

8. Лапин Е. В. Оценка экономического потенциала предприятия : монография / Е. В. Лапин. — Сумы : Унив. кн., 2004. — 360 с.

9. Новейший философский словарь [Электронный ресурс]. — 3-е изд., исправл. — Минск : Кн. Дом, 2003. — 1280 с. — Режим доступа : http://slovary.yandex.ru/dict/phil_dict.

10. Благодетелева-Вовк С. Л. Методики розрахунку можливостей розвитку і можливостей занепаду в грошовому еквіваленті та визначення стану ефективності діяльності промислових підприємств [Електронний ресурс] / С. Л. Благодетелева-Вовк. — Режим доступа : <http://e2000.kyiv.org/economics/mehanobr/2.htm>.

Поступила до редакції 19.11.14

© О. І. Гончар, 2014

УДК 338.5:622.34.002.6.004.12.001.8

Є. К. Бабець*

ПОБУДОВА ПОРТФЕЛЬНОЇ МАТРИЦІ BOSTON CONSULTING GROUP GROWTH-SHARE ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМКІВ ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВЕРТИКАЛЬНО-ІНТЕГРОВАНОЇ СТРУКТУРИ

У статті проведено аналіз відмінностей у результатах побудови матриці BCG для залізорудних підприємств у вертикально-інтегрованій структурі на підставі розрахунків при різних часових проміжках при аналізі процесу збуту залізорудної продукції (ЗРП). Визначено, що результати побудови через значну волатильність кон'юнктури ринку ЗРП можуть значно відрізнятися, що ускладнює процедуру однозначного вибору маркетингової стратегії ВІС. Запропоновано комбінувати різні часові проміжки для визначення тактики і стратегії для аналізованих зовнішніх ринків збуту ЗРП, які визначаються як стратегічні зони господарювання (СЗГ). При аналізі для збільшення визначеності та зменшення ризиків, що можуть бути спричинені невірним визначенням оптимальних стратегічних альтернатив для СЗГ запропоновано побудову матриці BCG з перевіркою за різними методами побудови, у т. ч. власним.

Ключові слова: залізорудна продукція (ЗРП), ціни, стратегічна зона господарювання (СЗГ), матриця BCG Growth-Share, темп зростання ринку (ТЗР), відносна частка ринку (ВЧР).

В статті приведен аналіз різних в результатах построения матрицы BCG для железорудных предприятий в вертикально-интегрированной структуре (ВИС) на основании расчетов при различных временных промежутках для анализа процессов сбыта железорудной продукции (ЖРС). Определено, что результаты построения в результате значительной волатильности рынка ЖРС могут значительно отличаться, что усложняет процедуру однозначного выбора маркетинговой стратегии ВИС. Предложено комбинировать различные временные промежутки для определения тактики и стратегии для рассматриваемых внешних рынков сбыта ЖРС, которые определяются как стратегические зоны хозяйствования (СЗХ). При анализе для увеличения определенности и уменьшения рисков, которые могут быть вызваны неверным определением оптимальных стратегических альтернатив для СЗХ, предложено осуществлять построение матрицы BCG с проверкой, используя разные методы построения, в т. ч. собственный.

Ключевые слова: железорудная продукция (ЖРП), цены, стратегическая зона хозяйствования (СЗХ), матрица BCG Growth-Share, темп роста рынка (ТРР), относительная доля рынка (ОДР).

The article provides an analysis of the differences in the results of constructing the matrix BCG for iron ore companies in the vertically-integrated structure (VIS) on the basis of calculations for different time intervals to analyze the processes of sales of iron ore products. Determined that the results of constructing as a result of significant market volatility iron ore can vary greatly, which complicates the procedure unambiguous choice of marketing strategy VIS. Proposed to combine different time intervals to determine the tactics and strategies to consider foreign markets iron ore, which are defined as strategic economic areas of management. In the analysis of to increase clarity and reduce the risks that may be caused by incorrect determination of the optimal strategic

* Бабець Є. К. — канд. техн. наук, професор кафедри менеджменту і адміністрування, директор Науково-дослідного гірничорудного інституту, ДВНЗ «Криворізький національний університет», академік Академії економічних наук України.

alternatives for strategic economic areas is proposed to implement the construction of the matrix BCG with verification using different methods of construction, including own.

Keywords: iron ore products, prices, strategic economic area, BCG Growth-Share Matrix, market growth rate, relative market share.

Постановка проблеми. У сучасних швидкозмінних умовах зовнішнього середовища залізородні підприємства України потребують переробки своїх маркетингових стратегій в наслідок вивільнення значних обсягів ЗРС на внутрішньому ринку. В наслідок безпосереднього впливу геополітичних форс-мажорних чинників 2014 року актуалізувався перегляд політики і стратегії ЗЕД великими залізородними холдингами країни. Перші наслідки зупинки металургійних заводів країни — це поява надлишкового обсягу ЗРС. Тепер доведеться його експортувати. Пріоритетом будуть металургійні заводи в Європі, решта піде в Азію. Якщо раніше ТОВ «Метінвест холдинг» продавав в Китай близько 15 млн. т. ЗРС на рік, то зараз туди необхідно перенаправити 20–23 млн. т. Додатковим ускладнюючим чинником впливу на визначення оптимальної стратегії залізородних підприємств є спадна тенденція у ціновій кон'юнктурі ринку ЗРС з кінця 2014 року, що стало наслідком «кризи надвиробництва», зокрема через поступове введення рудників з видобутку залізних руд з 2012 року, здебільшого в Африці і Китаї, у розробку яких інвестували металургійні підприємства Китаю протягом останніх 10–15 років, а також за рахунок постійного підвищення виробничих потужностей в Австралії і Бразилії залізородними підприємствами «Великої гірничодобувної трійки». Менеджмент залізородних підприємств зараз стоїть перед необхідністю управління активами в умовах, в яких залізородна підгалузь ще не знаходилась ніколи.

Крім того, з 2008 року на ринку залізородної продукції (ЗРП) відбувся перехід від системи ціноутворення, яка діяла близько 40 років до нової системи, що базується на індексах спотових цін, найпоширеніші з яких розраховують на основі середніх імпорتنих цін та біржових котирувань трейдерів ЗРП з і публікують три компанії в світі: Platts — індекс IODEX, The Steel Index — TSIPIO і Metal Bulletin — MBIOM [8]. Це ознаменувало перехід до нової віхи розвитку ринку ЗРП. Але цей процес є складним, довготривалим та вимагає відповідної нормативної та елементної бази, яка дозволила б покупцям та продавцям впевнено підійти до нової форми ринкової взаємодії, ефективно використовуючи сучасний потенціал торгівлі ЗРП.

В історії залізородної галузі України до цього часу не відбувалось таких масштабних перетворень, а сучасні процеси ціноутворення на ЗРП слабо досліджені; відсутня єдина методика ці-

ноутворення на дану продукцію; не розроблено об'єктивно обґрунтованого підходу до приведення ЗРП до commodity, що міг би стати основою біржової торгівлі.

Окреслені проблеми являють актуальне економічне завдання та вимагають якнайскорішого вирішення. Але серед зазначених проблем першочерговою є проблема визначення оптимальної політики та стратегії ЗЕД підприємств ГМК країни для визначення стратегічних пріоритетів маркетингової діяльності. Саме від її вирішення походить можливість розв'язку інших завдань.

Аналіз досліджень і публікацій. Першою моделлю корпоративного стратегічного управління прийнято вважати модель BCG. Поява моделі BCG стало логічним завершенням дослідної роботи, проведеної фахівцями консалтингової компанії Boston Consulting Group. Рішення, які передбачає модель BCG, залежать від положення конкретного виду бізнесу організації в стратегічному просторі, утвореному двома координатними осями.

У сучасній світовій бізнес-практиці використання моделей стратегічного аналізу є досить поширеним. Їх застосування гірничо-збагачувальними підприємствами України відбувається на рівні управлінського консультування зовнішніми експертами менеджменту підприємств і вертикально інтегрованих структур (ВІС) до яких вони входять. Такі послуги до цього часу надаються підприємствам ГДД ТОВ «МЕТІНВЕТ ХОЛДИНГ» на рівні розробки стратегії (корпоративної та функціональних) та консалтингового супроводу діяльності, зокрема на основі застосування матричних інструментів компаній Boston Consulting Group та McKinsey&Co. На даний час портфельний аналіз не здійснюється (у повному обсязі) внутрішніми фахівцями українських підприємств ГМК самостійно, через відсутність загально визнаної методики портфельного аналізу, зокрема побудови матричних моделей. Загалом, існує декілька варіантів аналізу ділового портфелю для якого використовуються різноманітні комбінації таких показників, як темпи росту ринків, ринкова частка, конкурентоспроможність товару, стадія ЖЦ (розвитку/еволюції) ринку та галузі, привабливість інвестицій. Як правило, одна зі складових характеризує оцінку привабливості ринку, а інша — конкурентоспроможність підприємства (напрямку діяльності) на даному ринку або його певному сегменті. Так, значна увага оцінці потенціалу СЗГ приділена у стра-

тегічних матричних моделях: Boston Consulting Group (BCG) «Growth-Share Matrix» [1], розвитку «товар-ринок» І. Ансофа [2], Матриця McKinsey/General Electric (GE) [3], Shell/Direct Policy Matrix (DPM) [4], ADL/LC, Hofer/Schendel та інші.

Питання обґрунтування вибору перспективних ринків збуту і розробки стратегії поведінки фірм на них на основі портфельного аналізу досліджується у роботах багатьох зарубіжних вчених, зокрема Б. Д. Хендерсен [1], Ф. Котлер, Ж. Ламбен [5], І. Ансофф [2], Мак-Доналд М. [6] та інші. Найширше застосування (до цього часу) у світі отримала історично перша матрична модель стратегічного аналізу розроблена Брюсом Д. Хендерсеном (у 1963 році) названа Boston Consulting Group (BCG) «Growth-Share Matrix» [1], яка за час використання отримала суттєву критику фахівців, тому існують численні її модифікації. Питання застосування методів портфельного аналізу при виборі стратегії зовнішньоекономічної діяльності залізорудних підприємств вивчається у дослідженнях Є. К. Бабця [9], Л. М. Варави [8] та інших. Аналіз зовнішнього середовища як складову стратегічного аналізу розглядається у роботі В. Я. Нусінова та М. І. Ішенка [10]. Попри це, методики аналізу «ділового-портфеля» не знайшли достатнього впровадження у практику стратегічного менеджменту гірничо-збагачувальних комбінатів (ГЗК) України. Так, на даний час для організації та планування маркетингових стратегій ГЗК нашої країни, таких як ПАТ «Південний ГЗК» (ПАТ «ПівдГЗК») фахівці не використовують в якості робочих інструментів портфельного аналізу моделі на зразок поширених у світовій практиці стратегічного менеджменту, зокрема матриці Boston Consulting Group (BCG), McKinsey, Shall/DPM, ADL/LC, Hofer/Schendel та інші. Проте саме для великих бізнес-структур корпоративного типу матриці портфельного аналізу і були призначені від початку, і саме для таких структур обґрунтована і грамотно побудована стратегія ринкової поведінки є одним з необхідних факторів успіху в умовах перехідного періоду вітчизняної економіки.

Для визначення шляхів удосконалення організації та планування маркетингових стратегій ПАТ «Південний ГЗК» пропонується розширення інструментарію, зокрема моделей і методів підтримки прийняття управлінських рішень на основі доповнення новітнім інструментом портфельного аналізу маркетингової діяльності підприємства та розробці на цій основі експортних стратегій організації.

На основі огляду літературних джерел було встановлено, що визначення стратегічних напрямків збуту гірничого підприємства доцільно робити на основі матриці BCG, яку називають

матрицею «зростання — частка ринку». Але визначити позицій у просторі координат всередині матриці потрібно здійснювати не для окремих товарів, а для окремих ринків збуту як стратегічних зон господарювання (СЗГ), оскільки гірничозбагачувальні підприємства є монономенклатурними виробництвами за основним видом продукції, а деякі з них (наприклад ПАТ «Інгулецький ГЗК») є також і монопродуктовим виробництвом.

Для визначення рівня привабливості закордонних ринків-споживачів ЗРП виробництва ПАТ «Південний ГЗК» та для оцінки конкурентоспроможності підприємства на кожному з закордонних ринків збуту пропонується використання портфельного аналізу і побудова модифікованої матриці «зростання — частка ринку». Проте зазначимо, що для побудови такої матриці необхідний доступ до значних масивів даних (ринкової інформації), які повинні систематично поновлюватись і своєчасно надходити. Це вимагає додаткових витрат коштів для отримання достовірної інформації, а у деяких випадках є неможливим. Крайній дефіцит достовірної ринкової інформації досить часто є критичним чинником проведення такого аналізу, адже робить систему координат, в якій традиційно будується матриця BCG, недоступною для оцінки в кращому випадку на якісному рівні.

Зазначені причини дозволяють стверджувати, що вкрай рідкісне застосування матриці БКГ, як практичного інструменту стратегічного аналізу і планування, обумовлено, в основному, недосконалістю інформаційно-економічного простору України на поточному етапі становлення вітчизняної економіки.

Завдання «портфельного аналізу» полягає в оцінці динаміки зміни основних показників привабливості ринків. Процедури «портфельного аналізу» значно спрощують процес аналізу і вибору варіанту стратегії маркетингу.

Метою статті є розробка методики побудови стратегічної матриці портфельного аналізу та вибору стратегії для експортних ринків ГЗК на основі визначення конкурентних позицій СЗГ підприємства, використовуючи при її побудові кількісну інформацію, яка абсолютно завжди доступна, точна і достовірна, а саме — внутрішню вторинну інформацію суб'єкту ЗЕД.

Вклад основного матеріалу дослідження. Проведення аналізу бізнес-портфеля є одним з найефективніших інструментів підтримки прийняття управлінських рішень, що використовується у світовій практиці підприємств. Він дозволяє визначити конкурентні позиції стратегічних бізнес-одиниць (СБО) або стратегічних зон господарювання (СЗГ) та розробити рекомендації

щодо подальшого розвитку кожної з них.

Зручним інструментом для зіставлення різних СЗГ, у яких працюють СБО (стратегічні бізнес-одиниці) підприємства та для визначення перспектив збуту в кожній СЗГ є розроблена Бостонською консультаційною групою (БКГ) спеціальна матриця. Вона є однією з найбільш простих матриць, використовуваних при аналізі альтернатив. У практиці стратегічного управління використовується безліч інших матриць, з більшою кількістю квадрантів з більш складними методичними підходами.

В рамках цього дослідження використана концепція методу стратегічного аналізу ділового портфелю підприємства Бостонської консультаційної групи (Boston Consulting Group, BCG, укр. БКГ), що має назву Growth-Share (укр. «зростання — частка ринку»). Конкурентоспроможність підприємства визначається виходячи з об'єкту дослідження, яким у даному випадку виступає залізородна продукція (ЗРП), що вироблена залізородними підприємствами ГДД ТОВ «Метінвест холдинг» (ПАТ «ІнгЗК», ПАТ «ЦГЗК», ПАТ «ПівнГЗК») і ПАТ «ПівдГЗК» та реалізовується на існуючих зовнішніх ринках збуту підприємства.

В основі Бостонської матриці, чи матриці Growth-Share лежить модель життєвого циклу товару, відповідно до якої товар у своєму розвитку проходить 4 стадії: вихід на ринок (товар — «проблема»), зростання (товар — «зірка»), зрілість (товар — «дійна корова») і спад (товар — «собака»). При цьому грошові потоки і прибуток підприємства також міняються: негативний прибуток змінюється його зростанням і потім поступовим зниженням. Бостонська матриця концентрується на позитивному і негативному грошовому потоках, які асоціюються з різними бізнес-одиницями підприємства або його продуктами.

На теперішній час у дослідницькій та бізнес-практиці існує декілька методів визначення параметрів матриці BCG (темів росту ринку, відносної частки ринку) [2, с. 131–140], що обирається згідно специфіки об'єкту дослідження та поставленого завдання.

Нагадаємо, що у практиці маркетингової діяльності іноді з'являються так звані суперсегменти (рис. 1). Суперсегмент — це сукупність споживачів, по відношенню до яких компанія чи група компаній проводить єдину маркетингову політику.

Поява суперсегменту, як правило, пояснюється інноваціями та технологічним проривом, який дозволяє за допомогою одного товару задовольнити специфічні потреби груп споживачів, які раніше задовольнялися різними спеціалізова-

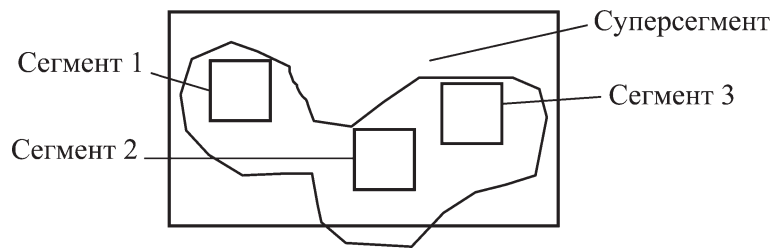


Рис. 1. Умовний вигляд суперсегменту ринку

ними товарами. Для ринку ЗРП можливість створення суперсегменту обґрунтована наступними чинниками: по-перше, консолідацією процесу управління збутом залізородних підприємств внаслідок їх вертикальної інтеграції, а по-друге, початком біржової торгівлі, пов'язана з удосконаленням її елементної бази, що здійснюється у даній роботі на основі власного методичного підходу, який дозволяє привести параметрично нестационарні форми до commodities ЗРП.

Підкреслимо, на думку автора основою передумовою стратегії і тактики є тенденції (коротко- і довгострокові). При цьому дуже важливо визначити адекватний індикатор аналізованого процесу з множини існуючих, адже їх динаміка може бути наспів ставна, а іноді і протилежна. Їх накладання тенденцій динаміки обсягів реалізації на певний географічний сегмент, яка наприклад знижується може бути викликано зростанням цін, як і зворотне, тобто збільшення збуту за напрямком через зменшення цін. У такому випадку адекватним індикатором може виступати дохід (виручка) від реалізації, що характеризує грошовий потік. Також може розглядатись і різновиди показників прибутковості. Так, вибір індикатора залежить насамперед від цілей аналізу.

Класичний підхід матриці BCG до визначення стратегічних альтернатив розвитку бізнесу підходить для виробничого та логістичного планування адже базується на показниках, які вимірюють обсяги товарної продукції, що поставляється за географічними напрямками (рис. 2).

Недоліком такого підходу використаного у класичній BCG Grows-Share Matrix є відсутність достатнього економічного обґрунтування критеріїв для обґрунтованого визначення стратегічних альтернатив. Зокрема відсутні жодні змістовні економічні критерії, що можна було б використати для оцінки доходності напрямку, такі як дохід чи прибуток.

Згідно оцінка за обсягом виручки отриманим з різних СЗГ отримаємо наступну матрицю (рис. 3).

Як бачимо на цьому проміжку результати побудови BCG матриці змінилися не значно. Проте, у другому варіанті видно чітке знаходження Китаю у квадранті «Дійні корів». Наступну побудову здійснюватимемо на підставі показників у вартісному вимірі.

Проаналізуємо матрицю BCG побудовану на підставі статистики за весь час роботи ТОВ «Метінвест Холдинг», починаючи з утворення ВІС у 2006 році. Порівняємо представлено далі результати (рис. 4–5) побудови шуканої матриці за класичним підходом [1] та власним [12].

Рис. 2. Модифікована BCG-матриця (побудована на підставі внутрішньої інформації) експортних напрямків збуту за регіональною структурою обсягів реалізації ЗРП у натуральному вимірі ГДД ТОВ «Метінвест Холдинг» та ВАТ «Південний ГЗК», 2011–2013 рр.

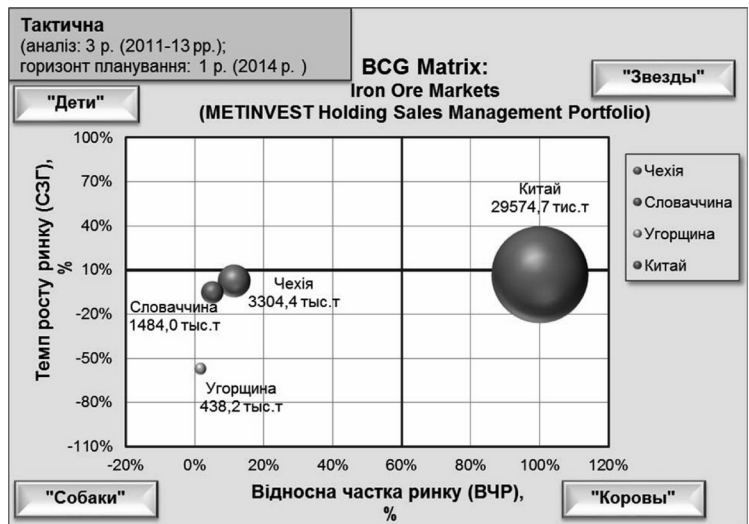


Рис. 3. Модифікована BCG-матриця (побудована на підставі внутрішньої інформації) експортних напрямків збуту за регіональною структурою обсягів реалізації ЗРП у грошовому вимірі ГДД ТОВ «Метінвест Холдинг» та ВАТ «Південний ГЗК», 2011–2013 рр.



Рис. 4. Модифікована BCG-матриця (побудована на підставі внутрішньої інформації) експортних напрямків збуту за регіональною структурою обсягів реалізації ЗРП у грошовому вимірі ГДД ТОВ «Метінвест Холдинг» та ВАТ «Південний ГЗК», 2006–2012 рр.

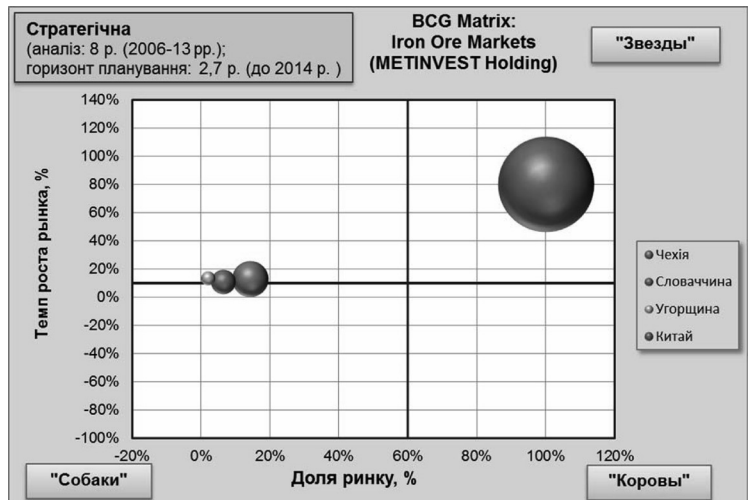
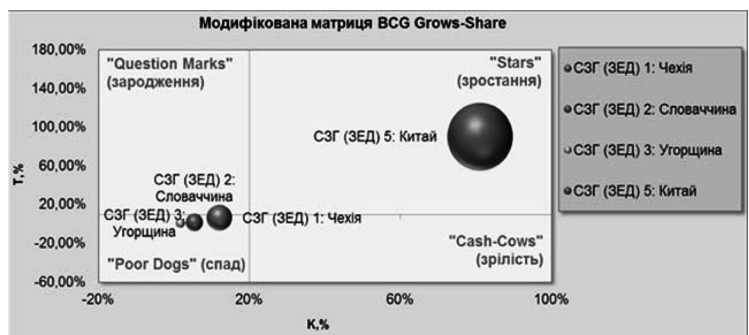


Рис. 5. Модифікована за власним методом BCG-матриця (побудована на підставі внутрішньої інформації) експортних напрямків збуту за регіональною структурою обсягів реалізації ЗРП у грошовому вимірі ГДД ТОВ «Метінвест Холдинг» та ВАТ «Південний ГЗК», 2006–2012 рр.



Найбільшим потенціалом зростання володіє напрям експорту товарного залізородного концентрату ГДД ТОВ «Метінвест Холдинг» та ПАТ «Південний ГЗК» є ринок Китаю. Кошти отримані за цим напрямком збуту необхідно реінвестувати у фінансування як даного напрямку для реалізації існуючого потенціалу, так і в інші напрямки збуту, що у майбутньому можуть забезпечити економічну стабільність ВІС та підприємств.

У табл. 1 відображені взаємозв'язки між статусом фірми або товару і набором змінних, що характеризують діяльність фірми.

Таким чином, матриця допомагає виконанню двох функцій: прийняття рішень про позиції на ринку і розподілу стратегічних грошових коштів між СЗГ. Бостонська матриця зручна своєю простотою і в якості інструменту для аналізу того набору видів діяльності, яким володіє фірма, але

Таблиця 1

Основні концепції стратегічної діяльності за BCG

Статус товару (фірми)	Змінна			
	Ринкова орієнтація	Рентабельність	Необхідні інвестиції	Здатність створення надходжень / ліквідності готівки (net cash flow)
«Зірки»	Зберегти або збільшувати участь на ринку	Висока	Значні	Нульова чи від'ємна
«Дійні корови»	Зберегти участь на ринку	Висока	Невеликі	Безперечно (точно) позитивна
«Знаки питання»	Збільшувати участь на ринку	Нульова чи від'ємна	Значні	Безперечно (точно) негативна
	Отримувати користь і відмовитися від ринку	Нульова чи від'ємна	Невеликі або нульові	Позитивна
«Собаки»	Отримувати користь і відмовитися від ринку	Невисока чи від'ємна	Невеликі чи нульові	Позитивна

якщо ж перспективи й умови конкуренції набагато складніші, то двомірна матриця повинна бути доповнена більш складними інструментами оцінки.

Розглянемо базові стратегії запропоновані BCG [1].

Стратегія розвитку, інтенсифікації зусиль (BUILD) — полягає у виділенні фінансових коштів для певного СГП підприємства для інтенсифікації маркетингових зусиль з метою підвищення його ринкової частки. Використовується для перспективних «знаків питання», «собак».

Стратегія підтримання конкурентних переваг (HOLD) — полягає у відстоюванні СГП своїх ринкових позицій з метою збереження досягнутої ринкової частки. Передбачає вкладання певних коштів, але менших, ніж у попередній стратегії.

Використовується для: «зірок», «дійних корів».

Стратегія «збору урожаю» (HARVEST) — передбачає зменшення маркетингових зусиль стосовно слабких стратегічних господарських підрозділів підприємства, які втрачають свої ринкові позиції і не мають можливості їх поновити, але ще можуть приносити певні прибутки протягом деякого часу.

Використовується для:

- слабких «дійних корів», які втрачають ринкову частку і потребують надто великих капіталовкладень для її відстоювання,
- «знаків питання», які не можуть перейти в «зірку»,
- «собак».

Стратегія елімінації (DIVEST) — полягає у виключенні СГП зі складу портфеля бізнесу фірми. Застосовується для тих СГП, які втратили свої ринкові позиції і потрапили (або мають перспективу потрапити) в зону збитків.

Використовується для:

- «собак»,
- «знаків питання».

Стратегічні господарські підрозділи підприємства у своєму розвитку проходять певні стадії життєвого циклу і змінюють поступово своє положення в матриці Бостонської консультативної групи: «знак питання» перетворюється в «зірку» (у разі надбання певних конкурентних переваг), «зірка» перетворюється поступово в «дійну корову» (у разі зменшення її ринку збуту) і, нарешті, «дійна корова» перетворюється в «собаку» (у разі втрачання конкурентних переваг). Ось чому стратегічне положення СГП підприємства необхідно розглядати в динаміці. Якщо прогнозний розвиток СГП неприйнятний для підприємства або не приносить очікуваних результатів, то потрібно змінювати його стратегію згідно з рекомендаціями матриці Бостонської консультативної групи.

Характеристики стратегічного положення СЗГ ГДД ТОВ «Метінвест Холдинг» та ПАТ «ПівдГЗК» і їх можливих стратегічних альтернатив наведені у табл. 2.

Висновок. За результатами BCG визначено, що основні маркетингові зусилля ГДД ТОВ «Метінвест Холдинг» та ПАТ «ПівдГЗК» необхідно направити на розвиток СЗГ ЗЕД Китаю — це до-

Таблиця 2

**Рекомендації за матрицею BCG щодо маркетингових стратегій розвитку СЗГ (ЗЕД)
ГДД ТОВ «Метінвест Холдинг» та ПАТ «Південний ГЗК»**

Напряму експорту	Категорія	Характеристика	Рекомендації щодо маркетингової стратегії
Чехія, Словаччина, Угорщина	«Знак питання»	Проблематичний товар. Невелика частка ринку, сильна конкуренція	а) Стратегія підсилювання (BUILD) . Інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик, зниження цін; агресивна стратегія інвестицій та експансії, що спрямована на використання можливостей швидко зростаючої галузі (перетворення в «зірку»); б) зміцнення позиції; в) Вихід з ринку (DIVEST) : згортання діяльності, якщо витрати на розширення потужностей і завоювання частки ринку перевищують потенційну віддачу від вкладень і збільшують фінансовий ризик.
	«Собака»	Нежиттєздатні товари, які не приносять прибутку	а) Стратегія розвитку, інтенсифікації зусиль (BUILD) : збереження своєї позиції на ринку при наявності прийняттого рівня одержання прибутку та потоку готівки; б) Стратегія «збирання врожаю» (HARVEST) : скорочення або ліквідація залежно від того, який варіант може принести найбільшу вигоду корпорації в) Стратегія скорочування/ елімінування (DIVEST) : Мінімізація витрат
Китай	«Зірка»	Товари — лідери на ринку, прибуток від яких швидко зростає	Стратегія підтримання конкурентних переваг (HOLD). ; 1) Активізація маркетингу, зниження цін, широке розповсюдження, модифікування 2) Зберегти зайняті позиції на ринку та/або збільшити частку бізнесу на ринку.
	«Дійна корова»	Товар у стадії зрілості. Не потребує інвестицій, приносить великий прибуток	Стратегія підтримування . Маркетинг, цінові знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту 1) зберегти або збільшити частку свого бізнесу на ринку для забезпечення фінансування споживачів фінансових ресурсів; 2) стратегія «збирання врожаю» (HARVEST) для слабких «корів» (одержання максимального прибутку в короткостроковому періоді)

зволить підвищити грошовий потік підприємства від збутової діяльності перенаправляючи його на розвиток перспективних напрямків реалізації ЗРП.

Генерований таким чином CF від збуту ЗРП на ринку Китаю, що знаходиться на стадії (ЖЦ) «Зростання» хоча і з певною тенденцією до сповільнення темпів приросту споживання (скорочення зовнішнього попиту) говорить про перехід у найближчі роки цієї СЗГ до фази ЖЦР зрілість, що відповідає категорії матриці BCG «Дійна корова». Проте існуюча тенденція розвитку ринку Китаю дозволяє стверджувати, що ринок знаходячись на заключній стадії фази «Зростання» все ще має певний потенціал для зростання імпорту, а ГДД ТОВ «Метінвест Холдинг» та ПАТ «ПівдГЗК» можуть збільшити ринкові частки і закріпити їх. Це дозволить підвищити ринкові позиції та закріпити їх отримавши стабільне джерело доходу перед переходом до наступної фази, адже фаза «Зрілість» має низький потенціал природження споживання і збільшення ЧР на цій стадії буде вимагати набагато більших зусиль

чи взагалі може виявитись безрезультатним. Тому активні маркетингові заходи

Участь продукції підприємства у відкритій біржовій торгівлі ЗРП, що на даний час проводиться в основному на площадках у Китаї, дозволить підприємствам отримати додаткові переваги за рахунок встановлення базової ціни для своєї ЗРП, яка у сучасних умовах може виступати офіційним орієнтиром при ціноутворенні для контактування у інших збутових операціях. Так буде нівельовано ефект цінового диспаритету на ЗРП підприємства через підсилення переговорних позицій ГДД ТОВ «Метінвест Холдинг» та ПАТ «ПівдГЗК» на світовому ринку даної продукції.

Маркетингові заходи ГДД ТОВ «Метінвест Холдинг» та ПАТ «ПівдГЗК» повинні бути спрямовані на інтенсифікацію дій за напрямками попиту де спостерігається систематичність споживання, особливо де можлива довгострокова тенденція до зростання попиту Чехія, Словаччина, Угорщина.

Розрахунок параметрів аналізованих СЗГ з використанням економічних параметрів підви-

щує точність аналізу, зокрема визначеність результатів.

Література

1. Хендерсен Б. Д. Продуктовый портфель / Хендерсен Б. Д. // Бостонская консалтинговая группа BCG Review : Дайджест. — М. : Бостонская консалтинговая группа, 2008.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия : пер. с англ. / И. Ансофф. — СПб. : Изд-во «Питер», 1999. — 416 с.
3. Day G. S. Analysis for Strategic Marketing Decisions / G. S. Day. — West Publishing Company, 1996. — P. 202, 204.
4. Hichens R. E. The Directional Policy Matrix: Tool for strategic Planning / Hichens R. E., Robinson S. J. Q. and Wade D. P. — Long Range Planning, Vol. 11, June 1978.
5. Ламбен Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. с англ. — СПб. : Питер, 2006. — 800 с. 4
6. Мак-Доналд М. Стратегическое планирование маркетинга. — СПб. : Питер, 2000. — 320 с.
7. Гайдаенко Т. А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и практика / Т. А. Гайдаенко. — М. : Эксмо, 2005. — 480 с.
8. Варава Л. М. Визначення перспективних ринків збуту та стратегії поведінки на них залізрудних гірничо-збагачувальних підприємств з ви-

користанням матриці «привабливість-конкурентоспроможність» / Л. М. Варава, В. В. Подсевак, І. Г. Єлізаров // Вісник КТУ. — 2011. — Вип. 27. — С. 267–271.

9. Бабець Є. К. Аналіз конкурентоспроможності криворізьких залізних руд та вибір стратегії зовнішньоекономічної діяльності / Є. К. Бабець, О. А. Юзефович, І. Г. Єлізаров // Проблеми економічної освіти і науковий прогрес : збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-методичної конференції 21 листопада 2003 р.. 2003. — С. 44–47.

10. Іщенко М. І. Аналіз зовнішнього середовища як складова стратегічного аналізу [Електронний ресурс] / Іщенко М. І. Нусінов В. Я. // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». — Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3164&p=1>.

11. Рыбальченко И. А. Способ модификации матрицы БКГ в условиях дефицита маркетинговой информации / И. А. Рыбальченко // Маркетинг и реклама. — 1998. — № 1 (17). — С. 32–39.

12. Бабець Є. К. Модифікація методики побудови матриці портфельного аналізу гірничозбагачувального комбінату на основі внутрішньої вторинної інформації / Є. К. Бабець, І. Є. Мельнікова, С. Я. Гребенюк // Форум гірників — 2014 : матеріали між нар. конф., 1–4 жовт. 2014 р., м. Дніпропетровськ. — Д. : ТОВ «ЛізуновПрес», 2014. — Т. 3. — 278 с. — С. 257–268.

Поступила до редакції 18.11.14

© Є. К. Бабець, 2014

УДК 332.1

О. В. Белякова*

ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНАЛЬНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

В роботі досліджено підходи до визначення сутності потенціалу економічної системи. Запропоновано розгляд якісних характеристик системи на рівнях сутності (якість системи) і прояви (набір властивостей), які структуровані з виділенням системи якості та властивостей I-го і II-го порядку. Проаналізовано підходи до визначення поняття «інноваційний потенціал». Виділено напрями розвитку промислових підприємств для забезпечення ефективного використання та напрями відтворення їх потенціалу соціально-економічних систем.

Ключові слова: потенціал, економічна система, інноваційний потенціал, синергізм.

В работе исследованы подходы к определению сущности потенциала экономической системы. Предложено рассмотрение качественных характеристик системы на уровнях сущности (качество системы) и проявления (набор свойств), которые структурированы с выделением системы качества и свойств I-го и II-го порядка. Проанализированы подходы к определению понятия «инновационный потенциал». Выделены направления развития промышленных предприятий для обеспечения

* Белякова О. В. — канд. екон. наук, доцент, в. о. зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу, Київський національний університет культури і мистецтв, м. Київ.