

УДК 330.44(477)

Ставицький О.В.

асистент кафедри фандрейзингу та логістики
Національного університету харчових технологій**ВИКОРИСТАННЯ МАТРИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

Стаття присвячена аналізу та використанню матричного інструментарію. Розглянуто теоретичні аспекти розвитку та впровадження матричного інструментарію. Досліджено методологію використання матриць та запропоновано власне бачення щодо формування та практичного застосування матричних моделей.

Ключові слова: зовнішнє середовище, інноваційний потенціал, матричний інструментарій, підприємство, стратегічне управління, стратегічна позиція, стратегія.

Ставицкий А.В. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАТРИЧНОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ

Статья посвящена анализу и использованию матричного инструментария. Рассмотрены теоретические аспекты развития и внедрения матричного инструментария. Исследована методология использования матриц и предложено собственное видение формирования и практического применения матричных моделей.

Ключевые слова: внешняя среда, инновационный потенциал, матричный инструментарий, предприятие, стратегическое управление, стратегическая позиция, стратегия.

Stavytskyi O.V. USING THE MATRIX TOOL IN STRATEGIC MANAGEMENT

This article analyzes and the use of matrix tools. The theoretical aspects of the development and implementation of matrix tools. Investigated using matrix methodology, and offered their own vision of development and practical application of matrix models.

Keywords: environment, innovation potential, matrix tools, enterprise, strategic management, strategic position, strategy.

Постановка проблеми. Слабка державна підтримка, зростання нестабільності умов підприємницької діяльності, специфічні особливості галузей діяльності об'єктивно вимагають розробки цілісної системи стратегічної поведінки підприємства. У вітчизняній літературі відчувається нестача в теоретичних та методологічних розробках з питань управління в галузі стратегічного розвитку підприємства. Однак багато теоретичних аспектів щодо стратегічного управління, які враховують характер функціонування виробничих структур, залишаються малодослідженими і слабо описані нашими науковцями, що є вкрай важливою проблемою.

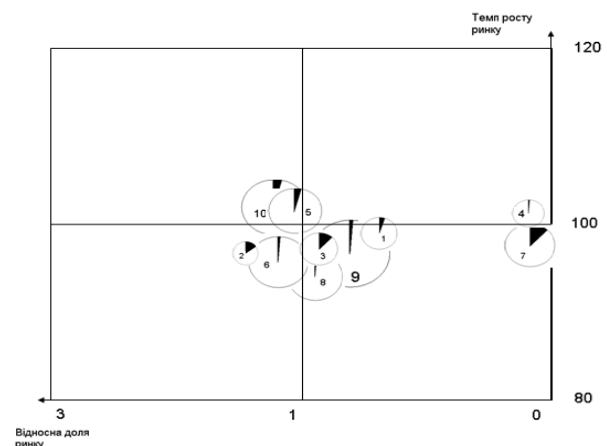
Аналіз останніх досліджень і публікацій. У різний час проблемам стратегічного управління проводилися фундаментальні дослідження багатьох вчених. Зокрема, питання розробки стратегії підприємства знайшли своє відображення в роботах: Д. Аакер [1], І. Ансофф [2], А.В. Балабаниць [3], В.А. Белошапка, Г.В. Загорій [4], О. Віханський [5], В.С. Єфремов [6], В.С. Катькало [7], Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел [8], А.П. Наливайко [9], А. Томпсон і Д. Стрікленд [10], Р.А. Фатхутдинов [11], З.Є. Шершньова [12], Г. Джонсон, А.П. Градов [13], К. Скулз [14] та ін.

Постановка завдання. Ринкова орієнтація промислового сектора все більше вимагає від керівників уміння розраховувати перспективи розвитку підприємства, приймати ефективні управлінські рішення, чітко знати мету, ціль та засоби їх досягнення.

Матричний підхід претендує на універсальність – дозволяє наочно і зручно представляти необхідну для стратегічного управління інформацію. Зазначена тенденція визначає проблематику нашого дослідження, яка полягає в необхідності систематизації використання матричного інструментарію в загальній схемі управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кожна матриця має свій алгоритм заповнення та аналізу включених до неї показників. Для матриці Бостонської консалтингової групи (BCG) це буде – «Зростання галузі / Частка ринку».

Проведемо розміщення стратегічних позицій підприємств, які спеціалізуються на виробництві хлібобулочної продукції, за допомогою матриці BCG (рис. 1).



1 – ПАТ «Нововолинський хлібозавод»; 2 – ПАТ «Берегівський комбінат хлібопродуктів»; 3 – ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат»; 4 – ПАТ «Смілянський хлібокомбінат»; 5 – ПАТ «Кременчуцький хлібокомбінат»; 6 – ПАТ «Укрхліббуд»; 7 – ПАТ «Чернігівський хлібокомбінат»; 8 – ПАТ «Черкаський хлібокомбінат»; 9 – ПАТ «Хліб»; 10 – ПАТ «Хлібзавод «Салтівський».

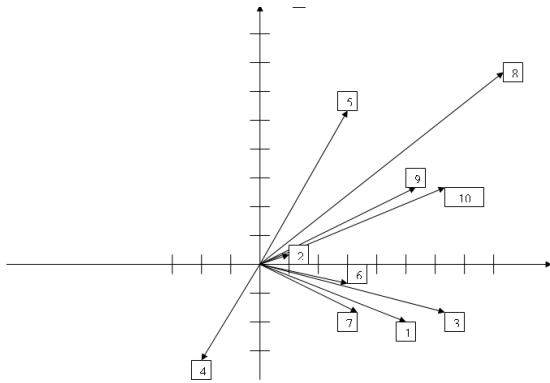
Рис. 1. Позиціонування підприємств на матриці BCG

Визначимо рекомендовані за допомогою моделі BCG стратегії для різних секторів бізнесу (табл. 1).

З історичної точки зору, матриця BCG, яка використовувалася для стратегічного аналізу та планування, неодноразово піддавалася критиці з боку науковців, які займалися як теоретичними, так і практичними дослідженнями.

Автори, які створили методику SPACE-аналізу, запропонували використання багатокритеріального підходу (табл. 2).

На основі оцінок стратегічної позиції побудуємо графічну модель (рис. 2):



1 – ПАТ «Нововолинський хлібозавод»; 2 – ПАТ «Берегівський комбінат хлібопродуктів»; 3 – ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат»; 4 – ПАТ «Смілянський хлібокомбінат»; 5 – ПАТ «Кременчуцький хлібокомбінат»; 6 – ПАТ «Укрхліббуд»; 7 – ПАТ «Чернігівський хлібокомбінат»; 8 – ПАТ «Черкаський хлібокомбінат»; 9 – ПАТ «Хліб»; 10 – ПАТ «Хлібзавод «Салтівський»».

Рис. 2. Графічна модель оцінки стратегічних позицій та дій підприємств

Рівень розвитку інноваційного потенціалу (ПП)	Високий	7. Загроза стійкості	8. Загроза спаду	9. Високий рівень стійкості
	Середній	4. Загроза спаду	5. Помірне балансування	6. Утримання стійкості
	Низький	1. Глибока криза	2. Глибока стратегічна криза	3. Стратегічна криза
		Низький	Середній	Високий
Вплив зовнішнього середовища (ВЗС)				

Рис. 3. Матриця оцінки стратегічної позиції підприємства

Розроблено автором

Проводячи аналіз отриманих векторів руху підприємств, можна зробити такі висновки із стратегій, які використовуються на підприємствах:

- підприємство ПАТ «Смілянський хлібокомбінат» використовує захисну стратегію;
- підприємства ПАТ «Нововолинський хлібозавод», ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат», ПАТ «Укрхліббуд», ПАТ «Чернігівський хлібокомбінат» дотримуються конкурентної стратегії;
- підприємства ПАТ «Берегівський комбінат хлібопродуктів», ПАТ «Кременчуцький хлібокомбінат», ПАТ «Черкаський хлібокомбінат», ПАТ «Хліб», ПАТ «Хлібзавод «Салтівський» дотримуються агресивної стратегії.

На основі матричного методу з представлення економічної інформації в стратегічному управлінні, відслідковуючи взаємозв'язок факторів, які утворюють основу матриці, автором пропонується використати матричний підхід до визначення стратегічної позиції підприємства та побудувати матрицю, параметрами якої виступають рівень розвитку інноваційного потенціалу і вплив зовнішнього середовища підприємства (рис. 3).

Доцільність включення до матриці саме інноваційного потенціалу обумовлено його призначенням, обраною структурою і специфікою моделі його оцінки, яка враховує ефективність використання, конкурентну значимість і достатність ресурсів для виконання стратегії розвитку підприємства, а також ступінь відповідності стратегічним цілям. Таким чином, інноваційний потенціал виступає системним відображенням внутрішнього середовища підприємства (фактичного стану і перспективи розвитку). Така постановка питання відрізняє запропоновану матрицю від існуючих (наприклад,

Таблиця 1

Рекомендовані стратегії для секторів бізнесу відповідно до моделі ВСГ

Сектори бізнесу	Підприємства	Рекомендовані стратегії
«Зірки»	5 – ПАТ «Кременчуцький хлібокомбінат»; 10 – ПАТ «Хлібзавод «Салтівський»».	Намагатися зберегти або збільшити частку свого бізнесу на ринку
«Важкі діти»	4 – ПАТ «Смілянський хлібокомбінат».	Або йти на збільшення присутності на ринку, або зміцнювати позиції, або скорочувати бізнес
«Дійні корови»	2 – ПАТ «Берегівський комбінат хлібопродуктів»; 6 – ПАТ «Укрхліббуд».	Намагатися зберегти або збільшити частку свого бізнесу на ринку
«Собаки»	1 – ПАТ «Нововолинський хлібозавод»; 3 – ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат»; 7 – ПАТ «Чернігівський хлібокомбінат»; 8 – ПАТ «Черкаський хлібокомбінат»; 9 – ПАТ «Хліб».	Або зберігати свої позиції на ринку, або скорочувати обсяги діяльності, або виводити цей вид бізнесу з господарського портфеля підприємства

Таблиця 2

Оцінка стратегічної позиції, вагові коефіцієнти

Оцінки	ПАТ «Нововолинський хлібозавод»	ПАТ «Берегівський комбінат хлібопродуктів»	ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат»	ПАТ «Смілянський хлібокомбінат»	ПАТ «Кременчуцький хлібокомбінат»	ПАТ «Укрхліббуд»	ПАТ «Чернігівський хлібокомбінат»	ПАТ «Черкаський хлібокомбінат»	ПАТ «Хліб»	ПАТ «Хлібзавод «Салтівський»»
Оцінка за зовнішньою стратегічною позицією	-1,6	0,3	-1,9	-1,9	5,3	-0,7	-1,3	7,2	2,2	2,6
Оцінка за внутрішньою стратегічною позицією	5,1	0,4	6,2	-3,3	6,5	2,8	3,1	8,1	5,2	6,3

Рівень розвитку інноваційного потенціалу (ПІ)	Високий			
	Середній	ПАТ «Хлібзавод «Салтівський»	ПАТ «Нововолинський хлібозавод» ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат» ПАТ «Кременчуцький хлібокомбінат» ПАТ «Черкаський хлібокомбінат» ПАТ «Хліб»	
	Низький	ПАТ «Смілянський хлібокомбінат»	ПАТ «Берегівський комбінат хлібопродуктів» ПАТ «Укрхліббуд» ПАТ «Чернігівський хлібокомбінат»	
		Низький	Середній	Високий

Вплив зовнішнього середовища (ВЗС)

Рис. 4. Матриця оцінки стратегічної позиції підприємств хлібопекарської галузі

за А. Градовим [13]). Запропонована матриця 3×3 дозволяє проаналізувати стратегічну позицію підприємства у 9-ти випадках.

Наведені стратегічні позиції підприємства обумовлені певними варіантами протиріч, що склалися в результаті різних комбінацій рівня розвитку інноваційного потенціалу і впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства.

Результати побудування матриці оцінки стратегічної позиції підприємств хлібопекарської галузі наведено на (рис. 4).

На основі проведеного аналізу стратегічної позиції десяти підприємств хлібопекарської галузі можна зробити такі висновки щодо специфіки їх розвитку.

Позиція підприємств ПАТ «Нововолинський хлібозавод», ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат», ПАТ «Кременчуцький хлібокомбінат», ПАТ «Черкаський хлібокомбінат», ПАТ «Хліб» характеризується помірним балансуванням з зовнішнім середовищем і в результаті підвищення сприятливості останнього – утриманням стійкості на ринку. Серед позитивних тенденцій у внутрішньому середовищі: високі показники фінансової стійкості та ділової активності; спостерігається тенденція до нарощування обсягів продажу.

На підприємстві ПАТ «Смілянський хлібокомбінат» відбувається втрата позицій, викликана загостренням протиріч внутрішнього і зовнішнього середовища. Низький рівень розвитку інноваційного потенціалу призводить до неспроможності суб'єктів господарювання протистояти негативним тенденціям зовнішнього середовища.

Підприємству ПАТ «Хлібзавод «Салтівський» характерне зниження рівня розвитку інноваційного потенціалу підприємства внаслідок несприятливості оточення.

Підприємства ПАТ «Берегівський комбінат хлібопродуктів», ПАТ «Укрхліббуд», ПАТ «Чернігівський хлібокомбінат» внаслідок непроведення відповідних заходів щодо стабілізації свого стану опинилися в глибокій стратегічній кризі, яка спричинена катастрофічним занепадом інноваційного потенціалу.

Аналіз отриманих результатів оцінки стратегічної позиції підприємств хлібопекарської галузі показав, що спостерігається наявність суперечностей між підприємствами і їх оточенням. Таким чином, запропонована матриця оцінки стратегічної позиції підприємства може бути використана в якості практичного інструмента його діагностики і як бази для послідовного визначення доцільних стратегічних напрямів розвитку.

Спираючись на переваги матричного методу представлення інформації в стратегічному управлінні, пропонується застосувати для вибору стратегії розвитку підприємства матрицю, параметрами якої виступають рівень розвитку інноваційного потенціалу і впливу зовнішнього середовища підприємства. В основі такого вибору – певна стратегічна позиція суб'єкта господарювання (рис. 4). З метою визначення доцільного напрямку розвитку суб'єкта господарювання пропонується використати модифікацію матриці, що базується на попередній оцінці стратегічної позиції підприємства (рис. 5).

Наведені стратегічні напрями розвитку підприємства спрямовані на вирішення варіантів протиріч, що склалися в результаті певної комбінації рівня розвитку інноваційного потенціалу і впливу зовнішнього середовища.

Оскільки було визначено, що найвигідніша стратегічна позиція у підприємств, що опинилися у квадрантах 5, 6, 8, 9, у котрих середній і високий рівень розвитку інноваційного потенціалу та сприятливі умови господарювання з боку зовнішнього середовища, тобто в такій ситуації практично відсутні принципи протиріччя з оточенням, то підвищення стійкості на ринку підприємствам можна досягти шляхом реалізації стратегії підвищення рівня розви-

Рівень розвитку інноваційного потенціалу (ПІ)	Високий	7. Інтегрованого зростання	8. Зростання	9. Незв'язаної диверсифікації
	Середній	4. Стабілізації	5. Концентрованого зростання	6. Зв'язаної диверсифікації
	Низький	1. Ліквідації або повороту	2. Скорочення витрат	3. Стабілізація або зняття „врожаю”
		Низький	Середній	Високий

Вплив зовнішнього середовища (ВЗС)

Рис. 5. Матриця вибору стратегічного напрямку розвитку підприємства

Розроблено автором

тку інноваційного потенціалу та укріплення конкурентних переваг. Так, стратегічна позиція, утворена високим рівнем розвитку інноваційного потенціалу і сприятливими зовнішніми умовами (квадрант 9), дозволяє підприємству знизити ризик діяльності в майбутньому за рахунок освоєння неспоріднених видів діяльності (незв'язана диверсифікація). Якщо зовнішнє середовище сприятливе, але інноваційний потенціал ще характеризується середнім рівнем розвитку, доцільним є прийняття рішення щодо зв'язаної диверсифікації.

На основі проведеного аналізу стратегічної позиції десяти підприємств хлібопекарської промисловості можна надати такі рекомендації щодо формування стратегії їхнього розвитку.

Для закріплення успіху на ринку підприємств ПАТ «Нововолинський хлібозавод», ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат», ПАТ «Кременчуцький хлібокомбінат», ПАТ «Черкаський хлібокомбінат», ПАТ «Хліб» доцільно прийняти стратегію концентрованого зростання (посилення позицій на ринку, розвиток ринку або продукту).

Підприємству ПАТ «Хлібзавод Салтівський» доцільно застосувати стратегію стабілізації з метою запобігання подальшого зниження рівня розвитку інноваційного потенціалу внаслідок несприятливості оточення. Як правило, така стратегія має бути перехідним етапом до наступного розвитку суб'єктів господарювання.

Загостренням протиріч внутрішнього і зовнішнього середовища на підприємствах ПАТ «Берегівський комбінат хлібопродуктів», ПАТ «Укрхліббуд», ПАТ «Чернігівський хлібокомбінат» та середньому рівні впливу оточення підприємствам доцільно вдатися до балансування інноваційного потенціалу відповідно зовнішнім вимогам з метою скорочення витрат. Якщо відновлення стійкості недосяжне, необхідно обрати стратегію ліквідації.

Підприємство ПАТ «Смілянський хлібокомбінат» внаслідок непроведення відповідних заходів щодо стабілізації свого стану опинилося в глибокій стратегічній кризі, такі умови роблять його подальше існування неможливим з причини порушення інтересів суб'єктів процесу його розвитку, якщо ситуація не зміниться, ліквідації не уникнути.

Таким чином, дані по стратегічному позиціонуванню в стратегічному управлінні підприємством поєднують в собі такі базові поняття із стратегічного менеджменту, як (конкурентна позиція, стратегія, потенціал підприємства, стратегічний вибір направлення), що визначають час розроблення або завершення виконання стратегії підприємства, а також прийняття стратегічних управлінських рішень.

Висновки з проведеного дослідження. З наведеного вище можна зробити наступні висновки, що ре-

зультативність стратегічного управління економічним розвитком підприємств напряму залежить від якості та широкому охопленню інформаційної бази для внутрішнього аналізу та інформації про взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем. Для створення необхідної стратегії необхідні дані про чітке визначення стратегічного позиціонування підприємства на момент розробки стратегії. Стратегічною позицією підприємства ми будемо трактувати таке його положення, при якому підприємству присвоєно такий набір характеристик, які дозволяють впровадження визначеної саме для нього стратегії розвитку. Запропонована матриця оцінки стратегічної позиції підприємства враховує рівень розвитку інноваційного потенціалу підприємства та вплив зовнішнього середовища, а також виступає в якості практичного інструмента його діагностики і базою для наступного визначення доцільних напрямів розвитку за допомогою матриці вибору стратегічного напряму розвитку підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2002. – 544 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
3. Балабаниць А.В. Стратегічне управління в схемах : навч.-метод. посіб. / А.В. Балабаниць. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. – 83 с.
4. Белошапка В.А. Стратегическое управление: принципы и международная практика / В.А. Белошапка, Г.В. Загорий. – К. : Абсолют-В, 1998. – 352 с.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М. : МГУ, 1995. – 252 с.
6. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепция и планирование / В.С. Ефремов. – М. : Финпресс, 1998. – 192 с.
7. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления : монография / В.С. Катькало. – СПб. : Высшая школа менеджмента, 2008. – 548 с.
8. Минцберг Г. Школы стратегий / Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. : Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : «Питер», 2001. – 336 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
9. Наливайко А.П. Теория стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А.П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.
10. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
11. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Бизнес-школа «Интел-синтез», 1997. – 304 с.
12. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
13. Экономическая стратегия фирмы / под общ. ред. А.П. Градова. – СПб. : Специальная лит-ра, 1995. – 184 с.
14. Johnson G. Exploring Corporate Strategy / G. Johnson, K. Scholes. – C. : Prentice Hall, 2004. – 1072 p.