

## **Усовершенствование теоретических основ стратегического маркетингового управления крупным предприятием**

*В статье рассмотрены некоторые методы выбора стратегических путей развития компании. Проведен сравнительный анализ двухмерных матриц, с помощью которых компании (товары) сравниваются между собой по таким критериям, как темпы роста рынка, стадия жизненного цикла, доля рынка и т.д., а также усовершенствован подход по определению типов крупных предприятий в зависимости от степени диверсификации и темпов роста рынка. Предложенная матрица стратегий крупных предприятий дает возможность оценить деятельность предприятия по критериям роста рынка и степени диверсификации и выбрать наиболее эффективную стратегию роста для дальнейшего успешного функционирования на рынке.*

*Ключевые слова: стратегическое маркетинговое управление, сравнительный анализ, двухмерные матрицы, типы крупных предприятий, стратегии роста крупных предприятий, темп роста рынка, степень диверсификации.*

### **Постановка проблемы**

В современных условиях развития рыночной среды, в которых внешние факторы оказывают огромное влияние на работу предприятий, достаточно острыми для решения оказываются задачи по осуществлению эффективного стратегического управления. Предприятиям необходимо разрабатывать стратегии на всех уровнях, что позволит не только адаптироваться к быстроменяющимся условиям рынка, но и выстоять в конкурентной борьбе. Особенно это касается крупных предприятий, которые стремятся к эффективному функционированию и занятию передовых позиций в своих отраслях. Вышесказанное и обуславливает актуальность данного исследования.

Вопросам исследования инструментов стратегического управления посвящены работы множества ученых и экономистов. В своих работах изучению вопроса стратегического анализа с помощью двухмерных матриц уделяли внимание такие авторы, как: Альтшулер И. Г. [1], Балабанова Л.В. [10], Гаркавенко С.С. [2], Друкер П. [3], Зуб А.Т. [4], Кныш М.И. [5], Корнеева И.В. [11], Котлер Ф. [6], Кревенс Д.В. [7], Ламбен Ж.-Ж. [8], Хруцкий В.Е. [11] и др. Работы перечисленных ученых направлены на раскрытие сущности, преимуществ и недостатков двухмерных матриц, возможности их применения в различных сферах.

**Целью данной статьи** является сравнительный анализ двухмерных матриц портфельного анализа, с помощью которых компании (товары) сравниваются между собой по таким критериям, как темпы роста рынка, стадия жизненного цикла, доля рынка и др., а также усовершенствование подхода по определению типов крупных предприятий в зависимости от степени диверсификации и темпов роста рынка.

---

*Беловодская Елена Анатольевна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга Сумского государственного университета; Бондаренко Алина Игоревна, студентка факультета экономики и менеджмента Сумского государственного университета.*

© Е.А. Беловодская, А.И. Бондаренко, 2009

### Результаты исследования

Стратегическое планирование и анализ являются важными факторами успешной деятельности компании на рынке. При этом следует помнить, что стратегии для больших предприятий следует выбирать после выполнения анализа ключевых факторов, которые характеризуют их состояние с учетом результатов анализа портфеля разных видов бизнеса, а также характера и сущности используемых стратегий.

Использование портфельного анализа позволяет определить потенциальные возможности рынка и сформировать новые стратегии, оценить портфель заказа с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные стратегические зоны хозяйствования (СЗХ) и прекращения или сокращения инвестиций в неэффективные проекты. Наиболее популярными в этой сфере являются матрица Бостонской консультативной группы и матрица «Мак-Кинси – Дженерал Электрик».

С помощью матриц маркетинговых стратегий роста (например, матрицы Ансоффа) субъект хозяйствования при продвижении на рынок продукции может определить вид стратегии роста, который отвечает условиям внутренней и внешней среды предприятия.

Матрицы конкурентных стратегий (например, матрица М. Портера) дают предприятию возможность выбрать эффективную стратегию поведения относительно основных конкурентов, а стратегии товарной политики (матрица стратегий крупных предприятий) показывают пути достижения этих конкурентных преимуществ.

Сравнительная характеристика перечисленных матриц стратегического анализа представлена в табл. 1.

Балабанова Л.В. в своей работе [11] рассмотрела матрицу для классификации крупных предприятий в зависимости от степени диверсификации и темпов роста рынка, усовершенствование которой было выполнено нами в данной статье. Так, определены типы крупных предприятий по всем возможным комбинациям критериев, а также предложены возможные стратегии роста в зависимости от типа предприятия, определенного с помощью данной матрицы.

Предлагаемая матрица изображена на рис. 1 (затемненными поданы ячейки, присутствующие в исходной матрице). В табл. 2 приведены рекомендуемые стратегии роста для выделенных типов крупных предприятий.

Темп роста рынка	высокий	Гордые львы	Властные медведи	Хищные акулы
	средний	Сторожевые псы	Могучие слоны	Агрессивные крокодилы
	низкий	Непривередливые гиены	Покорные коровы	Неповоротливые бегемоты
		$k_1$	$k_2$	
		низкая	средняя	чрезмерная
		<b>Степень диверсификации</b>		

Рис. 1. Матрица стратегий крупных предприятий





### Розділ 3 Економіка підприємства та організація виробництва

Согласно матрице стратегий крупных предприятий они, в отличие от малых, имеют возможность осуществления массового стандартизированного производства, а также расширения сферы деятельности (диверсификации), однако пропорционально росту размеров компании падает ее гибкость.

Разделительная линия между высоким и низким темпом роста рынка обычно устанавливается на значении 10%. Темп роста рынка определяется как средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов рынка, в которых действует предприятие, или принимается равным темпу роста валового национального продукта. В данной матрице темпы роста отрасли более 10% рассматриваются как высокие, соответственно средние 5-10%, а низкие – менее 5%.

Для определения численных показателей степени диверсификации необходимо провести исследование рынка (рынков), в котором функционирует предприятие, и определить максимальное и минимальное значение диверсификации действующих на нем предприятий (основных конкурентов). На основе полученных результатов определить минимальное (min) и максимальное (max) значение степени диверсификации для матричного анализа. Промежуточные значения ( $k_1$ ,  $k_2$ ) определяют по формулам (1):

$$k_1 = \min + (\max - \min) \div 3; \quad k_2 = \min + 2 \times (\max - \min) \div 3. \quad (1)$$

Таблица 2 – Стратегии роста крупных предприятий

Тип предприятия	Характеристика			
	Рост	Профиль	Прибыль	Примеры
Гордые львы	Ускоренный	Специализация в важном, перспективном и крупном сегментах	Достаточная для ускоренного роста	«Ipod»
Сторожевые псы	Средний, стабильный	Специализация в важном и крупном сегментах	Достаточная для стабильного развития	«Nestle»
Непривередливые гиены	Замедленный	Специализация в важном и крупном, но насыщенном сегментах	Недостаточная, может приносить убытки	«Kodak»
Властные медведи	Высокий, стабильный	Специализация в важных, перспективных сегментах	Достаточная для ускоренного роста	«Siemens»
Могучие слоны	Средний, стабильный	Широкая диверсификация в рамках крупного рынка	Достаточная для обеспечения устойчивости на рынке	«Nike»
Покорные коровы	Низкий	Широкая диверсификация в рамках крупного, насыщенного рынка	Достаточная для покрытия текущих обязательств	«Honda»
Хищные акулы	Высокий, нестабильный	Чрезмерная диверсификация на многих рынках (сегментах)	Достаточная для стабильного функционирования	«Mitsubishi»
Агрессивные крокодилы	Средний, нестабильный	Чрезмерная, беспорядочная диверсификация на многих рынках (сегментах)	Достаточная для стабильного функционирования	«Fillips»
Неповоротливые бегемоты	Замедленный	Чрезмерная, беспорядочная диверсификация на многих рынках (сегментах)	Низкая	«Sony»

Далее рассмотрим основные характеристики крупных предприятий согласно предложенной матрице (табл. 3).

Таблица 3 – Основные характеристики крупных предприятий

Тип предприятия	Стратегии роста
Гордые львы	– укрепление позиций на рынке (сегменте); – расширение номенклатуры, выход на новые перспективные сегменты
Сторожевые псы	– ориентация на более перспективный сегмент; – расширение номенклатуры, выход на новые перспективные сегменты
Непривередливые гиены	– переориентация деятельности на новые перспективные рынки (сегменты); – модернизация номенклатуры
Властные медведи	– укрепление позиций на рынке (сегменте); – концентрация внимания на наиболее сильные СЗХ
Могучие слоны	– укрепление позиций на рынке (сегменте); – переориентация деятельности на новые перспективные рынки (сегменты)
Покорные коровы	– переориентация деятельности на новые перспективные рынки (сегменты); – модернизация номенклатуры, отказ от неэффективных СЗХ
Хищные акулы	– контроль номенклатуры, отсеивание неэффективных СЗХ; – концентрация внимания на наиболее сильные СЗХ
Агрессивные крокодилы	– концентрация внимания на наиболее сильных СЗХ; – переориентация деятельности на новые перспективные рынки (сегменты)
Неповоротливые бегемоты	– переориентация деятельности на новые перспективные рынки (сегменты); – сокращение номенклатуры, отказ от неэффективных СЗХ

### **Выводы**

Таким образом, предложенный авторами сравнительный анализ матриц помогает разобраться в их возможностях, сфере применения, а также учесть их преимущества и недостатки. Усовершенствованный подход по определению типов крупных предприятий в зависимости от степени диверсификации и темпов роста рынка позволяет оценить предприятие по данным критериям и выбрать наиболее эффективную стратегию роста для дальнейшего успешного функционирования на рынке.

1. *Альтшуллер И. Г.* Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации / И. Г. Альтшуллер. – М. : Вершина, 2006. – 232 с.
2. *Гаркавенко С. С.* Маркетинг : підручник / С. С. Гаркавенко. – 4-те вид., доп. – К. : Лібра, 2003. – 720 с.
3. *Друкер П.* Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы / П. Друкер. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 349 с.

### Розділ 3 Економіка підприємства та організація виробництва

---

4. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика / А. Т. Зуб. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
5. Кныш М. И. Конкурентные стратегии / М. И. Кныш. – СПб. : Любавич, 2000. – 284 с.
6. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – СПб. : АО «Коруна», 1994. – 697 с.
7. Кривенс Д. В. Стратегический маркетинг / Д. В. Кривенс. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 640 с.
8. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг / Ж. Ж. Ламбен. – СПб. : Наука, 1996. – 335 с.
9. Маркетинг для магістрів : навч. посіб. ; за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2007. – 928 с.
10. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. ; за ред. Л. В. Балабанової ; 3-тє вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2004. – 354 с.
11. Хруцкий В. Е. Современный маркетинг: Настольная книга по исследованию рынка / В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 560 с.

Получено 22.06.2009 г.

**О.А. Біловодська, А.І. Бондаренко**

#### **Удосконалення теоретичних основ стратегічного маркетингового управління крупним підприємством**

*У статті розглянуті основні методи вибору стратегічних шляхів розвитку компанії. Проведено порівняльний аналіз двовимірних матриць, за допомогою яких компанії (товари) порівнюються між собою за такими критеріями, як темпи зростання ринку, стадія життєвого циклу, частка ринку і т.д., а також удосконалено підхід щодо визначення типів крупних підприємств залежно від ступеня диверсифікації і темпів зростання ринку. Запропонована матриця стратегій крупних фірм дає можливість оцінити діяльність підприємства за критеріями зростання ринку і ступеня диверсифікації і вибрати найбільш ефективну стратегію зростання для подальшого успішного функціонування на ринку.*

*Ключові слова: стратегічне маркетингове управління, порівняльний аналіз, двовимірні матриці, типи крупних підприємств, стратегії зростання крупних підприємств, темп зростання ринку, ступінь диверсифікації.*

Таблица 1 – Сравнительная характеристика основных матриц стратегического анализа

Матрица	Сущность	Критерии оценки	Преимущества	Недостатки	Сфера применения
1	2	3	4	5	6
Матрица конкуренции по М. Портеру	Выбор наиболее эффективного конкурентного преимущества предприятия на рынке	Сфера конкуренции, конкурентные преимущества	– простота использования; – может быть использована крупными и небольшими предприятиями; – каждому виду конкурентного преимущества и сфере, в которой оно достигается, предлагаются типичные стратегии	– стратегия конкуренции предусматривает наличие особой позиции по отношению к конкурентам; как достичь этих преимуществ – неизвестно. – концентрация на одной из стратегий может быть опасна в ситуациях быстрого изменения рыночных условий хозяйствования	Конкурентные стратегии
Матрица И. Ансоффа	Генерация стратегий в условиях растущего рынка	Новизна товара и рынка	– наглядное структурирование сложных обстоятельств реальности; – простота использования	– односторонняя ориентация на рост; – ограничение двумя критериями (товар, рынок) проблематично, если др. критерии, имеют значение для успеха	Маркетинговые стратегии роста
Матрица Бостонской консультационной группы	Сравнение конкурентных позиций СЗХ в составе портфеля бизнеса предприятия	Темп роста рынка, относительная доля рынка	– простота использования; – рациональное распределение ресурсов между СЗХ и определение стратегии их дальнейшего развития; – модель может быть основой для анализа разных стадий развития СЗХ и отличия потребности в ней на разных этапах развития	– слишком узкий фокус; – определение доли рынка и темпов его роста является довольно произвольным; – все СЗХ должны находиться в одинаковой фазе развития жизненного цикла; – не принимает в расчёт принцип синергии; – слишком сосредоточена на потоках наличности, а для предприятия не менее важным показателем является эффективность инвестиций; – нацелена на сверхвозрастание и без внимания остаются возможности оздоровления бизнеса, связанные с применением лучших методов управления	Маркетинговые стратегии управления бизнес-портфелем предприятия

Продолжение табл. 1

Розділ 3 Економіка підприємства та організація виробництва

1	2	3	4	5	6
Матрица «Мак-Кинси – Дженерал Электрик»	На основе оценки факторов привлекательности рынка и конкурентоспособности СЗХ, каждый из которых характеризуетя набором показателей, даются рекомендации по выбору стратегии дальнейшего развития	Привлекательность рынка, конкурентоспособность СЗХ	– сравнительно с матрицей БКГ является более детальным методом стратегического анализа, поскольку учитывает большое количество значимых факторов внутренней и внешней среды предприятия; – дает возможность определить состояние СЗХ; – предлагает стратегии альтернативного развития СЗХ, направления эффективного инвестирования портфеля бизнеса	– оценка критериев требует сбора и анализа большого количества показателей; – влияние субъективного фактора при определении ранга и коэффициентов весомости; – иногда сложно определить стратегию для СЗХ, попавшей в зону выборочного развития	Маркетинговые стратегии управления бизнес портфелем предприятия
Матрица стратегий крупных предприятий	Характеризует предприятия относительно темпов роста рынка и степени диверсификации и продукции	Темпы роста рынка, степень диверсификации	– простота использования; – дает возможность увидеть возможности усовершенствования товарной номенклатуры и ассортимента предприятия	– слишком узкий фокус; – определение темпов роста рынка и степени диверсификации является довольно произвольным; – наличие незаполненных ячеек	Стратегии товарной политики