

**Гліненко Лариса Костянтинівна,**  
*к.е.н., доцент Національного університету «Львівська політехніка»*

## **МАТРИЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА**

*На основі аналізу підходів та інструментів формування стратегій здійснена систематизація матричних технологій вибору типу стратегії за ознаками врахованих при обранні стратегії факторів, типів та варіантів пропонованих стратегій, зовнішніх та внутрішніх умов бізнесу.*

Ключові слова: стратегія, матрична технологія, матриці вибору стратегій, тип стратегії.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Перехід до ринкової економіки обумовив передачу на рівень підприємства функцій визначення оптимальних шляхів власного виживання та розвитку, що поставило перед менеджерами вітчизняних підприємств завдання опанування засад стратегічного управління. Почали активно вивчатися класичні концепції стратегічного управління, узагальнюватися та розвиватися окремі його положення. Проте донині не до кінця вирішеним є питання ефективного вибору типу стратегії розвитку, ринкової та функціональних стратегій конкретного підприємства за заданих зовнішніх та внутрішніх умов. Одною з причин цього є несистематизованість великого обсягу накопичених у цій галузі результатів досліджень, відсутність структурованої зручним для вирішення задач прийняття управлінських рішень способом бази стратегій.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій за темою.** У роботах зарубіжних та вітчизняних фахівців наводяться численні підходи до формування та реалізації стратегії на різних рівнях управління, які значною мірою базуються на різних тлумаченнях стратегії, різних пріоритетах, який надається факторам, на підставі яких приймаються стратегічні рішення, та різних оцінках стану цих факторів. Найбільш вдалим та відомими вважають класифікації Г. Мінцберга, Б. Альстренда та Дж. Лемпела [1], Р. Уотінгтона [2] та С. Фліна (класифікація компанії ManyWorlds [3]). Г. Мінцберг розподіляє всі підходи до формування стратегії на 10 шкіл [1, с. 12–13], які відрізняються тлумаченням змісту стратегії та підходом до її формування. Р. Уотінгтон класифікує стратегії за двома іншими ознаками – діапазоном стратегічних цілей (від одиничної (максимізація прибутку) до цілого спектру різнопланових стратегічних цілей) та характером процесу формування і реалізації стратегії (від планового до реактивного, інкрементального). В основу класифікації ManyWorlds [3] покладені фактори сприйняття організацією свого зовнішнього та внутрішнього середовища. Матриця ManyWorlds розподіляє школи формування стратегій на 4 групи за значеннями комбінації факторів «домінуюча процедура (аналіз чи синтез) – домінуючий елемент стратегії (цілі та задачі чи процеси та заходи)». Всі ці класифікації спрямовані на впорядкування існуючих методологій формування стратегій, проте не дають однозначної відповіді на питання щодо вибору підходу до формування стратегії конкретного підприємства за певного стану внутрішнього та зовнішнього середовища.

**Не вирішені проблеми в межах попередніх досліджень.** Для формалізації розробки комплексу стратегій підприємства широко застосовують так звані матричні

технології чи методики [4, 5, 6, 7, 8, 9, 10]. Ці технології ґрунтуються на припущенні, що у факторному просторі атрибутів, якими описують бізнес-одиниці, стан, внутрішні та зовнішні умови їх бізнесу, певним сполученням значень тих чи інших факторів відповідають певні закономірно успішні типові стратегії чи комплекси стратегій. Залежно від прийнятих в межах даної школи ключових факторів використовують різні факторні простори і, відповідно, різні матриці для обрання різних стратегій. Наявні та майбутні значення цих факторів визначають за різноманітними аналітичними технологіями оцінки та прогнозування конкурентних станів, ключових компетенцій тощо, які детально висвітлені у фаховій літературі [5, 6]. Постійно зростаючий арсенал матриць обрання стратегій дає змогу проводити аналіз ситуації та вибір типу формованої стратегії за багатьма факторами внутрішнього та зовнішнього середовища, проте практичне використання матричних технологій ускладнюється неупорядкованістю їх сукупності і, як наслідок, випадковим застосуванням тої чи іншої матриці, незалежно від відповідності врахованих нею факторів та пропонуванних стратегій конкретним умовам розробки системи стратегій підприємства.

**Метою даного дослідження** є створення класифікації матричних технологій за їх факторними просторами та різновидами пропонуванних стратегій для формування підстав формалізації вибору матриці обрання стратегій.

**Основні матеріали дослідження та отримані результати.** Застосування матричних технологій переважно передбачає виділення стратегічних зон господарювання (СЗГ) стратегічних бізнес-одиниць (СБО), тобто підприємств, організацій чи їх сукупностей, які підтримують реалізацію хоча б одного бізнесу. СБО оцінюють за їх фінансовим станом та стратегічним потенціалом розвитку, ресурсами та ключовими компетенціями, етапом життєвого циклу (ЖЦ) та конкурентною позицією. Бізнеси СБО описують через СЗГ – зони бізнесу чи сегменти ринкового оточення СБО, на які СБО виходить або прагне вийти, згруповані (виділені) за спільністю наявності та значеннями певних стратегічно важливих елементів (інваріант) [6]. Такими інваріантами можуть бути: мікросегменти клієнтів чи певні їх потреби; однорідні за принципом дії, конструктивними особливостями чи технологією продукти; однакові за головною функцією рішення; географічні регіони; технологічні можливості; конкуренти; галузь; подібні чи збіжні стратегічні цілі; спільні ключові фактори успіху чи компетенції тощо.

Матричні технології дають змогу на основі оцінки значень певного набору факторів  $\Phi = \{\Phi_i\}$ ,  $i \geq 2$  (переважно  $i = 2 \div 5$ ), які можна визначити на момент проведення аналізу, вибрати певні стратегії управління бізнесами в межах СЗГ або стратегії розвитку організації у цілому. До факторів  $\Phi_i$  залежно від обраної матриці відносять: стратегічну та конкурентну позицію підприємства чи його СЗГ; привабливість галузі та ринку; збалансованість набору бізнесів; параметри еволюційного стану галузей, підприємств, їх бізнесів та продуктів; стан ключових компетенцій, і їх відповідність бізнесу та місії організації. Фактори переважно приймають значення з певного дискретного набору якісних оцінок (сильна / помірна / слабка; мала / середня / велика), які визначають на основі кількісних розрахунків чи експертних оцінок. На основі матриць можуть обиратися СЗГ та визначатися стратегічні цілі стосовно бізнесів СЗГ, а також формулюватися стратегії розвитку організації, бізнесу, товарно-ринкові, конкурентні, інноваційні стратегії, стратегії реструктуризації тощо.

Найбільш популярні матриці визначення ефективних стратегій описані у фаховій літературі [2, 4, 5, 6, 9, 14, 15, 16, 17].

Таблиця 1 – Факторні простори та типи стратегій, які визначають за популярними матричними методиками

Назва чи автор методики	Фактори	Тип стратегії	Пропоновані варіанти стратегії
1	2	3	4
А.Томпсон, А.Стрікланд [6]	Темп зростання ринку в цілому Конкурентна позиція компанії	Корпоративна стратегія Стратегії розвитку бізнесу Інтеграційні стратегії	Різновиди стратегій диверсифікації Різновиди стратегій концентрації Різновиди стратегій інтеграції Перегляд інтеграційних стратегій та стратегій розвитку бізнесу Скорочення витрат Скорочення та вихід з ринку / ліквідація
МакКінсі-GE [11]	Привабливість галузі Конкурентний статус фірми Внесок у бізнес (обсяг продажів компанії)	Стратегії розвитку бізнесу Конкурентні стратегії Портфельні стратегії	Стратегія захисту позиції та обмеженого розвитку Стратегія інвестування та розвитку бізнесу «Збирання врожаю» та вихід з ринку Стратегія ліквідації бізнесу Вибіркові стратегії
БКГ («зростання – частка ринку») [12]	Привабливість галузі (динаміка ринку в цілому) Конкурентна сила компанії (частка ринку) Внесок у бізнес	Стратегії (вектори) розвитку окремих бізнесів	Розвиток (інвестування) бізнесу Утримування бізнесу (мінімальне інвестування) Згорання та ліквідація бізнесу Вибіркове (венчурне) фінансування
К.Бурнішев (матриця «ресурси – попит») [20]	Розмір попиту Достатність ресурсів	Корпоративна стратегія Стратегії розвитку бізнесів	Стратегії агресивного лідерства Стратегії розвитку товару та ринку Стратегії оборони / вичікування Стратегії утримання / стабілізації Стратегії скорочення та ліквідації Стратегії зміни бізнесу
П.Т.Фітц-Рой [9, с. 122]	Диференціація Ціна (у порівнянні з конкурентами)	Взаємозалежні цінові та ринкові (конкурентні) стратегії	Узгодження різних конкурентних стратегій на основі маніпулювання ціною та диференційованістю Узгодження цінових стратегій та стратегій диференціювання
І.Ансоф [4; 9, с. 122]	Новизна ринку для фірми Новизна товару та технології для фірми	Корпоративна стратегія та стратегії розвитку бізнесів в умовах зростаючого ринку Конкурентні стратегії	Стратегічні альтернативи для підсистем внутрішнього та зовнішнього середовища бізнесу Стратегія глибокого проникнення на ринок Стратегія розвитку товару (продуктова диференціація) Стратегія розвитку ринку (ринкова диференціація) Диверсифікація
Д.Абель [8, с. 271-272; 9, с. 130-131]	Сегменти ринку Потреби Технології	Корпоративна стратегія та стратегії розвитку бізнесів	Стратегія розвитку ринку / товару Стратегія захоплення чи створення нових ринків потреб внаслідок нових застосувань товарів чи технологій Стратегія лідерства за витратами за рахунок зміни технології
Shell – DPM [9, с. 126; 14]	Конкурентна позиція компанії Стан галузі Перспективи розвитку галузі (віддача від інвестицій) Етап ЖЦ продукції	Стратегії розвитку бізнесів Конкурентні та інвестиційні стратегії	Стратегія лідера бізнесу / Зростання Посилення активності / позиції Посилення конкурентних переваг Обмежене продовження Стратегія генератора готівки та акумулювання прибутку Повільне або часткове згорання Згорання, вихід з ринку

Розділ 3 Інноваційні методи та інструменти у менеджменті

Продовження табл. 1

1	2	3	4
Артур Д.Литтл, ADL [16]	Стадія життєвого циклу бізнесу (галузі) Конкурентна позиція компанії	Стратегії розвитку бізнесів Ринкові та портфельні стратегії	Різноманітні стратегії розвитку бізнесу (інтеграційні, ринкові, продуктові) Стратегії селективного розвитку Стратегії ліквідації бізнесу
Ч.Хофер–Д.Шендель (матриця Хофера–Шенделя) [17]	Стадія життєвого циклу бізнесу (ринку) Конкурентний статус фірми Внесок у бізнес	Стратегії розвитку бізнесів Портфельні стратегії	Різноманітні ринкові стратегії розвитку бізнесу Стратегії селективного розвитку Стратегії ліквідації бізнесу
Дж.Хамел, Ч.Праалад («ключова компетенція – ринок») [18]	Наявність та новизна ключової компетенції Новизна ринку	Стратегії розвитку бізнесів Портфельні стратегії	Лідерство Розвиток та створення нових товарів Залучення компетенцій сторонніх фірм Розвиток та створення компетенцій Вибірковий розвиток Скорочення
МСС («місія – ключова компетенція») [19]	Відповідність стратегії Відповідність ключовим компетенціям	Стратегії розвитку бізнесів Портфельні стратегії	Інтенсивний розвиток Цінове лідерство / лідерство за витратами Скорочення Залучення, набуття чи розвиток компетенцій Утримання та мінімальне інвестування
КФУ (матриця «ключових факторів успіху») [7, с.239]	Вплив джерела фактору на позиціонування переваги Відмінність від конкурентів за аналізованим фактором	Стратегії управління ключовим фактором переваги Конкурентні стратегії	Посилення переваги, лідерство Концентрування ресурсів на КФУ Зміна КФУ Пошук нового КФУ (нової цінності чи способу зменшення витрат) Адаптація Сегментна диференціація Вихід з бізнесу
М.Портер [13; 10, с. 73 – 78; 9, с. 121]	Стратегічні цілі Унікальність товару Перевага у собівартості	Ринкові (конкурентні) стратегії	Диференціювання Концентрування на товарі Цінове лідерство (лідерство за витратами) Концентрування на сегменті ринку
SPACE [5]	Фінансовий стан та стратегічний потенціал компанії Конкурентна перевага Стан галузі Стабільність середовища бізнесу	Корпоративна стратегія та стратегії розвитку бізнесів Інтеграційні, ринково-продуктові, конкурентні стратегії	Різноманітні стратегії розвитку бізнесу (інтеграційні, ринково-продуктові) Стратегії розвитку ринку (захоплення, розвиток, диференціація, скорочення) Стратегії розвитку товару Різновиди стратегій диверсифікації Різновиди стратегій інтеграції Стратегії реструктуризації Стратегії селективного розвитку Стратегії ліквідації бізнесу
В.Єфремов [15, с. 113]	Відповідність внутрішнього середовища організації зовнішнім умовам Відповідність стану галузі та стану ринку	Цільові установки та стратегії розвитку бізнесів Ринково-продуктові, конкурентні стратегії	Стратегії мінімізації ризиків Стратегії мінімізації витрат Стратегії розвитку ринку Стратегії ствердження переваги Стратегії захисту лідерства Стратегії збільшення результативності Стратегії вибіркового зростання Стратегії вибіркової та обережної експансії
Ч.Хофер (матриця розвороту) [9, с. 127]	Стратегічна ситуація Оперативна ситуація	Корпоративна стратегія Стратегії розвитку бізнесу	Стратегічний розворот Оперативний розворот Відмова від старої орієнтації Утримання старої орієнтації Ліквідація бізнесу

Матриці (табл. 1) можна класифікувати за такими ознаками:

- 1) мірністю факторного простору  $N$  (кількість факторів, за якими виділяють СЗГ та ідентифікують положення СБО у факторному просторі);
- 2) складом факторів  $\Phi = \{\Phi_i\}$ , у просторі яких визначають положення СБО;
- 3) типом бізнесу СБО, для якого може бути застосована матриця – одиничний бізнес, диверсифікована фірма, бізнес у стані розвитку тощо;
- 4) призначенням, тобто типом пропонованих стратегій – загальнокорпоративні стратегії; стратегії розвитку окремого бізнесу; стратегії реструктуризації чи трансформації; товарно-ринкові, інноваційні, організаційно-управлінські стратегії тощо.

Вищенаведена таблиця (табл. 1) може застосовуватися як інструмент вибору матричної технології формування стратегій підприємства, становити основу для розробки структури комп'ютерної бази матриць вибору стратегій.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Застосування розробленої типології стратегій сприятиме прискоренню та збільшенню обґрунтованості прийняття рішень щодо визначення технології та інструментів вибору стратегій підприємства. Подальші дослідження, спрямовані на порівняння ефективності окремих технологій, спільних за типами пропонованих стратегій, але відмінних за факторними просторами та пропонованими конкретними стратегіями, дадуть змогу розробити алгоритм вибору конкретної матричної технології чи технологій, здатних найкращим чином забезпечити вибір типів всіх стратегій підприємства у конкретних умовах.

1. Минцберг Г. Школы стратегий / Г.Минцберг, Б.Альстрэнд, Д.Лэмпел. – СПб. : Питер, 2001. – 336 с.
2. Whittington R. Strategy After Modernism: Recovering Practice / R.Whittington // European Management Review. – 2004. – Vol. 1. – № 1. – P. 62-68.
3. Flinn S. Broaden your strategic horizons / S.Flinn [Електронний ресурс] – Режим доступу: [www.manyworlds.com/](http://www.manyworlds.com/)
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
5. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента : учеб. пос. / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог: Издательство ТРТУ, 2002. – 179 с.
6. Гольдштейн Г.Я. Стратегические аспекты управления НИОКР / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог : Издательство ТРТУ, 2000. – 244 с.
7. Дэй Дж.С. Стратегический маркетинг / Дж.С. Дэй. – М. : Эксмо, 2003. – 640 с.
8. Ламбен Ж-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж-Ж. Ламбен. – СПб. : Питер, 2006. – 800 с.
9. Менеджмент та маркетинг інновацій: монографія / [за заг. ред. С.М. Ілляшенка]. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 616 с.
10. Портер М. Конкурентная стратегия / М. Портер/ – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
11. McKinsey matrix / GE matrix portofolio analysis model [Електронний ресурс] – Режим доступу: [www.valuebasedmanagement.net/methods\\_ge\\_mckinsey.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_ge_mckinsey.html).
12. The BKG Matrix Portfolio Metod [Електронний ресурс] – Режим доступу: [www.valuebasedmanagement.net/methods\\_bcgmatrix.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_bcgmatrix.html).
13. Porter Diagnostic Matrix [Електронний ресурс] – Режим доступу: [www.alphonsocipher-sys.com/hofhelp/Porter/porter\\_diagnostichelpfile.htm](http://www.alphonsocipher-sys.com/hofhelp/Porter/porter_diagnostichelpfile.htm).
14. Ефремов В.С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель SHELL/DPM / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1997. – № 1-3. – С.103-110.
15. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах / В.С. Ефремов – М. : Финпресс, 2001. – 240 с.
16. Ефремов В.С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель

### Розділ 3 Інноваційні методи та інструменти у менеджменті

---

ADL/LC / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 1. – С. 117-130.

17. Ефремов В.С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель Hjer/Schendel / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 2. – С. 121-132.

18. Hamel-Prahalad Matrix [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://alphonso.cipher-sys.com/hofhelp/Hamel%20Prahalad/hamel-prahaladhelpfile.htm>.

19. Mission and Core Competencies Portfolio Decision Matrix [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.cipher-sys.com/HofHelp/Mcc/mcc\\_matrixhelpfile.htm](http://www.cipher-sys.com/HofHelp/Mcc/mcc_matrixhelpfile.htm).

20. Бурнышев К. Стратегии инновационного поведения предприятий / К. Бурнышев [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.warwick.ac.uk/fac/soc/complabstuds/russia/Kostay\\_rus.doc](http://www.warwick.ac.uk/fac/soc/complabstuds/russia/Kostay_rus.doc).

***Л.К. Глиненко***

#### **Матричные технологии формирования стратегий предприятия**

*На основе анализа подходов и инструментов формирования стратегий проведена систематизация матричных технологий выбора типа стратегии с учетом принимаемых во внимание при выборе стратегии факторов, типов и вариантов предлагаемых стратегий, внешних и внутренних условий бизнеса.*

Ключевые слова: стратегия, матричная технология, матрицы выбора стратегий, тип стратегии

***L.K. Glinenko***

#### **Matrix technologies of formation of enterprise strategies**

*Approaches and tools of strategy development are analyzed and matrix technologies of strategy type selection are classified by choice factors, types and variants of the offered strategies, external and internal terms of business.*

Keywords: strategy, matrix technology, matrices of strategy choice, strategy type.

***Отримано 28.04.2011 р.***