

Бєлова Т.Г.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу
Національного університету харчових технологій

Крайнюченко О.Ф.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу
Національного університету харчових технологій

Никоненко А.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу
Національного університету харчових технологій

Belova Tatyana

Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing
National University of Food Technologies

Krainsiuchenko Olga

Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing
National University of Food Technologies

Nykonenko Andriy

Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing
National University of Food Technologies

ОЦІНЮВАННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ЗА МАТРИЦЕЮ І. АНСОФФА

ASSESSMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT OPPORTUNITIES USING I. ANSOFF MATRIX

У статті розглядаються можливості оцінювання розвитку підприємства за матрицею І. Ансоффа. Вона передбачає аналіз зростання компанії за чотирма напрямками – глибшого проникнення на ринок, розширення меж ринку, розроблення товару та диверсифікації. Описуються основні складові матриці І. Ансоффа та наводяться приклади заходів, які можуть її формувати. Пропонується виконати кількісну оцінку заходів, які вміщені у матриці. Це робиться з метою визначення найбільш перспективного напрямку розвитку підприємства. Для цього можна використати інтегральний показник, який розраховується шляхом добутку величини оцінки стану кожного заходу на рівні підприємства та коефіцієнта важливості. Для отримання результатів розрахунків та проведення дослідження застосовується експертний метод. Виконаний аналіз та отримана величина інтегрального показника за кожним напрямком доводить, який з них є слабшим і що треба зробити, щоб покращити ситуацію.

Ключові слова: розвиток підприємства, глибше проникнення на ринок, розширення меж ринку, розвиток товару, диверсифікація, матриця І. Ансоффа, інтегральний показник.

All enterprises want to be competitive and attractive for market activity. To do this, they must have an idea of their current state, know their weaknesses. To this end, they resort to clarifying their opportunities for further growth and assessing their prospects for the future. There are many approaches to determining one's market position and further development. Foreign and domestic scientists have proposed for this purpose the use of various methods depending on the goals of the enterprise. In order to expand existing approaches, we propose to assess the development opportunities of the enterprise using the I. Ansoff matrix. I. Ansoff's matrix provides for the definition of measures for the growth of the enterprise in four directions – deeper market penetration, expansion of market boundaries, product development and diversification. Each direction is analyzed and the measures that fit into the matrix are outlined. Examples of measures that are appropriate to consider within each direction are given. It is proposed to evaluate each measure in terms of its effectiveness for the enterprise on a five-point scale. For this purpose, an expert group of experienced employees

of the enterprise is created. They express their opinions, which are then analyzed. Based on expert assessments, the average value of the indicator for each measure is calculated. Also, the expert method determines the importance coefficients. By multiplying these two indicators, an integral indicator is calculated. Its value characterizes the level of development of the enterprise in each direction. Conclusions are made as follows. If the value of the calculated integral indicator falls within the interval from 4 to 5, then the level of development is considered high. If the value of the integral indicator ranges from 3 to 4, then the level of development is average. If the value of the integral indicator is less than three, the level of growth is low. And these conclusions should be paid attention to: they highlight the areas where the company's efforts should be directed. Based on the results of the study, measures are developed that will allow taking into account weaknesses and increase the level of development of the company.

Keywords: enterprise development, deeper market penetration, expansion of market boundaries, product development, diversification, I. Ansoff matrix, integral indicator.

Постановка проблеми. Будь-яке підприємство знаходиться під впливом сил зовнішнього середовища, які швидко змінюються. Його розвиток передбачає покращення своїх ринкових можливостей у майбутньому порівняно з теперішнім станом. Цього намагаються досягти компанії, які працюють на конкурентних ринках та хочуть мати лідерство у своїй галузі. Щоб утримати свої позиції, необхідно аналізувати сучасне становище, знати свій рівень розвитку задля впровадження випереджувальних заходів, які дозволять існувати у стратегічній перспективі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Існує багато підходів до аналізу та оцінювання можливостей і ринкових позицій компанії, її зростання. Науковці Самуляк В.Ю. та Фещур Р.В. доводять необхідність оцінювання рівня розвитку за показниками конкурентоспроможності, за фазою розвитку підприємства, за моделлю Хофера-Шендела, як ступеня реалізації потенціалу [1; 2]. Дунда С.П. рекомендує використовувати з цією метою індексний метод [3]. Паламаренко Я.В. висловлює пропозицію щодо оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства на основі використання таких складових: фінансової, технологічної, управлінської, маркетингової та інноваційної [4]. Також пропонується ще низка методик: на підставі збалансованої системи показників (враховуючи значення двох індикаторів розвитку – середнього річного темпу приросту валового доходу і рівня потенціалу розвитку підприємства) [5]; непрямого методу оцінювання рівня розвитку підприємств [6]; з урахуванням таких значимих факторів, як вплив зовнішнього середовища та рівень готовності підприємства до впровадження змін та інновацій [7] тощо.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Різні методичні підходи вчених до розгляду питань щодо розвитку підприємства та можливостей його оцінювання свідчать про багатогранність проблеми. Менеджери компанії вибирають методики оцінювання в залежності від мети, які ставить перед собою підприємство. Але завжди є бажання розширити інструментарій, за допомогою якого можна вирішувати проблему. Тому пропонування ще одного підходу до розгляду даного питання буде сприяти розширенню можливостей вибору методики відповідно до цілей дослідження.

Метою статті є застосування підходу до оцінювання можливостей зростання підприємства за матрицею І. Ансоффа з допомогою інтегрального показника.

Виклад основних результатів дослідження.

Матриця І. Ансоффа – це відомий маркетинговий інструмент, який передбачає проведення дослідження розвитку підприємства у чотирьох напрямках. Перший – це глибше проникнення на ринок – складається із заходів, які можуть характеризувати дії підприємства з існуючим товаром на існуючих ринках. Вони стосуються таких аспектів, як проведення різноманітних акцій серед покупців; організація рекламних кампаній у пресі, у соціальних мережах з метою нагадування про своє підприємство та продукцію; участь у міжнародних та вітчизняних виставках та ярмарках, де є можливість показати свій товар, представити його споживачам та іншим зацікавленим сторонам; дії у роздрібній торгівлі, пов'язані з оснащенням торговельного обладнання наклейками з логотипом підприємств, продукція яких продається у даний час, брендування обладнання; розширення мережі фірмових кіосків та магазинів тощо. Ці заходи ретельно аналізуються, виявляється їхня ефективність, розглядається можливість додавання нових з тим, щоб врахувати всі можливості.

Другим напрямком є розширення меж ринку. Якщо підприємство потужне, має великі можливості щодо зростання виробництва з метою збільшення обсягів реалізації, воно буде намагатися розширити свій ринковий простір шляхом опанування нових ринків збуту. Йдеться не тільки про вітчизняні ринки, але й міжнародні. Багато українських підприємств розглядають діяльність, наприклад, на ринках ЄС як додатковий майданчик, де вони можуть успішно продавати свою продукцію. При цьому витрати на те, щоб привести українські стандарти до норм міжнародних є великими, займають багато часу, але компанії йдуть на це, тому що вигоди від виходу на європейські ринки перевищують їх. Щодо вітчизняних ринків, то можна розширити їхню географію: виходити на обласні та регіональні, налагоджувати контакти там, що також є корисним та буде приносити прибутки. Особливо це ефективно, якщо продукція, яку може пропонувати підприємство, має відрізняючі характеристики і в тих областях або зовсім не виробляється, або присутня в невеликій кількості.

Розширення меж ринку може відбуватися укладанням додаткових угод з тими організаціями, які мають потребу у товарах компанії, але поки що туди не постачалися. Можна виходити на нові демографічні ринки (наприклад, випускати товари для дітей або підлітків).

Третій напрямок – розроблення товару. Це найбільш перспективний шлях, особливо для інноваційних підприємств [7]. Розширення інноваційної активності може надати додаткові переваги, оскільки дослідження показали, що новітні товари сприймають дуже добре приблизно 34% споживачів (такі дослідження проводилися вченим Маджаро на зарубіжних ринках, але ці результати можуть бути використані і на українських ринках). Розроблення та впровадження нових товарів позитивно впливає на діяльність підприємства, особливо в умовах таких ринків, де продукція не диференційована, схожа у різних виробників, покупці її майже не відрізняють. Новинки можуть урізноманітнити ситуацію, внести додаткові мотиви до процесу вибору товару та прийняття рішення про його купівлю.

Найбільший успіх мають підприємства, які вдаються до розроблення товарів ринкової новизни [7]. Такі товари, як правило, мають багато можливостей для успіху, їхнє просування надає більше переваг як для споживачів, так і для виробників. Йдеться про товари, які мають відрізняючі якості, розширені функції, особливості щодо споживання. Винаходом таких товарів займаються або спеціалісти підприємства, або створені організації, які на цьому спеціалізуються та мають досвід та можливості, знають особливості галузі, для якої цей товар призначений.

Підприємства, які вдосконалюють свій товар відповідно до вимог споживачів та ринкового попиту, також можуть мати успіх, хоча і не такий, як при виробництві товарів ринкової новизни. Частіше за все, саме на такі вдосконалення і йдуть компанії. Їх можна здійснювати силами працівників підприємства, що значно дешевше. До того ж, технологи постійно працюють над вдосконаленням існуючих рецептур, вносять зміни до них у відповідності із зміною вимог покупців до товару. Деяким підприємствам (наприклад, ТДВ «Яготинський маслозавод», ПрАТ «Оболонь») вдається за рік пропонувати споживачам десятки новинок.

В умовах підприємства розвиток товару може здійснюватися також шляхом розширення лінійки виробництва певної асортиментної групи із додаванням нових смаків або нових видів упаковки, виробництва продукції з нових видів сировини, зменшення/підвищення певних складових інгредієнтів (наприклад, жиру, цукру тощо). Оскільки цей напрямок розширення можливостей підприємства популярний у споживачів, то і компанії його розвивають.

Матриця І. Ансоффа передбачає ще таку складову, як диверсифікація. До цього напрямку розширення ділової активності вдаються підприємства, які або вичерпали свої можливості щодо інших напрямків, або ті, що хочуть мати додаткові переваги та спробувати себе у таких сферах діяльності, які не є для них визначальними. Якщо до розширення сфер діяльності підійти відповідально, то може виявитися, що при незначних витратах на їхню організацію, прибутки можуть збільшуватися. Коли дозволяють розміри ділянок,

на яких розташоване підприємство та його інфраструктура, можна організувати, наприклад, обслуговування автомобілів та відкрити «Сервісний центр». Можливо навіть займатися страхуванням або продажем нерухомості. Якщо йдеться, наприклад, про підприємства, які виробляють пивоварну продукцію, то такі креативні ідеї, як відкриття косметичних салонів із застосуванням пива для організації та проведення процедур (пивних ванн) також можуть бути прибутковою справою.

Диверсифікація діяльності може здійснюватися у таких напрямках:

- розроблення рецептів для споживачів та випуск інформаційних бюлетенів з ними;
- відкриття міні-кафе або на території підприємства, або за угодою у великих супермаркетах;
- організація на території підприємства міні-цеху з ремонту електричного обладнання;
- створення туристичної агенції з надання туристичних послуг;
- організація майстерні з ремонту побутових приладів;
- створення Інтернет-магазину з великим асортиментом, який вміщує не тільки продукцію даного підприємства та відповідної галузі, а й інших галузей промисловості.

– організація служби доставки продукції підприємства населенню та організаціям тощо.

Всі ці заходи можуть бути прибутковими, якщо професійно та продумано підійти до їхньої організації та оцінити комплексно [4].

Матриця І. Ансоффа дає уявлення про розвиток підприємства у чотирьох напрямках. Але таке дослідження вважається якісним з точки зору використаних методів. Бажано мати кількісну оцінку з метою кращого сприйняття проблеми та розроблення заходів щодо покращення окремих напрямків функціонування компанії [3].

Пропонується застосувати для визначення рівня розвитку компанії інтегральний показник. Для цього за 5-ти бальною шкалою оцінюються заходи, які є складовими матриці. З цією метою складається анкета та проводиться опитування керівного складу підприємства, працівників відділу маркетингу, виробничих підрозділів, які знають ситуацію та можуть висловити свою думку. Вони виступають у якості експертів. За чисельністю така експертна група може мати 5–7 чол. Їхні оцінки розглядаються, аналізуються, розраховується їхнє середнє значення.

Потім експертним шляхом визначаються коефіцієнти важливості по кожному заходу, який входить до складу матриці. Інтегральний показник рівня розвитку підприємства визначається шляхом добутку величини стану складових матриці на рівні підприємства та коефіцієнтів важливості. Такі розрахунки виконуються по всіх заходах за кожним з чотирьох напрямків розвитку підприємства. Отримані таким чином загальні оцінки підсумовуються у межах кожного напрямку. Якщо оцінка напрямку розвитку потрапляє у інтервал від 4 до 5, то рівень розвитку підприємства вважається високим, від 3 до 4 – середнім, нижче 3 – невисоким. Після таких

розрахунків визначається питома вага кожного напрямку у загальному значенні. Це робиться з метою розроблення пропозицій щодо підвищення рівня розвитку компанії за кожним напрямком.

Висновки. Матриця І. Ансоффа є маркетинговим інструментом, який дозволяє провести аналіз та оцінити можливості розвитку підприємства. Оцінювання здійснюється з допомогою запропонованого інтегрального показника, який враховує величину стану кожного заходу матриці на рівні підприємства та важливості кожного з них. Це дозволяє дізнатися про те, який з чотирьох напрямків є найбільш ефективним. Той напрямок розвитку, який отримав найменшу кількість балів, потребує детального розгляду. Всі заходи, які до нього потрапили, аналізуються з точки зору їхньої ефективності. Неефективні заходи можуть бути вилучені та додані такі, які принесуть більше прибутку підприємству. Таким чином, оцінювання чотирьох складових матриці І. Ансоффа та порівняння отриманих результатів буде сприяти підвищенню рівня розвитку підприємства. Проведення такого дослідження має перспективний характер, оскільки всі складові матриці можуть в подальшому бути переглянуті задля того, щоб розвиток підприємства перейшов на більш високий рівень.

Бібліографічний список:

1. Самуляк В. Ю., Фещур Р. В. Оцінювання рівня розвитку підприємств. Логістика: Вісник НУ «Львівська політехніка». 2008. № 633. С. 627–636.
2. Самуляк В. Ю. Система факторних оцінок рівня розвитку підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». 2009. № 657. С. 83–94.
3. Дунда С. П. Методики оцінки розвитку підприємств. Управління сучасним підприємством: Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 25–26 квітня 2013 р.). Київ: НУХТ, 2013. С. 18–20.
4. Паламаренко Я. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7902> (дата звернення: 10.03.2025).
5. Самуляк В. Ю., Лебідь Т. В. Методика оцінювання розвитку підприємства на підставі збалансованої системи показників. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2011. Том 1. № 10(49). С. 34–36.
6. Фещур Р. В., Самуляк В. Ю., Шишковський С. Ю. Непрямий метод оцінювання рівня розвитку підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». 2012. № 727. С. 286–291.
7. Жилинська Л. О. Сучасні підходи до оцінки рівня розвитку промислових підприємств. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 1(1). С. 41–46.

References:

1. Samuliak V. Ju., Feshchur R. V. (2008) Otsiniuvannia rivnia rozvytku pidpriemstv [Assessment of the level of development of enterprises]. Lohistyka: Visnyk NU "Lvivska politekhnika" – Logistics: Bulletin of Lviv Polytechnic National University. No. 633, pp. 627–636.
2. Samuliak V. Ju. (2009) Systema faktornykh otsinok rivnia rozvytku pidpriemstv [System of factor assessments of the level of development of enterprises]. Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Seriya "Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku" – Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Series "Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development". No. 657, pp. 83–94.
3. Dunda S. P. (2013) Metodyky otsinky rozvytku pidpriemstv [Methods of assessing enterprise development]. Upravlinnia suchasnym pidpriemstvom: Materialy IKh Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (Kyiv, Kvitnia 25–26, 2013). Kyiv: NUKhT, pp. 18–20. (in Ukrainian)
4. Palamarenko Ya. V. (2020) Suchasni pidkhody do otsiniuvannia rivnia stratehichnoho rozvytku pidpriemstva [Modern approaches to assessing the level of strategic development of an enterprise]. Efektyvna ekonomika – Effective Economy. No. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7902> (accessed March 10, 2025)
5. Samuliak V. Ju., Lebid T. V. (2011) Metodyka otsiniuvannia rozvytku pidpriemstva na pidstavi zbalansovanoi systemy pokaznykiv [Methodology for assessing the development of an enterprise based on a balanced scorecard]. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. Vol. 1. No. 10 (49), pp. 34–36.
6. Feshchur R. V., Samuliak V. Ju., Shyshkovskiy S. Ju. (2012) Nepriamyi metod otsiniuvannia rivnia rozvytku pidpriemstv [Indirect method of assessing the level of development of enterprises]. Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Seriya: "Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku" – Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Series: "Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems". No. 727, pp. 286–291.
7. Zhylinska L. O. (2015) Suchasni pidkhody do otsinky rivnia rozvytku promyslovykh pidpriemstv [Modern approaches to assessing the level of development of industrial enterprises]. Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti – Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property. No. 1(1). pp. 41–46.