

УДК 339.138.012.2:658.23:519.252

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-4-5>**Божкова В.В.**доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу
та управління інноваційною діяльністю
Сумського державного університету**Горета Л.В.**аспірант кафедри маркетингу
та управління інноваційною діяльністю
Сумського державного університету

ВИКОРИСТАННЯ МАТРИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ У СТРАТЕГІЧНОМУ МАРКЕТИНГОВОМУ ПЛАНУВАННІ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті запропоноване використання матриці Shell/DPM, побудованої на основі двох параметрів: зміни обсягів ринку збуту підприємств та фактичної частки ринку підприємств (за обсягом реалізованої продукції), у стратегічному маркетинговому плануванні діяльності промислових підприємств на вітчизняному ринку. Пропозиції апробовано на машинобудівних підприємствах Сумської області, які виробляють продукцію промислового призначення: ПАТ «Сумське НВО»; ПАТ «Сумський завод «Насосенергомаш»; ПАТ «Свесський насосний завод». Для кожного підприємства визначено стратегії, які необхідно використовувати підприємствам для зміцнення власних конкурентних позицій на ринку.

Ключові слова: машинобудування, стратегічний аналіз, конкурентоспроможність, маркетингове планування, Shell/DPM аналіз, промислове підприємство.

В статье предложено использование матрицы Shell/DPM, построенной с помощью двух факторов: изменения объемов рынка сбыта предприятий и фактической доли рынка предприятий (по объему реализованной продукции) для дальнейшего стратегического маркетингового планирования деятельности промышленных предприятий на отечественном рынке. Предложения апробированы на машиностроительных предприятиях Сумской области, производящих продукцию промышленного назначения: ПАО «Сумское НПО»; ПАО «Сумский завод «Насосенергомаш»; ПАО «Свесский насосный завод». Для каждого предприятия определены стратегии, которые необходимо использовать предприятиям для укрепления собственных конкурентных позиций.

Ключевые слова: машиностроение, стратегический анализ, конкурентоспособность, маркетинговое планирование, Shell/DPM анализ, промышленное предприятие.

The article proposes the usage of the Shell/DPM matrix based on two parameters: changes in the sales market volume of the enterprises and the actual market share of the enterprises (in terms of sales volume), in the strategic marketing planning of the industrial enterprises in the domestic market. Proposals are approved at the machine-building enterprises of the Sumy region, which produce goods for industrial usage. They are PJSC "Sumy NPO"; Nasosenergomash Pump & Power Engineering Works Sumy PJSC; Swessa Pumping Plant PJSC. Strategies that need to be used by enterprises to strengthen their own competitive positions on the market are defined for each company. Strategic marketing planning is an instrument for adapting enterprises to market conditions of operation. Its purpose is to define strategic directions of activity and develop appropriate strategic actions for efficient use of available resources to ensure a stable level of competitiveness. The directional policy matrix (Shell/DPM) is one of the best tools for determining the enterprise's competitiveness and an effective strategic analysis of the company's competitive position. The Shell/DPM matrix model of strategic analysis can be used to describe the actual or projected position of enterprises determined by certain changes, as well as to determine possible long-term development strategies. This model is easy to use; it allows combining quantitative and qualitative indicators, which in turn allows carrying out a deep and systematic analysis. Thus, the usage of a Shell/DPM directed policy matrix built with two parameters the actual market share of enterprises (in terms of sales volume) and changes in sales volumes as tools in the strategic marketing planning of industrial enterprises allows: determine the actual competitive positions of enterprises (for each analysed year); identify additional factors that may affect the competitiveness of the enterprise in the future (to be a clarifying method by fulfilment the

method sequentially, for example, after the matrix method of the Boston Advisory Group (BAG–analysis)); propose strategic decisions aimed at strengthening the competitiveness indicators of enterprises in the long-term perspective. Proposals concerning the practical application of the Shell/DPM matrix model built on the proposed parameters in the strategic marketing planning of domestic industrial enterprises can be used as the basis for further researches in determining the directions of their strategic development.

Keywords: machine building, strategic analysis, competitiveness, marketing planning, Shell/DPM analysis, industrial enterprise.

Постановка проблеми. Стратегічне маркетингове планування є інструментом адаптації підприємств до ринкових умов функціонування. Це управлінський процес створення та постійної підтримки відповідностей між поставленими підприємствами цілями та їхніми потенційними можливостями. Його метою є визначення стратегічних напрямів діяльності та розроблення відповідних стратегічних дій щодо ефективного використання наявних ресурсів для забезпечення стабільного рівня конкурентоспроможності.

Сучасні умови конкуренції на ринках готової продукції спонукають вітчизняні промислові підприємства до застосування стратегічного маркетингового планування як у довгостроковій, так і у короткостроковій та середньостроковій перспективах.

Основним завданням маркетингового стратегічного планування є поєднання виробництва, задоволення потреб потенційних споживачів та отримання високої прибутковості. Воно має проводитися з використанням певного інструментарію, адаптованого до сучасних умов економічного розвитку вітчизняних промислових підприємств.

Є низка матричних методів стратегічного аналізу, розроблених здебільшого зарубіжними компаніями, які мають відповідні переваги за певних умов застосування (адаптовані переважно під специфіку діяльності підприємств). Зараз необхідним заходом є вдосконалення цих методів та розроблення методики їх практичного застосування під час маркетингового планування діяльності вітчизняних промислових підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням визначення і вибору сучасного інструментарію під час проведення стратегічного маркетингового планування у діяльності підприємств приділили увагу чимало науковців, зокрема В. Дикань, Б. Луговий, В. Марченко, О. Кириченко, А. Мігдальський, Л. Фролова, А. Наторіна, К. Завальнюк, В. Пасенко, К. Редченко та ін. Дослідженнями щодо використання матриці спрямованої політики Shell/DPM як одного з методів стратегічного аналізу займалися такі науковці, як С. Князєв, В. Єфремов, І. Вагнер та ін. Але, з огляду на плінність ринкових умов, проблематика визначення релевантного інструментарію у стратегічному плануванні промислових підприємств залишається актуальною.

Метою дослідження є розроблення теоретико-методичних рекомендацій щодо використання матриці Shell/DPM у маркетинговому плануванні діяльності вітчизняних промислових підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Натепер маркетингове стратегічне планування дає змогу оперувати певним інструментарієм вибору стратегій розвитку підприємств, під яким розуміють перелік методів, способів, механізмів та моделей вибору стратегій розвитку за певними критеріями.

До інструментарію планування належать: формальні моделі та кількісні методи, найпоширеніші у зарубіжній практиці планування; самостійний творчий аналіз, який враховує специфіку підприємства і ґрунтується на аналітичних та інтуїтивних здібностях спеціалістів з планування [1, с. 174].

Таким чином, стратегічному маркетинговому плануванню властивий загальний підхід до вирішення проблем, які виникають у процесі маркетингової діяльності підприємств.

Застосування матричних методів є пріоритетним інструментом у процесі прийняття рішення і вибору стратегії підприємства, спрямованої на постійний розвиток і покращення конкурентних позицій на ринку [2, с. 945].

Нині відомий широкий перелік матричного інструментарію, застосування якого дає змогу оцінити стратегічні альтернативи розвитку підприємств.

Матриця – ефективний інструмент вибору стратегії, що може бути розроблена на основі будь-яких показників. Найбільш розповсюдженими є двовимірні матриці, в яких можливе порівняння двох підприємств за різними критеріями, наприклад конкурентоспроможності, частки ринку, привабливості тощо [2, с. 942].

Матричні методи можуть використовуватися локально або у певній комбінації залежно від поставленого завдання під час маркетингового планування діяльності вітчизняних промислових підприємств.

Серед формальних методів стратегічного аналізу виділяють:

- модель М. Портера;
- модель «продукт-ринку» (І. Ансоффа);
- модель накопиченого досвіду;
- модель ЖЦП (життєвого циклу продукту);
- модель ЖЦТ (життєвого циклу технологій).

До матричних належать:

- модель БКГ;
- метод «Мак-Кінзі»;
- модель Shell/DPM;
- модель Хофера/Шенделя;
- метод ADL;
- метод PIMS.

I. Методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства:

- метод комплексного стратегічного аналізу SWOT;
- метод комплексного стратегічного аналізу SPACE;
- метод LOTS;
- метод експертного оцінювання;
- метод картування стратегічних груп.

II. Методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства:

- методи фінансово-економічного аналізу;
- методи прогнозування фінансово стану підприємства [3].

Застосування інструментів матричного стратегічного аналізу передбачає побудову стратегічних маркетингових матриць, які відображають позицію підприємств на ринку залежно від комбінації дії певних параметрів. Найчастіше один параметр характеризує вплив на підприємство зовнішнього середовища (незалежний від дій підприємства), а інший – описує вплив внутрішнього середовища підприємства (характеризує його фактичний стан).

Визначення бізнес-стратегії підприємства на практиці відбувається з використанням матричних інструментів, основними параметрами для побудови яких виступають чинники маркетингового середовища. Однак слід зазначити, що з різноманітної низки наявних матричних інструментів (матриці «Мак Кінзі – Дженерал Електрик», Shell/DPM, Ч. Хофера і Д. Шендела, метод SPACE-аналізу тощо) жоден інструмент не включає повний перелік чинників, які давали би змогу дати чіткі рекомендації для підприємства щодо вибору його подальшої стратегії [4, с. 59].

Отже, є необхідність розроблення та впровадження у практику стратегічного маркетингового планування методики щодо практичного застосування наявних чи вдосконалених інструментів матричного стратегічного аналізу.

До переваг використання матричних методів та моделей під час формування маркетингової стратегії слід віднести простоту й доступність їх використання для широкого кола підприємств [5, с. 180].

У 1975 р. британсько-голандська хімічна компанія Shell розробила і впровадила у практику стратегічного аналізу і планування власну модель, яка отримала назву «матриця спрямованої політики» (Shell/DPM).

Матриця спрямованої політики – один з оптимальних інструментів визначення конкурентоспроможності підприємства та ефективного стратегічного аналізу конкурентних позицій підприємства [6, с. 9].

Для побудови матриці Shell/DPM використовується певна група змінних показників, які характеризують конкурентоспроможність підприємства та привабливість галузі.

Модель Shell/DPM орієнтує менеджерів на перерозподіл певних фінансових потоків з тих секторів бізнесу, які породжують грошову масу, у сектори бізнесу з високим рівнем рентабельності у майбутньому [7, с. 158].

Змінні показники конкурентоспроможності підприємства (вісь X): виробничі запаси; кадровий потенціал; обладнання і місце розташування; технологічні навички; науково-дослідницький потенціал; якість продукції; економія масштабу виробництва; ефективність виробництва; післяпродажне обслуговування; ширина і глибина товарної лінії; охоплення та ефективність дистриб'юторської мережі; відносна частка ринку; крива попиту.

Змінні показники привабливості ринку (вісь Y): темпи росту ринку; чисельність населення в регіоні; рівень розвитку регіону; відносна галузева норма прибутку; ціна покупця та його прихильність до торгової марки; відносна стабільність галузевої норми; технологічні бар'єри для входу в галузь; значення договірної дисципліни на ринку; вплив постачальників та держави на ринку; рівень використання галузевої потужності; інтенсивність конкуренції; товари-замінники; показник ринкової концентрації; імідж галузі [8; 9].

Матриця Shell/DPM зображена на рисунку 1.

Результати, отримані за допомогою проведення стратегічного аналізу з використанням матриці Shell/DPM, дають можливість оцінити поточний стан підприємств та вказують на потенційні перспективи розвитку підприємств або галузі загалом.

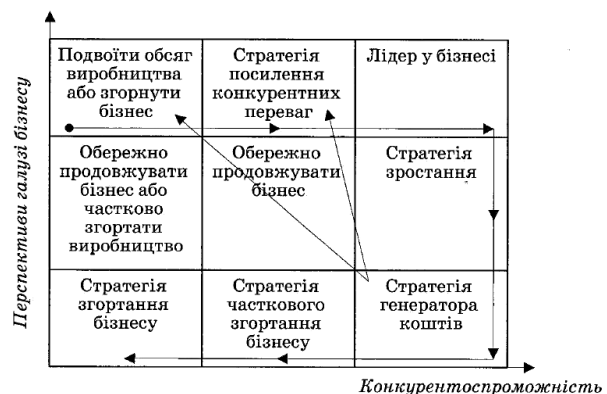


Рис. 1. Матриця Shell/DPM [10, с. 146]

Кожен із дев'яти секторів матриці Shell/DPM відповідає специфічній стратегічній альтернативі підприємств (розвитку, збереження чи скорочення), характеризує їх стан на ринку [11, с. 11–12].

У матриці спрямованої політики також можна враховувати час, оскільки кожна ділянка являє собою точку в часі. Менеджеру, що бажає побачити зміни після закінчення певного періоду, необхідно лише скористатися базою даних для кожного періоду і порівняти результати [12].

Пропонуємо для визначення стратегічних напрямів діяльності промислових підприємств Сумської області (ПАТ «Сумське НВО» [13]; ПАТ «Сумський завод «Насосенергомаш» [14]; ПАТ «Свеський насосний завод» [15]) використати матричний інструментарій стратегічного аналізу – матрицю спрямованої політики (Shell/DPM), побудованої для трьох аналізова-

них років – 2014–2016 рр. – за допомогою двох параметрів: по осі Х – фактична частка ринку підприємств (за обсягом реалізації), що характеризує конкурентоспроможність підприємств; по осі У – зміни обсягів ринку збуту, що відображає привабливість ринку.

Розрахунок вказаних показників наведений у [16].

Позиції підприємств відображаємо у відповідному секторі матриці (рис. 2–4).

За результатами використання матриці спрямованої політики (Shell/DPM) [10, с. 147–149] спостерігається така тенденція позиціонування підприємств:

– ПАТ «Свеський насосний завод» в усі аналізовані роки займав позицію № 4 – «обережно продовжувати бізнес або частково згортати виробництво» дотримуючись страте-



Рис. 2. Матриця Shell/DPM для ПАТ «Сумське НВО», ПАТ «Сумський завод «Насосенергомаш» та ПАТ «Свеський насосний завод», 2014 р.



Рис. 3. Матриця Shell/DPM для ПАТ «Сумське НВО», ПАТ «Сумський завод «Насосенергомаш» та ПАТ «Свеський насосний завод», 2015 р.



Рис. 4. Матриця Shell/DPM для ПАТ «Сумське НВО», ПАТ «Сумський завод «Насосенергомаш» та ПАТ «Свеський насосний завод», 2016 р.

гії «утримання конкурентних позицій» у цьому секторі;

– ПАТ «Сумське НВО» з позиції № 3 «Стратегія генератора коштів» у 2014 р., яка характеризує досить сильну позицію підприємства у непривабливій галузі за достатнього скорочення діяльності підприємства та зменшення норми прибутку, у 2015 р. перемістилося на позицію № 9 «Лідер у бізнесі», маючи при цьому найбільш привабливі конкурентні позиції на ринку, та у 2016 р. перемістилося на позицію № 2 «Стратегія часткового зростання бізнесу», яка характеризує відсутність сильних сторін та можливостей розвитку;

– ПАТ «Сумський завод «Насосенергомаш» з позиції № 9 «Лідер у бізнесі» у 2014 р. перемістилося на позицію № 5 «Обережно продовжувати бізнес» у 2015 р., на якій залишалось і у 2016 р. Для цього стану характерні середні конкурентні позиції підприємства на ринку з повільним скороченням норми прибутку.

Висновки з проведеного дослідження. Вітчизняні промислові підприємства повинні вміти швидко реагувати на зміни ринкової ситуації та перебудовувати свою стратегічну спрямованість. Тому в процесі маркетингового планування створено велику кількість методів і моделей розроблення конкурентних стратегій маркетингу. А отже, вибір стратегії є центральним моментом стратегічного маркетингового планування діяльності промислових підприємств.

Матричні методи дають змогу проводити стратегічний аналіз варіантів розвитку підприємств практично без фінансових затрат, беручи до уваги лише різноманітні чинники впливу (як зовнішні, так і внутрішні).

Матричну модель стратегічного аналізу Shell/DPM можна використовувати як для

опису фактичної або прогнозованої позиції підприємств, що визначається певними змінами, так і для визначення можливих стратегій розвитку у довгостроковій перспективі. Ця модель є зручним доповненням до вже наявних матричних інструментаріїв, які застосовуються під час стратегічного маркетингового планування діяльності вітчизняних промислових підприємств, спрямованих на зміцнення показників конкурентоспроможності. Ця модель є зручною у використанні, дає змогу поєднати кількісні та якісні показники, щоби провести глибокий та системний аналіз.

За результатами використання матриці Shell/DPM для визначення стратегічних напрямів діяльності на вітчизняному ринку машинобудівних підприємств Сумської області, які виготовляють машини та устаткування промислового призначення, можна дійти таких висновків:

– ПАТ «Свеський насосний завод» займає слабкі позиції на ринку за умов середньої привабливості галузі. Рекомендованою стратегією для підприємства є відмова від додаткових інвестицій, утримання у цій позиції, доки вона буде забезпечувати підприємство прибутком та сприяти переходу до сектору № 6 «Стратегія зростання», який забезпечить більш сильні конкурентні позиції на ринку;

– ПАТ «Сумське НВО» займає середню позицію на ринку у непривабливій галузі. Ринок не є привабливим (низька норма прибутку, надлишок виробничих потужностей, високий рівень концентрації капіталу в галузі). Рекомендованою стратегією для підприємства є інвестування коштів на рівні, необхідному для підтримання досягнутих конкурентних позицій, та забезпечення дохідності бізнесу (у виробництво тих видів продукції, які зараз є затребува-

ними у потенційних споживачів) та сприяння переходу до сектору № 3 «Стратегія генератора коштів», який забезпечить підприємству отримання максимального прибутку від інвестування коштів у виробництво;

– ПАТ «Сумський завод «Насосенергомаш» займає середні позиції на ринку із середньою привабливістю діяльності. Ринок зростає повільно, норма прибутку скорочується повільними темпами. Рекомендованою стратегією для підприємства є інвестування коштів, спрямованих на вдосконалення процесу виробництва конкурентоспроможної продукції, впровадження інновацій тощо; здійснення постійного аналізу становища підприємства та намагання перейти до сектору № 8 «Стратегія посилення конкурентних переваг» із метою перетворення підприємства на лідера з більш сильними конкурентними позиціями у привабливій галузі.

Таким чином, використання матриці спрямованої політики Shell/DPM, побудованої за допомогою двох параметрів – фактичної частки ринку підприємств (за обсягом реаліза-

ції) та зміни обсягів ринку збуту – як інструментарію під час стратегічного маркетингового планування діяльності промислових підприємств дає змогу:

- визначати фактичні конкурентні позиції підприємств (для кожного аналізованого року);
- виділяти додаткові чинники, які можуть вплинути у майбутньому на конкурентоспроможність підприємства (бути уточнюючим методом під час проведення методу послідовно, наприклад, після матричного методу Бостонської консультативної групи (БКГ-аналізу));
- запропонувати стратегічні рішення, спрямовані на зміцнення показників конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі.

Пропозиції щодо практичного застосування матричної моделі Shell/DPM, побудованої за запропонованими параметрами, у стратегічному маркетинговому плануванні діяльності вітчизняних промислових підприємств можуть бути покладені в основу подальших наукових досліджень щодо визначення напрямів їх стратегічного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Дикань В.Л. Стратегічне управління / В.Л. Дикань. К.: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
2. Луговий Б.О., Марченко В.М. Сучасний інструмент вибору стратегії розвитку підприємства – суб'єкта ЗЕД (на матеріалах ТОВ «Шостка-Технокат») / Б.О. Луговий, В.М. Марченко // «Молодий вчений». 2017. № 10 (50). С. 941–946.
3. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства / О.М. Кириченко, А.В. Мігдальський // Ефективна економіка. – 2017. – № 2. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5428>.
4. Фролова Л.В., Наторіна А.О. Матриця бізнес-стратегій підприємства: обґрунтування загальних стратегій та методика їх вибору / Л.В. Фролова, А.О. Наторіна // Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. – 2015. – Вип. 47. – С. 58–62.
5. Завальнюк К.С. Матричні методи формування маркетингових стратегій підприємств / К.С. Завальнюк // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. – 2016. – Вип. 249. – С. 174–183.
6. Пасенко В.М., Лещенко М.М. Використання матричних методів портфельного аналізу для оцінки ефективності інтеграційних стратегій ТНК / В.М. Пасенко, М.М. Лещенко // Фінансові ринки в умовах глобалізації. – 2013. – № 2 (10). – С. 37–43.
7. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч.посібн.[для студентів та аспірантів] / К.І. Редченко. Вид. 2-ге, доп. – Л.: Новий Світ-2000,2003. – 272 с.
8. Князев С.В. Матрица стратегического позиционирования бизнеса Shell/DPM и ее применение для разработки маркетинговых стратегий филиалов страховой компании [Электронный ресурс] : учеб.пособ. Технологии управления маркетингом / С.В. Князев. – Режим доступа : <http://marketing.rbc.ru/research/562949958002579.shtml>.
9. Ефремов В.С. Концепция стратегического управления Shell/DPM [Электронный ресурс] : учебн. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / В.С. Ефремов. – Режим доступа: <http://vernikov.ru/management/strategija/item/42shellidpm.html>.
10. Давидов Г.М., Малахова В.М., Магопечь О.А., Лисенко А.М., Давидов Ю.Г. Стратегічний аналіз : Навч.посібн. / Г.М. Давидов, В.М. Малахова, О.А. Магопечь, А.М. Лисенко, Ю.Г. Давидов – К.: Знання, 2011. – 389 с.
11. Вагнер І.М. Матриця спрямованої політики як один із методів стратегічного аналізу / І.М. Вагнер // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – № 2(6). – С. 9–14.
12. Структура моделі Shell/DPM. [Електронний ресурс]: електронна бібліотека. – Режим доступу до журн. : <http://fastfest.org.ua/?p=16>.
13. Офіційний сайт ПАТ «Сумське НВО» [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://frunze.com.ua/uk/golovna/?lang=uk>.

14. Офіційний сайт ПАТ «Сумський завод «Насосенергомаш» [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://nemrump.com/>.
15. Офіційний сайт ПАТ «Свеський насосний завод» [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.snz.com.ua/>.
16. Горета Л.В. Визначення конкурентних позицій машинобудівних підприємств Сумської області на вітчизняному ринку промислового насособудування / Л.В. Горета // Науково-виробничий журнал з економіки «Бізнес-навігатор». – 2018. – Вип. 2–1 (45). – С. 119–124.