

УДК 339.138

Л.Л. Палехова, канд. екон. наук

Національний гірничий університет, м. Дніпропетровськ, Україна

ВИКОРИСТАННЯ МАТРИЧНИХ МЕТОДІВ У ДОСЛІДЖЕННІ РИНКОВОГО СТАНУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**Л.Л. Палехова**, канд. экон. наук

Национальный горный университет, г. Днепропетровск, Украина

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАТРИЧНЫХ МЕТОДОВ В ИССЛЕДОВАНИИ РЫНОЧНОГО СОСТОЯНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**L.L. Paliekhova**, Candidate of Economic Sciences

National Mining Universitet, Dnipropetrovsk, Ukraine

THE USE OF MATRIX METHODS IN THE INDUSTRY MARKETING STUDIES

Досліджено теоретичні і практичні аспекти щодо використання матричних методів аналізу ринкового стану підприємств, що працюють на промислових ринках; запропоновано визначення поняття та класифікація стратегічних матриць відносно задач маркетингового аналізу; доведено переваги та недоліки використання окремих видів матриць для аналізу ринкового стану промислових підприємств.

Ключові слова: стратегічна матриця, промислове підприємство, промисловий ринок, стратегічний маркетинговий аналіз.

Исследованы теоретические и практические аспекты использования матричных методов анализа рыночного состояния предприятий, работающих на промышленных рынках; предложено определение понятия и классификация стратегических матриц относительно задач маркетингового анализа; определены преимущества и недостатки использования отдельных видов матриц для анализа рыночного состояния промышленных предприятий.

Ключевые слова: стратегические матрицы, промышленное предприятие, промышленный рынок, стратегический маркетинговый анализ.

The article studies the theoretical and practical aspects of applying matrix methods for marketing analysis of enterprises operating in industrial markets. The strategic matrices are classified according to the criteria of marketing analysis. The advantages and disadvantages for using certain types of matrices for marketing analysis of industrial enterprises are determined.

Key words: strategic matrices, industrial enterprises, industrial market, strategic marketing analysis.

Постановка проблеми. Україна, як відомо, історично є промисловою державою, її промисловий сектор становить основу національної економічної системи та обумовлює певні тенденції у розвитку всіх сфер економічної діяльності. Проте більше 40 % промислових підприємств є збитковими, а обсяг продукції, що призначена для використання споживачами промислового ринку, за останні п'ять років зменшився удвічі і становить сьогодні менше 10 % від загального [1].

Як свідчать результати досліджень, кризовий економічний стан та низька конкурентоспроможність українських промислових структур значною мірою обумовлена тим, що вони неадекватно оцінюють зміни, які відбуваються на сучасному ринку, більшість з них не мають грамотно побудованої стратегії ринкової поведінки [2]. Також можна стверджувати і те, що напрацювання світової наукової спільноти у цій галузі є поки малодослідженим. Тому вивчення можливостей використання матричних методів у маркетинговому аналізі промислових підприємств, що діють в українських реаліях, є досить актуальним, має високий теоретичний та практичний інтерес.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні теорія управління ринковим розвитком пропонує великий арсенал корисних концепцій маркетингового аналізу з використанням різних матричних методів, що успішно апробовані західними підприємствами. Широко відомі та стали класикою у цій галузі розробки І. Ансоффа, Д. Абея, С. Дібба, П. Дойля, Ж.-Ж. Ламбена, А.Д. Літла, М. Портера, А. Стрікланда і т. д. Матричний інструментарій вивчається у працях російських економістів – О.І. Агеєва, І.К. Беляєвського, Г.Л. Багієва та ін. Значний внесок у теорію матричних методів у маркетингу зробили й вітчизняні вчені – Л.В. Балабанова, Г.В. Завгородня, Н.В. Куденко, О.Ф. Оснач, А.О. Старостіна, С.О. Солнцев, В.М. Терещенко та інші. Особлива увага в

публікаціях за цією тематикою приділена вивченню сучасного інструментарію у стратегічному маркетинговому плануванні [3-4]. В останні роки стратегічні матриці все частіше використовуються у наукових дослідженнях для вивчення ринкового стану підприємств у певних галузях народного господарства [5-6].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявності великої кількості теоретичних і практичних напрацювань у сфері стратегічного маркетингу багато питань залишаються відкритими. Зокрема спостерігається різне розуміння категорії стратегічної матриці, досі немає чіткої класифікації стратегічних матриць у маркетингу, потребують конкретизації цілі та умови використання окремих матричних моделей в оцінюванні ринкового стану промислового підприємства.

Мета статті. Головною метою статті є визначення поняття стратегічної матриці як інструменту стратегічного маркетингового аналізу, розроблення класифікації стратегічних матриць відносно завдань маркетингового аналізу, вивчення переваг та недоліків використання окремих видів матриць для аналізу ринкового стану промислових підприємств, що працюють в умовах перехідної економіки.

Виклад основного матеріалу. Як відомо, вперше використання стратегічної матриці для ринкового аналізу було запропоновано американським дослідником І. Ансоффом у 1957 р. Ідея вченого полягала в тому, що існує дуже широкий вибір продуктів, які можна виробляти та пропонувати ринкові, і ринків, на яких можна працювати, тому підприємство може мати великий вибір різних стратегій. Матриця І. Ансоффа враховує взаємозв'язок між станом розвитку продуктів і ринків, пропонує варіанти стратегічного вектора зростання, що задасть напрямок укріплення конкурентоспроможності підприємства [7, с. 41]. Надалі принципи матричного аналізу були розвинені і вдосконалені багатьма дослідниками.

У сучасній теорії і практиці стратегічного маркетингу стратегічна матриця стійко розуміється як інструмент вибору однієї з типових ринкових стратегій підприємства [8, с. 105]. Однак процес формування понятійного апарату ще не завершився, зокрема не склався і єдиний підхід до визначення поняття стратегічної матриці. Часто матриця у стратегічному аналізі трактується дуже широко – як модель, що будується на основі будь-яких показників [9], інші автори, навпаки, визначають її занадто вузько – як засіб опрацювання інформації з метою прийняття управлінських рішень або елемент інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства [10].

Узагальнюючи існуючі методологічні підходи до побудови та використання різних матриць у маркетинговому аналізі, вважаємо, що стратегічна матриця має цілком певні особливості як метод маркетингового аналізу.

По-перше, вона відноситься до класу аналітичних моделей – матриця моделює систему співвідношень між заданими маркетинговими факторами та очікуваними величинами ринкового успіху. Розв'язки, що пропонуються цією моделлю, можна оцінювати, аналізувати і вибирати залежно від стану маркетингових факторів.

По-друге, феноменологічний підхід, що лежить в основі стратегічної матриці, передбачає цілісне просторове (топологічне) відтворення структури ринкових умов через фільтр найбільш суттєвих факторів впливу. Просторовий аналіз у візуальному вигляді визначає ситуаційні обмеження та перспективи ринкових можливостей підприємства, що обумовлені різними сценаріями спільних впливів конкретних груп факторів.

По-третє, стратегічна матриця – це прогностична модель, що прогнозує дії підприємства на основі синтезу минулого і сучасного досвіду, виробленого в процесі емпіричної діяльності багатьох суб'єктів ринку в різних маркетингових умовах. Розв'язки матриці спрямовані на пошук нових стратегічних цілей і програм.

Таким чином, у загальному вигляді стратегічна матриця являє собою аналітично-просторову модель конкретного типу ринку та прогностичної позиції підприємства у

ньому, що обумовлена перехресним впливом обраної комбінації певних маркетингових факторів у динаміці.

Матриці для стратегічного аналізу зазвичай будуються як двомірні таблиці, в яких по осях з певними інтервалами визначаються параметри двох груп факторів. Квадранти, що утворюються перетинанням прикордонних значень обох груп факторів, означають позицію або стратегічну зону підприємства на ринку; для кожного квадранту рекомендується типова стратегія. Відомі лише дві трьохмірні матриці стратегічного аналізу, що є варіаціями матриці І. Ансоффа, це матриці Д. Абея і Р. Купера.

За кількістю стратегічних зон розроблено стратегічні матриці чотирьох стратегічних зон (матриця BCG і вдосконалена матриця BCG, матриці І. Ансоффа, МСС, Thompson&Strickland, ідентифікації бізнесів і т. д.); дев'яти стратегічних зон (матриці GE/McKinsey, Shell/DPM і т. д.), дванадцяти стратегічних зон (матриці GE/McKinsey, Shell/DPM і т. д.) та такі, що мають більше стратегічних зон (матриці Hofer/ Schendel, ADL/LC, вектора економічного стану і т. д.).

Аналіз за допомогою стратегічних матриць передбачає зіставлення показників факторів, які характеризують суб'єкт ринкової діяльності, що досліджується, та інших гравців ринку чи галузі. При тому обрані фактори не можуть мати строгої функціональної залежності між собою, а показники їх оцінки повинні спиратися на визначену методику розрахунку та вимірюватися в однакових часових періодах.

У сучасній економічній літературі можна нарахувати більше п'ятдесяти різновидів матриць тієї чи іншої спрямованості, основна частина з яких була призначена для потреб великих промислових структур. Деякі із стратегічних матриць добре відомі серед вітчизняного менеджменту. Вивчення практики маркетингового консалтингу на десяти промислових підприємствах м. Дніпропетровська показало, що більшість провідних маркетингологів добре розуміють принципи матричного методу маркетингового стратегічного аналізу, ознайомлені з основами SWOT-аналізу, матрицями І. Ансоффа і BCG, десть половина з них чули або читали про матриці McKinsey і М. Портера, про інші стратегічні матриці, управлінці найчастіше нічого не знають. До цього, крім SWOT-аналізу, ні на одному з досліджених підприємств інші стратегічні матриці жодного разу не застосовувалися як інструмент планування розвитку.

Вивчення причин низького інтересу до використання стратегічних матриць в українській практиці планування показало, що управління промисловим підприємством зазвичай сконцентроване на вирішенні поточних та середньострокових проблемах, а під програмами стратегічного розвитку розуміється перелік основних фінансово-економічних показників, що найчастіше розраховується на принципах "від досягнутого" [2; 5]. Така ситуація пояснюється тим, що українські промислові підприємства довгий час зберігали тенденції радянської адміністративно-командної системи регулювання виробничої діяльності. Як підкреслював І. Ансофф, впровадження стратегічного планування завжди зустрічає опір в організаціях, що не мають ні традиції і схильності до того, щоб мислити і діяти стратегічно, ні відповідної мотивації [7, с. 45]. Раніше широкий спектр завдань стратегічного менеджменту покладала на себе держава, а сьогодні українські промисловці ще не перебудувалися до нових вимог ринкового середовища і переживають кризу управління.

Інша, принаймні не менш істотна, складність впровадження стратегічних матриць в українську практику планування полягає у відсутності адаптованого науково-методичного матеріалу. Опис стратегічних матриць у більшості є дуже стислим перекладом з англійських наукових джерел без аналітичних коментарів у контексті їх використання в плануванні розвитку виробничих структур, що працюють в умовах перехідної економіки.

Вивчення західних та вітчизняних літературних джерел показало, що автори по різному грукують стратегічні матриці, а найчастіше за рівнями стратегічного планування

(корпорації, бізнес-одиниці, функціонального рівня), рівня задач маркетингового аналізу (аналізу ринку/галузі, диференціації тощо), а також за конфігурацією матриць (двох/трьохмірна, чотирьох, п'яти, дев'яти, дванадцяти квадрантів тощо) [3-9].

Треба підкреслити, що в працях українських учених за різними економічними темами пропонуються й власні класифікації матричних методів для дослідження ринкового стану промислових підприємств. Наприклад, К.С. Думанська розробила класифікацію стратегічних факторних просторів, яка розглядає застосування стратегічних матриць та інших методів стратегічного аналізу за трьома напрямками – класичні моделі стратегічного аналізу і планування середовища (моделі ADL/LC, Hofer/ Schendel, BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM, SPASE-аналізу, ін.), моделі та методи аналізу й оцінювання економічного середовища (моделі SWOT, PEST, PIMS, Браудела-Вілсона і т. д.), моделі та методи для розроблення стратегії промислового підприємства (моделі І. Ансоффа, Д. Абеля, модель “продукт-ринок”, модель розроблення стратегії з урахуванням ринкових переваг) [11, с. 7]. Проте таке групування матричних методів викликає багато питань, у тому числі незрозуміло, наприклад, чому автор не вважає модель І. Ансоффа класичною.

Для полегшення використання матричних методів у практиці стратегічного маркетингу промислових підприємств, на наш погляд, доцільно систематизувати матриці за основними завданнями маркетингового аналізу. До таких відносять: обґрунтування місії підприємства, вибір шляхів адаптації підприємства до свого зовнішнього середовища, обґрунтування вибору ринків та видів діяльності, збалансований ринковий розвиток суб'єкту діяльності на всіх рівнях управління – корпоративному, бізнес-одиниць та функціональних рівнях, підвищення внутрішньої готовності підприємства до ринкових змін [7; 12].

У такому контексті матриці, що є найбільш важливими для дослідженні ринкового стану промислових підприємств, умовно можна групувати за такими критеріями:

1) за видами стратегічного аналізу:

- для стратегічного управлінського аналізу – матриці SWOT і SNW-аналізу, І. Ансоффа, М. Портера, McKinsey, Thompson&Strickland і т. д.;

- для портфельного аналізу – матриця BCG і вдосконалена матриця BCG, матриці GE/McKinsey, І. Ансоффа, ADL/LC, Shell/DPM, Стейнера, Thompson&Strickland, Р. Купера і т. д.;

2) за рівнем стратегічного аналізу:

- для первісного маркетингового аналізу (аналізу широких перспектив розвитку) – матриці PEST аналізу, визначення пріоритетних зовнішніх факторів, SWOT-аналізу (можливостей та загроз, сильних та слабких сторін), SPASE-аналізу, вектора економічного розвитку підприємства, МСС (ключових компетенцій);

- для аналізу стану ринку – матриці І. Ансоффа, BCG, GE/McKinsey, ADL/LC, Hofer/ Schendel, М. Портера, Hussey і т. д.;

- для аналізу галузі – матриці GE/McKinsey, Thompson&Strickland, М. Портера, Р. Купера, Shell/DPM, Ж.-Ж. Ломбена, матриця ідентифікації бізнесів, матриця аналізу бізнесів у галузі, що відчуває спад, матриця основних форм об'єднань підприємств у галузі і т. д.;

- для аналізу диференціації та аналізу якості – матриці “Поліпшення конкурентної позиції”, “Диференціація - відносна ефективність витрат”, “Продуктивність - інновації / диференціації”;

3) за рівнями управлінського впливу:

- рівень корпорації – матриці SWOT-аналізу, І. Ансоффа, МСС, BCG, GE/McKinsey, Hofer/Schendel, Shell/DPM, ADL/LC, Портера, Thompson&Strickland і т. д.;

- рівень бізнес-одиниці – матриці Портера, Ж.-Ж. Ломбена і т. д.;

- функціональний рівень – матриця Россітера-Персі, матриця марочних сімейств і т. д.;

4) для аналізу загальної готовності підприємства до ринкових змін – матриці “Зміна-опір”, “Вплив невизначеності” і т. д.

Послідовне використання матриць за такою систематизацією може дати синергетичний ефект під час розроблення маркетингової стратегії підприємства, тобто досягнення інтегрованого врахування ринкових можливостей та акумуляції внутрішніх сил підприємства. Безперечно, під час вибору матриць для маркетингового аналізу потрібно зважати на галузеві відмінності, спеціалізацію, розмір та організаційну побудову підприємства, що досліджується.

Серед багатьох корисних матриць, що пропонуються у літературі для цілей маркетингового аналізу промислових підприємств, розглянемо деякі з них. У контексті первісного маркетингового аналізу, на наш погляд, певний інтерес викликають методи SPACE-аналізу, які вдало можуть доповнити та нівелювати основний недолік SWOT-аналізу – описовий характер оцінювання. Метод SPACE-аналізу застосовується для оцінювання фінансової сили підприємства, його конкурентоспроможності, привабливості та стабільності галузі. Цей метод може у широкому значенні уточнити тип стратегії розвитку (консервативна, захисна, конкурентна чи агресивна).

Враховуючи простоту і наочність матриці BCG, вона може стати добрим помічником у формуванні портфелю бізнесів. Проте для українських умов більш доцільною є модифікована матриця BCG. Дотримання стратегії домінування на ринку і зниження витрат, що пропонуються класичною матрицею BCG, може лише збільшити збитковість або низькоприбутковість підприємств. Модифікована матриця BCG більшою мірою орієнтує на зовнішнє оточення підприємства, спрямована на спеціалізацію підприємств, що може бути підкріплена стратегіями диференціації продукції, фокусування та/або низьких витрат.

Для умов українського бізнесу є дуже корисною матриця GE/McKinsey у варіанті Дж.-С. Дея, яка може значно допомогти в обґрунтуванні рішень щодо інвестиційного або селективного розвитку для підприємств з середньою та низькою конкурентною позицією в різних умовах привабливості галузі. Однак такій матриці теж властиві недоліки, насамперед вона потребує кваліфікованих експертів, що добре знають ринок.

Важливе значення для визначення стратегії підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств може мати використання трьохмірних матриць Д. Абея і Р. Купера, оскільки вони використовують інтегрований ефект технологій та маркетингу, що так важливо для українських підприємств.

Висновки і пропозиції. Дослідження показало, що процес формування понятійного апарату у сучасній теорії використання матриць у маркетинговому аналізі знаходиться у стані постійного розвитку. В загальному вигляді стратегічна матриця являє собою аналітично-просторову модель конкретного типу ринку та прогностичної позиції підприємства у ньому, яка обумовлена перехресним впливом обраної комбінації певних маркетингових факторів у динаміці. Для цілей маркетингового аналізу промислових підприємств стратегічні матриці умовно можна групувати за такими критеріями: 1) за видами стратегічного аналізу: для стратегічного управлінського аналізу, для портфельного аналізу; 2) за рівнем стратегічного аналізу: для первісного маркетингового аналізу, для аналізу стану ринку, галузі, диференціації та якості; 3) за рівнями управлінського

впливу: на рівні корпорації, бізнес-одиниць, функціональному рівні; 4) для аналізу загальної готовності підприємства до ринкових змін.

Враховуючи специфіку умов перехідної економіки в Україні, серед багатьох корисних матриць, що пропонуються у літературі для цілей маркетингового аналізу, важливе значення для визначення стратегії підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств може мати доповнення SWOT-аналізу методом SPACE-аналізу, у формуванні портфелю бізнесів – модифікована матриця BCG, в обґрунтуванні рішень щодо інвестиційного або селективного розвитку – матриця GE/McKinsey у варіанті Дж.-С. Дея, а для визначення стратегії підвищення технологічної конкурентоспроможності – трьохмірні матриці Д. Абеля і Р. Купера.

Список використаних джерел

1. *Державний* комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua.
2. *Палехова Л. Л.* Інноваційна модель розвитку промислових регіонів з маркетингових позицій / Л. Л. Палехова // Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (20-22 травня 2010, Дніпропетровськ). – Дніпропетровськ : НГУ, 2011. – Т. 3. – С. 75-77.
3. *Куденко Н. В.* Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 1998. – 152 с.
4. *Солнцев С. О.* Моделі у стратегічному маркетинговому плануванні / С. О. Солнцев // Маркетинг в Україні. – 2002. – № 6 (16). – С. 34-36.
5. *Хайлук С. О.* Контролінг в системі управління підприємствами молокопереробної галузі : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / С. О. Хайлук ; Національний науковий центр “Інститут аграрної економіки” УААН. – К., 2008. – 20 с.
6. *Полінчик-Ярова Т. В.* Використання портфельного аналізу при управлінні асортиментом на підприємствах хлібопекарної промисловості / Т. В. Полінчик-Ярова // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – Житомир : ЖДТУ, 2009. – № 3 (49). – С. 224-227.
7. *Ансофф И.* Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 2005. – 178 с.
8. *Григорчук Т. В.* Маркетинг : у 2-х ч. Ч. 2 : навч. посібник для дистанційного навчання / Т. В. Григорчук. – К. : Університет “Україна”, 2007. – 380 с.
9. *Чечетова-Терашвілі Т. М.* Класифікація матричних методів, які застосовуються в стратегічному управлінні підприємством [Електронний ресурс] / Т. М. Чечетова-Терашвілі. – Режим доступу : www.confcontact.com/.../8_4e4et.php.
10. *Ванькович Л. Я.* Теоретико-концептуальні засади застосування матричних методів в управлінні інформацією підприємств / Л. Я. Ванькович // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. – 2010. – № 691. – С. 35-40.
11. *Думанська К. С.* Розробка стратегії промислового підприємства на основі системного підходу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / К. С. Думанська ; Технологічний університет Поділля. – Хмельницький, 2003. – 22 с.
12. *Ламбен Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. с англ. В. Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2008. – 800 с.