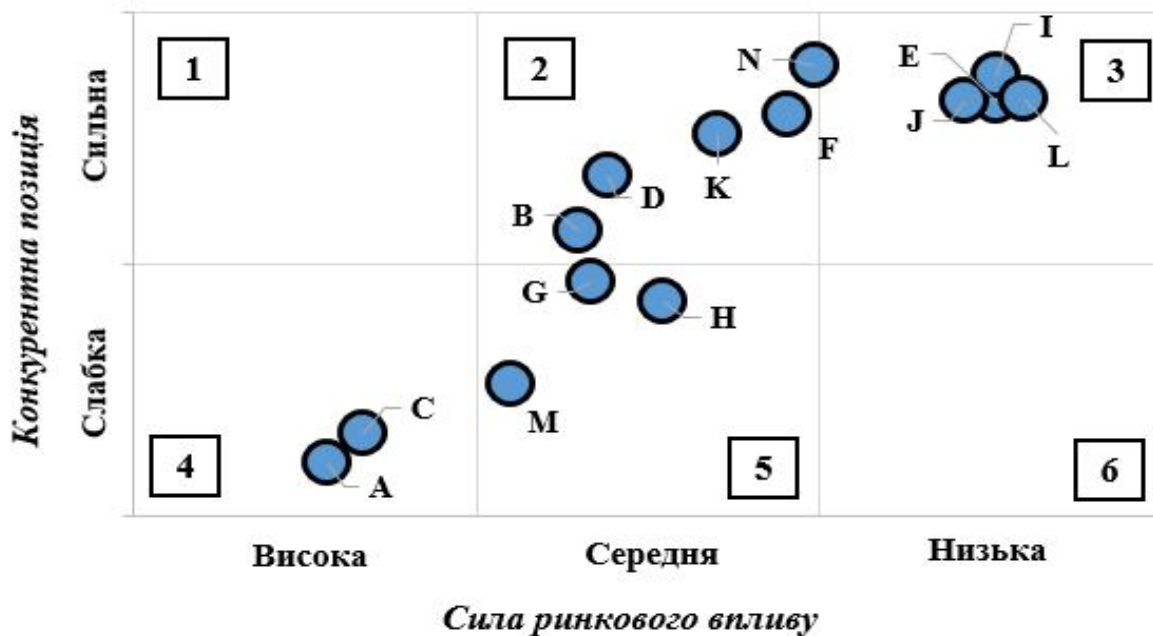


Рис. 1. Матриця бізнес-стратегій підприємства

Зважаючи на те, що на підприємство впливають різні чинники маркетингового середовища, які діють за межами підприємства і впливають із різною силою на результати його діяльності, можна поділити чинники на три групи: контрольовані, неконтрольовані та слабоконтрольовані підприємством.

Чинники, що є неконтрольовані та слабоконтрольовані підприємством, запропоновано враховувати при знаходженні значення координати абсцис (x), що відображає силу ринкового впливу (I_R). Натомість контрольовані підприємством чинники відобразатимуть координату ординат (y), що має назву конкурентна позиція (I_K).



Умовні позначення: ПрАТ “МРЗО “Стрілецький степ” – А, ТОВ “Укролія” – В, ТОВ “Торговий дім “Амстор” – С, ПП “Оліяр” – D, ПрАТ з П “Дніпропетровський олійноекстракційний завод” – Е, ТОВ “Компанія “КАМА” – F, ПП “Віктор і К” – G, ТОВ “Край” – Н, ПрАТ “Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп” – I, ТОВ “Приколотнянський олійноекстракційний завод – Кернел Груп” – J, ТОВ “Оліс ЛТД” – K, ПАТ “Пологівський олійноекстракційний завод” – L, ПрАТ “Слов’янський олійноекстракційний завод” – M, ПАТ “Київський маргариновий завод” – N.

Рис. 2. Матриця бізнес-стратегій виробників рафінованої соняшникової олії

Такий поділ чинників на групи пов'язаний із тим, що конкурентоспроможність формується на рівні підприємства, тобто воно може адаптуватися до певних умов та самостійно покращити власні позиції на ринку.

Чинники маркетингового макросередовища та безпосереднього оточення здійснюють свій вплив незалежно від внутрішнього стану підприємства. Однак слід зауважити: якщо чинники макросередовища впливають на ринок на всі підприємства однаково, то чинники, що відображають ступінь безпосереднього оточення, індивідуальні для кожного підприємства галузі, адже кожне підприємство по-своєму реагує на певну групу факторів у залежності від масштабів діяльності, прямих та опосередкованих конкурентів та інших особливостей ведення бізнесу.

На основі проведених аналітичних розрахунків, відповідно до отриманих значень інтегрального показника сили ринкового впливу та інтегрального показника, який відображає конкурентну позицію підприємства, визначено стратегії на рівні ведення бізнесу підприємств, що займаються виробництвом рафінованої соняшникової олії на території України (рис. 2).

Згідно з рисунком 2 ПрАТ “МРЗО “Стрілецький степ” та ТОВ “Торговий дім “Амстор” доцільно впровадити бізнес-стратегію змін. Зазначені підприємства мають слабку конкурентну позицію, та рівень сили ринкового впливу високий. Також слід зазначити, що підприємства А, С піддаються

К, N. Завдяки цьому підприємства В, D можуть розглядати ПП “Віктор і К” як прямого конкурента.

ПрАТ “Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп”, ТОВ “Приколотнянський олійноекстракційний завод – Кернел Груп”, ПрАТ з П “Дніпропетровський олійноекстракційний завод”, ПАТ “Пологівський олійноекстракційний завод” займають позиції лідера. Вони мають високу конкурентну позицію і, разом з тим, низький вплив ринку. Головна їх задача на цьому етапі розвитку – зберегти свої поточні позиції на ринку, тому в матриці їм відповідає бізнес-стратегія збереження.

У квадранті 1 матриці знаходяться ТОВ “Укролія”, ПП “Оліяр”, ТОВ “Компанія “КАМА”, ТОВ “Оліс ЛТД” та ПАТ “Київський маргариновий завод”. Ці підприємства мають сильну конкурентну позицію та середню силу ринкового впливу. Підприємствам В, D, F, К, N доцільно впроваджувати бізнес-стратегію, що має назву інтенсифікації. Слід відзначити: ПАТ “Київський маргариновий завод” знаходиться на перетині між квадрантами 2 та 3. Це свідчить про те, що ринок менше впливає на підприємство, ніж на підприємства, які знаходяться у квадранті 2. Тому при реалізації рекомендованої стратегії у комплексі з проведенням заходів, що спрямовані на підвищення рівня лояльності до товарів, ПАТ “Київський маргариновий завод” зможе у досить короткий термін стати лідером на ринку.

Перелік заходів, які включає в себе кожна бізнес-стратегія, наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Характеристика бізнес-стратегій підприємства відповідно до матриці

| № | Назва бізнес-стратегії | Характеристика бізнес-стратегії |
|---|--------------------------------|---|
| 1 | Стратегія зосередження | Вибір ринкової ніші, що максимально відповідає вимогам підприємства та здійснення діяльності, що спрямована на максимальну відповідність до вимог цільової аудиторії. Селективне інвестування |
| 2 | Стратегія інтенсифікації | Збільшення обсягів продажу, розширення меж ринку за рахунок використання існуючої бізнес-моделі підприємства. Активне інвестування |
| 3 | Стратегія збереження | Підтримка позицій лідера на ринку, моніторинг споживчих потреб. Максимізація прибутку. Селективне інвестування |
| 4 | Стратегія змін | Адаптація підприємства до умов ринку та вимог споживачів, оптимізація діяльності, зміна цільової аудиторії. Інвестування у розвиток або селективне інвестування |
| 5 | Стратегія зростання | Масштабування діяльності підприємства. Вихід підприємства на нові ринки. Активне інвестування |
| 6 | Стратегія досягнення лідерства | Підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом перегляду особливостей ведення основної діяльності або пошук нових рішень. Розширення меж цільового ринку. Активне інвестування |

ринковому впливу найбільше серед усіх досліджуваних підприємств.

ПП “Віктор і К”, ТОВ “Край”, ПрАТ “Слов'янський олійноекстракційний завод” знаходяться у квадранті, якому відповідає бізнес-стратегія зростання. Ці три підприємства мають слабку конкурентну позицію та силу ринкового впливу, яку можна охарактеризувати як середню. Слід зауважити, що ПП “Віктор і К” знаходиться на межі з квадрантом 2 - це означає, що рівень конкурентоспроможності підприємства наближений до підприємств, що знаходяться у квадранті 2, а саме: В, D, F,

Зазначені бізнес-стратегії підприємства є вихідною точкою для вибору маркетингової товарної стратегії підприємства.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Запропонована у роботі матриця визначення бізнес-стратегій дозволяє обрати подальший напрям розвитку підприємства в залежності від його конкурентної позиції та сили ринкового впливу. На відміну від існуючих матричних інструментів, запропонована матриця враховує всі чинники впливу на підприємство, а саме: чинники маркетингового макросередовища та мік-

росередовища, у тому числі чинники прямого та опосередкованого впливу.

Розроблена матриця виступає інструментом для визначення функціональних стратегій підприємства, що знаходяться у прямій залежності від неї. Зокрема, наведені бізнес-стратегії виступають орієнтиром для обґрунтування вибору маркетингової товарної стратегії підприємства. Подальші дослідження будуть спрямовані на визначення зв'язку між обраною бізнес-стратегією підприємства та маркетинговою товарною стратегією.

ЛІТЕРАТУРА

1. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 302 с.

2. Гелбрейт Дж. Экономические теории и цели общества / Дж. Гелбрейт. – М. : Прогресс, 2012. – 321 с.

3. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление: пер. с англ. / Д. Аакер; [под ред. Ю. Н. Каптуревского]. – СПб. : Питер, 2012. – 544 с.

4. Леманн Д. Р. Управление товаром / Д. Р. Леманн, Рассел С. Винер; [пер. с англ.]. – [3-е изд.]. – М. : Издательский дом “Вильямс”, 2004. – 624 с.

5. Томпсон-мл. А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III; [пер. с англ.]. – [12-е изд.]. – М. [и др.] : Вильямс, 2009. – 928 с.

6. David Fred R. Strategic management: concepts and cases [Електронний ресурс]. – 2013. – Режим доступу: <http://202.28.25.105/e-learning/courses/703309/document/StrategicManagementDavid.pdf?cidReq=703309>.

7. Балабанова Л. В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств : монографія / Л. В. Балабанова, О. А. Бриндіна. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 230 с.

8. Коробейников О. Л. Стратегическое поведение: от разработки до реализации / Коробейников О. Л., Колесов В. Ю., Трифилова А. А. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – №3. – С. 88-129.

9. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Донелли. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 324 с.

10. Коллис Д. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Коллис Д.; [пер. с англ.]. – М. : Олимп-Бизнес, 2010. – 400 с.

11. Сумець О. М. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека / О. М. Сумець, М. Б. Тумер. – К. : Хай-Тек-Пресс, 2010. – 399 с.

REFERENCES

1. Pastukhova, V. (2012). Stratehichne upravlinnya pidpryyemstvom: filofosfiya, polityka, efektyvnist': monohrafiya [Strategic management philosophy, politics, efficiency: monograph], Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 302 p. [in Ukrainian].

2. Galbraith, J. (2012). Jekonomicheskie teorii i celi obshhestva [Economics and the Public Purpose], Progress, 321 p. [in Russian].

3. Aaker, D. (2012). Strategicheskoe rynochnoe upravlenie [Strategic market management], Piter, 544 p. [in Russian].

4. Lehmann, D. & Winer, R. (2004). Upravlenie tovarom [Product Management], Vil'jams, 624 p. [in Russian].

5. Tompson, A. & Strickland, A. III (2009). Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situacii dlja analiza [Strategic management: concepts and cases], Vil'jams, 928 p. [in Russian].

6. David, F. (2013). Strategic management: concepts and cases. Retrieved from <http://202.28.25.105/e-learning/courses/703309/document/StrategicManagementDavid.pdf?cidReq=703309> [in English].

7. Balabanova, L. & Bryndina, O. (2006). Marketingova tovarna polityka v systemi menedzhmentu pidpryyemstv: monohrafiya [Marketing commodity policy in management enterprise system: monograph], DonDUET, 230 p. [in Ukrainian].

8. Korobejnikov, O. (2012). Strategicheskoe povedenie: ot razrabotki do realizacii [Strategic behavior: from design to implementation]. Menedzhment v Rossii i za rubezhom, Vol.3, p. 88-129 [in Russian].

9. Gibson, J. (2010). Organizacii: povedenie, struktura, process [Organizations: Behavior, Structure, Processes], INFRA-M, 324 p. [in Russian].

10. Collis, D. (2010). Korporativnaja strategija. Resursnyj podhod [Corporate Strategy: A Resource Based Approach], Olimp-Biznes, 400 p. [in Russian].

11. Sumets' O. (2010). Stratehiyi suchasnoho pidpryyemstva ta yoho ekonomichna bezpeka [Strategies of modern enterprise and its economic security], Khay-Tek-Press, 399 p. [in Ukrainian].