



УЧЕНЫЕ ЗАПИСКИ

ТАВРИЧЕСКОГО
НАЦИОНАЛЬНОГО УНИВЕРСИТЕТА
им. В. И. Вернадского

Том 26 (65). № 3
ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Симферополь
2013

ЗМІСТ

Василенко В.О.	
Підприємницька компетенція в економіці знань.....	3
Василенко В.О., Захарова К.В.	
Інтеграційний розвиток туристичних підприємств в умовах глобалізації.....	13
Васильчук Н.О.	
Матричний аспект стратегічного аналізу.....	20
Воротніков В.	
Оцінка перспективності створення високотехнологічного продукту за патентно-інноваційними параметрами новачий.....	27
Єфремов О.В.	
Регіональні аспекти розвитку рибного господарства в Криму.....	37
Занора В.О.	
Управління технологічними витратами машинобудівних підприємств в умовах ризиковості.....	42
Зарічна А.О.	
Кластерна модель розвитку сільського туризму в Криму.....	49
Корогодова О.О.	
Складові функціонування рекреаційних підприємств в умовах інтернаціоналізації курортно-рекреаційного і туристичного комплексу України.....	58
Куліпанов К.О.	
Соціально-економічне середовище регіону як чинник зовнішньої мотивації працівника підприємства агропромислового комплексу.....	65
Куліпанов О.М.	
Необхідність та напрямки удосконалення системи стимулювання праці керівників та фахівців сільськогосподарських підрозділів.....	71
Логунова Н.А.	
Економічні складові розвитку круїзної індустрії.....	78
Мурава-Середа А.В.	
Структурно-графічна модель інноваційного розвитку України по спіральній моделі в умовах відкритої економіки.....	87
Онищенко С.К.	
Моніторинг як засіб управління розвитком регіональних підприємств курортно-рекреаційної сфери, об'єднаних в кластер.....	93
Подсмашина І.М.	
Методичні аспекти вивчення рівня задоволення потреб у процесі формування та реалізації трудового потенціалу рекреаційних підприємств..	100
Подсолонко В.А., Подсолонко О.А.	
Трансформація наукових досліджень з інноваційного забезпечення підприємств туристичної галузі.....	113

УДК 65.012.25

МАТРИЧНИЙ АСПЕКТ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

Васильчук Н.О.¹

¹Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського, м. Сімферополь, Україна
E-mail: excellentwoman@rambler.ru

У статті розглядається матричний аспект стратегічного аналізу який сприяє визначенню та подоланню конкурентних бар'єрів. На прикладі матриці БКГ, доведено доцільність використання матричного підходу у практичній діяльності торговельних підприємств, обгрунтовано економічний ефект від його використання.

Ключові слова: матриця БКГ, обов'язок реалізації, темпи приросту, економічний ефект, стратегічні рішення

Вступ. Сучасні умови, які характеризуються різними змінами в економіці, обумовлюють необхідність використання в процесі стратегічного аналізу гнучких інструментів, що дозволяє своєчасно та адекватно реагувати на них. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває використання матричного підходу. Переваги матричного підходу полягають у тому, що за наявності достовірної інформації підхід дозволяє забезпечити високу репрезентативність результатів, у чіткому визначенні мереж та характеристик досліджуваної сукупності. Необхідність та доцільність використання матриць доводять результати досліджень як закордонних, так і вітчизняних вчених. Виявлення питань стратегічного планування загалом та використання портфельних матриць зокрема привертає увагу багатьох науковців. Західні науковці аналізують їх як дієвий інструмент аналізу діяльності підприємства [2, 3, 4].

У роботах українських авторів, таких, як Н.В. Куденко, А.П. Бегун, М.М. Лепа, Н.М. Солом'янюк, Н.Л. Кусик, С.В. Позняк можна виділити пропозиції щодо систематизації та адаптації цих матриць до сучасних трансформаційних умов розвитку вітчизняної економіки.

Питання стратегічного аналізу розглядали дослідники науки про стратегічне управління І. Ансофф, В. Василенко, С. Віханський, С. Кузнєцова і В. Макарова, С. Оборська, М. Портер, А. Стрікланд і А. Томпсон, Р. Фатхутдінов, З. Шершньова.

Втім здебільшого принципово важливі питання методики стратегічного аналізу з використанням матричних підходів та економіко-математичного моделювання і прогнозування розглядаються досить спрощено, а якщо говорити за практичне використання, досить ускладнено.

Метою даної роботи є обгрунтування необхідності застосування матричного аспекту стратегічного аналізу та узгодження наукових пропозицій, щодо матричного підходу з практичною діяльністю підприємств.

Виходячи з мети були поставлені та розв'язані такі завдання: розкрито сутність матриці БКГ, доведено практичну необхідність використання матричного підходу у роботі торговельних підприємств, розраховано економічний ефект і тим самим доведено доцільність застосування матриці як гнучкого інструменту стратегічного аналізу.

Результати дослідження. Матриця БКГ являє собою інструмент стратегічного аналізу, який стверджує, що зі збільшенням ринкової частки фірма або її стратегічно господарська одиниця (СГО) можуть займати стратегічно важливі позиції за рахунок зростання прибутку.

Матриця має три варіанти:

1. Вона будується для конкретної галузі, при цьому по осі ОХ відкладається відносна частка ринку, а по осі ОУ - темпи зростання ринку.

2. Матриця будується для конкретного підприємства. По осі ОХ відкладаємо обсяг реалізації, що належить конкретній СГО, а по осі ОУ - темп приросту обсягу реалізації або продажу.

3. Матриця БКГ будується для асортименту продукції, яку реалізує підприємство. По осі ОХ відкладаємо частку товарообігу, що належить товарній групі, а по осі ОУ - рентабельність або темп зростання обсягу реалізації [1].

Для більш явного розуміння матричного підходу розглянемо на прикладі побудову матриці БКГ за товарними групами води. Дані обсягів реалізації по кожній товарній групі представлені в таблиці 1. По осі ОХ для формування стратегії підприємства відкладається показник, який характеризує частку ринку підприємства. По осі ОУ відкладається темп приросту ринку.

Таблиця 1

Динаміка товарних груп [6]

№ з/п	Найменування товарних груп	Обсяги реалізації по роках, тис. шт.		Темпи зростання %	Питома вага у загальному обсязі виробництва, %	
		2012	2013		2012	2013
A	Мінеральна вода «Моршинська»	450	600	30	20	24
B	Солодка газувата вода «Оболонь»	1003	1200	20	45	48
D	Вода із вмістом соку «Агата»	600	605	0	28	24
E	Оцет	161	94	-40	7	4
	Всього :	2214	2499		100	100

Використовуючи отримані дані з таблиці 1, відкладаємо по осях ОХ і ОУ частку в обсязі реалізації та темп приросту відповідно. Горизонтальна вісь варіює від 0% до 50%, тобто якщо фірма продає даного продукту менше ніж лідер, то продукт потрапляє в праву частину матриці і буде поміщений навпроти відповідної частки, якщо більше - то в ліву частину матриці (рисунк 1).

Вертикальна вісь варіює від -40 % до 40 % і виділяється в якості межі між швидким і повільним зростанням.

Нанесені на матрицю кола показують положення продукту на осях зріст - частка ринку. Діаметр кола пропорційний обсягу продажів даного продукту.

Відобразивши на графіку всі необхідні значення, видно, що товарна група мінеральна вода має високий темп приросту і середню частку обсягу реалізації,

отже, вона потрапляє в категорію «Важкі діти». Товарна група солодка газована вода «Оболонь» займає високу частку ринку і високі темпи приросту - це категорія «Дійні корови». Продукт дає велике надходження грошей, які можуть йти на опрацювання «Важких дітей» та вирощування «Зірок». Для товарної групи води що містить сік «Агата» характерні низький темп приросту і середня частка ринку. Продукт дає достатньо грошей, щоб підтримувати своє існування і його можна віднести як до категорії «Дійні корови», так і до категорії «Бойові коні». Товарна група оцет потрапляє в категорію «Птах Додо», так як при низьких темпах приросту ця група займає низьку частку ринку. Продукт вимагає великої уваги і зусиль з боку керівництва. У той же час він не приносить прибутку або ж дає низьку фінансову віддачу.

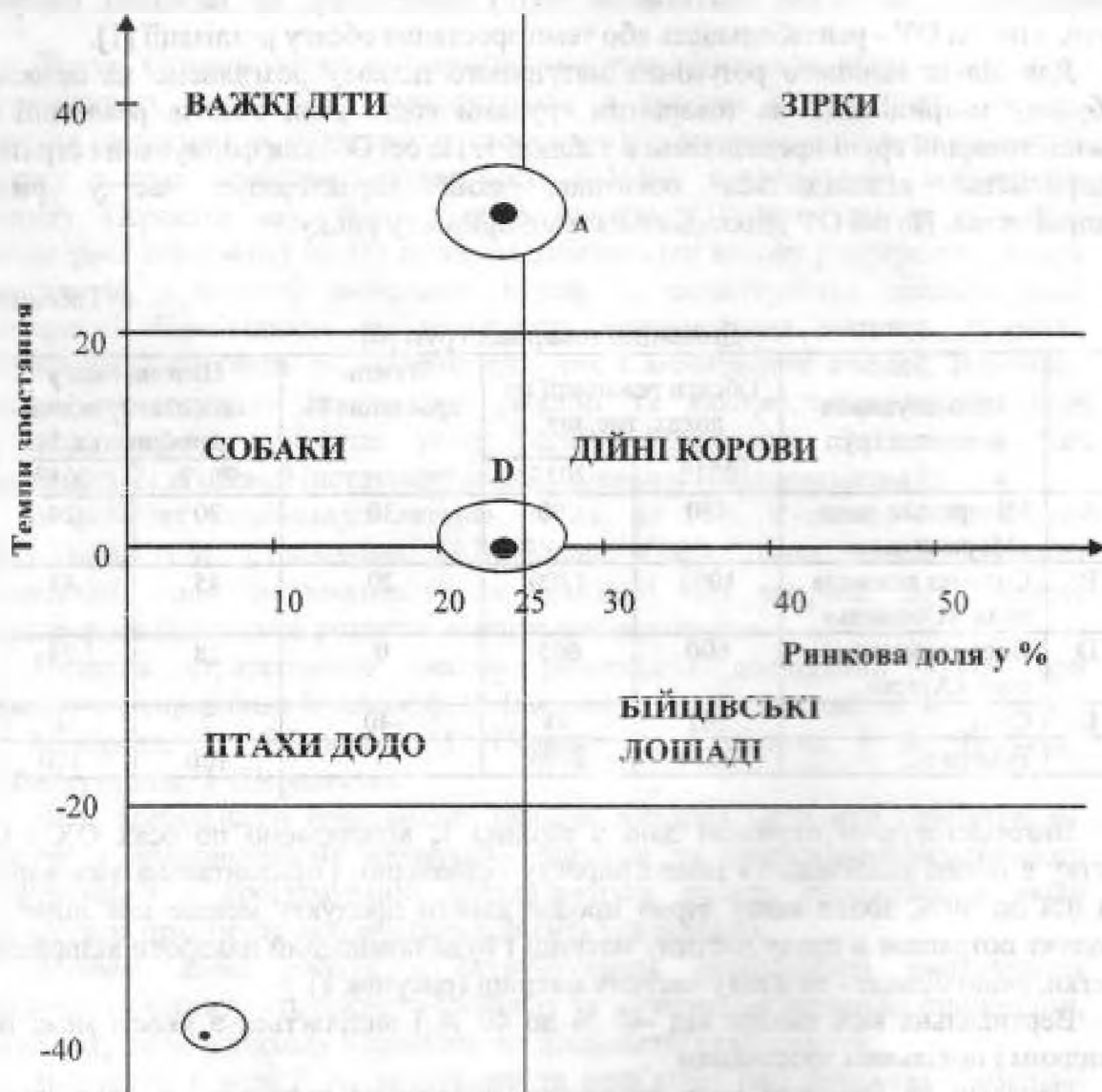


Рис. 1. Матриця БКГ

Таким чином, побудувавши матрицю БКГ, видно які частки ринку

МАТРИЧНИЙ АСПЕКТ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

охоплюють товарні групи і тепер у керівників є підстави для прийняття стратегічних рішень. Досягти кращих результатів можна багатьма способами. У даному випадку можна запропонувати за окремими товарними групами збільшити або темп приросту, або частку в обсязі реалізації.

Для мінеральної води «Моршинська» доцільним буде змінити питому вагу в загальному обсязі виробництва на 2 %. Таким чином, мінеральна вода перейде з категорії «Важкі діти» в категорію «Зірки». Для солодкої газованої води рекомендується збільшити темп приросту на 1 %, отже, ця товарна група таким чином досягне категорії «Зірки», покинувши категорію «Дійні корови». Вода із вмістом соку, знаходиться в досить цікавому положенні, на кордоні між «Дійними коровами» і «Бойовими кіньми». Збільшивши темп приросту на 1 %, ця товарна група може перейти в категорію «Собаки». Що стосується соку, то його положення дуже хитке. Маючи мізерну питому вагу в загальному обсязі виробництва і дуже низький темп приросту, ця товарна група підлягає зняттю з виробництва, тобто виведенню з ринку. Але можна докласти зусиль для досягнення категорії «Собаки», шляхом збільшення темпів приросту на 1%. Більш наглядно все вище сказане наведено у таблиці 2.

Таблиця 2

Динаміка товарних груп за пропонованими заходами

№ з/п	Найменування товарних груп	Обсяги реалізації, тис. шт.		Темпи зростання, %		Питома вага у загальному обсязі виробництва, %	
		вихідний	новий	вихідні	рекомендовані	вихідна	рекомендована
A	Мінеральна вода «Моршинська»	600	650	30	30	20	26
B	Солодка газована вода «Оболонь»	1200	1452	20	21	45	48
D	Вода із вмістом соку «Агата»	605	611	0	1	28	24
E	Осмет	94	95	-40	1	7	4
	Всього :	2499	2808			100	102

Подальший розвиток одержаних у дослідженні результатів можна здійснювати, визначаючи переваги та недоліки решти матричних методів стратегічного планування, аналізуючи їхню результативність на базі діяльності торгівельних підприємств. Це дасть можливість створити конкретну модель стратегічного планування діяльності підприємства з урахуванням впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища (мікро- та макро середовища). Здійснення певних аналітичних процедур з урахуванням переваг та недоліків матричних моделей дасть змогу ідентифікувати надалі непрофільні активи та розробити механізм можливих форм поліпшення їхнього використання, враховуючи швидкість та повноту

одержання фінансового результату.

У результаті змін згідно запропонованих заходів відбулося зміщення товарних груп і матриця БКГ набуває наступний вигляд (рисунок 2).

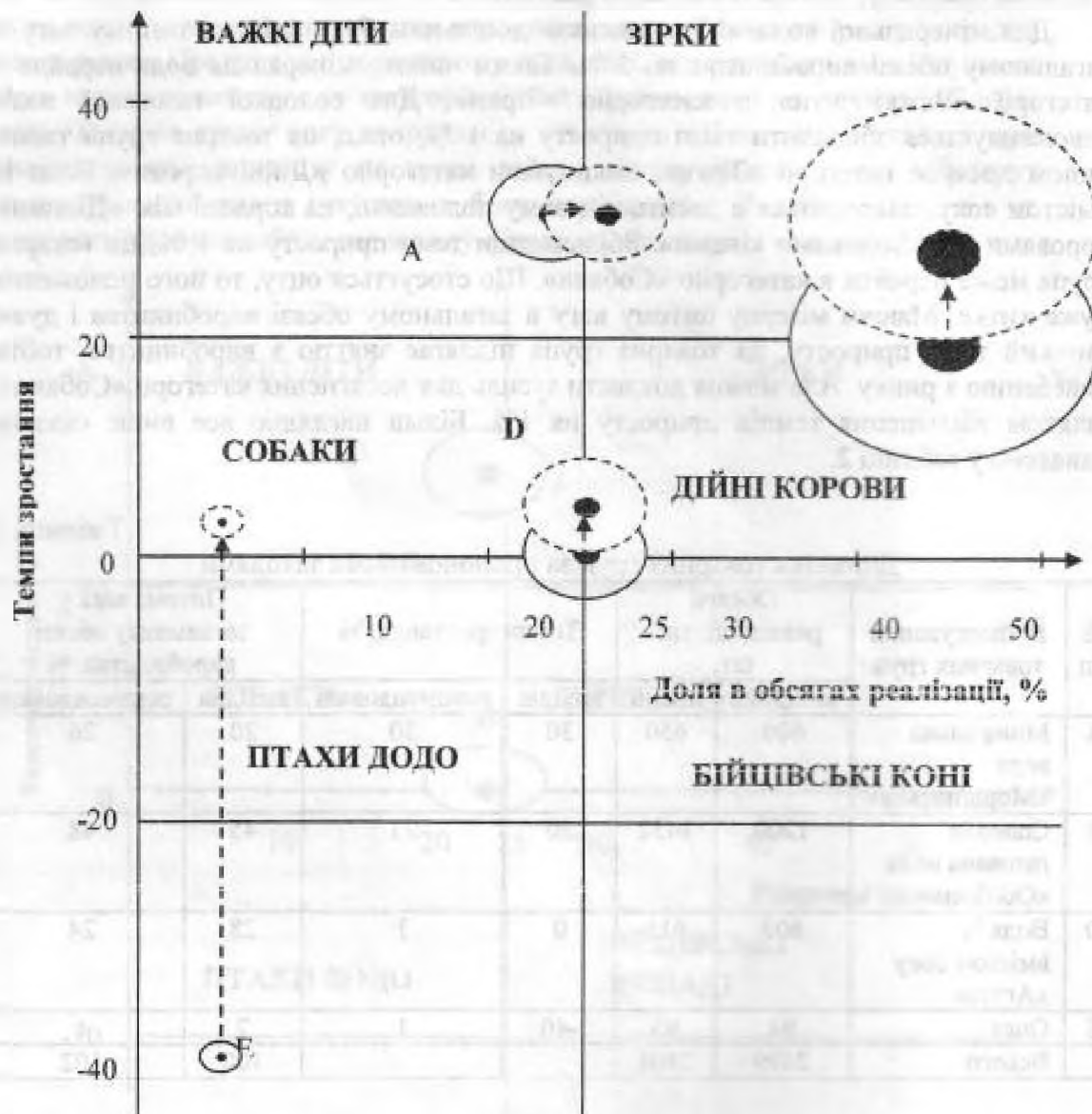


Рис. 2. Матриця БКГ з урахуванням рекомендованих напрямів руху товарних позицій

Для того щоб остаточно переконати керівників у доцільності матричного підходу необхідно розрахувати економічну ефективність від запропонованих заходів. Економічна ефективність - це різниця між прибутком, що отримується в результаті існуючого продажу продукції і прибутком, та очікуваним прибутком від запропонованого обсягу реалізації товарних груп у результаті

МАТРИЧНИЙ АСПЕКТ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

впровадження заходів, за вирахуванням витрат, які підуть від пропонованих заходів.

Витрати, які потягнуть за собою заходи, наведені в таблиці 3.

Таблиця 3

План заходів товарних груп			
№ з/п	Заходи	Строки, міс.	Витрати, грн.
A	Реклама	2	1500
B	Покращення смакових якостей	1,5	3000
D	Ритмічність постачання	2	2500
E	Розширення мережі збуту	3	3600
	Всього:		10600

Маючи показники нового обсягу виробництва і знаючи ціну за одиницю товарної продукції, можна знайти прибуток, отриманий від пропонованих заходів. Необхідні розрахунки наведено в таблиці 4.

Таблиця 4

Розрахунок прибутку від впровадження заходів			
№ з/п	Новий обсяг виробництва, тис. шт.	Ціна за одиницю продукції, грн.	Прибуток, тис. грн.
A	650	1	650
B	1452	1,14	1655
D	611	2,5	1528
E	95	0,90	86
Всього			3919

Прибуток від реалізації фактичного обсягу виробництва товарних груп, який отримала фірма у 2012 році, складає 3566 тис. грн., А прибуток від реалізації пропонованого обсягу виробництва - 3919 тис. грн.

$$\text{Ек. еф.} = \text{Пр} - \text{В}, \quad (1)$$

де Ек. еф. - Економічна ефективність;

Пр - прибуток;

В - витрати.

$$\text{Ек. еф.} = (3919 - 3566) - 10,6 = 342,4 \text{ тис. грн.}$$

Економічна ефективність від запропонованих заходів для підприємства складає 342,4 тис. грн.

Висновки. Застосування матричного підходу при оцінці діяльності необхідне під час прийняття стратегічних рішень та вибору стратегії, що є основою формування сталої конкурентної позиції підприємства на ринку. Матриці використовуються при виборі стратегії на всіх етапах розвитку підприємства, на кожному з яких матричний аналіз має певну специфіку. Для розроблення стратегії

кожний продукт підприємства, його господарські підрозділи розглядаються незалежно один від одного, що дає змогу порівнювати їх між собою й конкурентами. Використання цих підходів на підприємствах надають їм не аби які можливості в напрямку збереження конкурентних позицій та стають гнучким інструментом стратегічного аналізу.

Список літератури

1. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / За заг. ред. Ю.Б. Іванова, О.М. Тищенко. - Х.: ВД "ИНЖЕК", 2006. - 384 с.
2. Анкер Д.А. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. С. Жилцова; Под общей ред. Ю.Н. Каптуревского. - 6-е межд. изд. - СПб.- Минск.: Питер, 2002. - 344 с.
3. Frank E., Pelletier M. Revisiting strategic decision success Harrison-San Francisco State University. — Napa, California, USA, 1999.
4. Ukraine at the Crossroads: economic reforms in international perspective / Axel Siedenberg, Lutz Hoffmann (ed.).- Heidelberg; New York: Physica-Verl., 1999. - 437p.
5. www.feg.org.ua - Дзвенік М. Хану, Гейгер Т. Основні положення Звіту про конкурентоспроможність України 2008. - Матеріали Всесвітнього Економічного форуму.
5. "Звіт про продаж і запаси товарів у торговій мережі" ТОВ "Інкерманський завод марочних вин" 2012-2013 рр.

Васильчук Н.О. Матричный аспект стратегического анализа / Н. О. Васильчук // Ученые записки Гаврического национального университета имени В. И. Вернадского. Серия: Экономика и управление - 2013. — Т. 26 (65), № 3. — С. 20-26.

Практически рассматривается матричный аспект стратегического анализа, способствующий преодолению конкурентных барьеров. На примере матрицы БКГ, доказавшей целесообразности использования матричного подхода в практической деятельности торговых предприятий, обоснован экономический эффект от его использования. Приведены преимущества матричного стратегического анализа, которые заключаются в том, что при наличии достоверной информации подход позволяет обеспечить высокую репрезентативность результатов, в четком определении сетей и характеристик текущей совокупности. В результате проведенных исследований сделан вывод о целесообразности применения матричного подхода при оценке деятельности во время принятия стратегических решений и выбора стратегии, что является основой формирования устойчивой конкурентной позиции предприятия на рынке.

Ключевые слова: матрица БКГ, объем реализации, темпы прироста, экономический эффект стратегические решения.

Поступила в редакцию 02.12.2013 г.