

## МЕТОДОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ МАТРИЦІ ВИБОРУ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Матриця вибору конкурентної стратегії промислового підприємства представляє собою трьохвимірну модель, що будується на основі трьох складових, а саме життєвих циклів галузі, підприємства та продукції. Передбачаючи те, що кожен з життєвих циклів можна згрупувати у три стадії, ми отримуємо 27 стратегічних секторів, кожен з яких визначає конкретний стратегічний набір управлінських рішень для формування і поточного корегування конкурентної стратегії. Для коректного визначення в якому саме секторі на даний момент часу знаходиться підприємство необхідним є визначення вищезгаданих етапів життєвих циклів.

Проаналізувавши думки різних вчених, ми розглядаємо такі стани галузі:

- Нові та швидкозростаючі галузі;
- Галузі у стадії зрілості;
- Галузі у стадії спаду.

Методологія аналізування структури галузі передбачає розрахунок наступних показників:

1) показники, які характеризують кількісні співвідношення між галузями (питома вага галузі у промисловості, вона може визначатися по обсягу випуску, по чисельності працюючих, по основних фондах);

2) показники, які характеризують структурні зрушення (різниця питомих ваг  $\Delta П = Ппл - Пб$ );

3) темп росту галузі ( $Тр = (Ппл/Пб) * 100\%$ );

4) галузевий коефіцієнт випередження ( $Квип = (Трг/Трпр) * 100\%$ ,  $Ппл = Пб * Квип$ );

5) показники, які характеризують структурні зрушення (коефіцієнти внутрігалузевого і міжгалузевого споживання  $Квг = Qв/Qзаг$ ;  $Км = Qм/Qзаг$ ) [1]. Ну думку науковця Власника Т. М. критеріями визначення стадії життєвого циклу галузі є динаміка обсягу реалізованої продукції та рівень прибутковості (збитковості) [2].

ЖЦ підприємства ми можемо умовно розділити на три етапи [3]:

- I етап «зростання» включає в себе такі стадії як: зародження, дитинство, дикі роки, юність.
- II етап складається із стадій розквіту і зрілості.
- III етап «старіння» передбачає перехід організації у стадії аристократії, бюрократії та смерті.

Стадію життєвого циклу підприємства рекомендовано визначати за відносною позицією на ринку. Виділять наступні позиції підприємства відносно ринку[4]:

- домінуюча позиція (лідер);
- сильна позиція (відносна частка на ринку в 1,5 раза більша ніж у найбільшого конкурента, проте, абсолютної переваги немає);
- сприятлива позиція (один з лідерів у слабо концентрованих галузях);
- міцна позиція;
- слабка позиція;

При розрахунку ринкової позиції враховуються такі показники як обсяги продажу, рівень конкурентоспроможності, рівень рентабельності, рівень цін, структура витрат та ін. Отримані результати ми можемо узагальнити використовуючи матрицю ADL/LC, що є одним з основних інструментів оцінки життєвого циклу бізнесу на основі конкретних, а не «усереднених» показників.

Оцінювання життєвого циклу продукції ґрунтується на співставленні таких параметрів як обсяги виробництва та час. Скворцов І. Б пропонує наступну характеристику етапів життєвого циклу продукції на основі даних взаємозв'язків [5]:

- перший етап – стрімко зростає кількість виготовленої підприємством продукції (кожного року на певну величину);
- другий етап – інтенсивність виготовлення продукції збігається з інтенсивністю її вибуття;
- на третьому етапі (згорання циклу) виготовлення цієї продукції взагалі припиниться (період, коли це відбудеться, збігається із значенням показника «загальний період виготовлення продукції».

На основі проведеного аналізу ми співставляємо одночасно три елемента (стан галузі, стадії ЖЦ підприємства та продукції) та визначаємо в якому саме стратегічному секторі матриці вибору конкурентної стратегії знаходиться організація (рис. 1).

П (підприємство)	Г (галузь)			
	ЕТАПИ	I	II	III
	I	П1Г1	П1Г2	П1Г3
	II	П2Г1	П2Г2	П2Г3
	III	П3Г1	П3Г2	П3Г3
П (підприємство)	Т (товар)			
	ЕТАПИ	I	II	III
	I	П1Т1	П1Т2	П1Т3
	II	П2Т1	П2Т2	П2Т3
	III	П3Т1	П3Т2	П3Т3
Т (товар)	Г (галузь)			
	ЕТАПИ	I	II	III
	I	Т1Г1	Т1Г2	Т1Г3
	II	Т2Г1	Т2Г2	Т2Г3
	III	Т3Г1	Т3Г2	Т3Г3

Рис.1 Модель матриці вибору конкурентної стратегії помислового підприємства

Основними перевагами використання даної матриці є:

1. модель базується на беззаперечному твердженні про те, що організація, як відкрита система функціонує у зовнішньому середовищі, що підпорядковується законам циклічності;
2. дає можливість одночасного поєднання трьох взаємозалежних факторів;
3. відображає взаємозв'язок формування конкурентної стратегії в залежності від циклічності функціонування бізнесу та динамічності розвитку середовища;
4. показує основні альтернативи корегування конкурентної стратегії промислового підприємства, за рахунок пересування із одного стратегічного сектора в інший на основі ситуаційного планування конкурентної поведінки;

1. Кузькін Є.Ю. Формування системи показників, які характеризують економічний розвиток регіону / Є.Ю. Кузькін, М.М. Новікова // Коммунальное хозяйство городов: науч. – техн. сб. – К. : Техніка, 2007. – Вып.75. – С. 328 – 332.

2. Власик Т.М. Підходи до визначення стадій життєвого циклу галузей промисловості / Т.М. Власюк. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.rusnauka.com](http://www.rusnauka.com)

3. Гордієнко П. Л., Дідковська Л. Г., Яшкіна Н. В. Стратегічний аналіз: Навч. пос. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Алеута, 2008. – 478 с.

4. Скворцов І.Б. Аналітичний розрахунок показників життєвого циклу товару для монопольного підприємства / Скворцов І.Б., Гудзь О.І. // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» – 2008. – №611. – с. 20-25.