

# Моделювання в економіці, організація виробництва та управління проектами

УДК 658.9

Е.И. Решетняк, А.В. Степанюк

*Харьковский гуманитарный университет «Народная украинская академия», Харьков*

## МАТРИЧНЫЕ МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*В статье рассмотрены и систематизированы основные матричные методы разработки маркетинговой стратегии на предприятии. Предложено осуществить классификацию матричных методов в зависимости от уровня стратегического управления на предприятии. Предложены общий подход и методика поэтапного внедрения матричного инструментария в процесс стратегического маркетингового планирования на предприятии.*

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, матричные методы, маркетинг, стратегические решения, уровни стратегического планирования.

### Введение

В современных рыночных отношениях маркетинговое изучение рынка и продвижение производственной продукции на рынок становятся во главу угла при современном подходе к управлению предприятием. Маркетинг необходим для определения целей и стратегий развития организации. В то же время невозможно конкретно заниматься маркетингом, не зная целей и стратегии организации, отдельных направлений ее деятельности (бизнеса). Большинство отечественных предприятий испытывают недостаток в информации о рынке и потребительских предпочтениях. Одной из важнейших причин такого положения является отсутствие на подавляющем большинстве предприятий стратегического маркетингового планирования.

Одним из инструментов маркетингового планирования, анализа и принятия решений стратегического характера являются матричные методы, которые в последнее время получают все более широкое распространение, при этом стратегическое планирование и маркетинг неотделимы друг от друга.

В связи с этим исследование сферы применения и методологии анализа с использованием матриц является актуальным. Вопросы, связанные с использованием матричных методов разработки стратегии раскрыты в научной и периодической литературе, на основе трудов таких ученых, как Аакер Д., Малхотра Н.К., Логинов Г.В., Попов Е.В. [1], Кривенс Д. [4], Стариков В.Я., Барановский С.И. [3], Фатхутдинов Р.А. [6], Хаг П. [7], Данько Т.П. [5] и ряда других.

**Цель статьи:** анализ и изучение существующих матричных методов разработки маркетинговой

стратегии предприятия и систематизация методики их применения в зависимости от уровня стратегического планирования.

### Основная часть

Маркетинг по своей природе является неотъемлемой частью взаимодействия между фирмой и рынком. За последнее десятилетие в условиях отечественной экономики внимание к стратегическим решениям значительно возросло.

Концепции удовлетворения потребителей, позиционирования, жизненного цикла товара, бренд-менеджмента, управления товарными категориями, анализа потребностей покупателей и другие инструменты помогают улучшить качество стратегических решений, принимаемых менеджментом предприятия.

Одна из задач стратегического маркетингового планирования – составить объективную картину рынка, описать его участников, прежде всего клиентов и конкурентов, изучить конкурентные преимущества участников рынка и узнать ожидания и предпочтения клиентов.

Впрочем, стратегическое маркетинговое планирование – это не просто исследование, но и аналитическая обработка новой информации. Поэтому следующая задача, которую решает стратегическое маркетинговое планирование – это прогноз развития событий на рынке и постановка целей и задач бизнеса, исходя из общей рыночной конъюнктуры.

Для проведения классификации маркетинговых стратегий используются множество различных стратегических матриц, например «Продукт/форма существования малой фирмы», «Темпы роста фир-

мы/темпы роста отрасли», «Матрица конкурентоспособности по Портеру», «Товар - рынки», «Разработка товара», «Рост за счет внешних приобретений», «Матрица стратегии маркетинга на стадии внедрения», матрица стратегий применительно к показателям «цена-качество», двухмерная классификация «Качество - вертикальная интеграция». К матрицам, позволяющим определить, к какому классу относится собственное предприятие, относятся матрицы, реализующие идеи «SWOT-анализа». В результате анализа имеется возможность разработать стратегию для своего предприятия или его стратегической бизнес-единицы.

Существует необходимость систематизации этих матриц, а также поэтапного внедрения матрич-

ного подхода на всех этапах стратегического планирования (СП). В стратегическом планировании при матричном измерении можно выделить следующие уровни: уровень корпорации, бизнес-уровень, функциональный уровень (рис. 1).

Матрицы стратегического планирования на уровне корпорации анализируют входящие в корпорацию бизнесы, т.е. помогают осуществлять портфельный анализ, а также анализ ситуации в корпорации в целом.

Бизнес-уровень включает матрицы, которые имеют отношение к данной бизнес-единице и относятся чаще всего к одному товару, анализируют свойства этого товара, ситуацию на рынке данного товара и т.д.

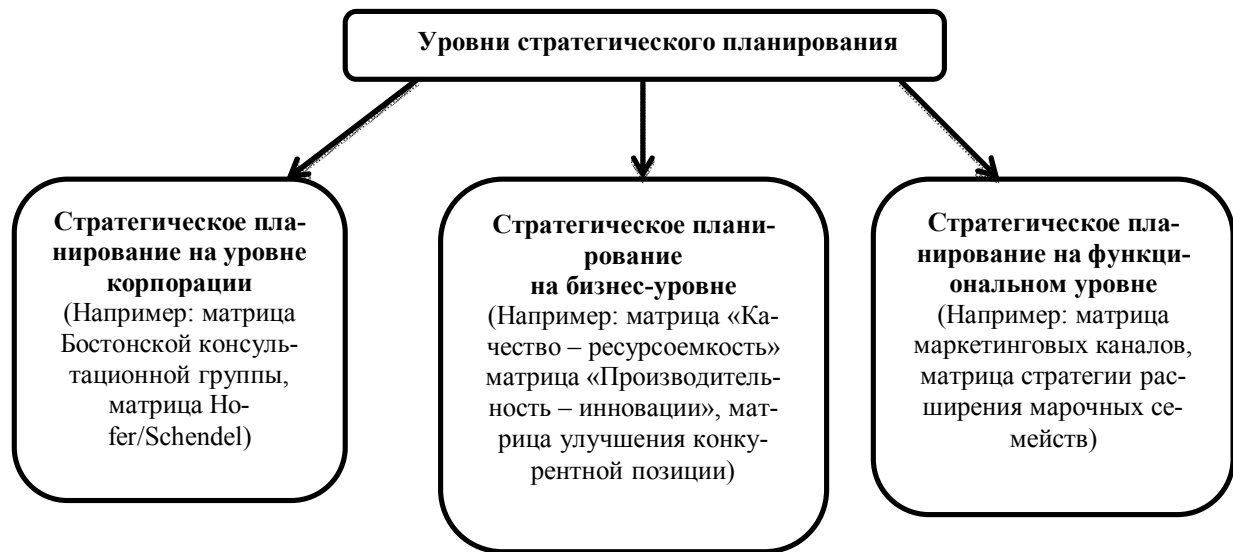


Рис. 1. Уровни стратегического планирования

Матрицы функционального уровня исследуют факторы, влияющие на функциональные сферы предприятия, из которых наиболее важными являются маркетинг, управление персоналом [2].

Внедрение матричного инструментария в процесс стратегического планирования целесообразно разбить на отдельные этапы общей методики СП. Данная методика представлена на рис. 2.

На первом этапе предлагается произвести первичный анализ деятельности предприятия. Данный этап тесно связан с ситуационным анализом. В рамках ситуационного анализа должны быть найдены ответы на вопросы о том, чем характеризуется среда, в условиях которой приходится работать предприятию. Для этой цели наиболее часто применяются три матрицы. Матрица SWOT широко описана в литературе. Матрица МСС предполагает анализ соответствия целей предприятия и его основных возможностей. Матрица вектора экономического развития предприятия (МВЭРП) представляет собой таблицу, в которой представлены числовые данные основных показателей предприятия. Из этой матри-

цы можно почерпнуть информацию для других матриц, а также на основе этих данных сделать предварительные выводы уже на первом этапе.

Главная цель данного этапа – получение и анализ информации о текущем состоянии дел на конкретном предприятии, ознакомление с его ресурсами и реальными возможностями, определение краткосрочных и долгосрочных маркетинговых целей и задач.

Вторым этапом применения матричных методов является анализ рынка и отрасли. Здесь анализируются рынки, на которых функционирует предприятие, а также отрасль в целом. Основными в подгруппе «Рынок» являются матрица BCG, исследующая зависимость темпов роста и доли рынка, и матрица GE, анализирующая сравнительную привлекательность рынка и конкурентоспособность в отрасли и имеющая две разновидности: вариант Дэйа и вариант Мониенсона. Подгруппа «Отрасль» содержит матрицы, исследующие отраслевое окружение, закономерности развития отрасли. Основной в данной подгруппе является матрица Shell/DPM,

исследующая зависимость отраслевой привлекательности и конкурентоспособности.

Следующий 3-ий этап методики разработки маркетинговой стратегии предприятия – анализ дифференциации и анализ качества. Дифференциация и качество выступают в данном случае как составляющие, с помощью которых возможно получение требуемого результата. В группе «Дифференци-

ация» находятся три матрицы. Матрица «Улучшение конкурентной позиции» (МУКП) позволяет наглядно выявить закономерности и зависимости дифференциации от охвата рынка. Матрица «Дифференциация – относительная эффективность затрат» (МДОКЗ) выявляет зависимость относительной эффективности затрат на данном рынке от дифференциации.

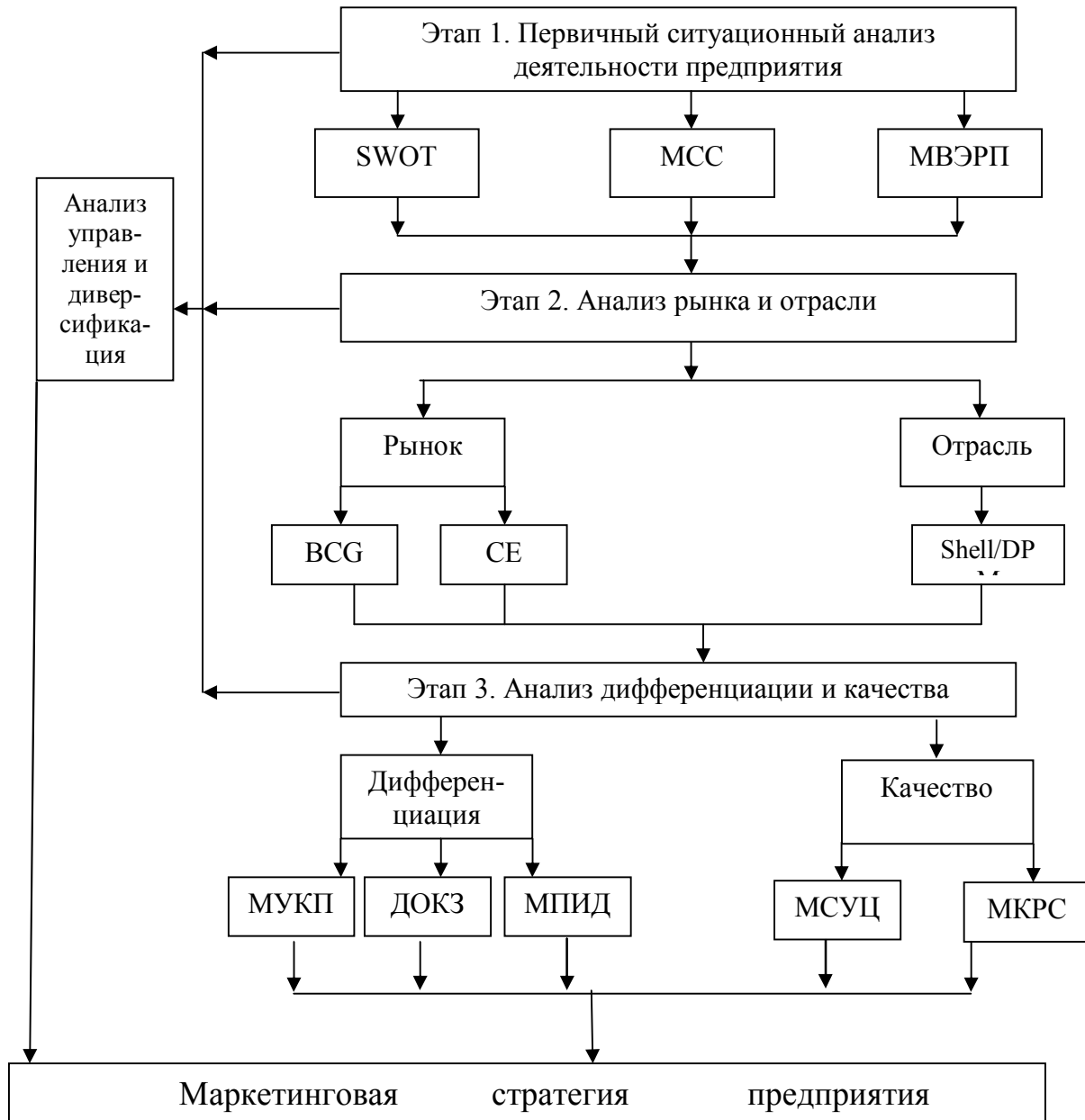


Рис. 2 Методика разработки маркетинговой стратегии предприятия

Матрица «Производительность-инновации / дифференциации» (МПИД) показывает зависимость между производительностью бизнес-единицы и внедрением инноваций.

Объект исследования группы «Анализ качества» – выявление факторов и закономерностей, влияющих на такой аспект, как качество производимой продукции. Группа может включать две мат-

рицы. Матрица «Стратегии установления цен» позиционирует продукты в зависимости от качества и цены. Матрица «Качество-ресурсоемкость» определяет соотношение качества произведенного продукта и ресурсов, на него потраченных.

Группы «Анализ управления» и «Анализ маркетинговой стратегии» не входят в процесс пошагового внедрения матричного метода в стратегическое

планирование. Эти группы являются обособленными. Матрицы, из которых состоят данные группы, могут применяться на всех стадиях стратегического планирования и затрагивают вопросы функционального планирования.

Группы «Анализ управления» и «Анализ маркетинговой стратегии» не входят в процесс пошагового внедрения матричного метода в стратегическое планирование. Эти группы являются обособленными. Матрицы, из которых состоят данные группы, могут применяться на всех стадиях стратегического планирования и затрагивают вопросы функционального планирования.

В предложенной методике стратегического планирования на каждом этапе и в каждой группе матрицы взаимодействуют друг с другом, а их результаты дополняют и уточняют друг друга. Поэтому нельзя опираться на результат или вывод только одной матрицы – необходимо учитывать выводы, получаемые из каждой матрицы в группе на этапе. После проведения анализа результатов первого этапа, на его основе проводится анализ матриц второго этапа, который в свою очередь является основой для третьего. Анализ в группах «Управление» и «Маркетинговая стратегия» осуществляется на всех этапах анализа в стратегическом планировании. В результате реализации сформулированной методики разрабатывается маркетинговая стратегия предприятия

### Выводы

Подводя итог, можно сделать вывод, что задача стратегического маркетингового планирования предприятия – составление объективной картины рынка, описание его участников, изучение конкурентных преимуществ участников рынка и определение ожидания и предпочтения клиентов.

Матричные методы играют важную роль в стратегическом планировании и маркетинге. Они удобны и не очень сложны – именно этим объясняется их широкая распространенность в бизнесе. Использование только матричных методов является необходимым условием, но не достаточным, так как применение матриц позволяет исследовать этапы стратегического планирования с различных сторон, но не показывает полной маркетинговой картины предприятия на рынке. Однако, в соединении с остальными методами, особенно с математическим моделированием деятельности, матричный подход дает возможность наглядно увидеть закономерности в процессах, происходящих на предприятии, и сделать правильные выводы.

### Список литературы

1. Логинов Г.В. Матричные методы стратегического планирования деятельности компании / Г.В. Логинов, Е.В. Попов // *Маркетинг в России и за рубежом*. – 2004. – № 2. – С. 24-38.
2. Слонимская М.А. Маркетинговые исследования: методы анализа информации / М.А. Слонимская. – Мн.: БГЭУ, 2005. – 51 с.
3. Барановский С.И. Стратегический маркетинг / С.И. Барановский, С.В. Лагодич. – Мн.: ИВЦ Минфина, 2005. – 298 с.
4. Кривенс Д. Стратегический маркетинг / Д. Кривенс. – М.: Вильямс, 2003. – 742 с.
5. Данько Т.П. Количественные методы анализа в маркетинге / Т.П. Данько. – СПб.: Питер принт, 2005. – 384 с.
6. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер принт, 2006. – 346 с.
7. Хаг П. Маркетинговые исследования / П. Хаг. – К.: Знання-прес, 2005. – 418 с.

Поступила в редколлегию 1.03.2012

Рецензент: д-р техн. наук, проф. Е.И. Бобыр, Новокаховский политехнический институт, Новая Каховка.

### МАТРИЧНІ МЕТОДИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

О.І. Решетняк, А.В. Степанюк

У статті розглянуті та систематизовані основні матричні методи розробки маркетингової стратегії на підприємстві. Запропоновано здійснити класифікацію матричних методів в залежності від рівня стратегічного управління на підприємстві. Виявлено переваги і недоліки стратегічних матриць, запропоновано загальний підхід і методика поетапного впровадження матричного інструментарію в процес стратегічного маркетингового планування на підприємстві.

**Ключові слова:** стратегічне планування, матричні методи, маркетинг, стратегічні рішення, рівні стратегічного планування.

### MATRIX METHODS OR THE DEVELOPMENT OF MARKETING STRATEGIES FOR BUSINESS

E.I. Reshetnyak, A.V. Stepaniuc

The basic matrix methods for developing a marketing strategy in the enterprise are systematized in the article. The classification matrix methods depending on the level of strategic management at the company are requested. The advantages and disadvantages of strategic matrices are identified overall approach and methodology of phased implementation of the matrix tool in the process of strategic marketing planning in the enterprise are proposed.

**Keywords:** strategic planning, matrix methods, marketing, strategic decisions, the levels of strategic planning.