

# **ДИСЦИПЛІНА “СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”**

## **Тема 5**

**Вибір і формування  
корпоративної стратегії**

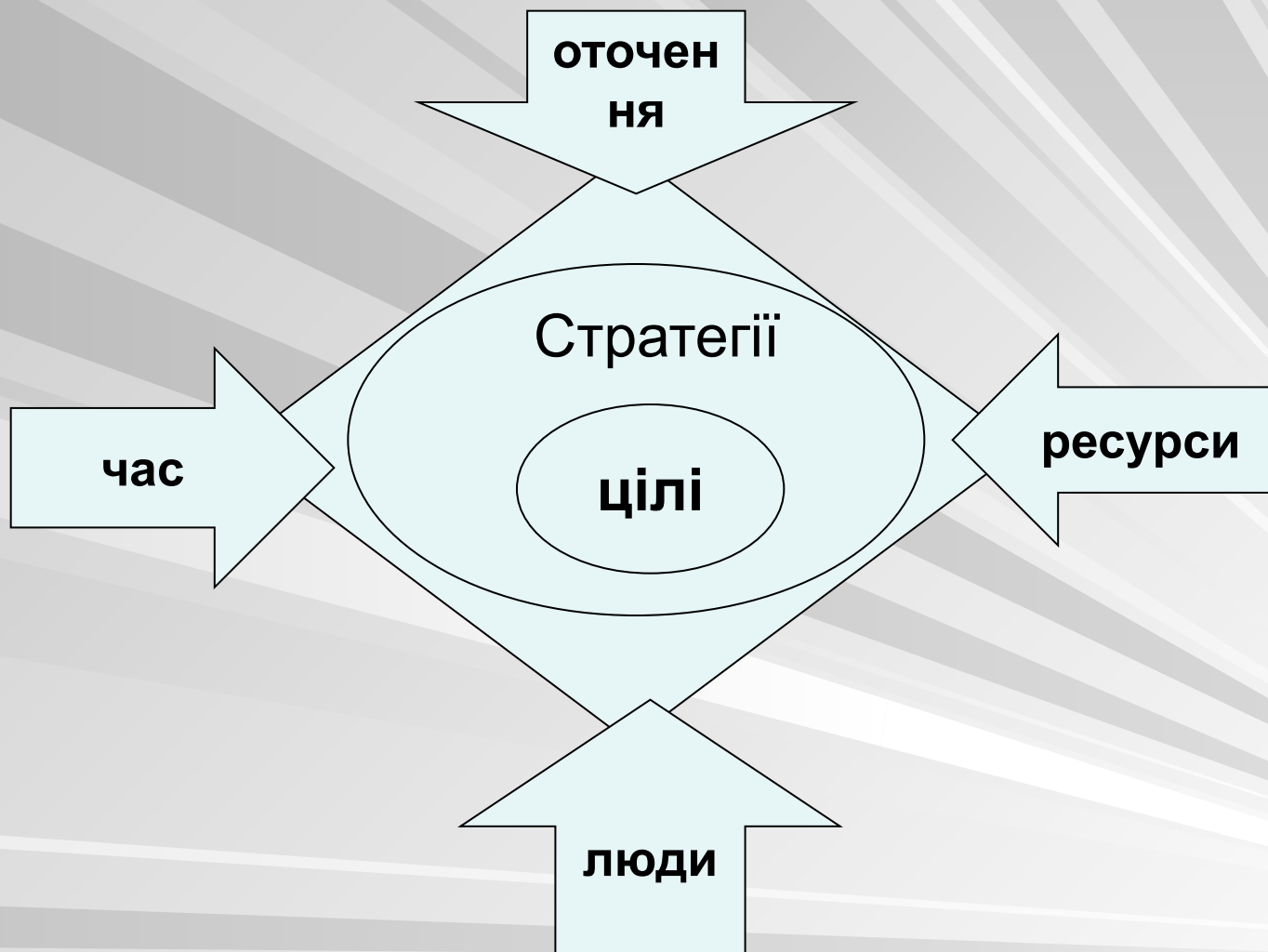
# **ПЛАН ЛЕКЦІЇ**

- 1. Особливості вибору корпоративної стратегії**
- 2. Варіанти портфельного набору корпоративної стратегії організації**
- 3. Процеси вибору корпоративної стратегії**

# Корпоративна стратегія

- ***Корпоративна стратегія*** – це головна (загальна) стратегія, яку розробляє підприємство, що веде свою бізнесову діяльність на різних ринках з диверсифікованою продукцією.

# Особливості вибору корпоративної стратегії



## 2. Варіанти портфельного набору корпоративної стратегії організації

- *стратегія зростання* за рахунок експансії, диверсифікації, вертикальної інтеграції, глобалізації діяльності;
- *стратегії підтримки/стабілізації* за рахунок захисту частини ринку, підтримки власного потенціалу, модифікації продукції;
- *реструктуризації*: операційної, фінансової, власності;
- *стратегії скорочення* діяльності за рахунок скорочення частини ринку, організаційний відступ з ринку, проведення політики “збирання врожаю”;
- *ліквідації* за рахунок санації, проведення процедури банкрутства, закриття;
- *комбінована стратегія*.

# Варіанти загально-конкурентних стратегій

- *Лідирування на основі зниження витрат (цін)* - стратегія базується на оптимізації всіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва, рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці, структури систем розподілу тощо, тобто орієнтуванні на високий рівень показників ефективності виробництва.

# Варіанти загально-конкурентних стратегій

*Диференціації.* За своїм змістом диференціація може бути різною за розмахом, глибиною та формами. Можливі прояви у специфічних характеристиках товару різноманітні послуги, що надаються після продажу:

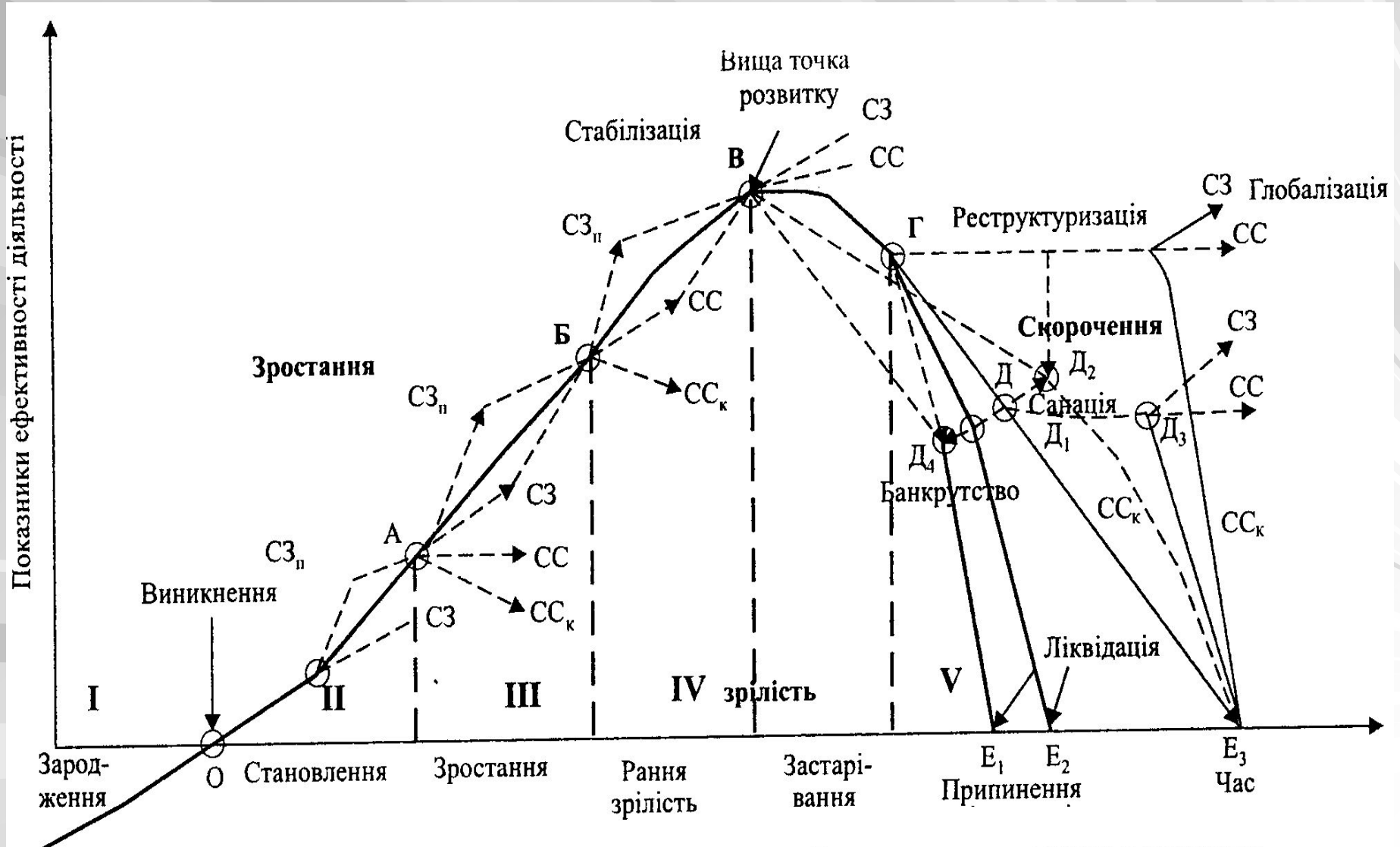
- спеціалізоване обслуговування, індивідуальні майстри, тощо;
- забезпечення запасними частинами (додаткові комплекти при продажу, доставка необхідних запчастин в обумовлений термін і т. ін.);
- інженерний дизайн і виготовлення за замовленням (автомобілі, меблі тощо);
- широкий спектр моделей, розмірів, цін тощо (годинники, алкогольні напої);
- надійність і небезпечність (залежно від вимог груп споживачів і товарів);
- технологічне лідирування в методах виготовлення, якість і екологічність виробництва та споживання (в тому числі, відповідність стандартам ISO);
- завершена товарна лінія та всі види послуг (від попереднього замовлення, оплати, виробництва, обслуговування і т.ін.);
- унікальність виробів за стилем, модою (марка, ім'я виробника, продавця тощо).

# Варіанти загально-конкурентних стратегій

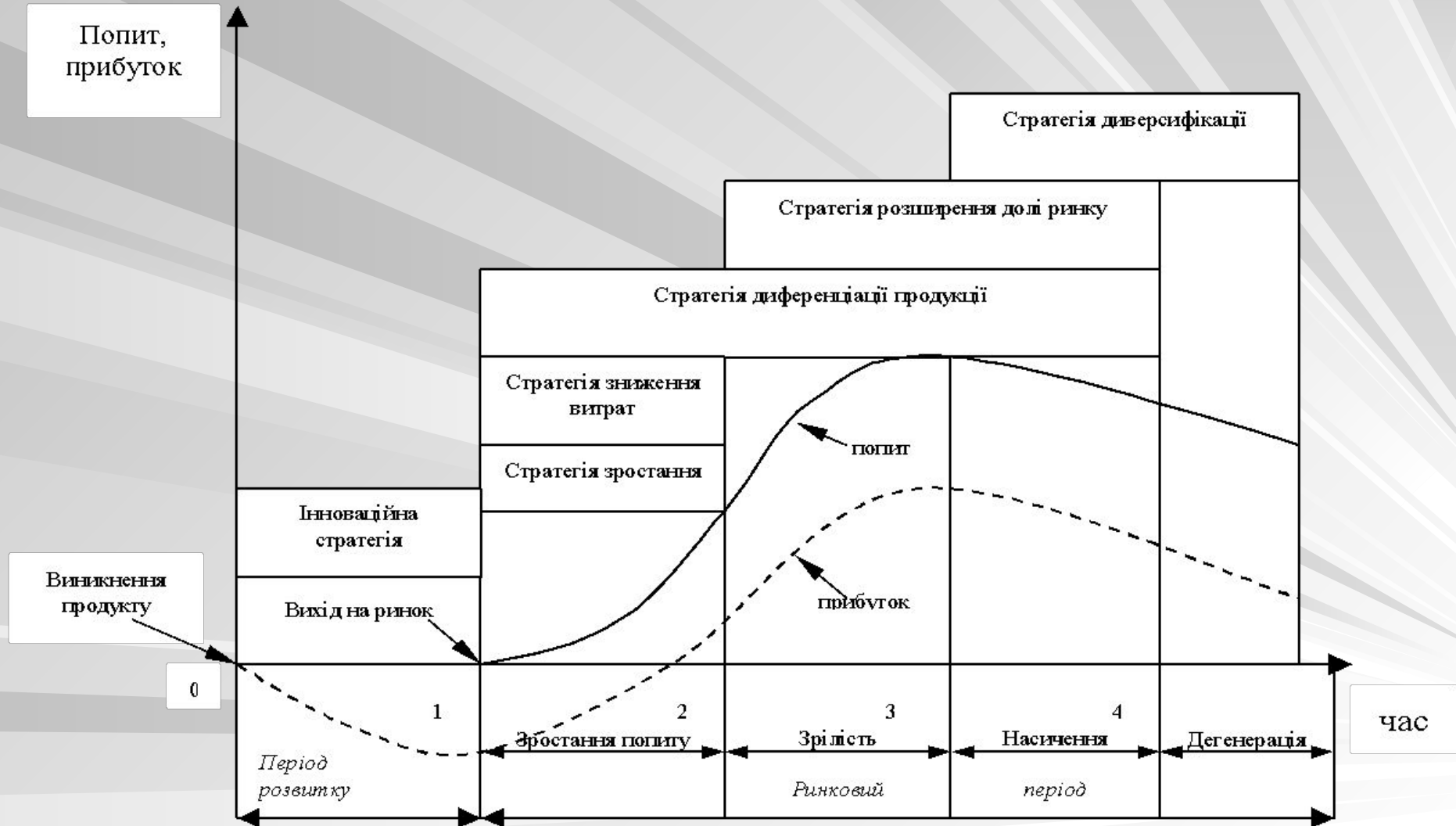
- *Фокусування.* Зміст цієї стратегії полягає в отриманні (формуванні) конкурентних переваг і задоволенні ринкової позиції на досить вузькому сегменті ринку (з урахуванням продуктової або географічної ознаки). Вибір такої стратегії залежить від можливості організації обслужити вузький сегмент ринку з його специфічними вимогами більш ефективно, ніж конкуренти, які зорієнтовані на ширший спектр потреб.



# 3. Процеси вибору корпоративної стратегії



# Вибір стратегій в залежності від фази ЖЦП



# **ДИСЦИПЛІНА “СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”**

## **Тема 6**

### **Товарно-продуктові стратегії підприємства**

# ПЛАН ЛЕКЦІЇ

1. Суть та визначення товарно-продуктових стратегій;
2. “Портфель” підприємства та портфельний аналіз при визначенні товарно-продуктової стратегії;
  - 2.1. Матричні методи обґрунтування продуктово-товарних стратегій;
  - 2.2. Використання рангового аналізу при обґрунтуванні товарно-продуктової стратегії;
3. Використання методу аналізу ієрархій та SPACE- методу в управлінні стратегічним набором підприємства

# 1. Суть та визначення товарно-продуктових стратегій

- Під товарно-продуктовою стратегією слід розуміти комплекс стратегічних рішень, що визначають номенклатуру, асортимент та обсяг продукції.

# При визначенні товарно-продуктової стратегії необхідно виконати наступні етапи:

- перший – аналіз відповідних *стратегічних зон господарювання* (СЗГ), дослідження стану відповідних зон та оцінка перспектив, що відкриваються будь-якому конкуренту;
- другий – розробка відповідної номенклатури та асортименту виробів, розподіл відповідальності між структурними підрозділами підприємства за вибір сфери діяльності, розробку конкурентоспроможних виробів.

- СЗГ – окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який бажає мати вихід.

# СЗГ має певні кількісні та якісні характеристики

- 1) місткість СЗГ, що характеризується обсягами поточного попиту;
- 2) динамічні характеристики попиту (стабільний, зростаючий, що зменшується за певний відрізок часу);
- 3) конкурентна позиція підприємства в сегменті;
- 4) очікуваний обсяг продажу в поточному та перспективному періоді;
- 5) особливості розподілу та продажу;
- 6) фактичні (для діючих) та прогнозні величини прибутків, рентабельності та інші показники.



## 2. “Портфель” підприємства та портфельний аналіз при визначенні товарно-продуктової стратегії

Для поліпродуктових, диверсифікованих фірм характерні різноманітні напрями діяльності. Тому тут можливі різні комбінації стратегій та СЗГ, що і становить “портфель” фірми.

*Мета «портфеля»* — досягнення конкурентних переваг, які можна реалізувати за наявності різних напрямів діяльності (різних бізнесів).

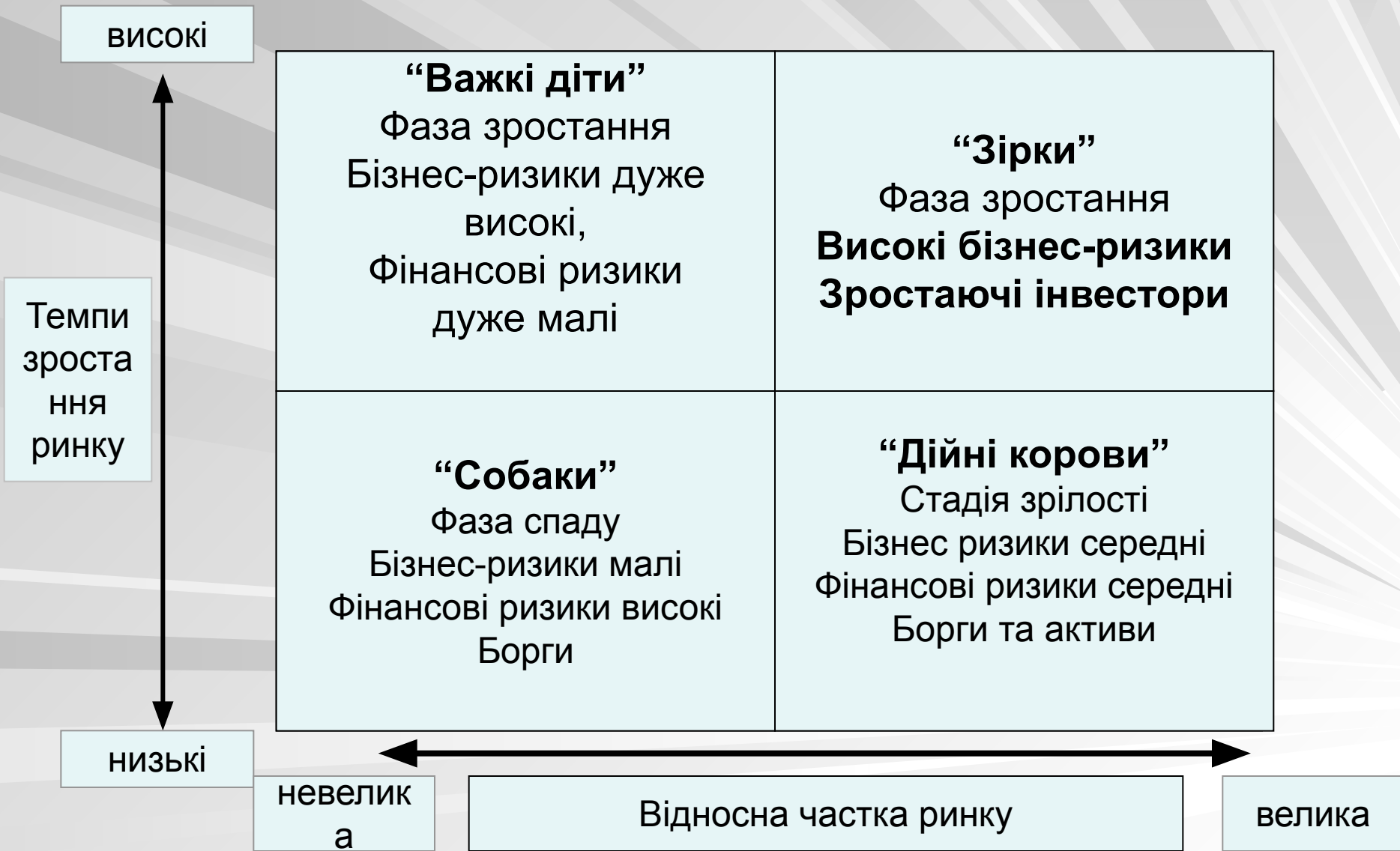
- *«Портфельний» аналіз і планування дають змогу ранжувати СЗГ за ступенем їх переваг і приймати рішення про те, скільки СЗГ доцільно обслуговувати за певний проміжок часу.*

## Двомірні матриці, що використовуються при портфельному аналізі

Найпоширенішими показниками, які використовуються при побудові матриць, є:

- частка ринку;
- темпи зростання (економіки, ринку, галузі або підприємства);
- перспективи окремої галузі або сектора економіки;
- конкурентоспроможність;
- оцінка споживачами виготовленої продукції;
- ефективність виробництва певного типу продукту тощо.

# Матриця BCG



# Матриця “GE-McKinsey”

		Прибутковість виді діяльності		
		висока	середня	низька
Конкурентна позиція	висока	Зростання; пошук шляхів лідирування; максимізація інвестицій	Вибіркове зростання; контрольне інвестування; підтримка позицій	Підтримка граничної позиції; стабілізація; пошуки готівки
	середня	Вибіркове зростання; оцінка потенціалу для лідирування через сегментацію	Стабілізація; визначення зростаючих сегментів; вибіркове інвестування	Скорочення напрямку; мінімізація інвестицій; плановий вихід
	низька	Стабілізація; пошуки ніш; планове скорочення	Стабілізація; пошук ніш; розгляд варіанту виходу з ринку	Ліквідація; швидкий вихід

# Модель «Артур Д. Літл» (АДЛ)

Відносний вік галузі/ринку

*Народження*

*Зростання*

*Зрілість*

*Старіння*

Конкурентна позиція бізнесу

домінуюча

Зростання 1

Зростання 1, 2

Зростання 1,2,3

Зростання 2,3

Стабільність 1

Стабільність 1-3

сильна

Зростання 1,2

Зростання 1,2, 3

Зростання 2, 3

Стабільність 2-4

Стабільність 1-2

Відхід 1

сприятлива

Зростання 1,2,3

Зростання 3

Стабільність 1-4

Стабільн. 3,4

Стабільність 1-3

Скорочення 1,2

проблематична

Зростання 2,3

Стабільність 2-4

Стабільність 3.4

Стабільність 4

Стабільність 1,2

Скорочення 1

Скорочення 1,2

Скорочення 2-4

слабка

Зростання 3

Стабільність 2,3

Стабільність 3,4

Скорочення 2-5

Стабільність 1-3

Скороч. 1,2

Скорочення 1,2

## 2.2. Використання рангового аналізу при обґрунтуванні товарно-продуктової стратегії

Ранговий аналіз можливо проводити за наступними показниками:

1. Конкурентна позиція СЗГ та прибутковість СЗГ;
2. Обсяг реалізації продукції та рентабельність продукції

# Приклад проведення рангового аналізу

Асортимент	Конкурентоспроможність асортименту	Рентабельність	$P_k$	$P_p$
A1	37	27	1	4
A2	25	56	3	1
A3	34	34	2	5
A4	18	38	6	3
A5	22	52	4	2
A6	21	12	5	6



На наступному етапі визначають коефіцієнт кореляції рангів, що розраховується за формулою:

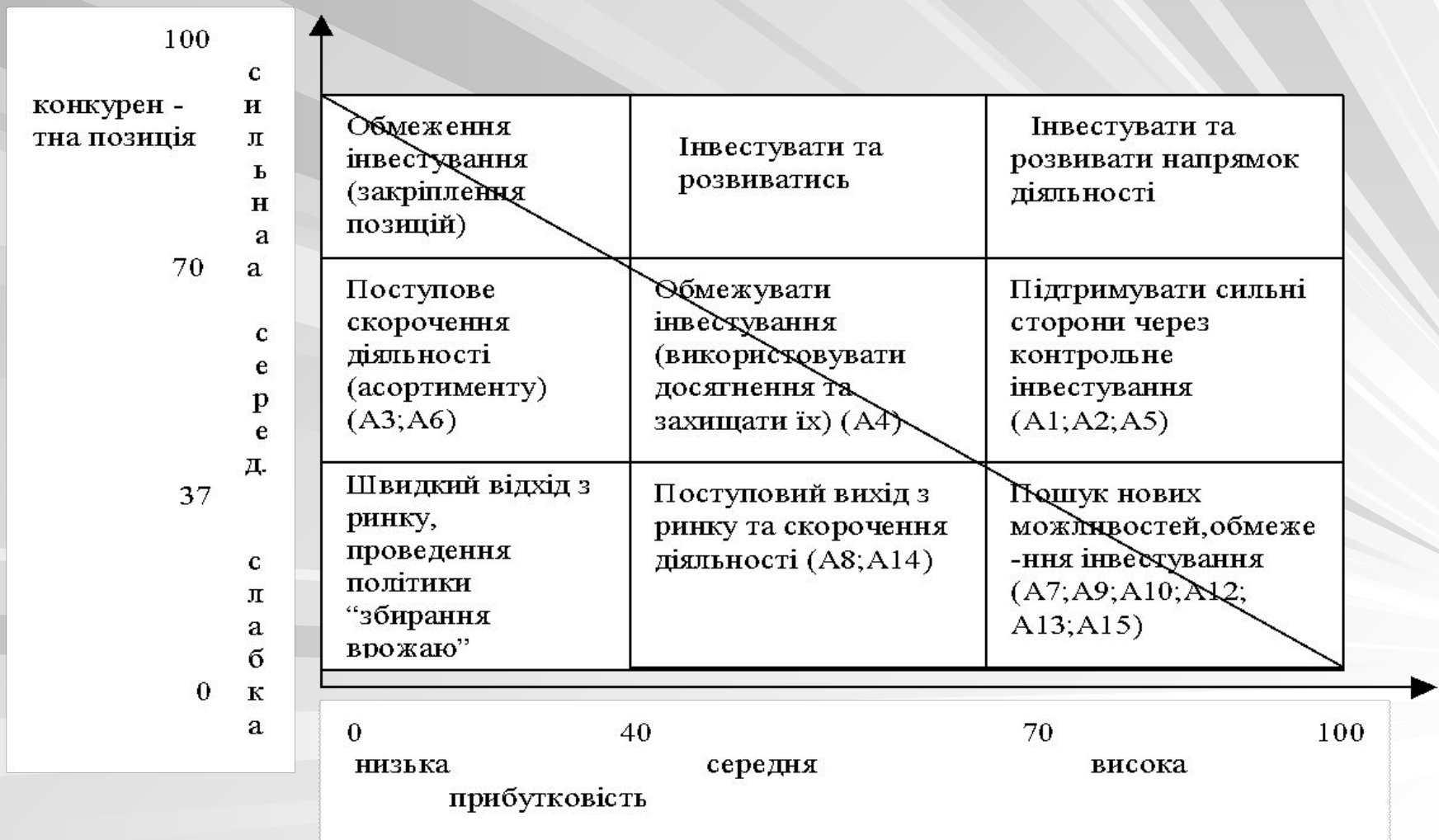
$$K_p = 1 - \frac{6 \sum (P_k - P_r)^2}{n(n^2 - 1)};$$

де  $P_k$  – ранг конкурентної позиції;  $P_r$  – ранг рентабельності;  $n$  – кількість позицій асортименту.

Відносно можливих значень коефіцієнту кореляції  $K_r$  ( $R_k; R_p$ ) рекомендується використовувати такі оцінки значень:

- 0.7-1 – структура асортиментної діяльності підприємства оптимальна і рекомендується підтримувати її;
- 0.4-0.7 – структуру асортименту можливо покращити;
- -1-0.4 – діяльність компанії належить реструктурувати.

# Приклад використання Матриці “GE/McKinsey” для асортименту продукції



### 3. МАІ ПРИ ОБГРУНТУВАННІ СТРАТЕГІЙ

- Цей метод є математичною процедурою, що дозволяє представити проблему з простіших детальних структурних елементів, та опрацювати результати вибору суджень суб'єкту, що приймає рішення за попарними порівняннями.

# ЕТАПИ МАІ

- **Перший етап:** постановка проблеми, визначення альтернатив вирішення проблеми та критеріїв, від яких залежить вирішення проблеми.

**ПРИКЛАД:** вирішення проблеми обґрунтування вибору партнерів ВАТ

- Маркетингові дослідження показали, що для ВАТ найбільш доцільними є наступні критерії вибору партнерів:
  - порядність, надійність та стабільність партнерів;
  - якість та ціна послуг;
  - умови бронювання та обслуговування клієнтів;
  - ритмічність та періодичність надання послуг;
  - відстань до партнера;
  - сезонність;
  - форма розрахунку.

## ЕТАПИ МАІ

- **Другий етап:** оцінка альтернатив за критеріями
- **Третій етап:** побудова матриці попарних порівнянь на основі принципу дискримінації та порівняльних суджень. При порівнянні елементів ставиться питання:
  - який чинник вагоміший;
  - який має більші переваги;
  - який важливіший?

# Матриця попарних порівнянь

	A1	A2	A3	A4	Компоненти власного вектору	Вектор пріоритетів
A1	W1/W1	W1/W2	W1/W3	W1/W4		
A2	W2/W1	W2/W2	W2/W3	W2/W4		
A3	W3/W1	W3/W2	W3/W3	W3/W4		
A4	W4/W1	W4/W2	W4/W3	W4/W4		

# ЕТАПИ МАІ

**Четвертий етап:** згідно методології МАІ визначаємо узгодження локальних пріоритетів. Визначаються наступні величини:

- найбільше власне значення суджень матриці:
- індекс узгодженості:



# ЕТАПИ МАІ

- **П'ятий етап:** побудова матриць попарних порівнянь до третього рівня ієрархії, що ілюструють порівняльні характеристики партнерів по відношенню до критеріїв рівня 2.

# ЕТАПИ МАІ

- ПОБУДОВА МАТРИЦІ ГЛОБАЛЬНОГО ПРІОРИТЕТУ

Варіанти рішень	Значення пріоритетів за першою матрицею				
	А1	А2	А3	А4	ГП
П1	Д1	В1	С1	К1	
П2	Д2	В2	С2	К2	