

УДК 339.138:664.6

**С.О. Малюк, канд. екон. наук, доцент**  
**Миколаївський інститут права Національного університету**  
**«Одеська юридична академія»**

**ВИКОРИСТАННЯ МАТРИЧНИХ МЕТОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО**  
**АНАЛІЗУ ПРИ ФОРМУВАННІ АСОРТИМЕНТНОЇ**  
**СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку економіки характеризується нестабільністю та невизначеністю. Тому найбільш актуальним завданням для кожного окремо взятого підприємства є швидка та адекватна оцінка зміни оточуючого ділового середовища з метою формування ефективної асортиментної політики, яка буде спроможна забезпечити конкурентоздатність товару та стабільний прибуток підприємства.

Ефективність стратегічного управління асортиментом на підприємствах харчової промисловості залежить, в першу чергу, від якості

стратегічного аналізу. Як свідчить зарубіжний досвід, одними з найякісніших методів стратегічного аналізу є матричні методи, які дають змогу виробнику дослідити ринкову кон'юнктуру комплексно, враховуючи як зовнішні, так і внутрішні чинники впливу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню методів стратегічного аналізу та проблемам формування асортиментної політики підприємств присвячено багато праць зарубіжних та вітчизняних вчених. Серед них можна виділити наукові праці таких авторів як: М. Портер, А.П. Наливайко, В.П. Колесніков, С.В. Корягіна, М.В. Корягін, О. Ареф'єва, С. Левик, О.Ф. Крайнюченко, Т.Г. Белова, Т.В. Гаврилова, М.Г. Саєнко, О.С. Віханський, А.І. Наумов, Г.В. Осовська, О.Л. Іщук, І.В. Малійська, К.І. Редченко та ін. Однак, залишається недостатньо дослідженим механізм формування асортиментної політики в галузевому аспекті. Тому виникає необхідність у наукових розробках щодо особливостей формування асортиментної стратегії підприємств харчової промисловості, зокрема хлібопекарної галузі.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної статті є дослідження матричних методів стратегічного аналізу, визначення переваг та недоліків цих методів та обґрунтування необхідності використання їх при формуванні асортиментної стратегії хлібопекарних підприємств.

**Виклад основного матеріалу досліджень.** Вітчизняні науковці 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]. Однак, безперечним залишається той факт, що планування та формування збалансованого асортименту є одним із інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства та отримання бажаного прибутку. Тому перед маркетологами постає завдання спланувати оптимальну структуру асортиментного портфеля фірми. Оптимальним [2], тобто збалансованим, вважається асортиментний портфель, який має у своєму наборі стратегічні бізнес одиниці, що знаходяться на початкових етапах життєвого циклу і мають перспективу в розвитку, тобто забезпечуватимуть прибутки в майбутньому, й товари, які уже завоювали свою долю на ринку, знаходяться на етапі зрілості та є основним джерелом прибутку.

З часом змінюються уподобання клієнтів, ринкова кон'юнктура, стратегії конкурентів, умови постачальників та посередників, з'являються

нові технології, нові конкуренти, товари-субститути, а це все впливає на привабливість, конкурентоспроможність та прибутковість наявного асортименту. Таким чином, необхідно постійно аналізувати та контролювати склад асортиментного портфеля, змінюючи та доповнюючи його [2].

На основі дослідження фахових джерел [1-11] виділимо основні, на нашу думку, інструменти стратегічного аналізу, які використовуються при формуванні асортиментної стратегії підприємства. Найпоширенішими з них є ABC та XYZ аналізи, та їх комбінування, матриця BCG та модифікована матриця BCG, SWOT-аналіз, матриця SPACE.

Одним з універсальних методів структурного аналізу товарного асортименту підприємства, заснований на ранжуванні об'єктів дослідження з ряду обраних показників є ABC-аналіз. Основна ідея цього методу базується на підставі принципу Парето: 20 % товарів дають 80 % прибутку. Тобто доцільно концентрувати ресурси на тій малій частині, яка дуже важлива, ніж витратити ресурси на величезній частині другорядного. За рахунок цього методу визначається ABC-рейтинг всіх товарів з групи, що аналізується, та на його основі ухвалюються рішення про зміни і розвиток в товарному портфелі. Метод дає змогу класифікувати ресурси фірми за ступенем їх важливості. Результатом ABC-аналізу товарного асортименту є групування об'єктів за ступенем впливу на загальний результат.

ABC-метод як інструмент аналітичного обґрунтування асортиментних рішень має певні особливості:

- головним критерієм оптимізації є максимум корисного ефекту об'єкта на одиницю сукупних витрат ресурсів протягом його життєвого циклу;
- крім загального впливу на ефективність господарювання, вивчається оптимальність складу елементів об'єкту в розрізі складових корисного ефекту і сукупних витрат;
- метод дозволяє обґрунтувати вибір об'єкта для виконання необхідних функцій з мінімальними витратами протягом його життєвого циклу.

Серед основних переваг методу можна виділити простоту проведення та наочність результату. Основними недоліками є те, що при проведенні ABC-аналізу не враховується динаміка попиту на продукцію фірми та аналізується лише один показник; внаслідок випадковості у продажу товари можуть мігрувати із групи у групу (наприклад, товар групи А, потрапивши випадково у групу В, втратить необхідну увагу, і внаслідок цього з часом може переміститися у групу С і навіть бути

вилученим); не враховується зв'язок між товарами під час прийняття рішення про їх вилучення [3].

XYZ-аналіз – метод, що здійснює оцінку стабільності певних об'єктів чи процесів (наприклад, стабільність продажу товарів, стабільність поведінки покупців, стабільність ефективності працівників тощо). Отже, даний метод дозволяє групувати товари підприємства залежно від попиту на них протягом певного проміжку часу [3]. Принцип диференціації асортименту в процесі аналізу складається з розподілу його на три групи залежно від ступеня рівномірності попиту й точності прогнозування. Ознакою, на основі якої конкретну позицію асортименту відносять до класу X, Y або Z, є коефіцієнт варіації попиту по цій позиції, який визначається за формулою:

$$v = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} \times 100\% \quad (1)$$

де  $x_i$  – значення параметра по об'єкту, що оцінюється за  $i$ -й період;  
 $\bar{x}$  – середнє значення параметра по об'єкту аналізу, що оцінюється;  
 $n$  – кількість періодів.

Клас X характеризується постійною величиною потреби товарної групи. Клас Y – заздалегідь відомими тенденціями визначення потреби в них (наприклад, сезонністю). Клас Z вказує на нерегулярне споживання.

Для прийняття більш обґрунтованих рішень, XYZ-аналіз часто застосовують одночасно з ABC-аналізом, що дозволяє згрупувати товари у 9 класів, на відміну від окремого використання цих методів аналізу асортименту, коли весь асортиментний портфель поділяють на 3 класи як у ABC-аналізі, так і у XYZ-аналізі.

Використання комбінованого ABC-XYZ аналізу дозволяє:

- підвищити ефективність системи управління товарним асортиментом;
- підвищити частку високорентабельних товарів без порушення принципів асортиментної політики;
- виявити ключові товари та чинники, що впливають на кількість товарних запасів на складі;
- здійснити перерозподіл зусиль персоналу в залежності від кваліфікації та наявного досвіду.

Матриця BCG, розроблена в 60-х рр. XX ст. Бостонською консультаційною групою, є однією з найпростіших у застосуванні. Популярність цієї моделі пояснюється можливістю формулювання

типових фінансових заходів щодо окремих напрямків діяльності з виготовлення окремих видів продукції з різними ринково-виробничими характеристиками. Застосування матриці BCG допомагає усвідомити, що пріоритети в розподілі ресурсів підприємства можуть і мають змінюватися, й частково зрозуміти причини цих змін. Ще однією перевагою такого підходу є те, що створюється підґрунтя для розробки та раціоналізації стратегій «зростання, стабілізації та виведення» окремих видів асортименту.

Матриця BCG будується з урахуванням двох критеріїв [4]: темпів зростання базового ринку (з поправкою на інфляцію), які виступають в якості індикатора привабливості, і частки ринку фірми по відношенню до найбільшого конкурента, яка характеризує конкурентоспроможність цієї фірми. Матрицю BCG найчастіше використовують для визначення взаємопов'язаних висновків про позицію підприємства та його стратегічні перспективи.

Метод простий у використанні, оснований на доступній інформації і не потребує значних витрат, отримувани 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 [5].

Дослідження науковців [6] доводять, що товарний портфель вважається збалансованим, якщо:

- частка стратегічних господарських підрозділів із групи «Дійна корова» є не меншою  $\geq$ , ніж 45-50 %;
- частка стратегічних господарських підрозділів із групи «Зірка» є не меншою  $\geq$ , ніж 20-30 %;
- частка стратегічних господарських підрозділів із групи «Важкі діти» є не меншою  $\geq$ , ніж 20-15 %;
- частка стратегічних господарських підрозділів із групи «Собака» не перевищує  $\leq$  5 %

Основною негативною рисою матриці BCG [7] є те, що увага акцентується лише на фінансових потоках, рівень же віддачі інвестицій зрозуміти із матриці неможливо, також можуть бути труднощі пов'язані з

оцінкою і визначенням масштабів ринку, ринкової частки підприємства і темпів зростання ринку.

SWOT-аналіз [8] – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) і слабкостями, результати якого надалі можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства.

Методологія SWOT передбачає першочергове виявлення сильних та слабких сторін і подальше встановлення між ними взаємозв'язків, які можуть бути використані для формулювання стратегії організації. Отже, матриця SWOT надає керівникам структуроване інформаційне поле, в межах якого вони можуть стратегічно орієнтуватися і приймати управлінські рішення.

На початковому етапі SWOT-аналізу складається перелік сильних та слабких сторін, а також загроз і можливостей організації, із врахуванням поточної ситуації. По суті матриця SWOT-аналізу є зручним інструментом структурного опису стратегічних характеристик внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. При побудові матриці застосовується так звана дихотомічна процедура, яка використовується в багатьох галузях знань (філософія, математика, соціоніка, інформатика та інші). Тоді елементами матриці є «дихотомічні пари» (пари взаємовиключних ознак), що дає змогу знизити невизначеність (ентропію) взаємодії середовища і системи за рахунок загального опису ситуації [9].

Найбільш комплексним є 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 [10].

Узагальнене економічне положення підприємства та умови його функціонування за методом SPACE визначаються системою чотирьох координат, що характеризують: привабливість галузі, стабільність макроекономічного середовища, конкурентна перевага підприємства, його фінансове становище. Оцінка проводиться по 6-8 найбільш значущим для підприємства параметрам по кожній з чотирьох матриць стратегічного положення на основі експертних висновків.

Метод SPACE полягає в тому, що для підприємства оцінюються чотири групи факторів, а саме:

Фактори стабільності (ES): технологічні зміни, мінливість попиту, діапазон цін конкуруючих продуктів, перешкоди для доступу на ринок, тиск конкурентів, цінова еластичність попиту.

Фактори промислового потенціалу (IS): потенціал зростання, потенціал прибутку, ступінь використання ресурсів, фінансова

стабільність, капіталоінтенсивність, легкість доступу на ринок, продуктивність, задіяння виробничих потужностей.

Фактори конкурентних переваг (CA): частка ринку, якість продукції, життєвий цикл продукту, цикл заміни продукту, лояльність покупців, використання потужностей конкурентами, вертикальна інтеграція.

Фактори фінансового потенціалу (FS): прибуток на вкладення, фінансова залежність, ліквідність, необхідний / наявний капітал, потік коштів, легкість відходу з ринку, ризик підприємства [11].

Основним стримуючим фактором застосування цього методу аналізу є виділення такого критерію як стабільність сектора, в якому функціонує підприємство, так як на сьогоднішній день невелика кількість галузей перебувають у стабільному стані.

**Висновки.** У результаті дослідження нами проаналізовано основні матричні методи стратегічного аналізу, що можуть застосовуватися на підприємствах у системі формування асортиментної політики. У підсумку ми дійшли висновку, що найбільш прийнятним та ефективним методом на підприємствах хлібопекарської галузі може бути комбінований метод ABC-XYZ аналізу, який дає змогу більш комплексно дослідити асортиментний портфель підприємства та визначити основні напрямки вдосконалення асортименту.

**Бібліографічний список:** 1. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний етап та напрямки розвитку: монографія / А.П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с. 2. Колесніков В.П. Формування та оптимізація товарного асортименту підприємства для внутрішнього і зовнішнього ринку / В.П. Колесніков // Наукові записки. Сер. «Економіка». – 2013. – Вип. 23. – С. 48–50. 3. Корягіна С.В. Маркетинговий аудит: навч. посібник / С.В. Корягіна, М.В. Корягін. – К.: ЦУЛ, 2014. – 320 с. 4. Арефьева Е. Ассортиментная политика: слабое звено в формировании прибыли / Е. Арефьева // Финансовый директор. – 2007. – № 8. – С. 26–33. 5. Левик С. Инструментарій стратегічного аналізу: класифікація, переваги та недоліки використання / С. Левик // Наука й економіка. – 2010. – № 2 (18). – С. 132–138. 6. Крайнюченко О.Ф. Практичні аспекти застосування матриці бостонської консультативної групи / О.Ф. Крайнюченко, Т.Г. Белова, Т.В. Гаврилова // Наукові праці НУХТ. – 2012. – № 45. – С. 150–154. 7. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран / М. Портер / Пер. с англ. – М.: Междунар. отношения. – 1993. – 896 с. 8. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка», 2006. – 390 с. 9. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. –

М.: Економистъ, 2003. – 528 с. 10. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Г.В. Осовська, О.Л. Іщук, І.В. Малійська. – К.: Кондор, 2003. – 196 с. 11. Редченко К.І. Стратегічний аналіз: навч. посібник / К.І. Редченко. – Львів: Вид-во ЛКА, 2002. – 300 с.

**Малюк С.А. Использование матричных методов стратегического анализа при формировании ассортиментной стратегии предприятия.** Эффективность стратегического управления ассортиментом на предприятиях пищевой промышленности зависит, в первую очередь, от качества стратегического анализа. Самыми распространёнными методами являются: ABC-XYZ анализ, матрица BCG, SWOT-анализ, матрица SPACE. Одним из универсальных методов структурного анализа товарного ассортимента предприятия, основанных на ранжировании объектов исследования из ряда избранных показателей является ABC-анализ. Основная идея этого метода базируется на принципе Парето: 20% товаров дают 80 % прибыли. В результате исследования матричных методов стратегического анализа мы пришли к выводу, что наиболее приемлемым и эффективным методом на предприятиях хлебопекарной отрасли может быть комбинированный метод ABC-XYZ анализа, который даст возможность более комплексно исследовать ассортиментный портфель предприятия и определить основные направления усовершенствования ассортимента.

**Malyuk S. The use of matrix methods of strategic analysis in the formation of the assortment strategy.** The effectiveness of the strategic assortment management in the food industry depends primarily on the quality of the strategic analysis. The most common methods are: ABC-XYZ analysis, BCG matrix, SWOT-analysis, SPACE matrix. One of the universal methods of structural analysis of the product assortment of the enterprise, based on the ranking of research facilities of a number of selected indicators is the ABC-analysis. The basic idea of this method is based on the Pareto principle: 20% of the goods give 80 % of the profits. As the result of studying matrix methods of strategic analysis, we concluded that the most appropriate and effective method for enterprises of the baking industry can be combined method of the ABC-XYZ analysis, which enables more comprehensive assortment of the company to investigate and determine the main directions of improvement of range.