

УДК 658.8:338.3

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-292-2-9

ГОРЕТА Л. В.

ORCID ID: 0000-0001-9538-7989
e-mail: L.goreta@crkp.sumdu.edu.ua
Сумський державний університет

МАРКЕТИНГОВИЙ СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК ЗАСІБ ФОРМУВАННЯ ЕНЕРГОЗБЕРІГАЮЧИХ ЗАХОДІВ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

У статті запропоноване використання інструменту маркетингового стратегічного аналізу – матриці GE/McKinsey. Матриця побудована на основі двох факторів: «конкурентоспроможність підприємства» та «привабливість ринку». Пропозиції апробовано на машинобудівному підприємстві АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» м. Суми (Україна). Визначено стратегічний стан підприємства, запропонована маркетингова стратегія розвитку підприємства та сформований комплекс енергозберігаючих заходів.

Ключові слова: стратегічний аналіз, енергозбереження, машинобудування, навколишнє середовище, конкурентна позиція, маркетингова стратегія, привабливість ринку, GE/McKinsey аналіз, промислове підприємство.

LIUBOV GORETA

Sumy State University

MARKETING STRATEGIC ANALYSIS AS A MEANS OF ENERGY SAVING MEASURES FORMATION AT INDUSTRIAL ENTERPRISES OF UKRAINE

The article proposes the using of a marketing strategic analysis tool – the GE / McKinsey matrix. The matrix is based on two factors: «enterprise competitiveness» and «market attractiveness». The proposals were tested at the machine-building enterprise of Public JSC NASOENERGOMASH (Sumy, Ukraine). The enterprise's strategic state is determined; the marketing strategy of the enterprise development is proposed and a set of energy saving measures is formed.

For formations of the marketing strategy of Ukrainian industrial enterprises it is necessary to conduct a strategic analysis of the market situation, determine marketing goals, develop a marketing plan aimed at effective strategy's implementation.

Energy saving measures of industrial enterprises should be aimed at: improving their energy security; reduction of harmful ecological action of production; increase their level of competitiveness.

The mechanism for implementing the industrial enterprises marketing strategy should be able to refine (change) measures at all stages of its implementation (with further adjustment or development of a new marketing strategy). Therefore, in the strategy's formation an important step is to monitor its implementation in order to study the effectiveness of the choice of the chosen marketing strategy.

The strategic matrix models the system of relations between the given enterprise's marketing factors and indicators of market attractiveness. The obtained results allow to form an enterprises marketing strategy. The GE/McKinsey matrix allowed to determine the strategic position of Public JSC NASOENERGOMASH on ratings of its potential competitiveness (horizontal axis) and market attractiveness (vertical axis). Competitiveness indicator is a list of the enterprise competitive positions (internal resources). The market attractiveness considers the absolute size of the market, its growth rate, capacity, pricing mechanism, competitive forces, etc.

The paper uses a quantitative evaluation method (scoring method) and a modelling method (matrix method). The methods are common, easy to use and relevant. Their comprehensive use allowed to solve the research tasks.

The work's results for Ukrainian industrial enterprises are: the strategic actions formation to increase their competitiveness; providing recommendations on the organization of an efficient system of their energy saving.

Keywords: strategic analysis, energy saving, mechanical engineering, environment, competitive position, marketing strategy, market attractiveness, GE / McKinsey analysis, industrial enterprise.

Постановка проблеми у загальному вигляді,

її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями

Для проведення оцінки стратегічного стану підприємств доцільно використовувати маркетингові методи аналізу. За результатами проведеного аналізу апарат управління формує конкурентну стратегію розвитку, яка включає заходи з енергозбереження. Розвиток сучасної економіки висуває до кожного промислового підприємства України вимоги, пов'язані з раціональним використанням енергетичних ресурсів та мінімізацією негативного впливу на навколишнє середовище.

Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері енергозбереження залишається актуальним питання особливостей формування енергозберігаючих заходів на вітчизняних промислових підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідженню різних аспектів енергозбереження на промислових підприємствах України присвячені праці Севастьянова Р. [1], Цейко В. [2] та ін.

Питанням маркетингового стратегічного аналізу діяльності вітчизняних підприємств присвячені праці таких науковців: Богуславський О. [3], Rasiel E. [4], Устенко А., Перезовова І., Малинка О., Писків Г. [5], Божкова В. [6], Кіндрацька Г. [8] та ін.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Варто відзначити недостатній рівень досліджень з питань практичного застосування на промислових підприємствах інструментарію з формування заходів щодо енергозбереження.

Формулювання цілей статті

Метою дослідження є обґрунтування доцільності використання інструментів маркетингового стратегічного аналізу для формування енергозберігаючих заходів вітчизняних промислових підприємств.

Виклад основного матеріалу

Ефективне використання енергетичного потенціалу є запорукою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств на внутрішніх та зовнішніх ринках збуту. Формування програми енергозбереження на промислових підприємствах є необхідною умовою у зв'язку із застарілим обладнанням і великими витратами теплової та електричної енергії. Проблеми енергозбереження є актуальними при підготовці управлінських рішень, формуванні оперативних та середньострокових планів, для стимулювання ефективного використання паливно-енергетичних ресурсів [1, с. 108].

Заходи щодо енергозбереження повинні бути складовою маркетингової стратегії промислових підприємств. В умовах енергетичної кризи зусилля вчених зосереджені на пошуку нових форм і методів формування енергоефективності та реалізації політики енергозбереження промислових підприємств [2].

Маркетингова стратегія підприємств є довгостроковоорієнтованою та базується на результатах маркетингового стратегічного аналізу, визначає ринкове спрямування діяльності підприємств.

Матричні методи стратегічного аналізу прості у використанні та дають змогу візуалізувати інформацію.

Серед матричних методів стратегічного аналізу виділяють: матрицю Boston Consulting Group (BCG), матрицю General Electric (GE) і консалтингової фірми McKinsey and Company, матрицю Shell/DPM (Direct Policy Matrix), матрицю Hofer/Schendel та цілий ряд подібних досліджень [3, с. 13].

Вважаємо, що стратегічна матриця має цілком певні особливості як метод маркетингового аналізу.

Стратегічні матриці розрізняються за кількістю стратегічних зон: чотири (BCG та вдосконалена матриця BCG, матриці І. Ансоффа, MCC, Thompson&Strickland тощо), дев'ять (GE/McKinsey [4], Shell/DPM тощо), дванадцять (SWOT), більше дванадцяти (матриці Hofer/ Schendel, ADL/LC, матриця ризиків).

На основі рейтингів конкурентоспроможності потенціалу підприємства (горизонтальна вісь) та привабливості галузі (вертикальна вісь) матриці GE/McKinsey («привабливість ринку – конкурентоспроможність») визначається стратегічне положення підприємства у форматі матриці 3×3 [5, с. 65]. Матриця GE/McKinsey зображена на рис. 1.

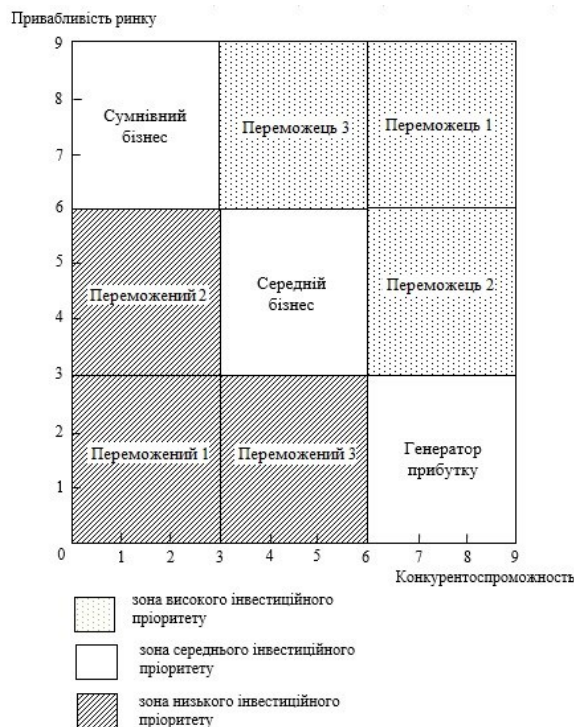


Рис. 1. Матриця GE/McKinsey («привабливість ринку – конкурентоспроможність»)

Визначимо стратегічний стан АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» використавши матрицю GE/McKinsey.

Етап 1. Визначення конкурентоспроможності АТ «Сумський завод Насосенергомаш» за 2016–2020 рр. (P) за методикою [6] враховуючи дані річних звітів підприємства [7]:

а) для кожного показника конкурентної позиції підприємства визначаємо коефіцієнти вагомості (V) (від 0 до 1), враховуючи їх вплив на конкурентоспроможність підприємства в цілому;

б) для кожного показника конкурентної позиції підприємства проставляємо бальну оцінку (B) (від 1 – найнижча до 10 – найвища);

в) визначаємо силу впливу кожного з показників:

$$P=V \times B; \quad (1)$$

г) знаходимо загальну оцінку за фактором «конкурентоспроможність» (табл. 1).

Таблиця 1

Визначення конкурентоспроможності АТ «Сумський завод Насосенергомаш» (2016–2020 рр.)

Перелік внутрішніх ресурсів підприємства	Коефіцієнт вагомості (V)	Сила впливу показників за фактором «Конкурентоспроможність» (P)				
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1. Досвід роботи підприємства	0,07	10*0,07 = 0,70	10*0,07 = 0,70	10*0,07=0,70	10*0,07=0,70	10*0,07=0,70
2. Репутація на внутрішньому ринку збуту	0,04	6*0,04 = 0,24	6*0,04 = 0,24	5*0,04=0,20	6*0,04=0,24	5*0,04=0,20
3. Репутація на зовнішніх ринках збуту	0,06	6*0,06 = 0,36	5*0,06 = 0,30	3*0,06=0,18	5*0,06=0,30	4*0,06=0,24
4. Взаємовідносини з місцевими органами влади	0,01	4*0,01 = 0,04	4*0,01 = 0,04	4*0,01=0,04	4*0,01=0,04	4*0,01=0,04
5. Організаційна структура виробництва	0,02	4*0,02 = 0,08	4*0,02 = 0,08	4*0,02=0,08	5*0,02=0,10	6*0,02=0,12
6. Рівень рентабельності виробництва	0,07	5*0,07 = 0,35	5*0,07 = 0,35	4*0,07=0,28	5*0,07=0,35	3*0,07=0,21
7. Якість матеріальної бази	0,05	6*0,05 = 0,30	6*0,05 = 0,30	5*0,05=0,25	5*0,05=0,25	4*0,05=0,20
8. Вдосконалення та модернізація існуючих технологічних процесів	0,04	7*0,04 = 0,28	6*0,04 = 0,24	6*0,04=0,24	6*0,04=0,24	5*0,04 = 0,20
9. Наявність власних обігових коштів	0,06	8*0,06 = 0,48	8*0,06 = 0,48	10*0,06=0,60	9*0,06=0,54	7*0,06 = 0,42
10. Платоспроможність підприємства	0,06	7*0,06 = 0,42	7*0,06 = 0,42	7*0,06=0,42	7*0,06=0,42	6*0,06=0,36
11. Стабільність замовлень	0,06	6*0,06 = 0,36	6*0,06 = 0,36	5*0,06=0,30	5*0,06=0,30	4*0,06=0,24
12. Відносини з постачальниками	0,04	6*0,04 = 0,24	6*0,04 = 0,24	5*0,04=0,20	5*0,04=0,20	5*0,04=0,20
13. Збут продукції	0,07	9*0,07 = 0,63	8*0,07 = 0,56	7*0,07=0,49	6*0,07=0,42	5*0,07=0,35
14. Цінова політика	0,08	4*0,08 = 0,32	4*0,08 = 0,32	4*0,08=0,32	5*0,08=0,40	4*0,08 = 0,32
15. Контроль якості продукції	0,05	6*0,05 = 0,30	6*0,05 = 0,30	6*0,05=0,30	6*0,05=0,30	6*0,05=0,30
16. Організаційна структура кадрів	0,03	2*0,03 = 0,06	3*0,03 = 0,09	3*0,03=0,09	3*0,03=0,09	3*0,03=0,09
17. Рівень корпоративної культури	0,02	4*0,02 = 0,08	4*0,02 = 0,08	4*0,02=0,08	4*0,02=0,08	4*0,02=0,08
18. Умови праці	0,04	2*0,04 = 0,08	3*0,04 = 0,12	4*0,04=0,16	4*0,04=0,16	4*0,04=0,16
19. Мотивація та стимулювання працюючих	0,03	5*0,03 = 0,15	5*0,03 = 0,15	5*0,03=0,15	5*0,03=0,15	5*0,03=0,15
20. Якість персоналу	0,05	6*0,05 = 0,30	6*0,05 = 0,30	5*0,05=0,25	5*0,05=0,25	5*0,05=0,25
21. Рівень заробітної плати	0,05	6*0,05 = 0,30	6*0,05 = 0,30	6*0,05=0,30	6*0,05=0,30	6*0,05=0,30
Всього	1	6,07	5,97	5,63	5,83	5,13

Етап 2. Оцінка привабливості ринку для АТ «Сумський завод Насосенергомаш» за 2016–2020 рр. (P) за методикою [8]:

а) для кожного показника привабливості ринку підприємства визначаємо коефіцієнти вагомості (V) (від 0 до 1);

б) для кожного показника привабливості ринку підприємства проставляємо бальну оцінку (В) (від 1 – найнижча до 10 – найвища);

в) визначаємо силу впливу кожного з показників:

$$P=V \times B; \quad (2)$$

г) знаходимо загальну оцінку за фактором «привабливість ринку» (табл. 2).

Таблиця 2

Оцінка привабливості ринку для АТ «Сумський завод Насосенергомаш» (2016–2020 рр.)

Перелік компонентів	Коефіцієнт вагомості (V)	Сила впливу показників за фактором «Привабливість ринку» (P)				
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1. Зростання ринку та його потенціал (обсяг ринку, потенціал ринку, ступінь насичення)	0,3	7*0,3 = 2,1	7*0,3 = 2,1	6*0,3=1,8	6*0,3=1,8	5*0,3=1,5
2. Якість ринку (рентабельність галузі, життєвий цикл ринку, технологічний рівень і потенціал нововведень, захищеність технічними ноу-хау, інтенсивність інвестицій, кількість і структура потенціальних споживачів, стабільність поведінки споживача, бар'єри для входження в ринок нових товарів, вимоги до розповсюдження товарів та послуг, зміна умов конкурентної боротьби, можливості заміни)	0,2	6*0,2 = 1,2	5*0,2 = 1,0	4*0,2=0,8	5*0,2=1,0	4*0,2=0,8
3. Конкурентна ситуація в галузі (інтенсивність і структура конкурентів, діапазон для цінової політики)	0,3	8*0,3 = 2,4	8*0,3 = 2,4	6*0,3 = 1,8	7*0,3=2,1	5*0,3=1,5
4. Ситуація в макрооточенні (залежність від кон'юнктури, дія зовнішнього середовища, залежність від законодавства, залежність від громадської думки, ризик втручання держави, навантаження на зовнішнє середовище, ситуація з COVID-19)	0,2	5*0,2 = 1,0	5*0,3 = 1,5	4*0,2=0,8	4*0,2=0,8	3*0,2=0,6
Всього	1	6,7	7,0	5,2	5,7	4,4

Етап 3. Побудова матриці GE/McKinsey за визначеними факторами (рис. 2).

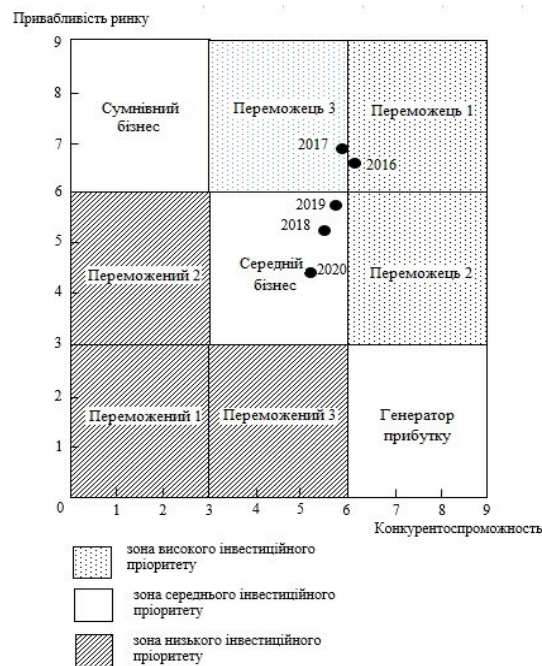


Рис. 2. Матриця GE/McKinsey АТ «Сумський завод Насосенергомаш» за 2016–2020 рр.

Як бачимо з матриці GE/McKinsey спостерігається тенденція регресу конкурентоспроможності підприємства. Вважаємо, що причиною є недосконалість маркетингової політики на підприємстві. Підприємство з лідируючих позицій на ринку (2016 та 2017 рр.) суттєво втратило свій наявний потенціал у 2018, 2019 та 2020 рр. Це дало змогу конкурентам зайняти відповідні сегменти ринку.

Для закріплення позицій у займаному сегменті ринку підприємству слід використовувати стратегію сегментування та вибіркового інвестування: пошук зростаючих сегментів ринку, застосування стратегій диференціації та спеціалізації, захищатися від конкурентів створюючи бар'єри для їх виходу у займаний сегмент. Для «стрибка» до позицій 2016 р. чи 2017 р. підприємству слід зміцнювати свої наявні сильні сторони та здійснювати заходи щодо усунування слабких. Рекомендуємо здійснювати інвестування, у т.ч., у заходи щодо поліпшення використання енергетичних ресурсів за рахунок перенаправлення дивідендів.

Висновки з дослідження та перспективи подальших розвідок

Успішний розвиток підприємства залежить від вірно обраної маркетингової стратегії. Матричні методи стратегічного аналізу доцільно використовувати для розробки маркетингової стратегії на підприємстві. Їх використання дозволить визначити сильні та слабкі сторони, наявні та приховані можливості та ресурси підприємств.

Реалізація потенціалу енергозбереження на підприємстві дозволяє підвищити його рентабельність, закріпити у займаному сегменті ринку, зменшити фінансові та операційні ризики. Впровадження енергозберігаючих заходів на промислових підприємствах України сприятиме мінімізації питомих витрат на виготовлення продукції та зменшенню екологічного навантаження на навколишнє середовище.

Вважаємо, що основними напрямками енергозбереження на вітчизняних промислових підприємствах є:

- впровадження інноваційних технологій та сучасного обладнання;
- скорочення втрат енергоресурсів та сировини;
- використання відновлювальних джерел енергоносіїв;
- популяризація використання електроавтотранспорту.

Отже, організація ефективної системи енергозбереження сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та фінансової стійкості промислових підприємств України.

Література

1. Севастьянов Р.В. Проблеми та перспективи енергозбереження на промислових підприємствах / Р.В. Севастьянов // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності – 2013. – № 1 (2). – С. 107–110.
2. Цейко В. Ю. Формування програм енергозбереження на промислових підприємствах [Електронний ресурс] / В.Ю. Цейко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. – 2013. – № 1. – С. 213–218. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2013_1_45.
3. Богуславський О. Класифікація та особливості використання методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств / О. Богуславський // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка – 2013. – № 6 (147). – С. 11–14.
4. The McKinsey way : Using the techniques of the world's top strategic consultants to help you and your business / E. M. Rasiel. – 1999. – 187 pages. – ISBN 0-07-053448-9.
5. Устенко А.О. Кількісна оцінка конкурентних переваг підприємства / А.О. Устенко, І.В. Перезовова, О.Я. Малинка, Г.І. Писків // Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості – 2016. – № 1 (13). – С. 62–71.
6. Божкова В.В. Позиціонування машинобудівних підприємств на основі моделі «ADL/LC» / В.В. Божкова, Л.В. Носонова // Науковий журнал «Причорноморські економічні студії» – Одеса : Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій – 2017. – В. 19. – С. 42–48.
7. Офіційний сайт АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://nemrump.com/>.
8. Кіндрацька Г.І. Оцінка привабливості ринку в процесі формування бізнес-стратегії організації / Г.І. Кіндрацька // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» – Львів : Проблеми економіки та управління – 2003. – № 484. – С. 270–278.

References

1. Sevastianov R.V. Problemy ta perspektyvy enerhozberezhennia na promyslovykh pidpryiemstvakh / R.V. Sevastianov // Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti – 2013. – № 1 (2). – S. 107-110.
2. Tseiko V. Yu. Formuvannia proqram enerhozberezhennia na promyslovykh pidpryiemstvakh [Elektronnyi resurs] / V.Yu. Tseiko // Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Serii : Ekonomichni nauky. – 2013. – № 1. – S. 213-218. – Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2013_1_45.
3. Bohuslavskiy O. Klyasyfikatsiia ta osoblyvosti vykorystannia metodiv otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpryiemstv / O. Bohuslavskiy // Visnyk Kyivskoho natsionalnogo universytetu imeni Tarasa Shevchenka – 2013. – № 6 (147). – S. 11-14.
4. The McKinsey way : Using the techniques of the world's top strategic consultants to help you and your business / E. M. Rasiel. – 1999. – 187 pages. – ISBN 0-07-053448-9.

-
5. Ustenko A.O., Perevozova I.V., Malynka O.Ia., Pyskiv H.I. Kilkisna otsinka konkurentnykh perevah pidpriemstva / A.O. Ustenko, I.V. Perevozova, O.Ia. Malynka, H.I. Pyskiv // Naukovyi visnyk IFNTUNH. Seriya : Ekonomika ta upravlinnia v naftovii i hazovii promyslovosti – 2016. – № 1 (13). – S. 62-71.
 6. Bozhkova V.V., Nosonova L.V. Pozyttsiuvannia mashynobudivnykh pidpriemstv na osnovi modeli «ADL/LC» / V.V. Bozhkova, L.V. Nosonova // Naukovyi zhurnal «Prychornomorski ekonomichni studii» – Odesa: Prychornomorskyi nauково-doslidnyi instytut ekonomiky ta innovatsii – 2017. – V. 19. – S. 42-48.
 7. Ofitsiinyi sait AT «Sumskyi zavod «Nasosenerhomash» [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu : <http://nempump.com/>.
 8. Kindratska H.I. Otsinka pryvablyvosti rynku v protsesi formuvannia biznes-stratehii orhanizatsii / H.I. Kindratska // Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika» – Lviv: Problemy ekonomiky ta upravlinnia – 2003. – № 484. – S. 270-278.

Надійшла / Paper received : 15.03.2021

Надрукована/Printed : 01.06.2021