

restructuring // Review of World Economics. – 1997. – Vol.2. - №133.

14. Keating M., Longhlin J. The Political Economy of Regional Cism. – London. – Portland: Frank Cass. – 1997

Анотація. В роботі зроблено перенос основних положень теорій конкуренції на регіональний рівень, що дає можливість виявити закономірності розвитку, існуючі і можливі проблеми, шляхи їх подолання.

Ключові слова: теорії конкуренції, конкурентоспособність, інновації, інвестори, національна і регіональна економіка.

Summary. The article contains consideration of the possibilities to transfer of substantive provisions of theories of competition on a regional level and to expose conformities to the law of development, present and possible problems, ways of their overcoming.

Keywords: theories of competition, innovations, competitiveness, investors, national and regional economy.

Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Боровик Ю.Т.

УДК 33.338

ШЛЯХИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ІНТЕГРОВАНІХ СТРУКТУР БІЗНЕСУ

Дружиніна Ю.О., здобувач (УПА)

В даній статті розглянуто проблему стратегічного розвитку інтегрованих структур бізнесу. Досліджені основні підходи до реалізації стратегії розвитку інтегрованої структури бізнесу. Узагальнені і викладені основні принципи до вибору стратегії управління інтегрованими структурами бізнесу.

Ключові слова: стратегія, стратегічний розвиток, інтегрована структура бізнесу.

Постановка проблеми. Розширення і поглиблення ринкових відносин в країні і регіонах висуває перед кожною структурою бізнесу необхідність пошуку напрямів і заходів збереження своїх позицій на ринку. В умовах жорсткої конкуренції, коли швидко змінюються ситуації на ринку, інтегровані структури бізнесу (ІСБ) можуть покращувати свою конкурентну позицію насамперед за рахунок уміння пристосуватися до зовнішнього середовища. У таких умовах невід'ємною частиною системи управління ІСБ є наявність чіткої стратегії для швидкого і гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища, що можливо тільки при наявності науково обґрунтованої і ефективної стратегії розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій та виділення невирішених проблем. Проблемам стратегічного розвитку присвячені роботи як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Серед них наукові роботи Виханський О.С. [1,2], Зайцев В.І. [3], Котлер Ф.[4], Кіндрацька Г.І.[5], Томпсон А.А. [6] та ін. Праці названих вчених значною мірою визначили базовий підхід до методів стратегічного розвитку. Однак накопичений теоретичний і практичний матеріал свідчить про те, що як у закордонній, так і у вітчизняній літературі, питання стратегії розвитку вивчені ще недостатньо.

Метою даної статті є висвітлення шляхів стратегічного розвитку для досягнення цілей.

Виклад основного матеріалу. Визначення стратегії розвитку принципово залежить від конкретної ситуації, в якій перебуває ІСБ. Зокрема, це стосується того, як керівництво сприймає різні ринкові можливості, які сильні сторони свого потенціалу має намір задіяти, які традиції в галузі стратегічних рішень існують на і т.д. Фактично можна сказати, що скільки існує бізнес структур стільки ж існує конкретних стратегій. Однак, аналіз практики вибору стратегій показує, що існують загальні підходи до формулювання стратегії і загальні рамки, в які вписуються стратегії.

Будь-яка стратегія включає загальні принципи, на основі яких можна приймати взаємопов'язані рішення, покликані забезпечити координований і впорядковане досягнення цілей у довгостроковому періоді. Виділяють чотири різні групи таких принципів (правил) [3]:

- правила, які використовуються при оцінці результатів діяльності ІСБ на сьогоднішній та в перспективі;

- правила, за якими складаються відносини фірми з її зовнішнім середовищем, що визначають: які види продукції та технології вона буде розробляти, куди і кому продавати свої вироби, яким чином домагатися переваги над конкурентами. Цей набір правил називається продуктово-ринковою стратегією або стратегією бізнесу;

- правила, за якими встановлюються відносини і процедури всередині організації. Їх нерідко називають організаційною концепцією;

- правила, за якими ІСБ веде свою повсякденну діяльність - це основні оперативні прийоми.

Залежно від розширення або скорочення діяльності ІСБ стратегії поділяються на наступні основні групи: стратегії концентрованого зростання; стратегії інтегрованого зростання; стратегії диверсифікованого зростання; стратегії скорочення. Основні групи стратегій та їх типи надані у рис. 1.

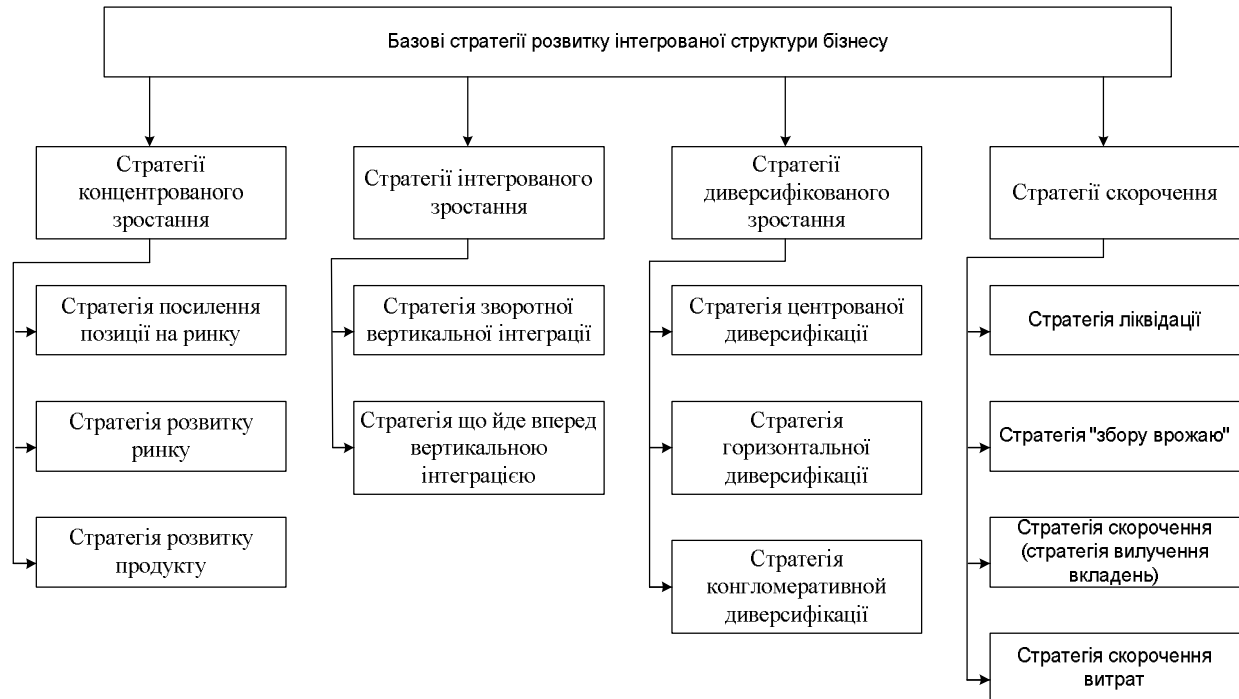


Рис. 1. Базові стратегії розвитку інтегрованих структур бізнесу

Першу групу стратегій складають, так звані, стратегії концентрованого зростання. Ця група стратегій передбачає, що ІСБ володіє достатніми ресурсами для розвитку і пов'язані із зміною продукту і (або) ринку. У разі дотримання цих стратегіях ІСБ намагається поліпшити свій продукт або почати виробляти новий, не змінюючи при цьому галузі. Що стосується ринку, то ІСБ

веде пошук можливостей поліпшення свого становища на існуючому ринку або ж перейти на новий ринок. Типи стратегій концентрованого зростання показані в табл. 1. Ці стратегії будуються на існуючих сильних сторонах, зосереджуються на діяльності пов'язаної з відносно низьким ризиком [1].

Таблиця 1

Характеристика стратегій концентрованого зростання

Види стратегії концентрованого зростання	Характеристика
Стратегія посилення позиції на ринку	Бізнес структура робить все, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції. Цей тип стратегії вимагає для реалізації великих маркетингових зусиль. Можливі також спроби здійснення так званої горизонтальної інтеграції, при якій ІСБ намагається встановити контроль над своїми конкурентами;
Стратегія розвитку ринку	Полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту
Стратегія розвитку продукту	Припускає рішення задачі зростання за рахунок виробництва нового продукту, який буде реалізовуватися на вже освоєному ринку.

До стратегій інтегрованого зростання відносяться стратегії, що пов'язані з розширенням діяльності шляхом додавання нових бізнес структур. Зазвичай ІСБ може здійснювати інтегровані зростання як шляхом придбання власності, так і шляхом розширення зсередини. Виділяються два основних типи стратегій інтегрованого зростання [4]:

- стратегія зворотної вертикальної інтеграції - спрямована на зростання за рахунок придбання або ж посилення контролю над постачальниками. ІСБ може або створювати дочірні структури, що здійснюють постачання, або ж купувати компанії, які вже здійснюють постачання. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може дати ІСБ дуже сприятливі результати, пов'язані з тим, що буде зменшена залежність від коливання цін на комплектуючі та запити постачальників. Більш того, поставки як центр витрат для ІСБ можуть

перетворитися у разі зворотної вертикальної інтеграції в центр доходів;

- стратегія, що йде вперед вертикальною інтеграцією виражається в збільшенні ІСБ за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами, що знаходяться між ІСБ і кінцевим споживачем, а саме системами розподілу та продажу. Даний тип інтеграції дуже вигідний, коли посередницькі послуги дуже розширюються або ж коли фірма не може знайти посередників з якісним рівнем роботи.

До третьої групи стратегій розвитку бізнесу відносяться стратегії диверсифікованого зростання табл. 2. Ці стратегії реалізуються у випадку прагнення знизити ризики невдачі в одній сфері діяльності за рахунок успіху в іншій у випадку різнопрофільного бізнесу, коли ІСБ не може далі розвиватися на даному ринку з даним продуктом в рамках даної галузі.

Таблиця 2

Характеристика стратегій диверсифікованого зростання

Види стратегії диверсифікованого зростання	Характеристика
Стратегія центрованої диверсифікації	Базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів. Тобто існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає виходячи з тих можливостей, які є в існуючому ринку, використовуваної технології або ж в інших сильних сторонах функціонування ІСБ. До таких можливостей відносяться можливості використовуваної спеціалізованої системи розподілу.
Стратегія горизонтальної диверсифікації	Припускає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використовуваної. При даній стратегії ІСБ повинна орієнтуватися на виробництво таких технологічно не пов'язаних продуктів, які б використовували вже наявні можливості, наприклад в області постачань. Так як новий продукт повинен бути орієнтований на споживача основного продукту, то за своїм якостями він повинен бути супутнім вже виробленому продукту. Важливою умовою реалізації даної стратегії є попередня оцінка власної компетентності у виробництві нового продукту
Стратегія конгломеративної диверсифікації	Полягає в тому, що ІСБ розширюється за рахунок виробництва нових продуктів технологічно не пов'язаних з вже виробленими, які реалізуються на нових ринках. Це одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку, так як її успішне здійснення залежить від багатьох чинників, зокрема від компетентності наявного персоналу і особливо менеджерів, сезонності в житті ринку, наявності необхідних коштів і т.п.

Також стратегія диверсифікація забезпечує ефективне використання вільних коштів

Сформульовані основні чинники, що обумовлюють вибір стратегії диверсифікованого зростання [3]:

- ринки для здійснюваного бізнесу знаходяться в стані насичення або ж скорочення попиту на продукт внаслідок того, що продукт знаходиться на стадії вмирання;

- поточний бізнес перевищує потреби надходження грошей, які можуть бути прибутково

вкладені в інші сфери бізнесу; новий бізнес може викликати синергетичний ефект, наприклад, за рахунок кращого використання обладнання, комплектуючих виробів, сировини і т.п.;

- антимонопольне регулювання не дозволяє подальшого розширення бізнесу в рамках даної галузі; можуть бути скорочені втрати від податків; може бути полегшений вихід на світові ринки; можуть бути залучені нові кваліфіковані

службовці або ж краще використаний потенціал наявних менеджерів.

Четверта група стратегії – скорочення, що зазвичай, використовуються в кризових ситуаціях. До цієї групи стратегій відносяться [2,6]:

- стратегія скорочення витрат. Ця міра передбачає здійснення дій щодо оздоровлення з метою усунення зниження прибутку. Така стратегія застосовується в тому випадку, якщо в результаті зовнішнього і внутрішнього аналізу робиться висновок, що ІСБ може вижити у разі її оздоровлення. Економія досягається за рахунок зниження витрат, створення додаткових джерел доходів, скорочення активів, що досягаються як окремо, так і одночасно та передбачають посилення контролю за витратами;

- стратегія «збору врожаю», передбачає прийняття нової стратегічної позиції для окремого виду продукту. Вивільнені ресурси спрямовуються в дану конкретну область. Прикладом такої стратегії є скорочення асортименту. Для цього необхідно визначити, які з окремих видів асортименту є найменш і найбільш прибутковими і переорієнтувати виробництво на ті продукти, які допоможуть ІСБ вижити у важкий період;

- стратегія вилучення вкладень. Зазвичай, вона включає продаж частини ІСБ. Така продаж може дати гостро необхідні ресурси для розвитку напрямів бізнесу, які залишились у власності ІСБ. Найбільш поширеною на сьогодні формою вилучення вкладень є продаж частини ІСБ її керівництвом. Материнська компанія (та, яка володіла підприємством раніше) може зберегти за собою на деякий термін частку в компанії, яка продається. Зазвичай ця частка дорівнює сумі відстрочених платежів;

- стратегія ліквідації, включає продаж всієї бізнес структури цілком або по частинах - різним покупцям. Ліквідація є потужним засобом і застосовується, коли інші заходи вже не працюють.

Висновки. Основне призначення будь-якої стратегії - це створення комплексу конкурентних переваг, для досягнення бізнес - успіху орієнтованого на довгострокову перспективу. У представленому спектрі стратегії не є взаємовиключними, а інтегровані структури бізнесу для досягнення своїх

цілей можуть використовувати різні їх комбінації. Існує безліч доступних стратегічних альтернатив, що обумовлює високу вірогідність помилки у виборі стратегічних альтернатив. Дуже важливо вирішити, як досягти стратегічної відповідності між можливостями ІСБ та досягненням поставлених цілей. Правильність прийняття рішення залежить від результатів аналізу зовнішніх сил, які впливають на ІСБ, а також її сильних і слабких сторін (внутрішнього аналізу).

Інтегровані структури бізнесу мають реалізовувати одночасно кілька стратегій. Це повинно бути поширено практично для всіх бізнес-структур, оскільки використання тільки однієї з перерахованих вище стратегій не допоможе досягти успіху на ринку. ІСБ має поєднувати, додавати, змінювати ці стратегії згідно до того стану, в якому вона перебуває зараз чи буде перебувати в перспективі. Крім поєднання цих стратегій і напрямків може проводитися і певна послідовність у реалізації цих стратегій. Зазвичай це носить назву комбінована стратегія. Саме такі стратегії є запорукою успіху практично будь-якого бізнесу.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов – [4-е изд., перераб. и доп.]. — М. : Экономистъ, 2006. — 670 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление : учебник / О.С. Виханский - М. : Изд-во МГУ, 2004.
3. Зайцев В.І. Стратегічне планування : навч. Посібник / В.І. Зайцев – К. : Знання – Прес, 2002.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг ; пер. с англ. – [2-е европ. изд.]. - М.: Издат. дом “Вильямс”, 1999. - 956 с.
5. Кіндраціка Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / Г.І. Кіндраціка – К. : «Знання», 2006.
6. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. ; под ред. Л.Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 489 с.

Аннотация. В данной статье рассмотрена проблема стратегического развития интегрированных структур бизнеса. Исследованы основные подходы к реализации стратегии развития интегрированной структуры бизнеса. Обобщены и изложены основные принципы к выбору стратегии управления интегрированными структурами бизнеса.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое развитие, интегрированная структура бизнеса.

Summary. This article discusses the problem of strategic development of integrated business structures. The main approaches to implementation of the strategy of the development of an integrated business structure. Summarized and lays down the basic principles to the choice of the strategy of management of integrated business structures.

Keywords: strategy, strategic development, integrated business structure.

*Рецензент д.е.н., професор УІПА Прохорова В.В.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Уткіна Ю.М.*