

УДК 330.101.541:167.7:65.016:334.722.8

## **ВИКОРИСТАННЯ МАТРИЦІ СПРЯМОВАНОЇ ПОЛІТИКИ (МОДЕЛЬ SHELL/DPM) ПРИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА**

*Прутська О.О., д.е.н., професор,  
Воронецька І.С., к.е.н., доцент  
Вінницький національний аграрний університет*

In the article the use of strategic-analytical model Shell/DPM and possibilities of conducting of strategic analysis of development of agroindustrial joint-stock company is considered in the external terms of the present.

В статье рассмотрено использование стратегическо-аналитической модели Shell/DPM и возможностей проведения стратегического анализа развития агропромышленного акционерного общества в современных условиях

**Вступ.** В умовах глобалізації вітчизняного бізнесу досить важливим є питання, як розвивати агропромисловий сектор. Наша позиція: подібно рослині - від рівня до рівня, відкриваючи нові горизонти, нарощуючи кількісні показники і акумулюючи резервні можливості, перетікаючи в дочірні компанії і завойовуючи нові ринки.

Дана стаття ставить за мету вирішення проблеми об'єднання якісних і кількісних змінних в системі агропромислового бізнесу в єдину параметричну систему за методикою компанії «Shell», яка на відміну від матриці Бостонської консалтингової групи (BCG), не залежить безпосередньо від статистичного зв'язку між ринковою часткою і прибутковістю бізнесу.

Аналіз останніх досліджень свідчить, що в полі зору вітчизняних та зарубіжних вчених знаходяться вже існуючі теоретичні підходи [1-5], але на жаль досить мало нових, кардинальних напрямків, стратегічно-аналітичних моделей та можливостей проведення стратегічного аналізу розвитку агропромислового сектору України в зовнішніх умовах сьогодення.

**Результати.** У 1975 р. британо-голандська компанія «Shell» розробила і впровадила у практику стратегічного аналізу та планування свою власну модель, що отримала назву «матриця спрямованої політики»[5]. Її поява була безпосередньо пов'язана з особливостями динаміки економічного середовища в умовах енергетичної кризи, що виникла в ті роки: переповнення світового ринку сировою нафтою, неухильне падіння цін на неї, низька галузева норма прибутку, висока інфляція. Традиційні методи фінансового прогнозування виявилися неадекватними, коли йшлося про вибір довгосрокової інвестиційної стратегії в таких умовах. На відміну від широко відомих на той час моделей BCG і GE/McKinsey модель Shell/DPM менш за все покладалася на оцінку досягнень компанії, що аналізується, в минулому і головним чином зосереджувалася на аналізі розвитку поточної ситуації в галузі та перспектив.

Матриця Shell/DPM зовні схожа на матрицю GE/McKinsey і є своєрідним розвитком ідеї стратегічного позиціонування бізнесу, закладеної в моделі BCG. Разом з тим між ними є принципові відмінності. У той же час порівняно з однофакторною матрицею BCG розміром  $2 \times 2$ , матриця Shell/DPM, як і матриця GE/McKinsey, є двофакторною матрицею  $3 \times 3$ , що базується на множинних оцінках не тільки якісних, але й кількісних параметрів бізнесу. Більше того, багатопараметричний підхід, використаний для оцінки стратегічних позицій бізнесу в моделях GE/McKinsey і Shell/DPM, виявився на практиці більш реалістичним, ніж підхід, покладений в основу матриці BCG[2, С.157-163].

Модель Shell/DPM орієнтує менеджерів на перерозподіл певних фінансових потоків з тих секторів бізнесу, які породжують грошову масу, в сектори бізнесу з високим рівнем рентабельності інвестицій у майбутньому.

Як і всі класичні моделі стратегічного планування, модель Shell/DPM являє собою двовимірну таблицю, де вісь X відображає сильні сторони привабливості (конкурентну позицію), а вісь Y – галузеву (продукт-ринок) привабливість (рис. 1).

Точніше, вісь X відображає конкурентоспроможність сектора бізнесу компанії, або його здатність отримувати переваги за рахунок тих можливостей, які існують у відповідній галузі. Вісь Y є загальним виміром стану і перспектив галузі.

Розбивку моделі Shell/DPM на дев'ять клітин (у вигляді матриці 3×3) зроблено не випадково. Кожна з цих клітин відповідає специфічній стратегії.



**Рис. 1. Матриця спрямованої політики (модель Shell/DPM) [1]**

Позиція «Лідер бізнесу» характеризується тим, що галузь є привабливою і компанія займає в ній сильні позиції, будучи лідером; потенційний ринок досить значний, темпи зростання ринку високі; слабких сторін компанії, а також загроз з боку конкурентів не помічено.

Можливі стратегії: продовжувати інвестування в бізнес, доки галузь продовжує зростати, для того, щоб захистити свої провідні позиції; продовжувати інвестувати, поступаючись поточними вигодами для майбутніх прибутків.

Позиція «Стратегія зростання» характеризується тим, що галузь є середньою за привабливістю, але компанія посідає у ній сильні позиції. Така компанія є однією з лідерів, що перебуває на стадії зрілості життєвого циклу даного бізнесу. Ринок є помірковано зростаючим або стабільним, з непоганою нормою прибутку і без наявності будь-якого іншого сильного конкурента.

Можливі стратегії: намагатися зберегти поточні позиції, оскільки ці позиції можуть забезпечити необхідні фінансові ресурси для самофінансування і генерувати додаткові кошти, які можна інвестувати в інші перспективні галузі бізнесу.

Позиція «Стратегія генератора коштів» характеризується тим, що компанія посідає досить сильну позицію в непривабливій галузі. Вона, якщо і не є абсолютним лідером, то хоча б належить до групи лідерів. Ринок є стабільним, але таким, що скорочується, а норма прибутку в галузі такою, що знижується. Існують певні загрози з боку конкурентів, хоча продуктивність компанії досить висока, а витрати низькі.

Можливі стратегії: бізнес, що потрапляє в цю клітину, є основним джерелом доходу компанії. Оскільки жодного розвитку цього бізнесу в майбутньому не прогнозується, то стратегія полягає в тому, щоб здійснювати незначні інвестиції, отримуючи максимальний дохід.

Позиція «Стратегія посилення конкурентних переваг» – компанія посідає середні позиції в привабливій галузі. Оскільки частка ринку, якість продукції, а також репутація компанії є достатньо високими, то компанія може перетворитися в лідера, якщо використає свої ресурси і можливості належним чином. Перед тим, як здійснювати будь-які витрати в даному випадку, необхідно ретельно проаналізувати залежність економічного ефекту від капіталовкладень у даній галузі.

Можливі стратегії: інвестувати, якщо галузь є досить привабливою, здійснюючи при цьому детальний аналіз інвестицій; з метою перетворитися на лідера; галузь розглядається як приваблива для інвестування, якщо вона може забезпечити посилення конкурентних переваг. Необхідні інвестиції будуть більшими, ніж очікуваний дохід, і тому можуть знадобитися додаткові капіталовкладення за рахунок інших секторів бізнесу для подальшої боротьби за частку ринку.

Позиція «Обережно продовжувати бізнес» – компанія посідає середні позиції в галузі з середньою привабливістю. Жодних особливих сильних сторін або можливостей додаткового розвитку в компанії немає; ринок зростає повільно; повільно знижується середньогалузева норма прибутку.

Можливі стратегії: обережне інвестування і тільки тоді, коли є впевненість, що віддачу буде отримано швидко; постійний аналіз свого економічного становища.

Позиція «Стратегія часткового згорання»: компанія посідає середні позиції в непривабливій галузі. Жодних особливих сильних сторін і фактично жодних можливостей компанія не має; ринок є непривабливим.

Можливі стратегії: оскільки малоімовірно що, потрапляючи в цю позицію, компанія буде продовжувати отримувати істотний дохід, стратегію, що пропонується, буде не розвивати цей вид бізнесу, а поступово перетворювати фізичні активи і становище на ринку в грошову масу, а потім використати мобільні власні ресурси для освоєння більш перспективного бізнесу.

Позиція «Подвоїти обсяг виробництва або згорнути бізнес» – компанія займає слабкі позиції у привабливій галузі.

Можливі стратегії: інвестувати або залишити цей бізнес. Оскільки спроба посилити конкурентні позиції такого бізнесу шляхом «наступу на широкому фронті» вимагає занадто значних і ризикових інвестицій, вона може бути здійснена лише після детального аналізу. Якщо виявиться, що компанія здатна боротися за лідерство в галузі, тоді стратегічна лінія поведінки – «подвоєння бізнесу». У протилежному разі, найкращим стратегічним рішенням повинно бути рішення залишити цей бізнес.

Позиція «Обережно продовжувати бізнес або частково згортати виробництво» – компанія посідає слабкі позиції у галузі із середньою привабливістю.

Можливі стратегії: жодних інвестицій; все управління має бути зосереджено на балансі потоку грошових коштів; намагатися утримуватися в цій позиції до тих пір, доки вона дає прибуток; поступово згортати бізнес.

Позиція «Стратегія згорання бізнесу» – компанія посідає слабкі позиції у непривабливій галузі. Можливі стратегії: оскільки компанія, яка потрапляє у цю клітину матриці, майже завжди втрачає кошти, необхідно зробити все можливе, щоб позбавитися від такого бізнесу і чим швидше, тим краще.

На практиці поширені дві основні помилки при використанні моделі Shell/DPM. По-перше, менеджери часто буквально розуміють рекомендовані цією моделлю стратегії. По-друге, зустрічаються спроби оцінити якнайбільше факторів, вважаючи, що це приведе до більш об'єктивної картини. Насправді можна отримати зворотній ефект і компанії, чії позиції оцінювалися таким чином, завжди опинялися в центрі матриці.

Таблиця 1

### Рекомендації матриці Arthur D. Little для ЗАТ «ПК «Поділля»

Види СОБ*	Можливі стратегії	Інвестиції
Провідна / зростання	Прибуткова. Ймовірно, але не обов'язково, породжує чистий позитивний потік грошової готівки. Природний розвиток позиції можна здійснити через: Утримання положення - Досягнення лідерства в ціноутворенні (А, З, N, U, V, W) або Утримання частки ринку - Захист положення (А, З, N, U, V, W).	Слід продовжувати інвестиції, щоб підтримати темпи зростання, що склалися (і попереджувати вплив нових і/або можливих конкурентів).

\* конкурентна позиція/стадія життєвого циклу галузі

Процес стратегічного планування складається з трьох етапів.

1. Простий (природний) вибір. Стратегія бізнес-одиниці визначається виключно відповідно до її позиції на матриці ADL. При цьому сфера природного вибору охоплює кілька секторів матриці.

2. Специфічний вибір. Він визначається позицією бізнес-одиниці на матриці (наприклад, вибіркові інвестиції в ріст бізнес-одиниці).

3. Уточнені стратегії. На даному етапі фірма пропонує набір уточнених стратегій, що відповідають кожному специфічному вибору і сформульованих на основі показників господарських операцій. Пропонуються 24 такі стратегії (табл. 2).

Таблиця 2

### Уточнені стратегії консультаційної фірми Arthur D. Little [3]

A	Зворотна інтеграція	M	Раціоналізація ринку
B	Розвиток бізнесу за рубежем	N	Методи і напрямки
C	Розвиток виробничих потужностей за рубежем	O	Нові продукти/нові ринки
D	Раціоналізація системи збуту	P	Нові продукти/старі ринки
E	Нарощування виробничих потужностей	Q	Раціоналізація виробництва
F	Експорт тієї ж продукції	R	Раціоналізація асортименту продукції
G	Пряма інтеграція	S	Чисте виживання
H	Невпевненість	T	Старі продукти/нові ринки
I	Початкова стадія розвитку ринку	U	Старі продукти/старі ринки
J	Ліцензування за рубежом	V	Ефективна технологія
K	Повна раціоналізація	W	Зниження собівартості
L	Проникнення на ринок	X	Відмовлення від виробництва

Цей етап є унікальним внеском фірми Arthur D. Little у методику стратегічного планування. Власне кажучи, вибір такої стратегії – це крок від стратегічного до оперативного планування.

Слід зазначити, що матриця фірми Arthur D. Little особливо корисна для високотехнологічних галузей, де життєвий цикл товару короткий, і де бізнес може не досягти своїх цілей, якщо вчасно не застосує відповідну стратегію.

Важливо, що дана модель обмежена тільки тими стратегіями, у яких не починаються спроби змінити життєвий цикл галузі. Однак у реальному житті не виключена ситуація, коли зрілі ринки можуть перетворитися в зростаючі («пожвавлення» галузі, чи так зване «нове використання велосипеда»). Механічне наслідування моделі ADL не дозволяє врахувати такі можливі зміни. Крім того, структура конкуренції (фрагментарна чи концентрована) як функція стадії життєвого циклу може бути різною в різних галузях, у те час як відповідно до моделі ADL конкуренція фрагментарна на стадії народження. Схематичність даної моделі портфельного аналізу, як, утім, і всіх інших моделей, визначає необхідність творчого підходу до її використання.

Однією з основних позитивних рис моделі Shell/DPM є те, що вона вирішує проблеми поєднання якісних і кількісних показників у єдину параметричну систему. На відміну від матриці BCG вона безпосередньо не залежить від статистичного зв'язку між часткою ринку і прибутковістю бізнесу. Критичними зауваженнями є: вибір показників для стратегічного аналізу є дуже умовним; не існує критеріїв, згідно з якими можна було б визначити, яка кількість показників необхідна для аналізу; важко оцінити, які показники є найбільш суттєвими; зважування показників під час конструювання шкал матриці дуже ускладнено; важко порівнювати господарські підрозділи компанії, що належать до різних галузей, оскільки показники мають помітну залежність від галузі.

У цілому ж, незважаючи на певні недоліки, модель Shell/DPM є непоганим доповненням до арсеналу засобів і прийомів стратегічного аналізу і планування підприємств, які прагнуть до конкурентоспроможності в довгостроковому аспекті.

**Висновки.** Основною ідеєю моделі Shell/DPM є ідея, що запозичена з моделі BCG і полягає в тому, що загальна стратегія компанії повинна забезпечувати підтримку балансу між грошовим надлишком і його дефіцитом шляхом розвитку нових перспективних видів бізнесу, заснованих на останніх науково-технічних розробках, які поглинатимуть надлишки грошової маси, породжувані видами бізнесу, що знаходяться у фазі зрілості свого життєвого циклу. Модель Shell/DPM орієнтує менеджерів на перерозподіл певних фінансових потоків з бізнес-областей, що породжують грошову масу в бізнес-області з високим потенціалом віддачі інвестицій в майбутньому.

#### Список використаної літератури

1. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования., М.: Изд-во "Финпресс", 1998г., с.192.
2. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч.посібн.[для студентів та аспірантів]/ К.І.Редченко. Вид 2-ге, доп. – Л.: «Новий Світ-2000, 2003. – 272 с.
3. Стратегическое планирование. Матрицы стратегического планирования // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ereport.ru>
4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб./пер. с англ./ А.А.Томпсон, А.Дж.Стрикленд [для вузов]. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998.
5. Hichens R.E., Robinson S.J.Q. and Wade D.P.. The Directional Policy Matrix: Tool for strategic Planning. Long Range Planning, Vol. 11 (June 1978), pp. 8-15.