

### Список літератури

1. Балабанова, Л. В. Стратегическое маркетинговое управление на основе бенчмаркинга [Текст] : моногр. / Л.В. Балабанова, В.В. Слипенький. – Донецк : ДонГУЭТ им.М.Туган-Барановского, 2005. – 171 с.

2. Дэй, Д. Стратегический маркетинг [Текст] / Д. Дэй ; пер. с англ. В. Егорова. – М. : ЭКСМО-Пресс, 2002. – 640 с.

3. Куденко, Н. В. Маркетингові стратегії фірми [Текст]: моногр. / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.

4. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический маркетинг [Текст] / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2000. – 640 с.

Отримано 30.09.2009. ХДУХТ, Харків.

© Т.Л. Міт'єва, 2009.

УДК 658.81:658.87

**О.М. Прядко**, ст.викл.

## АНАЛІЗ ТОВАРНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗДРІБНОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Пропонується спосіб побудови стратегічної матриці, заснований на внутрішній інформації роздрібного торговельного підприємства. Модифікована матриця може використовуватися в процесі стратегічного аналізу і планування товарної програми (товарного асортименту), а також в процесі контролінгу. У якості іншого інструменту стратегічного аналізу товарної програми (асортименту) пропонується кластерний аналіз.*

*Предлагается способ построения стратегической матрицы, основанный на внутренней информации розничного торгового предприятия. Модифицированная матрица может использоваться в процессе стратегического анализа и планирования товарной программы (товарного ассортимента), а также в процессе контроллинга. В качестве другого инструмента стратегического анализа товарной программы (ассортимента) предлагается кластерный анализ.*

*The way of the strategic matrix contraction, based on the inside information of the retail trade enterprise is proposed.*

*The modified matrix can be used in the strategic analysis process and the goods program planning (goods assortment) and also in the controlling process. The cluster analysis is proposed as another instrument of the goods program (assortment) strategic analysis.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Важливими засобами конкурентної боротьби в роздрібному торговельному середо-

вищі є вибір місця розташування торговельного підприємства і побудова ефективної стратегії роздрібно́ї торгівлі. Товарна стратегія – це одне з найбільш важливих і відповідальних напрямів маркетингової діяльності підприємства. Фундаментом товарної політики підприємства є завдання вибору й гнучкого розвитку асортименту товарів відповідно до потреб цільового ринку. Стратегічна матриця в маркетингу — це просторова модель, що відображає позицію підприємства на ринку залежно від комбінації дії двох (або більш) чинників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Першим досвідом використання матриць у стратегічному маркетинговому плануванні була модель, запропонована в 1957 р. американським науковцем І. Ансоффом. Надалі ідея, закладена в ній була розвинена і вдосконалена багатьма іншими науковцями.

Дослідження питань щодо впливу маркетингової стратегії на ефективність діяльності підприємства в останній час набуло більшої актуальності. На сьогодні багато вчених, серед яких: Ф. Котлер, Дж. Траут, Л.В.Балабанова, Р.А.Фатхутдинов, Ж-Ж. Ламбен, Дж. Еткінсон, Г.Д. Крилова, Н. В. Куденко, та багато ін., прийшли до висновку, що формування маркетингової стратегії є одним із найголовніших шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Водночас, не дістала належного висвітлення низка важливих питань, методичних підходів та принципів, пов'язаних з формуванням маркетингової стратегії на підприємствах торгівлі.

Практичний інтерес до цієї проблеми, а також недостатність її теоретичної розробки обумовили актуальність теми статті, її мету та постановку завдання.

**Мета та завдання статті.** Метою статті є дослідження процесу стратегічного аналізу і планування товарної програми на основі внутрішньої вторинної інформації.

У статті поставлено наступне завдання: вивчити вплив параметрів значення питомої ваги групи в об'ємі збуту і питомої ваги групи в темпі зміни об'ємів збуту для модифікації матриці БКГ.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Матриця БКГ і різноманітні її модифікації типу матриці Маккінзі, що є по суті додатками кластерного аналізу до різних двовимірних просторів, досить добре відомі й серед вітчизняного менеджменту. Практика маркетингового консалтингу на низці крупних підприємств роздрібно́ї торгівлі м. Харкова, що до половини провідних фахівців з маркетингу знає основні характеристики матриці БКГ і із задоволенням вживають характерну термінологію («діїні корови», «зірки», «собаки» і таке ін.).

Більш глибокий аналіз процесу управління маркетингом на підприємствах, показав, на жаль, що між знанням й дією існує непереборний розрив. Не на одному крупному підприємстві (з чисельністю більш 1000 працівників) матриця БКГ жодного разу не застосовувалася як робочий інструмент стратегічного аналізу і планування. Адже саме для великих бізнес-структур корпоративного типу матриця БКГ і була призначена спочатку, і саме для таких структур обґрунтована і грамотно побудована стратегія ринкової поведінки є одним з необхідних чинників успіху в умовах перехідного періоду вітчизняної економіки.

Окрім характерних внутрішніх для підприємства причин (відсутність стратегічного планування), існують і цілком об'єктивні причини невикористання такого порівняно простого і ефективного інструменту, як матриця БКГ, в практиці вітчизняних торговельних підприємств. До найбільш істотних причин належать:

1. Концепція Стратегічних Господарських Підрозділів (стратегічних виробничих одиниць, бізнес-підрозділів, бізнес-одиниць – все це більш менш вільний переклад англomовного терміну Strategic Business Unit) у даний час мало користується вітчизняним практичним менеджментом. Пов'язано це, в основному, з тим, що переважна більшість великих українських підприємств побудовані по традиційній для недавнього минулого лінійно-функціональній схемі, тоді як в західній економіці вже практично завершений перехід до дивізіональної структури управління. Навіть там, де в процесі слабкої реструктуризації вітчизняних підприємств з'являються елементи дивізіональної структури, топ-менеджмент неохоче делегує підрозділам маркетингові повноваження. Усе це призводить до того, що окремі напрями діяльності підприємства практично не оцінюються за порівняльною економічною ефективністю.

2. Дефіцит достовірної ринкової інформації робить систему координат, в якій традиційно будується матриця БКГ, доступною для оцінки на якісному рівні. Насправді, категорія “частка ринку” передбачає, як мінімум, знання спільного об'єму ринку (хоч би регіонального) за заданим виглядом товару. Для сучасної української економіки з величезним (від 50 до 70% по різних оцінках) тіньовим сектором, здобуття такої інформації з доступних офіційних джерел неможливе, а проведення власними силами досліджень потребує великих витрат. Дані про об'єм ринку найближчих конкурентів також надзвичайно важкодоступні, навіть якщо передбачити, що ці конкуренти досить точно визначені.

3. Методика розбиття матриці БКГ на базові квадранти обґрунтовано викликає деяке нерозуміння у практиків, звиклих до чисельних показників. Поняття “високий” і “низький”, що відносяться до визначення квадрантів, можуть настільки сильно розрізнятися в суб’єктивному представленні окремих фахівців, що представлення однієї і тієї ж об’єктивної картини відрізняється у різних людей з точністю до «навіпаки».

Указані причини дозволяють стверджувати, що рідке вживання матриці БКГ, як практичного інструменту стратегічного аналізу і планування, обумовлене, в основному, недосконалістю інформаційно-економічного простору України на поточному етапі становлення вітчизняної економіки.

Ринкова економіка нашої країни, наполегливо вимагає від підприємств оперативної розробки обґрунтованих ринкових стратегій. Ринкова стратегія підприємства повинна служити основою для перерозподілу дефіцитних внутрішніх ресурсів залежно від ринкової реакції на ті або інші напрями діяльності підприємства.

Тепер визначимо базову одиницю для подальшого розгляду і аналізу. Вводимо ключове поняття “Група продукту”, під яким маємо на увазі частину лінії продукту (товару або послуги), орієнтовану, з одного боку, на задоволення схожої за природою потреби, а з іншого боку – розраховану на вжиток досить певним сегментом ринку. Очевидно, що при такому визначенні, “група продукту” відрізняється від традиційного стратегічного господарського підрозділу лише відсутністю згадки про міру незалежності груп як в технологічному, так і в організаційному плані. Проте, як показала практика, поняття “Група продукту” значно легше сприймається топ-менеджерами, які звикли мислити категоріями швидше наочно-конкретними, ніж стратегічними. На практиці виділення груп продукту загалом виробничому (торговельному) асортименті підприємства вимагає від аналітика деякого досвіду і навіть мистецтва, яке, власне, і робить маркетинг дисципліною, що не цілком формалізується. При цьому важливо дотримати певного балансу, щоб, з одного боку, уникнути зайвої деталізації (кількість груп має бути осяжною), а з іншого – не упустити істотний сегмент ринку.

Оптимальною для визначення груп продукту є комбінація “каскадного підходу” і матричного представлення. У разі каскадного підходу (відомим також під назвою “Зверху вниз”) весь асортимент послідовно поділяється по схожості потреб, що задовольняються, на ієрархічні рівні з будь-якими зручними назвами (напрями, типи, види, групи, підгрупи і т.ін.) до бажаної глибини проникнення (аж до кожного продукту).

Отримані на нижньому рівні асортиментні одиниці складають лівий вертикальний стовпчик плоскої таблиці, або матриці. Верхній рядок матриці складуть отримані подібним же чином сегменти ринку, в яких споживачі тих або інших видів продукту згруповані за значущими для підприємства параметрами.

Пересічення рядків і стовпців матриці (тобто вигляду продукту і сегменту покупців) і дасть шукане визначення групи продукту (таблиця).

*Таблиця – Приклад матриці для визначення «груп продукту»*

№ вигляду	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3	Сегмент 4	Сегмент ...М
Вигляд 1		Група 1	Група 2		Група 3
Вигляд 2	Група 4			Група 5	
Вигляд 3			Група 6		
Вигляд 4	Група 7	Група 8			
Вигляд ... N			Група 9		Група 10

Відмітимо, що окрім визначення груп продукту, подібна матриця може послужити і непоганим інструментом для початкового стратегічного аналізу розвитку підприємства. При цьому можливі варіанти якісної оцінки подальшої стратегії (на основі моделі Портеру): концентрація на вигляді продукції (рядок) з розширенням числа сегментів споживання; концентрація на сегменті ринку (стовпчик) з розширеним виглядом продукції, орієнтованих на потреби цього сегменту; концентрація на обмеженому числі груп продукту (деякі клітинки матриці) з найбільшою ринковою віддачею або з найбільшою конкурентною перевагою.

Визначаємо параметри значення які будуть характеризувати кожен групу продукту, і які ми надалі використовуватимемо для модифікації матриці БКГ замість класичних «частка ринку – зростання ринку». Як характеристика кожної групи продукту (горизонтальній осі модифікованої матриці) пропонується параметр  $K$  - «питома вага групи продукту в загальному обсязі збуту підприємства» протягом базового періоду (найбільш характерний період – 1 рік).

Параметр  $K$  робить його цілком придатним для середньострокового стратегічного аналізу значущості груп продукту в спільному асортименті продукції підприємства.

Для кожної групи продукту параметр  $K$  обчислюється за формулою:

$$K_i = Y_i / Y_0 * 100\%,$$

де  $Y_0$  – підсумковий об'єм збуту в грошовому вираженні за базовий період;  $Y_i$  – об'єм збуту продуктів  $i$ -ої групи за той же період. При цьому,

$$Y_0 = \sum Y_i.$$

Процедура обчислення параметрів  $K$  повністю відповідає початковим етапам традиційного АВС-аналізу і досить тривіальна.

В якості другої характеристики групи продукту (вертикальній осі матриці) пропонується параметр  $T$  – “питома вага групи продукту в темпі зміни об'ємів збуту підприємства” протягом базового періоду за лінійним трендом. Для цього розглянемо суть поняття “Лінійний тренд”, що є часткою динамічного аналізу функції збуту від часу.

Лінійний тренд (лінійна функція) по суті і покликаний дати відповідь про напрям руху підприємства протягом базового періоду. Проте, лінійний тренд зважаючи на простоту і наочність, використовується найчастіше і, як правило, служить відправною точкою для подальшої деталізації, особливо при міркуваннях стратегічного характеру, коли необхідна наочна демонстрація найбільш спільної тенденції розвитку.

Формула лінійного тренда функції збуту є традиційним рівнянням полінома першого ступеня:

$$Y_0 = A_0 * X + B_0,$$

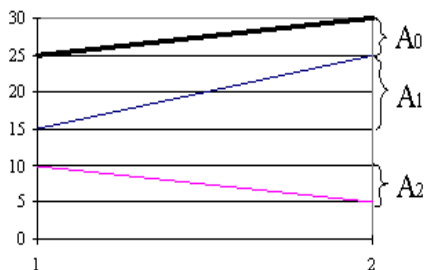
де  $Y_0$  – розрахунковий об'єм збуту;  $X$  – розрахунковий період (місяць);  $A_0$  – розрахункова зміна (приріст або спад) збуту в порівнянні з попереднім розрахунковим періодом;  $B_0$  – константа рівняння, яка може бути інтерпретована, як теоретичний об'єм збуту в початковий період (1-й місяць).

Аналогічну процедуру – обчислення тренда – можна виконати і для кожної групи продукту, якщо з сумарного об'єму щомісячного збуту виділити дані про щомісячний збут кожної групи продукту. При цьому рівняння тренда для кожної  $i$ -ої групи матимуть аналогічний вигляд:

$$Y_i = A_i * X + B_i.$$

Оскільки  $Y_0 = \sum Y_i$ , то відповідно до властивості адитивності лінійних функцій,  $A_0 = \sum A_i$ , тобто одиничний приріст сумарного збуту складається з одиничних приростів (з обома знаками) збуту всіх груп

продукту, які включені до асортименту підприємства, що наведено на рисунку, де загальний обсяг збуту складається з двох груп. Наочно видно, що сумарний приріст збуту  $A_0$  складається з  $A_1$  і  $A_2$ , причому група 1 забезпечує позитивний приріст збуту, а група 2 - негативний, тобто тягне підприємство назад.



**Рисунок – Обчислення лінійного тренда збуту груп продукту:**  
 — — група 1; — — група 2; — — загальний

Параметр  $T$  і характеризує вклад кожної групи продукту в зміні сумарного темпу об'ємів збуту і обчислюється для кожної групи за формулою:

$$T_i = A_i / A_0 * 100\% ,$$

де  $A_i$  – коефіцієнт тренда  $i$ -ої групи продукту протягом базового періоду;  $A_0$  – коефіцієнт тренда сумарного збуту за той же період.

Таким чином, ми отримали для кожної групи продукту (стратегічних господарських підрозділів) простір координат, де одна з них  $Do$  – характеризує долю кожної групи в об'ємі збуту (“частка ринку”), а інша  $T$  – частку в темпі зміни об'єму збуту (“зростання ринку”), де значення координат для кожної групи піддаються точному обчисленню на підставі даних про реалізацію підприємства за деякий період. Обчисливши ці значення для кожної групи продукту отримуємо стратегічну матрицю, що характеризує кожну групу продуктів асортименту (асортиментної програми) і побудований на підставі внутрішньої інформації підприємства.

При розділенні ж спільного асортименту на чотири кластери (що дорівнює традиційній кількості квадрантів у матричному підході) отримуємо чотири можливі схожі стратегії, що застосовуються до пев-

ної кількості товарних груп, що входять в спільний кластер. Самі стратегії, природно, виробляються з врахуванням найбільш актуальних стратегічних цілей підприємства. До альтернатив у цьому випадку належать рішення, пов'язані або із збільшенням об'ємів реалізації, або з прискоренням темпів зростання окремих груп.

**Висновки.** Відзначимо, що схожі за методикою процедури можуть надати значну допомогу і в початковій сегментації ринку. При цьому одиницею аналізу (і-ої точкою матриці) є кожен покупець (група покупців, сегмент ринку), а характеризуючими координатами матриці можуть бути, наприклад, “питома вага в об'ємі продажів – частка в кількості покупок” протягом базового періоду. Побудувавши параметричний графік і розділивши його на чотири квадранти або на чотири кластери, отримаємо як мінімум чотири характерні групи споживачів – що купують багато і часто, купують багато, але рідко, що купують небагато, але часто і що купують мало і рідко. Надалі вже від виробленої стратегії, тактики і їх здійснення залежить, хто саме стане основним сегментом для підприємства.

Таким чином, запропонована методика дозволяє отримати досить простий і ефективний інструмент стратегічного аналізу, планування і контролю, що використовує як базу внутрішню інформацію підприємства і об'єднуючий в собі найбільш характерні процедури концентраційного, динамічного, матричного і кластерного аналізу об'ємів і темпів збуту товарних груп підприємства.

Зрозуміло, такого роду модифікація не є єдиною можливою і не може замінити інші методи стратегічного аналізу. Можна сподіватися, проте, що вживання запропонованої методики може допомогти вітчизняним підприємствам в розширенні стратегічного бачення свого бізнесу і дати низку практичних навиків аналізу і планування, які, при розширенні інформаційного простору вітчизняної економіки і залученні додаткових інформаційних ресурсів, допоможуть надалі перейти до повноцінного стратегічного планування.

#### *Список літератури*

1. Фатхутдінов, Р. А. Стратегический маркетинг [Текст] / Р. А. Фатхутдінов. – М. : «Бізнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 640 с.
2. Балабанова, Л. В. Стратегическое маркетинговое управление на основе бенчмаркинга [Текст] : монографія / Л. В. Балабанова, В. В. Слипенький. – Донецьк : ДонГУЕТ им. М. Туган-Барановського, 2005. – 171 с.

Отримано 30.09.2009. ХДУХТ, Харків.

© О.М. Прядко, 2009.