

УДК 65.012U65.018

А. Ю. Могилова, І. С. Купченко

Дніпропетровський національний університет імені О. Гончара

МАТРИЧНІ МЕТОДИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ ОБГРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Надано методичні рекомендації стосовно порядку проведення стратегічного аналізу за допомогою матричних методів. На прикладі відомого підприємства глибоко роз'яснено основні правила проведення даного аналізу, що полегшує опанування викладеного матеріалу.

Ключові слова: стратегія, маркетинг, матричні методи, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, видавнича галузь.

Даны методические рекомендации относительно проведения стратегического анализа с помощью матричных методов. На примере известного предприятия глибоко объяснены основные правила проведения данного анализа, что облегчает понимание изложенного материала.

Ключевые слова: стратегия, маркетинг, матричные методы, PEST-анализ, SWOT-анализ, SPACE-анализ, издательская отрасль.

Methodical recommendations in relation to the leadthrough of strategic analysis by matrix methods were considered. On the example of the known enterprise the basic rules of leadthrough of this analyzes are deeply explained, that facilitates understanding of the expounded material.

Keywords: strategy, marketing, matrix methods, pest-analysis, swot-analysis, sRASE-analysis, publishing industry.

В сучасних умовах непростих ринкових відносин в Україні, необхідності перетворень в економічній і політичній сферах, постає проблема планування цих перетворень і їхніх очікуваних результатів для всього суспільства. Методологія цих перетворень і подальшого динамічного розвитку вітчизняних підприємств потребує особливого підходу і підсилює значення стратегічного бачення та стратегічної орієнтації підприємства. Керівники підприємств змушені приймати рішення в умовах певної невизначеності, відсутності достатнього обсягу знань та досвіду роботи в нових умовах, які постійно змінюються. Ринкові відносини обумовлюють необхідність використання, разом з іншими підходами, маркетингового підходу до вирішення проблем управління, при тому вимагають посилення уваги до проблем розробки на підприємствах саме довгострокової маркетингової стратегії, адаптованої, з одного боку, до внутрішніх особливостей та цілей підприємства, а з іншого – до зовнішніх ринкових умов як сприятливих для діяльності підприємства, так і негативних для неї.

Сьогодні глибокі знання методологічних положень стратегічного маркетингу та їх використання у практичній діяльності сприятимуть досягненню поставлених підприємством цілей. Маркетингові рішення, які приймаються керівництвом українських підприємств на стратегічному рівні, є дуже важливими при плануванні підприємством своєї діяльності та в забезпеченні ефективності її практичного проведення. Саме тому для формування маркетингової стратегії, відповідної вимогам сьогодення, керівництву підприємства необхідно опанувати основні методологічні засади стратегічного маркетингового аналізу та планування.

Щоб коректно провести стратегічний аналіз, у першу чергу, треба вивчити умови, в яких доводиться діяти підприємству. Необхідно зауважити, що для розробки ефективної стратегії слід вивчати не лише безпосередні умови функціонування підприємства (його ближнє зовнішнє оточення), але й ті, що побічно впливають на нього (далекє зовнішнє середовище). Крім того, підприємству, щоб навчитися бачити поступові процеси, необхідно навчитися звертати увагу на важковловимі повільні тенденції. На практиці при розробці плану маркетингу або

бізнес-плану зручно застосовувати **PEST-аналіз** як інструмент макроекономічного аналізу навколишнього середовища підприємства й доступних ресурсів. **PEST** – це аббревіатура чотирьох англійських слів: P – Political – політичні, E – Economic – економічні, S – Sociocultural – соціокультурні, T – Technological forces – технологічні фактори.

Роз'яснимо правила проведення **PEST-аналізу** на прикладі ТОВ «ВКК Баланс-Клуб», яке є одним із визнаних лідерів на українському ринку професійних видань для бухгалтерів. Основним ресурсом ТОВ «Баланс-Клуб» є злагоджена команда висококласних спеціалістів. Чітка організаційна структура, ініціативність і командний дух сприяють успішному розвитку компанії та особистості кожного. Підприємство функціонує, дотримуючись зовнішніх умов господарювання, про що свідчить безперервне збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, освоєння нових продуктів, що відповідають сучасним вимогам. Перспективи розвитку компанії пов'язані з постійним зростанням кількості підприємств України, фінансових служб, які потребують кваліфікованого помічника для своєї роботи. Рішенню опанувати нові напрями діяльності, вдосконалювати продукти, що виготовляються, і послуги, що надаються, передувє довгий шлях аналізу ринку.

Виділяють наступні *етапи проведення PEST-аналізу*:

1 етап. Розробляється перелік зовнішніх стратегічних факторів, що мають високу ймовірність реалізації й впливу на функціонування підприємства. Слід зазначити, що фактори необхідно не просто перелічити, а подати у вигляді можливих сценаріїв їх розвитку (можливих подій).

2 етап. Оцінюється значимість (ймовірність появи) кожної події для даного підприємства шляхом присвоєння йому певної ваги від нуля (незначне) до одиниці (найважливіше). Сума ваг повинна дорівнювати одиниці, що забезпечується нормуванням.

3 етап. Дається оцінка ступеня впливу кожного фактора-події на стратегію підприємства за 5-бальною шкалою: «п'ять» – сильний вплив (висока ймовірність); «одиниця» – відсутність впливу (низька ймовірність). Оцінці присвоюється знак «+», якщо фактор відноситься до категорії «можливості підприємства» і знак «-» у випадку, якщо фактор відноситься до категорії «погрози підприємству». При цьому доцільно буде оцінити три можливі сценарії розвитку ситуації – оптимістичний, реалістичний, песимістичний.

4 етап. Визначаються зважені оцінки шляхом помноження ваги фактора (вагового коефіцієнта) на силу його впливу й підраховується сумарна зважена оцінка для даного підприємства. Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності підприємства реагувати на поточні й прогнозовані фактори зовнішнього середовища.

Результати проведеного PEST-аналізу для ТОВ «Баланс-Клуб» подано в табл. 1.

Результати проведеного дослідження показали, що взагалі макросередовище має негативний вплив на діяльність підприємства «Баланс-клуб» (-25 балів) за рахунок негативного впливу політичних факторів (-5 балів), економічних факторів (-75 балів), соціально-культурних факторів (9 балів), при цьому технологічні фактори впливають позитивно (+30 балів).

На найближчу перспективу прогноз також негативний (мова йде про реалістичний прогноз), а саме: взагалі товарний макроклімат буде впливати сильно негативно (-48,8 бала) за рахунок негативного впливу політико-правових факторів (-48,8 бала), економічних факторів (-152 бала), соціально-демографічних факторів (-12,6 бала), при цьому науково-технічні та технологічні фактори будуть впливати, на думку експертів позитивно (19,75 бала).

Таблиця 1. PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Баланс-Клуб»

Фактори товарного макроклімату	Оцінка впливу фактора на галузь, бали		Початна оцінка, бали			Прогнозна оцінка, бали (за методом сценаріїв)				Реалістичний інтегральний прогнозовий сценарій (10=2*6*7+2*8*9)
	Оцінка впливу фактора на підприємство	Напрямок впливу фактора	Інтегральна оцінка впливу фактора на підприємство (5=2*3*4)	Оптимістичний сценарій		Песимістичний сценарій		Прогнозна оцінка впливу фактора на підприємства		
				Ймовірність реалізації	Прогнозна оцінка впливу фактора на підприємства	Ймовірність реалізації	Прогнозна оцінка впливу фактора на підприємства			
1. Політичні фактори										
1.1 Нестабільна політична ситуація	3	3	-	-9	0,2	+3	0,8	-5	-0,8	
1.2 Постійні зміни в законодавстві України	4	4	+	+16	0,2	+4	0,8	-3	-8,0	
Загальна оцінка політичних факторів				5					-48,8	
2. Економічні фактори										
2.1 Економічна ситуація та її тенденції	5	5	-	-25	0,5	+3	0,7	-5	-20,0	
2.2 Високий рівень інфляції	5	5	-	-25	0,1	+5	0,9	-5	-15,0	
2.3 Жорстка податкова політика	5	5	-	-20	0,2	+5	0,8	-5	-152,0	
Загальна оцінка економічних факторів				-75					-152,0	
3. Соціально-культурні фактори										
3.1 Структура доходів та витрат	5	5	-	-25	0,3	+3	0,7	-5	-13	
3.2 Реклама та зв'язки з суспільством	4	4	+	+16	0,5	+5	0,8	-3	0,4	
Загальна оцінка соціально-культурних факторів				9					-12,6	
4. Технологічні фактори										
4.1 Високий науково-технічний та інноваційний потенціал для вдосконалення якості товарів, гарантування безпеки та торговельних процесів	5	5	+	+25	0,8	+5	0,2	-5	15,0	
4.2 Низька підтримка влади розвитку науки та техніки	5	4	-	-20	0,2	+4	0,8	-4	-12,0	
4.3 Розвиток конкурентних технологій	5	5	+	+25	0,3	+5	0,8	4	16,75	
Загальна оцінка технологічних факторів										
ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА МАКРОСЕРЕДОВИЩА				25					19,75	

Висновок: за результатами проведеного PEST-аналізу для ТОВ «Баланс-клуб» рекомендовано зосередити увагу на технологічних факторах середовища, використовуючи нові технології або проводячи ґрунтовні науково-технічні дослідження і використовуючи їх результати в практиці підприємства. Саме технологічна складова макросередовища сприятиме формуванню та підтриманню стійких конкурентних переваг підприємства «Баланс-клуб». Тому як загальна рекомендація за результатами проведеного PEST-аналізу: ТОВ «Баланс-клуб» необхідно активно підтримувати розвиток технологічної складової власної діяльності.

Для оцінки сильних і слабких сторін підприємства стосовно можливостей і погроз ближнього зовнішнього середовища використовується **SWOT-аналіз** – сучасний маркетинговий інструмент, що враховує не лише характеристики підприємства (внутрішні фактори), а й умови ринку (зовнішні фактори). Проведення SWOT-аналізу є поетапним.

По-перше, слід сформулювати перелік ключових (найбільш важливих і впливових) сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) боків підприємства, а також загроз (Threats) та можливостей (Opportunities) ринку (зовнішнього середовища).

Другим кроком аналізу є кількісна оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. При цьому оцінюється значущість конкретної пари зовнішніх і внутрішніх факторів. Високий рівень значущості отримав і високу оцінку за п'ятибальною шкалою. Сукупна значимість сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз зовнішнього середовища отримується шляхом додавання одиничних оцінок кожної пари факторів (табл. 2).

Таблиця 2. Кількісна оцінка сильних і слабких сторін ВАТ «Баланс-Клуб», можливостей і загроз зовнішнього середовища

		Сильні сторони			Слабкі сторони		
		Висока якість продукції	Сучасні технології	Можливості розширення виробничих потужностей	Високі виробничі витрати	Обмежені інвестиційні можливості	Недостатня кількість висококваліфікованих працівників
Можливості	Розширення асортименту	4	5	5	5	4	1
	Розширення збутової мережі	2	5	4	4	5	5
Загрози	Жорстка конкуренція	5	5	2	2	3	3
	Падіння попиту через зниження доходів населення	1	1	2	2	1	5

Після визначення кількісних характеристик варто сформулювати проблеми для кожної комбінації сильних і слабких сторін з погрозами й можливостями – проблемне поле. Під складовими проблемного поля розуміють не проблеми в значенні труднощів, а заходи, які необхідно практично реалізувати у виявлених умовах функціонування досліджуваного підприємства. Тобто виявлені проблеми підлягають реалізації і є основою формування стратегії діяльності досліджуваного підприємства (табл. 3).

Таблиця 3. Формування проблемного поля

		Сильні сторони				Слабкі сторони	
		Висока якість продукції	Сучасні технології	Можливості розширення виробничих потужностей	Високі виробничі витрати	Обмежені інвестиційні можливості	Недостатня кількість висококваліфікованих працівників
Можливості	Розширення асортименту	Збільшення обсягів виробництва продукції 4 2	Розширення товарного асортименту 5 5	Освоєння передових технологій 5 5		Отримання субсидій 4 5	Розвиток та мотивація персоналу 1 5
	Розширення збутової мережі			Підвищення якості продукції 4 4			
Загрози	Жорстка конкуренція	Підвищення якості продукції 5 5		Освоєння передових технологій 2 2 3		3 5	
	Падіння попиту через зниження доходів населення	Акумуляція грошових коштів населення 1 1		Підвищення гнучкості цінової політики підприємства 2 2 1			

Крім того, підсумувавши оцінки (з табл. 2), охоплені одним практичним заходом, можна визначити порядок їх реалізації.

Таким чином, в результаті проведення SWOT-аналізу формується комплекс дій, який має бути закладено в основу стратегії діяльності підприємства. Даний варіант проведення SWOT-аналізу передбачає не тільки оцінку виявлених факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, а й формування комплексу заходів (проблем), які мають бути закладені в основу стратегії, та визначення порядку їх практичної реалізації. Тобто при даному варіанті проведення SWOT-аналізу не тільки оцінюються фактори середовища, а й практично вказується, для чого робиться така оцінка.

Похідним від SWOT-аналізу є **SPACE-аналіз** (Strategic Position and Action Evaluation – стратегічна позиція й розвиток) – цінний метод аналізу конкурентного стану підприємства, який застосовується для оцінки сильних і слабких сторін діяльності невеликих підприємств. Цей комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації й вибору стратегії, дозволяє встановити стратегічний стан підприємства і його зовнішнє оточення на підставі двох груп факторів – внутрішнього стану й зовнішнього положення. До групи внутрішніх факторів відносяться фінансова стабільність і конкурентні переваги підприємства, зовнішніми показниками є стабільність зовнішнього середовища (галузі) і привабливість галузі. Кожний із цих факторів характеризується набором критеріїв.

Для оцінки фінансової сили підприємства було обрано показники стабільності одержання прибутку, потік платежів та заборгованість; для оцінки конкурентоспроможності підприємства – ринкова частка підприємства, конкурентоспроможність продукції та цінова політика. Привабливість галузі визначається потенціалом її зростання, рівнем конкуренції в галузі та рівнем технологічного розвитку; стабіль-

ністю галузі – темпами технологічних змін, стабільністю прибутку, маркетинговими та рекламними можливостями.

Кожному з обраних критеріїв у межах однієї групи факторів виставляється експертна оцінка за 5-бальною або 10-бальною шкалою та присвоюється ваговий коефіцієнт (від 0 до 1), що визначає значущість кожного критерію щодо всієї сукупності критеріїв. Зважена оцінка кожного критерію розраховується через перемноження бальної оцінки та вагового коефіцієнта (табл. 4).

Таблиця 4. Результати бальної оцінки критеріїв за методом SPASE-аналізу для ТОВ «Баланс-Клуб»

Критерії	Оцінка балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Фінансова сила підприємства (ФС)			
Стабільність одержання прибутку	4	0,4	1,6
Поток платежів	3	0,3	0,9
Заборгованість	3	0,4	1,2
<i>Загальна оцінка критерію</i>			3,7
Конкуреноспроможність підприємства (КП)			
Частка підприємства на ринку	5	0,5	2,5
Конкуреноспроможність продукції	4	0,4	1,6
Цінова політика	6	0,6	3,6
<i>Загальна оцінка критерію</i>			7,7
Привабливість галузі (ПГ)			
Потенціал зростання	8	0,5	4,0
Рівень конкуренції	6	0,7	4,2
Рівень технологічного розвитку	8	0,8	6,4
<i>Загальна оцінка критерію</i>			14,6
Стабільність галузі (СГ)			
Темпи технологічних змін	7	0,8	5,6
Стабільність прибутку	8	0,6	4,8
Маркетингові та рекламні можливості	6	0,5	3,0
<i>Загальна оцінка критерію</i>			13,4

Результати зваженої оцінки фінансової сили підприємства (3,7 бала) свідчать про наявність певних проблем на підприємстві, пов'язаних зі значною заборгованістю перед іноземними кредиторами. Також недостатньо високим є рівень конкурентоспроможності підприємства (7,7 бала) на достатньо привабливому (привабливість галузі – 14,6 бала) та стабільному (стабільність галузі – 13,4 бала) видавничому ринку.

В результаті одержання зважених оцінок чотирьох ключових факторів наступним етапом SPASE-аналізу є побудова вектора рекомендованої стратегії в системі координат SPASE, що вказує на тип стратегії підприємства (рис. 1). Початок вектора перебуває в кінці початку координат, кінець вектора (точка А) перебуває в кінці з координатами: $x = ПГ - КП$; $y = ФС - СГ$. Для ТОВ «Баланс-Клуб» $x = 14,6 - 7,7 = 6,9$ та $y = 3,7 - 13,4 = -9,7$.

Таким чином, вектор рекомендованої стратегії для досліджуваного підприємства знаходиться в правому нижньому квадраті, що відповідає конкурентній стратегії. Отже, для посилення позицій у конкурентній боротьбі підприємство має зменшити собівартість виробництва, використовувати наявні маркетингові та рекламні можливості з метою підвищення іміджу, обізнаності та поінформованості потенційних клієнтів, підвищувати технологічний рівень виробництва, знаходити нових партнерів і розширювати ринки збуту.

Отже, матриця SPASE-аналізу дає можливість чіткого вибору придатної стратегії для розвитку підприємства.

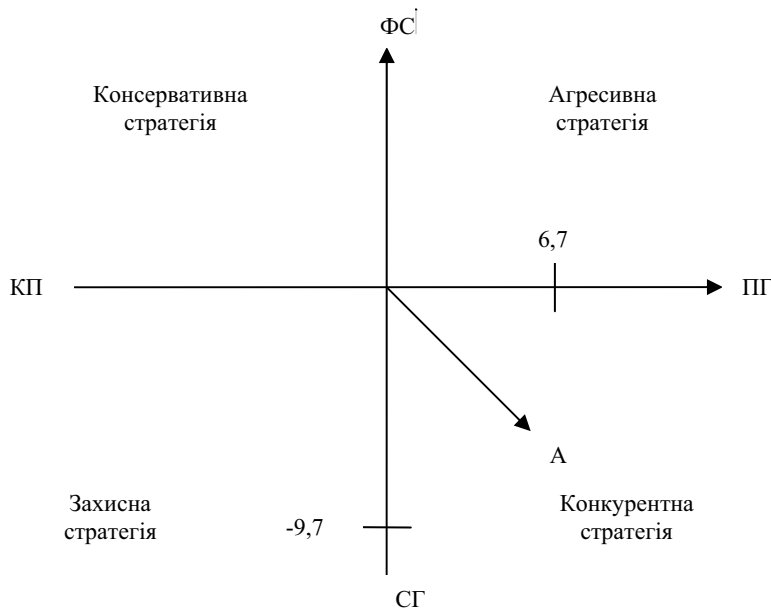


Рис. 1. Визначення вектора рекомендованої стратегії ТОВ «Баланс-Клуб» у системі координат SPACE

Таким чином, враховуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що проведення аналізу підприємства за рекомендованою схемою сприятиме формуванню та прийняттю обґрунтованої стратегії діяльності, оскільки напрям стратегії буде обрано на основі комплексного аналізу і внутрішнього, і зовнішнього середовища підприємства, навіть далекого зовнішнього, яке дуже часто впливає на діяльність підприємства опосередковано. Наступним кроком є деталізація обраного стратегічного напрямку шляхом встановлення конкретних поточних цілей, тобто здійснюється перехід від стратегічного до тактичного маркетингового планування.

Бібліографічні посилання і примітки

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер; пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
2. Амблер Т. Практический маркетинг / Т. Амблер; пер. с англ.; под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 400 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
4. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Х. Виссема; пер с англ. – М., 2000. – 272 с.
5. Креденс Д.В. Стратегический маркетинг / Д.В. Креденс; пер. с англ. – 6-е изд. – М.: Вильямс, 2003. – 752 с.
6. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ.; под ред. Л.Г. Зайцевой, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
7. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. – 12-е изд. – М.: Вильямс, 2002. – 928 с.
8. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 640 с.

Надійшла до редколегії 02.11.2010.