

УДК 338.33

Ю.В. Геренцева

Научный руководитель: ст. преподаватель С.А. Александрова

Межгосударственное образовательное учреждение высшего образования «Белорусско-Российский университет»

Республика Беларусь, г. Могилёв

yulya3131@tut.by

МАТРИЧНЫЙ АНАЛИЗ АССОРТИМЕНТА ПРОДУКЦИИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МАТРИЦЫ МАККИНСИ

Проведён анализ ассортимента продукции с использованием матрицы McKinsey – General Electric, в соответствии с которым определён потенциал рынка, укрупнено оценена конкурентоспособность товара на текущем рынке и перспективы товара.

Для сравнительной оценки ассортимента продукции с ведущими конкурентами используются различные методы и способы. Одним из наиболее популярных методов является портфельный анализ продукции диверсифицированного предприятия и сравнение позиции продуктов на основе матрицы McKinsey – General Electric. Данный инструмент схож с матрицей БКГ, однако в нём заложена средняя позиция. Модель McKinsey представляет матрицу, состоящую из 9 ячеек для сравнительного анализа стратегических направлений бизнеса (рис. 1). Главной особенностью модели McKinsey является: использование весовых коэффициентов при построении модели и учёт трендов развития отрасли.

		Конкурентоспособность сегмента		
		низкая (0-3 балла)	средняя (4-7 баллов)	высокая (8-10 баллов)
Привлекательность сегмента	высокая (8-10 баллов)		высокий потенциал	высокий потенциал
	средняя (4-7 баллов)	низкий потенциал		высокий потенциал
	низкая (0-3 балла)	низкий потенциал	низкий потенциал	

Рис. 1. Матрица МакКинси [1]

Выделяют 5 ключевых последовательных этапов для правильного построения матрицы:

- выбор критериев для измерения привлекательности сегментов и оценки уровня конкурентоспособности компании в каждом сегменте;
- определение веса каждого критерия привлекательности и конкурентоспособности;
- оценка каждого сегмента по выбранным критериям привлекательно-

сти и конкурентоспособности;

- определение потенциала каждого сегмента на основе потребительских и рыночных трендов;

- выбор целевых сегментов и распределение ресурсов компании [1].

Исследование выполнялось на примере предприятия-производителя железобетонных изделий, работающего на рынке Республики Беларусь и сопредельных сторон.

В основе матрицы McKinsey лежит два показателя: привлекательность и конкурентоспособность продукции (табл. 1).

Таблица 1

Оценка привлекательности и конкурентоспособности продукции

Параметр	Важность	Оценка	Результат
Оценка привлекательности продукции			
Темп роста	0,3	5	1,5
Ёмкость рынка	0,2	6	1,2
Доходность	0,3	2	0,6
Интенсивность конкуренции	0,2	2	0,4
Оценка конкурентоспособности продукции			
Качество продукции	0,3	6	1,8
Цена	0,3	5	1,5
Разнообразие ассортимента	0,3	5	1,5
Срок жизни на рынке	0,1	5	0,5

Интегральная оценка привлекательности и конкурентоспособности равна 3,7 и 5,3 балла соответственно, что по матрице МакКинси относит в средний ряд матрицы МакКинси.

Матрица «McKinsey – General Electric» для рассматриваемого предприятия представлена на рис. 2.

Привлекательность	Высокая			
	Средняя		Рассматриваемое предприятие	
	Низкая			
		Низкая	Средняя	Высокая
Конкурентоспособность продукции				

Рис. 2. Матрица МакКинси

Стратегические выводы из анализа на основе матрицы McKinsey очевидны: предприятие попадает в средний квадрат, который имеет название «Обращаться с осторожностью».

Предприятие производит железобетонные изделия и имеет 3 группы про-

дукции, целесообразно рассмотреть группу с наибольшим удельным весом в структуре производства и реализации продукции – «Элементы сборных конструкций для строительства». Привлекательность оценивается по тем же критериям: темп роста, ёмкость товаров и их доходность. Важность или вес критерия принят 0,4; 0,2 и 0,4 соответственно.

Таблица 3

Оценка привлекательности группы «Элементы сборных конструкций для строительства»

Изделие	Темп роста		Ёмкость		Доходность		Интегральный показатель
	Оценка	Результат	Оценка	Результат	Оценка	Результат	
Фундаменты	3	1,2	5	1	6	2,4	4,6
Кольца колодцев	0	0	4	0,8	0	0	0,8
Элементы колодцев	4	1,6	5	1	5	2	4,6
Фундаментные балки	1	0,4	2	0,4	1	0,4	1,2
Фундаменты ленточные	0	0	2	0,4	0	0	0,4
Перекрышки	2	0,8	1	0,2	2	0,8	1,8
Столбы забора	2	0,8	1	0,2	2	0,8	1,8
Плиты дорожные П6Ва	1	0,4	2	0,4	1	0,4	1,2
Стеновые панели	6	2,4	6	1,2	7	2,8	6,4
Плиты плоские	1	0,4	2	0,4	3	1,2	2
Прочий железобетон	1	0,4	2	0,4	6	2,4	3,2
Кольца вибрационные	0	0	3	0,6	0	0	0,6
Трубы вибропрессованные	5	2	2	0,4	5	2	4,4

Исходя из табл. 3, следует, что наиболее привлекательным изделием являются стеновые панели и фундаменты, наименее – фундаменты ленточные с результатом 0,4 балла из 10.

Конкурентоспособность оценивается по следующим критериям: качество изделия, цена, разнообразие ассортимента с удельными весами 0,4; 0,3 и 0,3 соответственно. Расчёт аналогичный, результаты представлены в табл. 4.

Таблица 4

Оценка конкурентоспособности группы «Элементы сборных конструкций для строительства»

Изделие	Интегральный показатель	Изделие	Интегральный показатель
Фундаменты	4	Плиты дорожные П6Ва	3,7
Кольца колодцев	4,8	Стеновые панели	3,7
Элементы колодцев	3,4	Плиты плоские	4,7
Фундаментные балки	4,4	Прочий железобетон	3,6
Фундаменты ленточные	4,8	Кольца вибрационные	4,9
Перекрышки	4,5	Трубы вибропрессованные	2,7
Столбы забора	4,4	Итого	53,6

Из табл. 4 следует отметить, что все виды продукции в группе «Элементы сборных конструкций для строительства», кроме одного по оси

конкурентоспособности находятся в среднем ряду матрицы МакКинси.

В зависимости от того, какой интегральный показатель получил товар по конкурентоспособности и по привлекательности, зависит его положение в матрице.

Интерпретация полученных значений:

- от 0-3 балла: низкая
- от 4-7 баллов: средняя
- от 8-10 баллов: высокая.

Матрица «McKinsey – General Electric» для группы «Элементы сборных конструкций для строительства» представлена на рис. 3.

Привлекательность	Высокая			
	Средняя	Трубы вибро-прессованные	Фундаменты, элементы колодцев, стеновые панели, прочий железобетон	
	Низкая		Кольца колодцев и вибрационные, фундаментные балки, фундаменты ленточные, перемычки, столбы забора, плиты дорож-	
		Низкая	Средняя	Высокая
Конкурентоспособность продукции				

Рис. 3. Матрица МакКинси для выбранной группы

Кольца колодцев и вибрационные, фундаментные балки, фундаменты ленточные, перемычки, столбы забора, плиты дорожные и плоские, трубы вибро-прессованные находятся в квадратах с низким потенциалом. Квадратов с высоким потенциалом на предприятии не выявлено.

От положения товара в матрице зависит маркетинговая стратегия:

- чем выше конкурентоспособность товара, и чем выше привлекательность – тем выше потенциал достижения успехов;
- чем слабее товар предприятия относительно конкурентов, чем ниже привлекательность – тем ниже возможности для роста предприятия.

Список литературы

1. iTeam : консалтинговая компания : сайт. – Москва, 2002-2020. – URL: <https://iteam.ru> (дата обращения: 05.03.2020). – Текст: электронный.

Материал поступил в редколлегию 13.03.20.