

Внедрение в практику хозяйствования нового порядка объезда магазинов приведет к снижению среднедневных транспортных расходов предприятия на 5538 руб., что в свою очередь повлияет на себестоимость продукции и позволит получить дополнительную прибыль.

## НАПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МАТРИЦ BCG, GE / MCKINSEY И SHELL / DPM В АНАЛИТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Н.Н. Масалитина

*Учреждение образования «Гомельский государственный  
технический университет имени П.О. Сухого», Республика Беларусь*

В современной практике маркетингового анализа широкое распространение получили матричные методы анализа, при этом существует достаточно много различных матриц и зачастую они выглядят похоже, как, например, широко распространенные матрицы «Рост – Доля рынка» (BCG), матрица «Привлекательность рынка – Конкурентоспособность» (GE/McKinsey) и матрица «Отраслевая привлекательность – Конкурентоспособность» (Shell/DPM) [1]. Но вместе с тем, игнорирование их специфики лишает эти аналитические инструменты эффективности.

Главное отличие перечисленных матриц друг от друга состоит в том, что является объектом поиска при анализе с их использованием. Наиболее распространенными являются анализ потоков денежной наличности (cash flow) и отдача от инвестиций (return on investments).

Анализ потока денежной наличности предполагает выявление среди стратегических бизнес-единиц, которыми обладает компания, возможных доноров и потребителей денежной наличности (боровов [2]).

Основной целью такого анализа является формирование стратегического портфеля, способного обеспечивать собственное развитие, сочетая в себе растущие, перспективные виды бизнеса, требующие вложений, и бизнес-единицы, не отличающиеся высокой степенью привлекательности в долгосрочной перспективе, но способные приносить прибыль в данный момент.

Для анализа потоков денежной наличности предназначена матрица «Рост – Доля рынка», позволяя достаточно наглядно отображать виды бизнеса, вырабатывающие меньше денежной наличности, чем им необходимо для развития («звезды», «трудные дети»), и бизнес-единицы, вырабатывающие больше денежной наличности, чем необходимо для их развития («дойные коровы»). Четких рекомендаций, в какой вид бизнеса следует вкладывать деньги, чтобы получить наибольшую отдачу эта матрица не дает.

Матрица «Привлекательность рынка – Конкурентоспособность» (GE/McKinsey) напротив выделяет классы бизнес-единиц, способных принести значительную прибыль при инвестировании («Победители 1, 2 и 3»), три вида бизнеса, инвестирование в которые может быть рискованно и требует осторожности («Сомнительный бизнес», Средний бизнес» и «Производитель прибыли»), а также виды бизнеса, инвестирование в которые не рационально («Проигравшие 1, 2, 3»). Для подбора оптимального бизнес-портфеля данная матрица не применима.

Модель «Отраслевая привлекательность – Конкурентоспособность» (Shell/DPM) является сочетанием свойств предыдущих матриц и является удобным инструментом анализа как потоков наличности, так и отдачи от инвестиций. На этой матрице

можно выделить аналоги «Дойных коров», «Звезд», «Трудных детей» и «Собак» из матрицы BCG.

Потоки денежной наличности в матрице Shell проходят снизу вверх, от нижней строки матрицы (стратегии частичного свертывания и генерации денежной наличности к верхней – стратегии удвоения объема или свертывания, усиления конкурентных преимуществ и роста).

Вместе с тем, стратегии классифицируются и по вероятности значительной отдачи от инвестиций, как и в матрице GE, с той разницей, что матрица GE опирается при планировании на ретроспективный анализ (то есть анализ, основанный на оценке былых успехов, на предположении, что сложившиеся тенденции будут сохранены), Shell – на перспективный (то есть анализ, основанный на оценке перспектив).

Таким образом, каждый из рассмотренных инструментов матричного анализа может быть использован для оценки бизнес-единицы по одним критериям и бесполезен при оценке их по другим критериям. Потому матрицы не являются взаимозаменяемыми, несмотря на внешнюю схожесть. То, насколько успешно результаты матричного анализа будут использованы в практике управления предприятием, напрямую зависит от правильного определения целей анализа (оценка бизнес-единицы по критерию уровня рентабельности вложенных средств, выявления направления движения денежных средств предприятия или хормирование оптимального бизнес-портфеля) и выбора соответствующей матрицы.

#### Литература

1. Дорошев В.И. Введение в теорию маркетинга: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 285 с.
2. Томсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов / Пер. с 9-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 412 с.

## МАРКЕТИНГ КАК ТЕХНОЛОГИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ФИРМ

Н.В. Немогай

*Гомельский филиал Учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный институт трудовых и социальных отношений», Республика Беларусь*

Отечественным производителям при выходе на внешний рынок приходится сталкиваться лицом к лицу с фирмами, которые выросли и стали мировыми лидерами в условиях настоящей и жестокой конкуренции. Причем фирмы-монополисты не только поделили между собой мировой рынок, но и активно проникают на наш собственный эффективно конкурируя.

Это обуславливает необходимость использования отечественными фирмами маркетинга как технологии обеспечения конкурентоспособности.

В этой связи необходимо отметить, что функции маркетинга, предусмотренные международными стандартами ИСО 9000:2000, относятся преимущественно к сбытовым, так как заключаются в выяснении у потенциальных потребителей их потребностей и пожеланий, анализе получаемой информации и формулировании его результатов в виде показателей качества товаров, производство которых путем приложения определенных технических, технологических и организационных усилий должно обеспечить конкурентоспособность выпускаемой продукции.

Конкурентоспособность товара в общем случае определяется следующей логической связью (рис. 1): проектное качество – производственное качество – себестоимость – потребительское качество – цена – спрос – совокупный доход. Повышение