

Т.Ю. Білоусько, канд. екон. наук, доцент
Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва

ВИКОРИСТАННЯ МАТРИЧНИХ МЕТОДІВ В ОБҐРУНТУВАННІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми. В умовах фінансово-економічної кризи в Україні основною метою більшості підприємств є створення системи адаптації до мінливості зовнішніх умов та підвищеної динамічності внутрішнього середовища. Саме тому підприємствам, регіонам, країні в цілому, необхідна відповідна стратегія розвитку, яка стала б базою ухвалення ефективних управлінських рішень. У зв'язку з тим, що кожна господарська система є унікальною, має індивідуальні особливості розвитку, процес розробки і реалізації стратегії також індивідуальний і залежить не лише від зовнішнього середовища, а й від внутрішнього людського потенціалу, корпоративної культури, стилів управління, які переважають в менеджменті господарської системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останніми роками в науковій літературі досить багато досліджень стратегії, стратегічного планування та управління. Еволюція концепції стратегій та стратегічного планування, критика та нові ідеї щодо розуміння їх сутності знайшли відображення в працях Г. Мінцберга, А. Чандлера, Б. Карлофа. Значний внесок у подальший розвиток системи стратегічного планування й управління здійснили А. Томпсон, А. Стрикленд, Д. Абелль, Ф. Котлер, О. Віханський, Р. Фатхутдінов, З. Шершньова, Б. Мізюк, О. Тридід, В. Василенко, Т. Ткаченко, А. Юданов. Окремими питаннями розробки стратегій та стратегічного планування в аграрних підприємствах займалися В. Нелеп, С. Дем'яненко, В. Галанець. Однак, зважаючи на велику кількість теоретичних розробок з даної тематики, практична реалізація стратегічного підходу в управлінні з використанням інструментів, зокрема, матричних методів, стратегічного аналізу та планування у вітчизняних сільськогосподарських підприємствах не здійснюється, що пояснюється, передусім, відсутністю єдиного підходу щодо розуміння його значення в управлінні аграрними підприємствами.

Формулювання цілей статті. Дослідники відмічають, що думки більшості керівників підприємств щодо потреби освоєння та застосування стратегічного управління в умовах діяльності вітчизняних підприємств коливаються від ствердження про неможливість використання досвіду

зарубіжних корпорацій на українських підприємствах, до дуже обережного погодження з тим, що окремі елементи стратегічного управління, певно, будуть корисними в недалекому майбутньому [1]. Тому метою статті є визначення позитивних сторін застосування матричних методів в обґрунтуванні стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Матричні методи стратегічного управління є достатньо простими в застосуванні. Вони в основному зводяться до побудови двовимірних матриць (можуть бути і з більшим числом вимірів). На одній з осей двовимірної матриці розташовують показники оцінки стану або перспектив розвитку ринку, стратегічну зону господарювання (СЗГ), а на другій – показники оцінки конкурентоспроможності відповідних стратегічних одиниць бізнесу підприємства (СОБ). На перетині визначають відповідні стратегії [2, 3].

Матриця портфельного аналізу, одна із найвідоміших та найпростіших, розроблена в 60-х рр. ХХ ст. Бостонською консультативною групою. В матриці БКГ розглядаються лише два чинники: відносна частка ринку і темп зростання ринку (рис. 1).

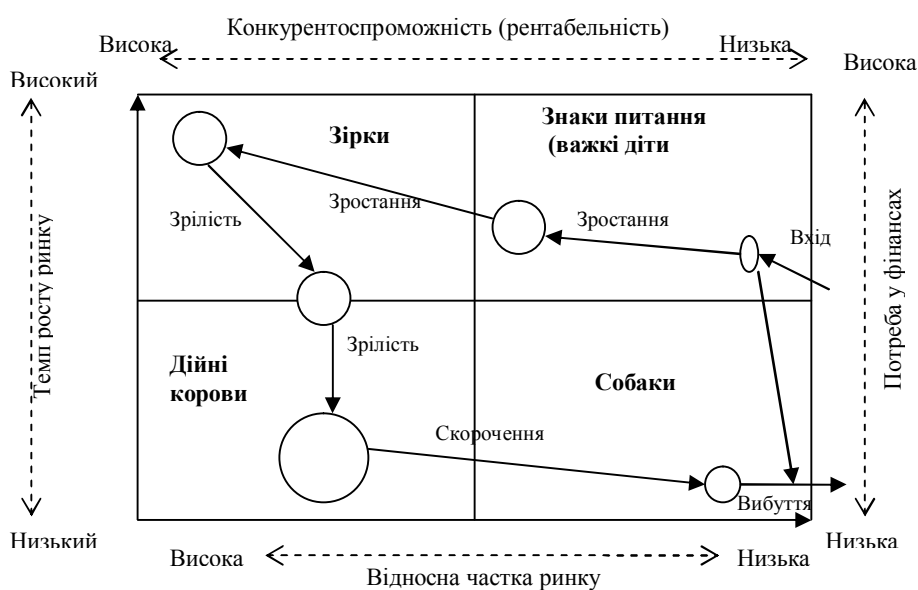


Рис. 1. Матриця БКГ «зростання – частка ринку», [4]

Відносна частка ринку – це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства і загальним обсягом ринку, на якому він представлений. Розташовується ця змінна на горизонтальній осі і свідчить про рівень конкурентоспроможності або рентабельності. Частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером. Тобто, якщо підприємство продає даного товару менше лідера, то його бізнес попадає в праву половину матриці, якщо більше – то в ліву (>1). При цьому горизонтальна вісь варіюється від 0,1 до 10.

Темп зростання ринку – це його динаміка, річний темп зростання продукції даної галузі, можливість подальшого розширення ринку. Відкладається названа змінна на вертикальній осі, де вона варіює від 0 до до 20 % і більше; 10 % розділяє на осі швидкий і повільний ріст.

Метод простий у використанні, оснований на доступній інформації і не потребує значних витрат, отримувані результати досить зрозумілі для інтерпретації та прийняття рішень. Так, за матрицею можна визначити чотири основні позиції бізнесу:

1. Висококонкурентний бізнес на швидкозростаючих ринках – ідеальний стан („зірка”);

2. Висококонкурентний бізнес на насичених, схильних до застою ринках („дійна корова”) – стабільне джерело коштів для підприємства;

3. Бізнес, що не має стійких конкурентних позицій, але діє на перспективних ринках („важкі діти”) – майбутнє бізнесу не визначене;

4. Поєднання слабких конкурентних позицій з ринками, що перебувають у стані застою („собаки”) – відкинуті від світу бізнесу.

Матрицю БКГ найчастіше використовують для визначення взаємопов’язаних висновків про позицію підприємства та його стратегічні перспективи [5].

Відповідні стратегії в межах матриці БКГ можуть бути такими:

1. Збільшення частки ринку;

2. Збереження частки ринку;

3. „Збирання врожаю”;

4. Ліквідація бізнесу чи відмова від нього і використання отриманих внаслідок цього коштів в інших галузях.

Ми провели відповідні розрахунки для побудови матриці БКГ для визначення стратегії розвитку галузі рослинництва в Дослідному господарстві «Державне підприємство «Елітне» Інституту рослинництва ім. В.Я.Юр’єва НААН України Харківського району Харківської області.

Враховуючи той факт, що господарство спеціалізується на виробництві насіння зернових культур, соняшнику та сої, ми обрали основним конкурентом господарство ДП ДГ «Комсомолец» Лозівського району Харківської області, яке раніше також було підпорядковане Інституту Рослинництва ім. В.Я. Юр’єва НААН України, а зараз – безпосередньо Національній академії аграрних наук України. За загальний обсяг насіння регіону ми розрахуємо суму насіння, вирощеного та реалізованого насіннєвими дослідними господарствами – ДП ДГ «Елітне», ДП ДГ «Комсомолец», ДП ДГ «Червона хвиля», Устимівська ДС. Виконані розрахунки дозволяють зробити висновок про добре положення стосовно вирощування насіння зернових та соняшнику для досліджуваного господарства, але для утримання цих позицій потрібно розвивати

маркетингову діяльність, зміцнювати фінансовий стан та вдосконалювати виробництво.

Звичайно, якщо для аналізу обрати більш ґрунтовну інформаційну базу – дані по всіх господарствах, що вирощують насіння в Харківській області, то ситуація може сильно змінитися, адже на сьогодні в Харківській області 17 сільськогосподарських господарств мають ліценції на вирощування насіння. Тому вважаємо, що ДП «ДГ «Елітне» ІР НААН України» має такі можливості інтенсивного зростання:

- глибоке проникнення на ринок за рахунок збільшення обсягів збуту своєї продукції на ринках;
- розширення межі ринку завдяки впровадженню існуючої продукції на нові ринки.

Але, у разі існування відповідних переваг моделі (простота побудови, доступність), вона має й недоліки – не завжди правильно оцінюються можливості бізнесу, існує надмірна концентрація уваги на потоках коштів, тоді як для підприємств не менш важливим показником є ефективність інвестицій.

У разі застосування іншого матричного методу – матриці Мак-Кінсі, фактор «Відносна частка ринку», що знаходиться у матриці БКГ, перетворюється на багатофакторне поняття «Конкурентоспроможність підприємства» або по-іншому «Стратегічне становище підприємства» (горизонтальна вісь). А фактор «Темп зростання ринку» – на «Привабливість галузі (ринку)» (вертикальна вісь) (рис. 2).



Рис. 2. Матриця Мак-Кінсі «привабливість - конкурентоспроможність» [6]

Як наслідок, матриця складається уже не з чотирьох, а з дев'яти квадрантів і характеризує довгострокову привабливість ринку (галузі) та конкурентну позицію СОБ підприємства на ньому. Її так і називають: «привабливість – конкурентоспроможність».

Під час аналізу, по кожному ринку спочатку виділяють чинники, що найбільшою мірою відповідають його специфіці, об'єктивно оцінюють їх, використовуючи три рівні – високий, середній і низький – а потім, по кожному, за цими ж рівнями виявляють чинники, що характеризують конкурентну позицію підприємства.

Залежно від того, в якому квадранті матриці позиціонується та чи інша СОБ, вибирають для неї такі стратегії:

Квадрант А (висока привабливість ринку – слабка конкурентоспроможність). Характерний стан для підприємств, які виходять на ринок з новим товаром. Застосовують стратегію селективного, тобто вибіркового зростання. Іншими словами – інвестування перспективного бізнесу, чи виходу з ринку, якщо новий товар не має майбутнього з точки зору конкурентоспроможності.

Квадрант Б (висока привабливість ринку – сильна конкурентоспроможність) означає найвигідніше становище бізнесу. Стратегія – агресивне зростання, тобто інвестування та оптимізація бізнесу.

Квадрант В (низька привабливість ринку – висока конкурентоспроможність) означає, що слід обирати стратегію низької активності та захищати свої позиції без додаткових витрат.

Квадрант Г (низька привабливість ринку – низька конкурентоспроможність) означає найгірше становище бізнесу. Відповідно обирають стратегію деінвестування [5, 6].

Головним при застосуванні цього методу є те, що підприємство має оцінити своє становище за всіма факторами, що на нього впливають, і визначити його на підставі з трьох можливих рівнів: низького, середнього та високого. Самооцінка має бути максимально об'єктивною.

Перевагою цієї моделі порівняно з простою портфельною моделлю БКГ є врахування більшої кількості значущих факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

Проте існують певні обмеження щодо використання цієї моделі: відсутність конкретних рекомендацій щодо поведінки на тому чи іншому ринку, а також можливість суб'єктивної, неточної оцінки підприємством власних позицій на ринку.

Проведені за цією методикою дослідження розрахунки дають такий результат:

Інтегральна оцінка привабливості галузі = 4,7;

Інтегральна оцінка конкурентоспроможної позиції = 3,1.

Відповідно, можна зробити висновок про те, що позиція господарства на проміжку між квадрантами Г та А, тобто стан характеризується високим ступенем привабливості ринку та низьким рівнем конкурентних переваг. Це свідчить про необхідність посилення фінансової міцності господарства (державна підтримка, інвестиції) та спрямування уваги на підтримку конкурентних переваг господарства на ринку насінництва.

Найбільш комплексним для застосування ми вважаємо метод SPACE (Strategic Position and Action Evaluation), (оцінка стратегічного оцінювання дій), який являє собою комплексний метод, призначений для аналізу позицій на ринку і вибору оптимальної стратегії для підприємств [7].

Під час проведення стратегічного аналізу за методом SPACE стратегічне становище підприємства визначається на основі двох груп факторів: внутрішнього та зовнішнього становища підприємства. При цьому передбачається виділення чотирьох груп критеріїв (характеристик) оцінки діяльності підприємства, а саме:

- фінансова сила підприємства (економічний потенціал);
- конкурентоспроможність підприємства і його становище на ринку;
- привабливість сектора (галузі), в якому (якій) функціонує підприємство;
- стабільність сектора (галузі), в якому (якій) функціонує підприємство [7].

Автори методу SPACE–аналізу пропонують застосовувати багатокритеріальний підхід, який дозволяє здійснювати ідентифікацію, пошук репрезентативної вибірки характеристик, їх об'єднання у групи, присвоєння їм конкретних оцінок (вагових коефіцієнтів) у межах присвоєної шкали (таблиця).

Отримані результати розрахунків наносяться на прямокутну систему координат, в якій кожна піввісь є поданням загального критерію за групою. Кожний із вихідних критеріїв зображується як точка на відповідній півосі. Після цього утворюється точка з координатами $P(x,y)$ в одному з квадрантів вибраної системи координат. У результаті сполучення цієї точки з початком координат утворюється вектор, що вказує на наявний чи доступний у перспективі тип стратегії [6,7].

За проведеними нами розрахунками за даними досліджуваного господарства ми отримали такі значення комплексних показників:

Фінансовий стан підприємства = 2,14;

Конкурентні переваги підприємства = 3,14;

Ступінь стабільності зовнішнього середовища = 3,3;

Привабливість галузі = 4,13 ;

Визначення факторів визначення стратегії розвитку за методом SPACE

Фактори, що визначають внутрішню стратегічну позицію		Фактори, що визначають зовнішню стратегічну ситуацію	
Фінансовий стан підприємства (FS; financial strength) бали (1;6)		Ступінь стабільності зовнішнього середовища (ES; environmental stability) бали(-1;-6)	
1	Прибуток на вкладення	1	Технологічні зміни
2	Фінансова залежність	2	Темпи інфляції
3	Ліквідність	3	Зміну попиту
4	Потрібний/наявний капітал	4	Діапазон цін конкурентної продукції
5	Грошовий потік	5	Перешкоди для входу на ринок
6	Легкість виходу з ринку	6	Тиск конкурентів
7	Ризик підприємства	7	Цінова еластичність попиту
Конкурентні переваги підприємства (CA; competitive advantage) бали (-1;-6)		Привабливість галузі (IS; industry strength) бали(1;6)	
1	Частка ринку	1	Потенціал зростання
2	Якість продукції	2	Потенціал прибутковості
3	Життєвий цикл продукції	3	Фінансова стабільність
4	Лояльність покупців	4	Рівень технології
5	Ступінь використання можливостей конкурентами	5	Ступінь використання ресурсів
6	Вертикальна інтеграція	6	Інтенсивність використання капіталу
7	Рівень технології	7	Легкість входження на ринок
		8	Продуктивність, використання виробничих потужностей

Отримані результати дозволяють розробити графік, за допомогою якого ми визначаємо напрямок стратегії розвитку (рис. 3).

Для досліджуваного господарства характерним є конкурентний стан, який є характерним для привабливої галузі. Підприємство отримує конкурентні переваги у відносно нестабільному стані. Критичним фактором є фінансовий потенціал. Підприємству за результатом SPACE-аналізу можна рекомендувати здійснити пошук фінансових ресурсів та розвиток збутових мереж, покращити маркетинг.

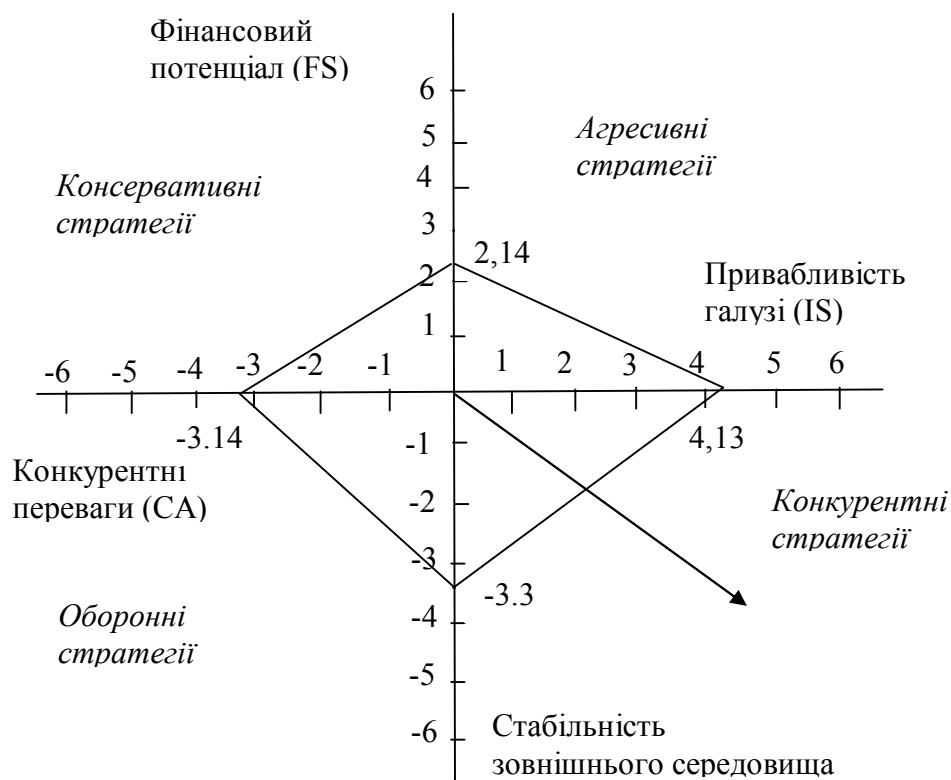


Рис. 3. Визначення стратегії підприємства за методом SPACE

Проте, на нашу думку, цей метод має певні обмеження для застосування – так, у методі SPACE передбачено виділення такого критерію як стабільність сектора (галузі), в якому (якій) функціонує підприємство, проте, на сьогоднішній день, невелика кількість галузей перебувають у стабільному стані. Хоча, в будь – якому випадку, на наш погляд, він є дієвим і може використовуватися в стратегічному аналізі для оцінки ринкових позицій суб’єкта господарювання.

Висновки з даного дослідження і подальші перспективи у даному напрямку. Жодне підприємство не зможе досягти успіху у конкурентній боротьбі, якщо не відстежуватиме далекосяжні тенденції розвитку ринку і не вироблятиме на цій основі бачення свого майбутнього, не моделюватиме способів його досягнення, тобто не матиме ефективної стратегії своєї діяльності. Тому дослідження і удосконалення підходів до формування правильною стратегії підприємств у складних і мінливих соціально-економічних умовах, особливо в умовах світової та національної фінансово-економічної кризи, завжди є актуальними.

Ми провели аналіз застосування матричних методів стратегічного аналізу та планування і визначили їх переваги та недоліки. Крім того, саме

за допомогою матричних методів ми визначили стратегії досліджуваного підприємства щодо покращення конкурентного стану господарства завдяки стабільному фінансуванню, успішній маркетинговій діяльності, сталому виробництву та висококваліфікованому менеджменту.

Бібліографічний список: 1. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний етап та напрямки розвитку: монографія / А.П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с. 2. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія / О.М. Тридід. – Х.: ХДЕУ, 2002. – 364 с. 3. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. посібник / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с. 4. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством: підручник / Б.М. Мізюк. – Львів: Коопосвіта, ЛКА, 1999. – 388 с. 5. Левик С. Інструментарій стратегічного аналізу: класифікація, переваги та недоліки використання / С. Левик // Наука й економіка. – 2010. – № 2 (18). – С. 132-138. 6. Методи стратегічного аналізу: навч.-метод. посібник / К.А. Мамонов, Б.Г. Скоков, О.О. Короп, Ю.І. Мімік. – Х.: ХНАМГ, 2007. – 208 с. 7. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Г.В. Осовська, О.Л. Іщук, І.В. Малійська. – К.: Кондор, 2003. – 196 с.

Билоусько Т.Ю. Использование матричных методов в обосновании стратегии развития предприятия. В статье рассмотрено сущность методических подходов стратегического менеджмента, а именно – матричных методов. При этом отмечено позитивные практические аспекты использования наиболее распространенных матричных методов.

Bilousko T. Using of matrix methods in the justification of strategy development of enterprise. Essence of methodical approaches of strategic management has considered in the article, namely – matrix methods. Herewith the positive practical aspects of the using the most widespread matrix methods have noted.