

Тематична рубрика: **ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ( за видами діяльності)**

УДК 339.8.012

**Муштай В.А.**  
к.е.н., доцент,  
доцент кафедри маркетингу та логістики  
Сумський національний аграрний університет  
**Mushtai Valentyna**  
Sumy National Agrarian University

**ВИКОРИСТАННЯ МАТРИЧНИХ МЕТОДІВ В ОЦІНЮВАННІ  
ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА  
USE OF MATRIX METHODS IN EVALUATION OF ORGANIZATION OF  
MARKETING PLANNING OF ENTERPRISE ACTIVITY**

*У статті розглянуто сутність маркетингового планування діяльності підприємств та визначено його основні характеристики. Розкрито поняття оцінювання результативності планування маркетингової діяльності підприємства. Вказано на переваги від системного оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства внаслідок стратегічного маркетингового планування. Узагальнено різноманіття підходів щодо оцінювання ефективності маркетингової діяльності як результату організації та здійснення планування діяльності підприємства. Вказано на відсутність загально визначеного підходу в вирішенні питання оцінювання організації маркетингового планування діяльності підприємств. Запропоновано при здійсненні оцінки організації маркетингової діяльності підприємства використання матриці «Мак Кінсі – Дженерал Електрик». Подано методуку використання запропонованого матричного методу, за результатами якого визначені на ринку позиції підприємства запропоновано*

*розглядати як підтвердження ефективності маркетингового планування його діяльності.*

**Ключові слова:** *маркетингове планування, маркетингове середовище, оцінка діяльності, результативність планування, ефективність, управлінські рішення, матричні методи, конкурентоздатність, привабливість ринку.*

*В статье рассмотрена сущность маркетингового планирования деятельности предприятий и определены его основные характеристики. Раскрыто понятие оценки результативности планирования маркетинговой деятельности предприятия. Указано на преимущества от системной оценки эффективности маркетинговой деятельности предприятия в результате стратегического маркетингового планирования. Обобщено многообразие подходов к оценке эффективности маркетинговой деятельности как результата организации и осуществления планирования деятельности предприятия. Указано на отсутствие общепринятого подхода в решении вопроса оценки организации маркетингового планирования деятельности предприятий. Предложено при оценке организации маркетинговой деятельности предприятия использование матрицы «Мак Кинси - Джeneral Электрик». Представлена методика использования предложенного матричного метода, по результатам которого определенные на рынке позиции предприятия предложено рассматривать как подтверждение эффективности маркетингового планирования его деятельности.*

**Ключевые слова:** *маркетинговое планирование, маркетинговая среда, оценка деятельности, результативность планирования, эффективность, управленческие решения, матричные методы, конкурентоспособность, привлекательность рынка.*

*The article considers the essence of marketing planning of enterprises and identifies its main characteristics that provide enterprises with the necessary flexibility and adaptability to changes in the marketing environment and make planning an important tool for improving the efficiency of operating activities with the ability to reduce various risks of management decisions. The concept of*

*evaluating the effectiveness of planning the marketing activities of the enterprise is revealed. The advantages of systematic evaluation of the effectiveness of marketing activities of the enterprise due to strategic marketing planning are indicated. It is noted that the assessment of the effectiveness of marketing activities in general and the implementation of marketing strategies in particular are extremely important for the company, because it is in this way evaluative results can determine the effectiveness of strategic marketing planning, evaluate the effectiveness of management decisions to marketing tools and the use of all types resources of the enterprise, including marketing. The variety of approaches to evaluating the effectiveness of marketing activities as a result of the organization and implementation of enterprise planning is generalized. It is pointed out that there is no generally defined approach in solving the issue of evaluating the organization of marketing planning of enterprises. It is proposed to use the matrix "McKinsey - General Electric" in the assessment of the organization of marketing activities of the enterprise with a confirmed direct relationship between the organization of marketing planning of the enterprise and its effectiveness. The method of using the proposed matrix method is presented, according to the results of which the market positions of the enterprise are offered to be considered as a confirmation of the effectiveness of marketing planning of its activity. It is noted that the market position of the enterprise can be used to identify areas for planning marketing activities to make certain management decisions to consolidate, with the prospect of further improving, the competitive position of enterprises in the market.*

**Key words:** *marketing planning, marketing environment, performance evaluation, planning effectiveness, efficiency, management decisions, matrix methods, competitiveness, market attractiveness.*

**Постановка проблеми.** За сучасних умов розвитку ринкових відносин актуальність планування маркетингової діяльності в компанії визначається тим, що в умовах ринкової конкуренції виробник повинен бути інформаційно забезпечений, вміти аналізувати ринкову ситуацію, зіставляти й планувати свою діяльність з конкурентами, розробляти заходи щодо її вдосконалення,

тобто володіти теорією і практикою маркетингу з урахуванням особливостей галузі. Надання оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства дозволяє отримати відомості щодо доцільності використання визначених в процесі стратегічного маркетингового планування інструментів ведення бізнесу. Використання зазначеного аналізу сприятиме вчасному виявленню та усуненню недоліків сформованих планів. Застосування системи оцінних показників та методів має покладатися в основу аналізу ефективності, що надаватиме можливість керівництву підприємства завчасно виявляти та усувати недоліки процесу планування діяльності, здійснювати поетапну оцінку запровадження обраної стратегії як результату стратегічного маркетингового планування та на підставі отриманої інформації, визначати подальші дії розвитку підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розробці методології оцінювання організації та результативності планування маркетингової діяльності підприємств присвячено праці Лазоренко Л.В. [2], Дерев'янченко Т. Є. [3], Трапаїдзе С.М. [4], Кулешова Н.А. [5] та інших. Проте й досі в оцінюванні результативності маркетингового планування діяльності підприємств відсутній загальновизнаний підхід, що й обумовлює необхідність подальшого дослідження даного питання.

**Постановка завдання.** Метою статті є розкриття сутності маркетингового планування як однієї з форм господарської діяльності підприємств, розгляд підходів з оцінки результативності маркетингового планування діяльності суб'єктів господарювання та обґрунтування практичних рекомендацій з використання матричних методів в оцінюванні організації планування маркетингової діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Маркетингове планування є одним з найбільш значущих факторів підвищення конкурентоздатності суб'єктів господарювання, ефективності їх виробничо - комерційної діяльності, що обумовлюється метою його здійснення, яка в першу чергу спрямована на зниження або ж взагалі уникнення різноманітних ризиків.

Поглиблений аналіз сутності планування, зокрема маркетингового планування як однієї з форм господарської діяльності підприємства дозволив встановити, що даний процес «...є одним із найважливіших напрямів маркетингової діяльності підприємства, у процесі якого формується комплекс підсистем маркетингу взаємодій - організаційна, планова, інформаційна, логістична, виробничо-збутова та контролінгу» [1, с. 543].

Під оцінкою результативності планування маркетингової діяльності підприємства пропонуємо розуміти здійснення оцінювання результативності запроваджених маркетингових стратегій та ефективності організації маркетингової діяльності з огляду на обраний стратегічний напрямок подальшого розвитку підприємства.

Погоджуємося з думкою Лазоренко Л.В. щодо доцільності перевірки «...правильності прийнятих рішень з метою встановлення відхилень між плановими та фактичними економічними результатами...» [2, с. 13].

Огляд літературних джерел сприяв розумінню того, що в наслідок чисельних досліджень науковців обраної проблематики, сформовано декілька підходів щодо оцінювання ефективності маркетингової діяльності як наслідку процесу стратегічного маркетингового планування.

Науковець Дерев'янченко Т. Є., вважає, що найбільш точної оцінки ефективності організації маркетингової діяльності як результату втілення розроблених маркетингових планів можна дійти за умови максимального використання економіко – математичних методів та моделей. Таке переконання сприяло здійсненню ним класифікації кількісних показників ефективності: багатовимірні, регресивні, кореляційні методи та імітаційні методи; методи статистичної теорії прийняття рішень; детерміновані методи дослідження операцій; гібридні методи; моделі мережевого планування [3, с. 164].

Автор Трапаїдзе С.М. [4, с. 28 - 29], пропонує використовувати нормативну та контекстуальну моделі в оцінці результативності стратегії та оцінювання ефективності впровадження обраних стратегій за затвердженими

планами подальшої діяльності підприємства здійснювати з використанням статистичних методів. Зокрема, пропозиції науковця зводяться до сукупного використання коефіцієнтів кореляції Кендела та Спірмена, останній з яких надає підстави для оцінки якості діяльності підприємства.

Кулешова Н.А [5, с. 63], має свій погляд на проблему, що нами досліджується. Авторка вважає та аргументовано доводить це в своїй науковій праці, що ефективній оцінці результативності запровадження маркетингової стратегії має сприяти використання розробленої нею моделі обрання ефективного варіанту реалізації маркетингової стратегії, спрямованої на визначення доцільності та обґрунтованості запровадження стратегії. В основі розробки покладається моделювання низки показників, таких як коефіцієнт еластичності маркетингових витрат; прибуток в розрахунку на залученого споживача; чиста рентабельність товару; темп приросту виготовленої продукції, рентабельність інвестицій у маркетинг, що характеризують маркетингову діяльність та позиції підприємства на ринку.

Отже, доходимо висновку, що в оцінюванні результативності планування маркетингової діяльності підприємства відсутній загальновизнаний підхід щодо вирішення даного питання. Кожна з розглянутих методик відрізняється за кількістю, переліком показників та напрямками дослідження, що обумовлює суб'єктивний характер їх ефективності.

В процесі маркетингового планування, як правило, здійснюють оцінку положення підприємства на ринку з огляду на його конкурентні переваги та проводять аналіз можливостей і загроз, що несе в собі зовнішнє середовище де працює підприємство. При цьому використовують матричні методи оцінки середовища. Найбільш поширеним серед них є SWOT-аналіз та SPACE метод. Останній, розширює можливості кількісної оцінки чинників впливу та надає орієнтири на запровадження певних стратегій для маркетингового міксу в процесі розробки програми маркетингу.

Як альтернативу вказаним матричним методам, пропонуємо матрицю «Мак Кінсі – Дженерал Електрик». За її практичного застосування вбачаємо

за можливе підтвердити наявність прямої залежності між організацією маркетингового планування діяльності підприємства та його ефективності, яку пропонуємо розглядати через показник конкурентоздатності підприємства – об'єкта дослідження.

Для побудови матриці «Мак Кінсі – Дженерал Електрик» здійснено оцінювання чинників стратегічної привабливості ринку де працює обраний суб'єкт господарювання та конкурентоздатності підприємств - конкурентів. Оцінку чиннику привабливості зовнішнього ринку об'єкту дослідження ТОВ «НВФ «Грейс – Інжинірінг»», де конкурентом є ANGA Uszczelnienia Mechaniczne Sp z o.o. здійснено в таблиці 1.

Таблиця 1

### Оцінювання чиннику привабливості ринку газових ущільнювачів

Критерії привабливості ринку	Коефіцієнт вагомості	Оцінка критерію, бали	Зважена оцінка
1. Зростання та розмір ринку	1,00	-	4,40
1.1.Обсяг ринку	0,30	5	1,50
1.2.Потенціал ринку	0,40	5	2,00
1.3.Ступінь насичення	0,30	3	0,90
2. Якість ринку	1,00	-	4,15
2.1. Рентабельність галузі	0,20	4	0,80
2.2. Життєвий цикл галузі	0,10	4	0,40
2.3. Потенціал нововведень	0,15	5	0,75
2.4. Інтенсивність інвестицій	0,15	4	0,60
2.5. Наявність потенційних споживачів	0,15	4	0,60
2.6. Стабільність поведінки споживачів	0,15	4	0,60
2.7. Умови конкурентної боротьби	0,10	4	0,40
3. Конкурентна ситуація, всього	1,00	-	3,35
3.1. Інтенсивність діяльності конкурентів	0,30	4	1,20
3.2. Діапазон цінових змін	0,25	3	0,75
3.3. Концентрація конкурентів	0,20	2	0,40
3.4. Активність конкурентних дій	0,25	4	1,00
4. Стан конкурентного середовища	1,00	-	4,10
4.1. Рівень інфляції	0,25	4	1,00
4.2. Загальний рівень економічного розвитку	0,30	5	1,50
4.3. Ступінь державного регулювання бізнесу	0,25	4	1,00
4.4. Суспільний тиск	0,20	3	0,60

*Джерело: дослідження автора*

Остаточну оцінку стратегічної привабливості ринку визначено як середньозважену оцінку за коефіцієнтом вагомості та зваженою оцінкою

критерію та встановлено відповідну координату для побудови матриці «Мак Кінсі – Дженерал Електрик» (табл. 2).

Таблиця 2

**Узагальнююча оцінка привабливості ринку газових ущільнювачів**

Критерії привабливості ринку	Коефіцієнт вагомості	Оцінка критерію, бали	Зважена оцінка
1. Зростання та розмір ринку	0,3	4,40	1,32
2. Якість ринку	0,2	4,15	0,83
3. Конкурентна ситуація	0,2	3,35	0,67
4. Стан конкурентного середовища	0,3	4,10	1,23
Координата за матрицею	1,0	-	4,05

*Джерело: дослідження автора*

За результатами проміжного оцінювання чиннику конкурентоздатності підприємств – конкурентів здійснено узагальнюючу оцінку конкурентоздатності підприємств – конкурентів, котру розраховано як середньозважену для обраних підприємств та визначено другу координату матриці «Мак Кінсі – Дженерал Електрик» (табл. 3).

Таблиця 3

**Узагальнююча оцінка конкурентоздатності підприємств - конкурентів**

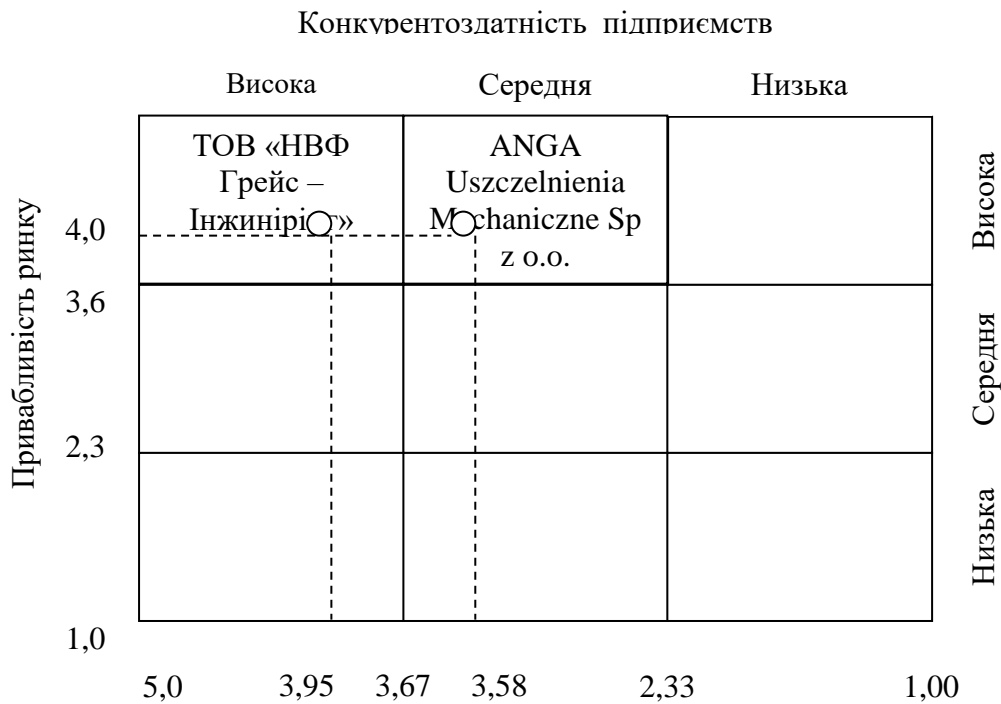
Критерії конкурентоздатності підприємства	Коефіцієнт вагомості	ТОВ «НВФ «Грейс – Інжинірінг»»		ANGA Uszczelnienia Mechaniczne Sp z o.o.	
		Оцінка критерію	Зважена оцінка	Оцінка критерію	Зважена оцінка
1. Відносна позиція на ринку	0,2	3,55	0,71	3,65	0,73
2. Відносний конкурентний потенціал підприємства	0,3	4,45	1,34	3,65	1,10
3. Відносний науково – дослідний потенціал	0,2	3,50	0,70	2,00	0,40
4. Відносний потенціал керівних кадрів і працівників	0,3	4,00	1,20	4,50	1,35
Координата за матрицею	1,0	-	3,95	-	3,58

*Джерело: дослідження автора*

На підставі визначених координат за чинниками «Привабливість ринку» та «Конкурентоздатність підприємств» побудовано матрицю «Мак Кінсі – Дженерал Електрик» для ТОВ «НВФ «Грейс – Інжинірінг»» та його



головного конкурента – ANGA Uszczelnienia Mechaniczne Sp z o.o., що дозволило здійснити співставлення рівнів їх конкурентоздатності та позицій на ринку як результату запроваджених тактичних та стратегічних заходів з планування їх маркетингової діяльності ( рис.1).



**Рис. 1. Матриця «Мак Кінсі – Дженерал Електрик»**

*Джерело: дослідження автора*

Визначена позиція в конкуренції обраного об'єкту дослідження дозволяє дійти висновку, що дане підприємство має сильні конкурентні переваги, котрі пропонуємо розуміти за підтвердження ефективного маркетингового планування його виробничо – комерційної діяльності.

На нашу думку, виявлена на ринку позиція підприємства може бути використана для визначення напрямів з планування маркетингових заходів для прийняття певних управлінських рішень щодо закріплення, з перспективою подальшого підвищення, конкурентних позицій підприємств на даному ринку.

Прораховані на перспективу ключові показники розвитку діяльності підприємства за сценаріями розвитку надали уяву про ступінь вірогідних коливань внаслідок відхилень від запланованих заходів в межах стратегії «Махі-тахі» визначеної за проведенням SWOT - аналізом та нерегульованого впливу на діяльність підприємства факторів зовнішнього середовища (табл. 4).

Таблиця 4

**Ключові показники розвитку діяльності підприємства**

Показники	2019р.	Прогноз за сценаріями			Прогноз до 2019р.	
		реалістичний	песимістичний	оптимістичний	+;-	%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	106595,80	116260,28	110447,27	122073,29	9664,48	109,07
в т. ч. на зовнішньому ринку	85063,50	93682,58	88998,45	98366,71	8619,08	110,13
Собівартість продукції, тис. грн.	53578,80	58432,42	55627,65	61178,74	4853,62	109,06
Загальні витрати, тис. грн.	99556,70	108099,98	103467,43	111345,31	8543,28	108,58
Валовий прибуток, тис. грн.	53017,00	57872,86	54819,62	60894,55	4855,86	109,16
Чистий прибуток, тис. грн.	9203,80	10485,51	9741,02	13413,59	1281,71	113,93
Рентабельність діяльності, %	8,63	9,02	8,82	10,99	0,39 в.п.	-
Рентабельність продажу, %	98,95	98,97	98,55	99,54	0,02 в.п.	-
Сукупна рентабельність, %	9,25	9,70	9,41	12,05	0,45 в.п.	-

*Джерело: дослідження автора*

Отже, результатом ефективного процесу маркетингового планування є отримання підприємством запланованого обсягу прибутку. За такого підходу підприємство матиме змогу максимально ефективно вирішувати поточні завдання з підвищення рівня його конкурентоздатності. В разі, якщо за сценарієм розвитку відбудеться задоволення потреб споживачів за асортиментом продукції та її якісними параметрами; визначення основних конкурентних переваг відповідно до ситуації, що склалася на ринку, виведення на ринок запланованих новаційних товарів, запровадження у

виробничий процес інноваційних технологій і все це за оптимальної організації системи прийняття ефективних управлінських рішень, у підприємства є всі шанси досягти визначеної в процесі планування мети.

**Висновки з проведеного дослідження.** Застосування матричних методів оцінювання організації маркетингового планування діяльності підприємства необхідне для прийнятті ефективних управлінських рішень та вибору стратегічних напрямків подальшого розвитку. Використання матричних методів підприємствами сприятиме здійсненню своєчасної оцінки ринкової ситуації та утриманню ними власних конкурентних позицій з перспективою подальшого сталого розвитку.

Отже, здійснення оцінки ефективності маркетингової діяльності в цілому та запроваджених маркетингових стратегій зокрема є вкрай важливим для підприємства, оскільки саме за отриманими в такий спосіб оцінками результатами можна визначити результативність процесу стратегічного планування, оцінити ефективність управлінських рішень до інструментів маркетингу та доцільності використання всіх видів ресурсів підприємства.

### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Муштай В.А. Підходи до оцінки планування маркетингової діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 541-546. URL:<http://surl.li/jcvvg> (дата звернення: 11.01.2021).
2. Лазоренко Л.В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3 (29). С. 13 - 17. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/download/2214/2113> (дата звернення: 13.01.2021).
3. Дерев'янченко Т. Є. Маркетинговий аудит: навч.-метод. посіб. Для самост. вивч. дисципліни. К. : КНЕУ, 2007. 222 с.
4. Трапаїдзе С.М. Оцінка результативності впровадження маркетингових стратегій в агропромисловому виробництві. *Приазовський економічний вісник*. 2017. Вип. 2(02). С. 24 –

- 29.URL:[http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/2\\_02\\_uk/7.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/2_02_uk/7.pdf) ( дата звернення: 13.01.2021).
5. Кулешова Н.А. Модель оцінювання ефективності маркетингової стратегії туристичного підприємства. *Економіка і регіон*. 2013. № 2 (39). С. 58 - 64.URL:<https://cutt.ly/ZhP7ZR9> ( дата звернення: 12.01.2021).

#### REFERENCES:

1. Mushtai V.A. (2017) Pidhody do otsinky plannuvannya marketynhovoï dialnosti pidprijemstva [Approaches to assessing the planning of marketing activities of the enterprise]. *Economy and society*. no. 9. pp. 541 – 546. Access mode: <http://surl.li/jcvvg> (in Ukrainian). (accessed 11 January 2021).
2. Lazorenko L.V. (2019) Upravlinnia marketynhovoïu dialnistiu pidprijemstva [Management of marketing activities of the enterprise]. *Economy. Management. Business*. no. 3(29). pp. 13 – 17. Access mode: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/download/2214/2113> (in Ukrainian). (accessed 13 January 2021).
3. Derevianchenko T.Ye (2007) Marketynhovyi audyt: navch.-metod. posib. dlia samost. vyvch. dystsypliny [Marketing audit: teaching method. way. For the self. studied discipline]. Kyiv: KNEU, pp. 222. (in Ukrainian).
4. Trapaidze S.M. (2017) Otsinka rezultatyvnosti vprovadzhennia marketynhovyh stratehii v agropromyslovomu vyrobnytstvi [Evaluation of the effectiveness of the implementation of marketing strategies in agro-industrial production]. *Priazovsky Economic Bulletin*. no. 2(02). pp. 24 – 29. Access mode: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/2\\_02\\_uk/7.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/2_02_uk/7.pdf) (in Ukrainian). (accessed 13 January 2021).
5. Kulieshova N.A. (2013) Model otsiniuvannya efektyvnosti marketynhovoï stratehii turystychnoho pidprijemstva [Model for evaluating the effectiveness of the marketing strategy of a tourist enterprise]. *Economy and region*. no. 2(39). pp. 58 – 64. Access mode: <https://cutt.ly/ZhP7ZR9> (in Ukrainian). (accessed 12 January 2021).

**Відомості про автора:**

**а) прізвище, ім'я, по батькові:** Муштай Валентина Анатоліївна;

**б) вчене звання:** доцент

**в) науковий ступінь:** к.е.н.

**г) місце роботи:** СНАУ, кафедра маркетингу та логістики

**д) адреса для листування:** 40000, м. Суми, вул. Г. Кондратєва 160, кафедра маркетингу та логістики