

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОРТФЕЛЯ ШЛЯХОМ ПОБУДОВИ МАТРИЦІ БОСТОНСЬКОЇ КОНСУЛЬТАТИВНОЇ ГРУПИ**

*Анотація. Розглянуто суть поняття "стратегія". Надано характеристику основним видам стратегій: стратегії зростання, стабілізації та спаду. Проведено більш детальний аналіз та розподіл окремих видів стратегій залежно від характеру діяльності підприємства на основі матриці Бостонської консультативної групи (БКГ).*

*Аннотация. Рассмотрена сущность понятия "стратегия". Дана характеристика основных видов стратегий: стратегии роста, стабилизации и спада. Проведен более детальный анализ и распределение отдельных видов стратегий в зависимости от характера деятельности предприятия на основе матрицы Бостонской консультативной группы (БКГ).*

*Annotation. The paper deals with the essence of the concept of strategy, the characteristic of the main types of strategies: growth, stability and decline. Based on the matrix of the Boston consulting group a more detailed analysis was conducted and distribution of certain types of strategies was made depending on the nature of enterprise activity.*

*Ключові слова: стратегія, матриця Бостонської консультативної групи (БКГ), стратегія зростання, стратегія стабілізації, стратегія виживання.*

Сьогодні в умовах нестабільності ринкового середовища, непередбачуваності змін зовнішнього оточення, неповноти інформації та обмеженого доступу до неї, зростаючого числа конкурентів на ринку важливим завданням для успішного розвитку компанії стає необхідність розробки стратегії. Важливим завданням є правильний вибір виду стратегії залежно від характеру діяльності компанії та етапу її життєвого циклу на ринку. Саме в цьому і полягає актуальність дослідження тематики даної статті.

Слово "стратегія" вперше отримало своє застосування у військовій справі, означаючи мистецтво, що вивчає закономірності та характер війни, теоретичні основи планування, підготовки і проведення крупних військових операцій із заздалегідь сформульованими стратегічними завданнями [1]. Сьогодні, отримавши широке застосування в багатьох сферах суспільного життя, набуло ряд визначень, основними з яких є такі:

- система організаційно-економічних заходів для досягнення довгострокових цілей підприємства;
- генеральний напрям розвитку підприємства, який забезпечує узгодження його цілей і можливостей та інтересів всіх суб'єктів;
- план дій, що визначає пріоритети розв'язання проблем і ресурси для досягнення основної мети;
- один із декількох наборів правил прийняття рішень стосовно поведінки фірми в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток підприємства [2; 3].

Узагальненням наведених визначень слугує таке. Стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах невизначеності та неповноти інформації про майбутній розвиток середовища, що включає формування місії, цілей, шляхів прийняття рішень, спрямованих на найбільш ефективне використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей задля усунення слабких сторін та загроз зовнішнього середовища для забезпечення максимальної прибутковості на перспективу [4].

Стратегія зростання (розвитку) застосовується тоді, коли компанія прагне якомога повніше використати можливості зовнішнього середовища і сильні сторони для нарощування обсягів виробництва та продаж завдяки проникненню на нові ринки і їх захоплення та підвищення показників ефективності виробництва [2].

Стратегія стабілізації (обмеженого зростання) застосовується великими підприємствами, які уже домінують на даному ринку, в умовах стабільності обсягів продаж і прибутків, за мету має підтримку існуючого стану впродовж якомога довшого періоду [2; 3; 5].

Стратегія виживання (скорочення) використовується в умовах економічної кризи та нестабільності, інфляції, і полягає в спробах пристосуватися до важких ринкових умов господарювання та існуючої ситуації та за необхідності здійснити скорочення масштабів діяльності [2; 3; 5].

Для обрання необхідної стратегії слід використати матрицю БКГ, оскільки вона є більш розширеним методом дослідження, що враховує дію вже двох змінних: відносної частки ринку і темпу зростання ринку. Матриця БКГ будується на припущенні, що чим більше частка продукції на ринку, тим нижче відносні витрати і більше прибуток.

Слід побудувати матрицю БКГ на прикладі підприємства ТОВ "Харківський Автоцентр". Вихідні дані можна

**Вихідні дані підприємства ТОВ "Харківський Автоцентр"**

№ п/п	Продукція	Випуск продукції, грн		Частка ринку підприємства, %	Частка ринку конкурента, %
		2013 р.	2014 р.		
1	Opel Adam	302 450	303 450	19	18
2	Opel Mokka	354 200	302 000	11	16
3	Opel Astra	328 900	252 600	7	13
4	Chevrolet Aveo New Sedan	178 055	188 810	25	23
5	Chevrolet Cruze Sedan	215 100	227 050	16	12
6	Chevrolet Niva	227 050	241 390	19	10
7	3A3 Vida	142 205	151 765	5	15
8	Forza Hatchback	119 500	127 865	18	22
9	Lanos	106 355	113 525	33	37

Слід зробити розрахунок показників матриці БКГ. Варто розрахувати показник темпу зростання ринку (ТЗР). Цей показник характеризує рух товарів на ринку, що виражається через зміну обсягу реалізації (продажу) даного продукту (результату даного бізнес-процесу) за останній розглянутий період часу (в спрощеному варіанті – відношення продажів за останній період до передостаннього). Для розрахунку темпу зростання ринку слід використати таку формулу:

$$ТЗР = \sqrt[n-1]{\frac{\text{Об'єм продажу за останній період}}{\text{Об'єм продажу за базовий період}}}, \quad (1)$$

де n – кількість років.

Слід розрахувати показник відносної частки ринку (ВЧР). Цей параметр визначається відношенням частки підприємства на ринку до частки провідної конкуруючої фірми, а частка ринку підприємства знаходиться як відношення обсягу реалізації до ємності ринку даної продукції. Формула для розрахунку:

$$ВЧР = \frac{\text{Частка ринку підприємства}}{\text{Частка ринку конкурента}} \cdot \frac{\text{ємності ринку конкурента}}{\text{ємності ринку підприємства}}. \quad (2)$$

Слід розрахувати показник питомої ваги. Даний показник потрібен для того, щоб на матриці показати, яку вагу має підприємство в даному полі. Розраховується даний показник у два етапи:

1 етап: слід розрахувати сукупний випуск продукції за всіма автомобілями:

$$\text{Сукупний об'єм продажу} = \sum \text{Випуск продукції за 2014 рік}. \quad (3)$$

2 етап: розрахунок питомої ваги:

$$\text{Питома вага} = \frac{ВП_n}{\sum ВП \text{ за 2014 рік}}, \quad (4)$$

де ВП<sub>n</sub> – випуск за кожною продукцією;  
 ∑ВП – випуск продукції за 2014 рік.

Усі розрахунки наведено в табл. 2.

## Розрахунок показників

№ п/п	Продукція	ТЗР	ВЧР	Питома вага, %	Квадрати БКГ
		2014	2014		
1	Opel Adam	1,003	1,06	0,159	Дійні корови
2	Opel Mokka	0,853	0,688	0,158	Сильні собаки
3	Opel Astra	0,768	0,538	0,132	Сильні собаки
4	Chevrolet Aveo New Sedan	1,06	1,087	0,099	Зірка
5	Chevrolet Cruze Sedan	1,056	1,333	0,119	Зірка
6	Chevrolet Niva	1,063	1,9	0,126	Зірка
7	3A3 Vida	1,067	0,333	0,079	Важкі діти (близько до сильних собак)
8	Forza Hatchback	1,07	0,818	0,0669	Важкі діти (близько до сильних собак)
9	Lanos	1,067	0,892	0,059	Важкі діти (близько до сильних собак)

Перша продукція належить до поля "Дійні корови", до якого найкраще застосувати стратегію стабільності. Підприємству слід утримувати своє коло споживачів шляхом проведення акцій, зниження ціни на продукцію та вдосконалення рекламної політики.

Друга і третя продукція належить до поля "Сильні собаки", до яких теж треба застосовувати стратегію стабільності, адже дана продукція не користується попитом. Підприємству треба проводити якісь акції для просування даної продукції і поліпшення рекламної політики або нічого не робити і застосовувати стратегію скорочення і йти з ринку.

Четверта, п'ята, шоста продукція належить до поля "Зірка". Це свідчить про те, що дана продукція займає лідируючі позиції в продажах. Слід застосовувати стратегію зростання, а конкретно стратегію збільшення ринків збуту, оскільки дана продукція має слабку питому вагу щодо іншої продукції. Тому підприємству слід покращувати рекламну політику, застосовуючи нові види технологій для просування товару. Проводити акції, спрямовані на рекламу товару.

Сьома, восьма і дев'ята продукція належить до поля "Важкі діти". В даній продукції два шляхи: або переходити в поле собак або в поле зірок. Можна застосовувати дві стратегії залежно від того, куди прагне підприємство. Якщо в зірки, то стратегію зростання, а якщо до собак, то стратегію скорочення.

Отже, можна зробити висновок, що розробка стратегії діяльності підприємства є її вагомим інструментом для утримання провідних позицій на ринку в умовах непередбачуваності змін зовнішнього середовища та зростаючого числа конкурентів. Вона є систематичним планом поведінки підприємства, спрямованим на найбільш ефективне використання ресурсів та отримання максимальної прибутковості на перспективу. На фазі виходу компанії на ринок та її розвитку доцільно застосовувати стратегію зростання – "збільшення частки ринку", а етапі стабілізації доцільніше використати стратегію обмеженого зростання (стабілізації) – "збереження частки ринку", на фазі спаду – стратегію виживання або скорочення – "збирання врожаю", "ліквідація бізнесу". Правильний вибір виду стратегії забезпечить її повну реалізацію, що буде мати позитивний ефект для подальшого розвитку та утримання провідних позицій компанії на ринку.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Тайп, 2006. – 380 с. 2. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф ; пер с англ. – СПб. : "Питер", 1999. – 432 с. 3. Ансофф І. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 567 с. 4. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М. : Прогресс, 2009. – 733 с. 5. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования : учеб. пособ. / В. С. Ефремов. – М. : Финпресс, 1998. – 278 с.