

# МАТРИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ

**В.О. Стахурський**

*Національний університет харчових технологій*

Ведення поточної діяльності фірми неможливе без стратегічного бачення, тобто без наявності чіткого напрямку та плану дій хоча б на найближчі 5 – 10 років. У відповідності до стратегій розробляються подальші цілі діяльності та конкретні заходи тактичного характеру. Широкого розповсюдження у стратегічному плануванні набули матричні методи. Так, у матриці Бостонської консалтингової групи чотири зони, до яких можуть потрапити ті або інші стратегічні одиниці бізнесу, мають чіткі алегоричні назви, що відображають їх сутність. "Візитні картки" фірми, її найкращі, "зіркові", товари дістали назву "Зірки", адже їх частка ринку є високою та темпи зростання значні, вони приносять виробнику великі прибутки, що постійно зростають. Коли темпи зростання обсягів продажів уповільнюються, а згодом припиняються зовсім, товар переходить до фази зрілості, а частка ринку залишається великою, тоді, як правило, не потребується значних інвестицій, вкладати кошти можна лише у підтримання існуючих позицій, втім прибутки є значними і сталими. Товари, що потрапили до цієї зони, дістали назву "Грошових мішків" або "Дійних корів", адже вони "годують" чистою частиною своїх прибутків інші стратегічні одиниці бізнесу. "Дикі кішки" ("Важкі діти", "Неприборкані лошата") – це ті товари чи послуги, які є перспективними та обсяги продажів яких зростають, втім частка ринку поки що невелика. Ці товари потребують інвестицій для продовження фази зростання та збільшення обсягів продажів задля переходу їх до рангу "Зірок". Найменш перспективні стратегічні одиниці бізнесу – ті, що займають невелику частку ринку та обсяги реалізації яких практично не зростають або зростають повільно. Товари цього рангу дістали назву "Мертвий вантаж" ("Собаки", "Кульгаві качки"). Як правило, вони не приносять прибутків, втім на їх виробництво витрачаються кошти, які можна було б спрямувати у більш перспективні сфери. Саме тому тут дуже часто є доцільною стратегія елімінації, зняття товару з ви-

робництва, і лише у перспективних "Собак" варто вкладати кошти задля їх "відродження" та переходу до рангу "Диких кішок". Для успішної діяльності будь-якого підприємства у структурі господарського портфеля обов'язково мають бути присутні "Дійні корови" та "Дикі кішки", адже перші є джерелом фінансування, другі – свідоцтвом розвитку фірми, появи нових товарних груп [2]. Крім портфельних стратегій, які можуть стосуватися підприємств будь-якого розміру, окремої уваги заслуговують стратегії малих та великих фірм. Стратегії зростання великих фірм прийнято поділяти на такі види: "Горді леви", "Могутні слони" та "Неповороткі бегемоти". Критерієм поділу є дві складові: темп зростання обсягів реалізації та ступінь диверсифікації. До "Гордих левів" слід віднести ті фірми, які стрімко зростають, втім диверсифікація товарів яких є незначна, вони спеціалізуються у одному, але значному та досить важливому сегменті ринку. Прибутки при цьому є достатніми для забезпечення прискореного зростання. Типовим прикладом може слугувати японська ТНК "Sony Corporation", основним товаром якої є домашня та професійна електроніка, відеоігри та мультимедіа. Підприємства, темпи зростання обсягів продажів та ступінь диверсифікації яких є середніми, відносять до рангу "Могутніх слонів". Диверсифікація має місце лише в межах визначеного великого ринку, а прибутки є достатніми для забезпечення стабільності та підтримання існуючих позицій. Прикладом фірми, що дотримується стратегії "Могутніх слонів", може слугувати міжнародний концерн "Siemens AG", що займає значну частку ринку та спеціалізується на випуску товарів в галузі електроніки, електротехніки, світлотехніки, медичної техніки, машинобудування тощо. Ті фірми, темпи зростання яких невисокі, а диверсифікація значна, дотримуються стратегії "Неповоротких бегемотів". Прибутки при цьому можуть бути недостатніми, іноді мають місце збитки. Прикладом такої стратегії може слугувати діяльність нідерландської компанії "Philips N.V.", що має глибоку диверсифікацію у сферах споживчих товарів, побутової техніки, світлових рішень та охорони здоров'я. Стратегії середніх фірм в залежності від темпів зростання фірми та темпів збільшення ніші можна поділити на стратегію лідерства в ніші, стратегію виходу за межі

ніші, стратегію збереження та стратегію пошуку загарбника. На особливу увагу також заслуговують стратегії малих підприємств, що класифікуються в залежності від форми їх існування та типу товару. Якщо мале підприємство існує незалежно від великого, а товар випускає подібний до товару великого підприємства, втім не за договором франчайзингу, а по типу "підробки", така стратегія називається "Удаваний гриб". Якість товару, як правило, значно нижча, але й ціни теж низькі. Суверенне мале підприємство, що випускає товари, не схожі з товарами великих фірм, використовує стратегію "Премудрого піскаря", недолік тут той, що зростання фірми обмежене через її малі розміри. Стратегія дістала назву за мотивами сатиричної казки "Премудрий піскар", герой якої з обережності все життя провів у норі, по аналогії фірма тримається в межах малої ніші, не розширює розмірів, втім не робить "підробок" та не інтегрується з великими підприємствами. Ризик менший, але можливості зростання дуже обмежені. Малі підприємства, що вступили з великими фірмами у відносини типу франчайзингу, дотримуються стратегії "Хамелеону", вони випускають подібний товар, за аналогічною технологією та можливо й під торговою маркою франчайзера (бізнес-формат франчайзинг). І, нарешті, фірми, які випускають несхожі з великими фірмами товари, втім є залежними від великих фірм, використовують стратегію "Жалючої бджоли". Як правило, такі підприємства виготовляють певні частини, які необхідні великому підприємству для виробництва готових товарів. При такій стратегії фірмі доцільно бути постачальником одразу декількох крупних фірм та за допомогою встановлення низьких цін примушувати їх "викручуватись", ніби від укусів бджоли, та закривати власні виробництва запчастин, купуючи останні у малої фірми [1].

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Ляско В.И. Стратегии роста для малых, средних и крупных фирм / В.И. Ляско // <http://kbdc.com.ua/Strategii-rosta-dlya-malyih-srednih-i-krupnyih-firm>.
2. Мехеда Н.Г. Сутність матриці Бостонської Консультаційної групи (БКГ) "Зростання – частка ринку" / Н.Г. Мехеда, Ю. Бойко // [http://www.rusnauka.com/8\\_NMIW\\_2014/Economics/6\\_163220.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_NMIW_2014/Economics/6_163220.doc.htm).