

УДК 339.1

С. О. Роговський,  
аспірант, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ

## ЗАСТОСУВАННЯ КЛАСИЧНИХ МАТРИЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ БАНКУ

S. O. Rogovskiy,  
postgraduate student, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kiev

### THE USAGE OF CLASSIC MATRIX MARKETING INSTRUMENTS FOR BANK STRATEGY FORMATION

У роботі досліджено доцільність застосування класичних матриць при створенні та реалізації маркетингової стратегії банку. Проаналізовано матрицю SWOT-аналізу. Стисло розглянуто варіанти PEST-аналізу, такі як - PESTLE, STEPLE, STEEPLED. Розроблено модифікацію матриці SWOT-аналізу, яка враховує комбінування різних варіантів стратегій. Проаналізовано матрицю Ансоффа та можливості врахування нею нових банківських ринків на основі сучасних технологій. В роботі описано ряд недоліків матриці Бостонської Консультативної Групи (BCG), які ускладнюють її застосування для банківського ринку. Досліджено актуальність застосування вдосконаленої матриці Дженерал Електрик – Маккінзі у банківській сфері. Окреслені труднощі вибору стратегії та вплив суб'єктивних факторів при формуванні матриці Дженерал Електрик – Маккінзі. Проведено порівняння переваг та недоліків різних підходів для обрання найефективнішого інструменту щодо розробки маркетингової стратегії банку.

The relevance of classic matrix usage for creation and realization of bank marketing strategy. The SWOT-analysis matrix has been analyzed. Such options of PEST-analysis as PESTLE, STEPLE, STEEPLED have been briefly analyzed. The Ansoff matrix and its abilities for accounting new bank markets with new technologies have been analyzed. The disadvantages of Boston Consulting Group matrix which make it difficult to be used for bank market have been described. The relevance of improved General Electric – McKinsey matrix has been examined. The difficulties of choosing the strategy and the impact of subjective factors on Electric – McKinsey matrix have been described. The advantages and disadvantages of different approaches for choosing the most effective bank marketing strategy development instrument have been compared.

**Ключові слова:** маркетингова стратегія, банківська стратегія, маркетинговий аналіз банку, SWOT-аналіз, матриця БКТ, матриця Дженерал Електрик-МакКінзі, матриця Ансоффа.

**Key words:** marketing strategy, bank strategy, bank marketing analysis, SWOT-analysis, BCG matrix, GE – McKinsey matrix, Ansoff matrix.

#### Постановка проблеми у загальному вигляді.

Проблема формування маркетингової стратегії банку знаходиться на межі двох дисциплін – стратегічного маркетингу та банківської справи. Це пояснює труднощі при застосуванні матричних методів, обґрунтовує доцільність розгляду питання у двох ракурсах. По-перше, з точки зору маркетингової теорії важливо окреслити недоліки та переваги того чи іншого інструменту в цілому, не залежно від сфери застосування. По-друге, визначити, наскільки та чи інша матриця є ефективною при розробці стратегії саме у банківському секторі. Основною ідеєю та існуючою проблемою є пошук взаємопов'язаної методики, яка б мала теоретичну стрункість в маркетинговій науці та одночасно прикладну ефективність для банківського сектору.

#### Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених раніше питань.

Досліджувати окреслену проблему будемо опираючись на здобутки вітчизняних та зарубіжних вчених - Нікітіна А.В., Бортнікова Г.П., Федорченко А.В., Куденко Н.В., Гольдштейна Г.Я., Котлера Ф., Бергера Р., Бірхоффа Н., Ансоффа І., Хендерсена Брюса Д.

Здебільшого науковці описують ту чи іншу матрицю не адаптовуючи її під конкретний ринок. Актуальність різних матриць може різнитись відповідно до сфери економіки та бізнесу. Це повинно враховуватись при порівнянні ефективності матриць, виокремленні їх сильних та слабких сторін.

**Метою** дослідження є аналіз класичних матриць як інструментів маркетингового апарату, пошук сильних та слабких сторін кожної із них, обрання найефективнішого інструменту для формування маркетингової стратегії банку. Мету конкретизують наступні **завдання**:

- Дослідження SWOT-аналізу та PEST-аналізу, виокремлення недоліків інструменту, розробка модифікації відповідно до ринку банківських послуг;
- Аналіз матриці Ансоффа, її доцільності при розробці стратегії банку;
- Аналіз перспектив застосування матриці Бостонської Консультативної Групи для ринку банківських послуг, виокремлення переваг та недоліків методу;
- Окреслення застосування вдосконаленої матриці Дженерал Електрик – Маккінзі та аналіз запропонованих нею стратегій;
- Визначення найефективнішого інструменту для формування маркетингової стратегії банку серед проаналізованих у роботі.

#### Викладення основного матеріалу.

Вибір стратегії банку, у першу чергу маркетингових, часто базується на використанні таких класичних методів, як SWOT-аналіз (разом із PEST(PESTLE, STEPLE, STEEPLED)), матриці Ансоффа, матриці Бостонської Консультативної Групи (BCG), стратегічній моделі Портера, матриці Дженерал Електрик – Маккінзі та інших.

Матриця SWOT-аналізу, як широковідомий інструмент на базі виявлення сильних та слабких сторін (Strengthens and Weaknesses), можливостей та загроз (Opportunities and Threats), розпочинає свою історію від акроніма, запропонованого професором Гарварда Кеннетом Ендрюсом [1].

Аналіз можливостей та загроз у макросередовищі здійснюється на базі PEST-аналізу. Ця частина SWOT-аналізу також є акронімом, сформованим початковими літерами політичного (Political), економічного (Economic), соціального (Social) та технологічного (Technological) середовищ. Із плином часу модель розширювалась шляхом додавання інших сфер макросередовища, актуальних при аналізі. В останньому варіанті сформувався STEEPLED - аналіз, додалися

екологічне (Ecological), етнічне (Ethnic), правове (Legal) та демографічне (Demographic) середовища[2].

Розглянемо особливості даного методу в банківській сфері. Кожне середовище повинно бути розглянуто у контексті внутрішніх складових елементів. Аналітик повинен виділити, які елементи варто брати до уваги при розробці стратегії банку, а які ні. На основі таблиці, сформуємо, які ж саме елементи можуть бути актуальними в банківській сфері (Таблиця 1).

**Таблиця 1.**

**Складові елементи економічного, політичного, соціального, технологічного середовищ, актуальні для проведення PEST-аналізу в банківському секторі**

Вид середовища	Складові елементи
Політичне (+ правове)	Регулювання з боку міжнародного законодавства; вітчизняне законодавство (поточне та майбутнє) – регулюючі органи та норми, торгівельна політика, державне регулювання конкуренції; групи лобювання та тиску; тощо.
Економічне	Загальна економічна ситуація, значення макроекономічних показників – ВВП, ВНП, НД, рівня інфляції, рівня цін; динаміка ставки рефінансування, обмінний курс валют; ставка оподаткування галузі; інвестиційний клімат.
Соціальне (+етнічне, демографічне)	Демографічні показники – смертність, народжуваність, статеві-вікова структура; структура доходів і витрат населення; етнічні особливості; культурно-релігійні особливості; тенденції поведінки споживачів, мода.
Технологічне	Темпи розвитку технологій; фінансування технологічних розробок; вплив інформаційних розробок та Інтернету; науково-технічний потенціал; рівень доступу до технологій; кількість патентів; вплив правового поля на інновації.

Усі вищевказані факти детально описані в літературі, проте мало де зазначено, яким чином вірно обрати стратегію після формування матриці. Теоретики часто формують не матрицю, а таблицю із простим переліком факторів. Основним же моментом SWOT-аналізу є вибір кінцевих дій – стратегії, а не побудова матриць. Тому необхідно зробити наголос на певних аспектах.

По перше, не всі фактори є рівнозначно важливими при обранні стратегії. Варто шляхом ранжування, експертних оцінок, на основі об'єктивних якісних та кількісних параметрів визначити, які макропоказники чи мікропоказники є важливішими для побудови стратегії. Наприклад, очевидно, що у банківській сфері політико-правові фактори важливіші, ніж природньо-географічні – загроза змін у законодавстві вища, ніж загроза торнадо.

По друге, матриця SWOT-аналізу повинна бути динамічною, а не статичною. Тобто, необхідно враховувати період, за який може бути реалізована стратегія. Наприклад, стратегія комбінації сильного маркетингу із можливістю змін у статеві-віковій структурі втіляться у зростанні прибутку на 50% через 40 років.

Настільки довгий період втілення робить стратегію не доцільною, якщо є альтернатива комбінації наприклад, сильного маркетингу і змін у законодавстві, що дасть 3% зростання прибутку за пів року. Звісно прогнозування термінів може różнитися з реальністю, але у розробника стратегії немає іншого варіанту, оскільки відсутність прогнозу також нівелює увесь SWOT-аналіз.

По третє, важливим є момент співставлення затрат ресурсів та кінцевого результату, до якого призведе стратегія. Заздалегідь, це зробити вкрай важко, оскільки також виникає проблема точності прогнозу. Але можливо більш точно визначити затрати/результат однієї стратегії відносно іншої. Наприклад, стратегії, які враховують макропоказник «технології» протягом останнього десятиліття значно підвищили свою ефективність внаслідок розвитку інформаційних технологій. З іншої сторони, «економіка та політика» таких можливостей не надають, більше того, кризові явища у цих сферах вимагають застерігатися від існуючих та потенційних загроз.

Сформуємо матрицю, яка б враховувала вищезгадані аспекти:

		Opportunities				Threats			
		P=7	E=7	S=6	T=10	P=7	E=7	S=6	T=10
Strengthens	M=10	70Ab	70Bc	60Cc	100Aa	70Bc	70Bb	60Ac	100Cc
	K=9	63Dc	63Bc	54Cc	90Ac	63Ba	63Dc	54Ab	90Bc
	Φ=8	56Aa	56Da	48Bc	80Cc	56Bb	56Bc	48Ca	80Da
Weaknesses	M=10	70Cc	70Ac	60Cb	100Bb	70Cc	70Ac	60Ac	100Ba
	K=9	63Ac	63Cb	54Ad	90Cc	63Da	63Db	54Bc	90Ac
	Φ=8	56Ca	56Da	48Cd	80Dc	56Dc	56Da	48Cc	80Db

**Рис. 1. Схема вибору стратегії на основі SWOT-аналізу**

M, K, Φ – маркетинг, кадри, фінанси відповідно (фактори внутрішнього середовища банку, що відображають сильні і слабкі сторони). Взято декілька факторів для моделі, але на практиці їх набагато більше.

P, E, S, T – політика, економіка, соціальна сфера, технології (фактори зовнішнього макросередовища, що відображають можливості та загрози середовища). Зазначимо, що в моделі для спрощення не враховані фактори зовнішнього мікросередовища, але їх по аналогії також необхідно враховувати.

Необхідно акцентувати увагу, що фактори зовнішнього та внутрішнього середовищ банку не були розбиті за елементами, як у таблиці 1, а взяті агреговано. Це було зроблено також для спрощення моделі, на практиці деталізація кожного фактору обов'язкова.

Напроти кожного фактору експертами мають бути виставлені бали від 1 до 10, залежно від ступеня важливості фактору при виборі стратегії, чим вищий бал – тим більша важливість. Так, T=10 – означає, що технології мають найвищий бал важливості.

На стикі можливостей, загроз із сильними, слабкими сторонами банку, бали перемножуються. Так, стратегія комбінування «політики» із «фінансами» матиме кумулятивний бал 7\*8=56.

A, B, C, D - великі англійські літери, якими в стратегії позначено термін реалізації стратегії. A - найкоротший, D - найдовший. Наприклад, A - менше одного року, B - від одного до двох років, C - від двох до п'яти років, D - більше 5 років.

a, b, c, d – малими англійськими літерами позначений рейтинг потенційної ефективності стратегії (затрати ресурсів/результат). a – найвища ефективність, d – найнижча. Тут з'являється проблема одиниць виміру. На перший погляд, можна застосувати відсотки, але зростання на 1% прибутковості не те ж саме, що зростання на 1% ринкової частки. Також, проблемою є співвідношення затрат ресурсів – у годинах, грошових одиницях тощо із результатом у відсотках. Єдиним виходом є суб'єктивне перетворення експертами різних результатів показників у бали для можливості порівняння. Наприклад, зростання ринкової частки на 1% за рік при витратах 15 000 грошових одиниць було визначено експертами за 5 балів із 10, а зростання рентабельності на 1,5% за той же період при затратах 25 000 грошових одиниць – у 7 балів із 10. Особливої уваги вимагають розробки стратегій, скомбінованих слабкими сторонами та можливостями, сильними сторонами та загрозами, а також слабкими сторонами та загрозами. Оскільки в такому разі, високі бали означитимуть не лише підвищення тих чи інших показників, а й рівень протидії негативним явищам та подолання перешкод. Отже, діапазон показників може мати наступний вигляд: a – 9-10 балів, b – 7-8 балів, c – 4-6 балів, d – 0-3 бали.

Після цього можливо сформулювати загальний рейтинг тої чи іншої стратегії. Так, поєднання сильної сторони з боку фінансів із можливістю зі сторони економіки визначає рейтинг стратегії - 56Da, де 56 балів – перспективність такої комбінації, D – необхідно більше п'яти років для повної реалізації такої стратегії та a – від 9 до 10 балів оцінюється поточна результативність втілення стратегії.

Такою моделлю було наочно показано особливості здійснення SWOT-аналізу на практиці. Навіть після ряду спрощень виявилось, що є необхідними суб'єктивні оцінки експертів на різних рівнях побудови матриці. Тому рівень кваліфікації професіоналів, що виставляють бали та проводять SWOT-аналіз є найголовнішим фактором, від якого залежить вірність обраних стратегій.

Широко розповсюдженою моделлю розробки стратегії є матриця «товар - ринок», запропонована американським вченим російського походження Ігорем Ансовим, більш відомим завдяки сучасному перекладу, як Ансофф [3]. Загальний шаблон матриці має наступний вигляд [4], [5]:

Товар	Старий	Удосконалення діяльності/ Проникнення на ринок	Розвиток ринку
	Новий	Розвиток товару	Диверсифікація діяльності
		Старий	Новий
			Ринок

Рис. 2. Матриця Ансова

Два основних критерії матриці – «товар» і «ринок» повинні бути розбиті на складові елементи. Якщо для товару такі елементи будуть індивідуальними для кожного, то у випадку з ринком можна виокремити ряд універсальних характеристик:

- Темпи зростання ринку;
- Рівень споживання товару;
- Можливість залучення інвестицій;
- Середній рівень витрат;
- Середній рівень прибутковості;
- Рівень ризиковості.

Застосовуючи матрицю у банківській сфері, необхідно враховувати особливості усіх складових ринків, що формують галузь. Відповідно необхідно розробляти декілька матриць із рядом оригінальних стратегій.

У випадку із старим ринком та старим товаром можливі дві стратегії. Перша – проникнення на ринок, формує комплекс заходів для подолання вхідних бар'єрів уже існуючого ринку із пропозицією послуг, які фактично не відрізняються від розповсюджених на цьому ринку аналогів. Друга, яка може бути доповненням першої, це вдосконалення діяльності. Суть її полягає у розробці заходів конкурентної боротьби на сформованому ринку із існуючим товаром. Наприклад, такими ринками є ринок депозитних послуг чи ринок розрахунково-касового обслуговування.

Витрачання ресурсів на реалізацію вищезгаданих двох стратегій доцільне, якщо є високим темп зростання ринку, можлива економія на масштабах, ринок є не повністю насиченим, із прийнятними для банку рівнями прибутковості та ризиковості. У рамках цих стратегій також не виключаються процеси злиття із іншими суб'єктами діяльності, виокремлення і зайняття окремих ніш діяльності.

Розвиток інформаційних технологій, у першу чергу Інтернету, створює широкі можливості для застосування трьох наступних стратегій. Стратегія розвитку продукту полягає у створенні нових продуктів і реалізації їх на існуючих ринках. Новими послугами є мобільний банкінг, що дозволяє контролювати рахунок за допомогою мобільного телефону. Послуги Інтернет-банкінгу дозволяють здійснювати платежі за декілька хвилин, перевіряти суму залишку на рахунок, обмінюватись інформацією з банком, здійснювати обмін фінансовими документами тощо. Також приймання комунальних та інших платежів можливо за допомогою Інтернету[6].

З іншої сторони, інформаційні технології створили принципово новий ринок – віртуальний ринок. На перший погляд, це лише один із каналів розподілу, але насправді, це без перебільшення новий паралельний світ із своєю економікою та правилами. Стратегія розвитку ринку банку повинна бути орієнтована на вихід у віртуальний ринок. Нові віртуальні суб'єкти економіки, нові валюти, наприклад Bitcoin[7], нові регулюючі механізми – усе це є доказами справедливості стратегії виходу на цей ринок.

Комбінуючи дві останні стратегії, формується стратегія диференціації діяльності. Нові товари на нових ринках. Звичайно ж питання обрання стратегії за матрицею Ансова не обмежується лише досягненнями в інформаційних технологіях. Вихід на нові територіальні ринки, розробка нових продуктів не пов'язаних із Інтернетом також має місце. Проте послуги, тим більше банківські, які є за своєю суттю нематеріальним явищем економіки отримують велику кількість переваг. Виділимо деякі з них:

- Значне скорочення операційних витрат;
- Значне прискорення здійснення тих чи інших транзакцій;
- Підвищення ефективності служб аналізу та контролю за поточною ситуацією;
- Поява нових методів просування банківських послуг;
- Інші.

Аналізуючи формування нових ринків у контексті матриці Ансова, логічно впливає суттєвий недолік методу. Проводячи ланцюг досліджень «матриця Ансова – банківські послуги – інформаційні технології» було неначе змінено одну тему на іншу. Проте метод не залишив іншого вибору, оскільки горизонтальна вісь матриці «ринок» вміщує численну кількість інших складових. У тому числі і технології. Тому основна перевага методу його простота і наочність, антагоністично проявляється суттєвим недоліком обмеженості; «товар і ринок» хоч і є основними параметрами для обрання стратегії, але далеко не єдиними (порівняти хоча б із SWOT-аналізом). Для практичної ефективності необхідно деталізувати кожен із параметрів і наситити показниками, які найкраще описують процеси у конкретній галузі.

Стисло проаналізуємо ще один важливий метод формування стратегії у контексті банківського сектору – побудову матриці БКГ. Оригінальний метод розроблений засновником Бостонської консультативної групи Б. Хендерсоном. Ключові параметри побудови матриці – темпи зростання ринку та відносна частка ринку, яку займає досліджувана продукція[8]. Основними концепціями в основі побудови є життєвий цикл товару та ефект від масштабу виробництва.

Упустимо загальновідому методу побудови матриці, і перейдемо до актуальності інструменту у банківському секторі. Як уже було зазначено, універсальний класичний банк має багато стратегічних зон господарювання (СЗГ), тому матриця БКГ є актуальною для проведення портфельного аналізу, порівняння ситуації із різними СЗГ. Побудова матриці є не складною в теорії, застосовуються два конкретних параметра, які прості в своєму алгебраїчному обчисленні. Результати матриці є простими для розуміння менеджменту, інвесторів та навіть звичайних людей, які не мають до маркетингового аналізу ніякого відношення. Це робить простим обрання стратегії: «собакам» - остаточний збір урожаю та елімінавання, «дійним коровам» – збір урожаю і так далі. Простота, лаконічність, доступність для розуміння, легкість у прийнятті стратегічних рішень – ряд переваг матриці БКГ.

Проте глибші дослідження розкривають ряд значних проблем, які нівелюють усі вищезгадані переваги:

1). Два фактори – темпи зростання та відносна частка ринку не описують ситуацію комплексно. Якщо в «товар» та «ринок» матриці Ансова ще можна вмістити інші показники, як це було проілюстровано із технологіями, із матрицею БКГ таких маніпуляцій зробити не можливо.

2). На захист вищесказаного недоліку можна навести аргумент, що два показники матриці БКГ відображають загальну ситуацію, внаслідок опосередковано впливу на них усіх інших факторів мікро і макросередовища. Навіть якщо з цим погодитись (хоча це також далеко не так на практиці), не враховані потенціальні можливості та загрози, що можуть виникнути в майбутньому.

3). Збільшення чи зменшення частки ринку не завжди прямо пропорційне прибутковості.

4). Життєві цикли товару все рідше на практиці мають форму класичного параболоїда, а тому спад не завжди означає остаточний занепад, а зростання може бути короткочасним ажіотажем. У ситуації різких змін та невизначеності явна «зірка» легко може стати «собакою», а «собака» - «зіркою».

5). Попри низьких темпів зростання і малої відносної частки ринку, СЗГ – «собака» може виконувати ряд інших функцій. Доводилось спостерігати ситуацію, коли явних «собак» тримали задля підтримання високих показників асортименту(ширини, глибини). Також елімінавання «собак» може позначитись на ситуації із «зірками» та «дійними коровами».

6). У банківському секторі завдяки розвитку інформаційних технологій поступово нівелюється ефект від масштабу. Різко впали постійні витрати. Віртуальні банки не потребують значних основних фондів і можуть на рівні конкурувати із банками-гігантами. Тобто, дві основні концепції, що є фундаментом для БКГ-матриці – життєвого циклу товару та економії на масштабах зазнали значних змін, причому не на користь ефективності БКГ-матриці.

7). Піддається сумніву система координат матриці. Очевидно, що зростання ринку А на 5% - не те ж саме, що зростання ринку Б чи ринку В на той же показник. Аналогічно із відносною часткою ринку. Також, зростання чи спад ринку сьогодні і вчора не означає зростання в майбутньому.

Як висновок, зазначимо, що матриця БКГ може бути застосована у банківському секторі, лише якщо не можливо застосувати інші, більш комплексні методи, або як частина більш глобального дослідження. Результати її побудови можуть різко відрізнятись від реальної ситуації завдяки обмеженості та вузькості методики. І застосування однозначних і простих стратегій, на основі БКГ-матриці, можуть призвести до край небажаних для банку наслідків.

Доцільно згадати ще одну класичну модель розробки стратегії, вперше застосовану консультативною групою Маккінзі для відомої американської корпорації Дженерал Електрик [9]. Конкурентоспроможність стратегічної зони господарювання та привабливість ринку повинні вказати аналітику на вибір тої чи іншої стратегії.

Як у випадку з БКГ, зосередимо увагу на тому, наскільки модель матриці Дженерал-Електрик – Маккінзі ефективна у випадку із банківським сектором. При цьому застосуємо модифікацію, створену компанією «Шелл», де стратегії більш конкретизовані [10]:

		<b>Привабливість ринку</b>		
		↑		
Висока	Висока	1. Стратегія лідерства.	2. Стратегія посилення конкурентних переваг.	3. Стратегія швидкого збільшення об'ємів реалізації або стратегія виходу.
	Середня	4. Стратегія росту.	5. Стратегія «обережного» ведення бізнесу.	6. Стратегія часткового виходу або стратегія «обережного» ведення бізнесу.
	Низька	7. Стратегія генерування готівки, максимізації поточного прибутку.	8. Стратегія часткового (повільного виходу).	9. Стратегія швидкого виходу.
		←	←	←
		Висока	Середня	Низька
		<b>Конкурентоспроможність СЗГ</b>		

Рис. 3. Модифікація матриці Дженерал Електрик – Маккінзі, розроблена компанією «Шелл»

У випадку із банківським сектором, важливо мати загальну картину портфелю бізнесу. На базі матриці Дженерал Електрик – Маккінзі є змога сформувати таке загальне бачення, чого не можливо зробити за допомогою матриці БКГ, моделі Портера, матриці «товар - ринок» Ігоря Ансова чи інших інструментів.

Критерії «привабливості ринку» та «конкурентоспроможності СЗГ» уміщують у собі ряд інших важливих показників (Таблиця 2).

Таблиця 2.

Один із варіантів наборів показників для розробки матриці «Дженерал Електрик – Маккінзі»

Конкурентоспроможність СЗГ	Привабливість ринку
1. Наявність конкурентних переваг.	1. Темпи росту ринку.
2. Здатність задовольнити потребу.	2. Місткість.
3. Сила бренду.	3. Показники конкуренції (абсолютна кількість конкурентів, концентрація).
4. Наявність ресурсів у компанії (фінансових, трудових тощо).	4. Ризикованість ринку.
5. Рівень гнучкості компанії до зміни умов на ринку.	5. Середній рівень прибутковості.
6. Ефективність маркетингової діяльності.	6. Вплив макросередовища (на прикладі PEST-аналізу).

Причому набір цих показників є оригінальним для кожного конкретного дослідження. Якщо технології значним чином впливають на ринок і конкурентоспроможність, то дослідник може надати їм більшого вагового коефіцієнту. Тобто прямо врахувати їх вплив, а не опосередковано, як це робиться у матриці БКГ.

Важливою перевагою матриці є наочність результатів. Менеджери, інвестори, маркетологи, можуть візуально оцінити становище бізнесу. У випадку із банківським ринком, повторимось, дуже різномірним, матриця Дженерал Електрик – Маккінзі може бути основою для довгострокового плану маркетингу. Важливим є те, що дев'ять стратегій, що пропонуються матрицею, дають широкий вибір дій для різних ситуацій. Стратегії окреслені теоретично і неодноразово застосовувались на практиці.

З іншої сторони значна кількість варіантів дій є і певним недоліком. Деякі із стратегій не дають є набір чітких заходів. Це стосується стратегій СЗГ, які потрапили в середину матриці. Так, стратегія «обережного ведення бізнесу» близька до відсутності стратегії, оскільки немає жодних точних планованих дій, що б були описані в її контексті. Стратегія швидкого нарощування об'ємів реалізації виглядає скоріше як ціль, а не стратегія. Взагалі, квадранти 3,5,7 (за рис. 3.), як «зона вибіркового росту» вимагають доопрацювання після розробки матриці. Така невизначеність змушує дослідника застосувати інші методи для уточнення стратегії.

Недоліком матриці є суб'єктивність. Аналітики можуть невірно оцінити роль того чи іншого показника для результуючого параметру, невірно розставивши вагові коефіцієнти. Також можливо не вірно обрати набір критеріїв, допустити помилку при практичному обчисленні. Окрім непрофесіоналізму маркетологів, деякі показники об'єктивно важко оцінити на практиці. Проблемою можуть стати переведення різних одиниць виміру в бали, спотворення при зборі інформації.

Разом із цим аналітики можуть помилитись в прогнозах. Високі темпи росту ринку чи успішність, наприклад, роботи маркетингової служби в поточному періоді можуть не повторитись у майбутньому. Вихід – розробити матрицю статично, без врахування прогнозів. Але сама суть стратегії вимагає дій «на перспективу». Тому, маркетолог окрім математичного та економічного генія, при розробці матриці повинен володіти високою маркетинговою інтуїцією.

Матриця Дженерал Електрик – Маккінзі є ефективним методом для розробки стратегії в банківському секторі. Проте її застосування пов'язане із високою ризиковістю обрати не вірну стратегію через ймовірність допущення помилок при суб'єктивній оцінці ситуації та прорахунках в обчисленнях.

#### Висновки

У статті була зосереджена увага на матричних моделях розробки стратегії (SWOT-аналізу, PEST-аналізу, Ансова, БКГ, Джeneral Електрик - Маккінзі). Але необхідно розуміти, що розробка та реалізація маркетингової стратегії повинна базуватись на якомога більшому зборі інформації про макросередовище, мікросередовище та, особливо, становище конкурентів та поведінку споживачів.

Дослідження вказало, що не всі методи маркетингового конкурентного аналізу однаково ефективні у даній галузі. Так, матриця Бостонської консультативної групи є не досить ефективним методом аналізу сфер банківської діяльності, оскільки нею важко охопити настільки багатогранну сферу. Більш ефективним є SWOT-аналіз, разом із ним може бути застосована матриця Ансова. Однією із найефективніших моделей, що показує загальне становище портфелю бізнесу банку є матриця «Дженерал Електрик –Маккінзі». Велика складність та ймовірність зробити прорахунки робить її ризикованим інструментом, проте такий інструмент передбачає комплексний підхід. Врахування вищезгаданих особливостей підвищить ймовірність розробки ефективної стратегії.

#### Список літератури.

1. Филип Котлер, Роланд Бергер, Нильс Бихофф Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы = The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business. — М.: Альпина Паблшер, 2012. — 144 с. — ISBN 978-5-9614-2213-9
2. PESTLE analysis factsheet. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/pestle-analysis.aspx>
3. Site City Search. By Jack Williams. Union-tribune staff writer. H. Igor Ansoff [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://legacy.utsandiego.com/news/obituaries/20020716-9999\\_1ml6ansoff.html](http://legacy.utsandiego.com/news/obituaries/20020716-9999_1ml6ansoff.html)
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. – СПб. : Изд-во «Питер», 1999. – 416 с.
5. Нікітін А.В., Борніков Г.П., Федорченко А.В. Маркетинг у банку: Навч. посіб./ За ред. А.В. Нікітіна. – Вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2009. – 423 с.
6. Офіційний сайт Райффайзен Банку Аваль. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.aval.ua/e-services/on\\_portmone/](http://www.aval.ua/e-services/on_portmone/)
7. Стаття в онлайн журналі Ibusiness. Евгений Золотов BitCoin как убежище: стоит ли вложиться в криптовалюту? [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ibusiness.ru/blogs/20872>
8. Брюс Д. Хендерсен Продуктовый портфель // Бостонская консалтинговая группа BCG Review : Дайджест. — М: Бостонская консалтинговая группа, 2008. — В. 02. — С. 7-8.
9. Куденко Н. В. К88 Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. — Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ 2006.—152 с. ISBN 966—574—061—X.
10. Гольдштейн Г.Я. Учебное пособие, изд 2-е, дополненное и переработанное. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003.

#### References.

1. Filip Kotler, Roland Berger, and Nil's Bikhoff. (2012) *Strategicheskij menedzhment po Kotleru. Luchshie priemy i metody. The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business*. [Strategic Management by Kotler. The best techniques and methods. The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business], Al'pina Pablisher, Moscow, Russia.
2. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (2014), “PESTLE analysis. Resource summary”, available at: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/pestle-analysis.aspx> (Accessed 27 October 2014).
3. Site City Search (2014) “By Jack Williams. Union-tribune staff writer. H. Igor Ansoff” available at: [http://legacy.utsandiego.com/news/obituaries/20020716-9999\\_1ml6ansoff.html](http://legacy.utsandiego.com/news/obituaries/20020716-9999_1ml6ansoff.html) (Accessed 27 October 2014).
4. Ansoff I. (1999) *Novaja korporativnaja strategija* [The new corporate strategy], Piter, Sankt – Peterburg, Russia.
5. Nikitin A.V., Bortnikov G.P., and Fedorchenko A.V. (2009) *Marketing u banku* [Bank Marketing], 2nd ed, KNEU, Kyiv, Ukraine.
6. Official site of Raiffeisen Bank Aval. (2014) available at: [http://www.aval.ua/e-services/on\\_portmone/](http://www.aval.ua/e-services/on_portmone/) (Accessed 27 October 2014).
7. Site Ibusiness. Evgenij Zolotov (2012) “BitCoin as a refuge: whether to invest in Cryptocurrency?” available at: <http://ibusiness.ru/blogs/20872> (Accessed 27 October 2014).
8. Brjus D. Hendersen (2008) *Produktovyy portfel' // Bostonskaja konsaltingovaja grupa BCG* [Product Portfolio // Boston Consulting Group BCG], Review : Dajdzhest, Moscow, Russia.
9. Kudenko N. V. (2006) *Strategichnyj marketing* [Strategic Marketing], 2nd ed, KNEU, Kyiv, Ukraine.
10. Gol'dshtejn G.Ja. (2003) *Uchebnoe posobie*. [Tutorial], 2nd ed, TRTU, Taganrog, Russia.

Стаття надійшла до редакції 29.10.2014 р.

