

## ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### USING MODERN METHODS OF STRATEGIC ANALYSIS OF INTERNATIONAL COMPETITIVENESS ENTERPRISE

У статті розглянуто можливості застосування стратегічного аналізу для прийняття рішень щодо підвищення конкурентних переваг підприємства на зовнішніх ринках. Розглянуто оцінку конкурентоспроможності підприємства з погляду конкретних параметрів за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи (BCG) «Зростання галузі/ Частка ринку». Сутність оцінки полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат у лінійному масштабі. За даним методом найбільш конкурентоспроможними є підприємства, які займають значну частку на ринку, що швидко зростає. Виявлено переваги та недоліки практичного використання BCG-матриці. На основі BCG-аналізу сформульовано продуктову стратегію майбутнього розвитку та фінансування конкретних видів продукції українського олійноекстракційного заводу. Запропонований підхід дасть змогу підвищити ефективність діяльності підприємства на основі забезпечення конкурентних переваг.

**Ключові слова:** міжнародна конкурентоспроможність, конкурентні переваги, стратегічний аналіз, портфельний аналіз, BCG-матриця.

В статье рассмотрены возможности применения стратегического анализа для

принятия решений по повышению конкурентных преимуществ предприятия на внешних рынках. Рассмотрена оценка конкурентоспособности предприятия с точки зрения конкретных параметров с помощью матрицы Бостонской консалтинговой группы (BCG) «Рост отрасли/ Доля рынка». Сущность оценки состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат в линейном масштабе. Согласно данному методу, наиболее конкурентоспособными являются предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке. Выявлены преимущества и недостатки практического использования BCG-матрицы. На основе BCG-анализа сформулирована продуктовая стратегия будущего развития и финансирования конкретных видов продукции украинского маслоэкстракционного завода. Предложенный подход позволит повысить эффективность деятельности предприятия на основе обеспечения конкурентных преимуществ.

**Ключевые слова:** международная конкурентоспособность, конкурентные преимущества, стратегический анализ, портфельный анализ, BCG-матрица.

УДК 658.011.47

**Свічкач Н.М.**

к.е.н., доцент кафедри обліку, економіки та управління персоналом підприємства

Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

*The article discusses the possibility of applying a strategic analysis for decision-making to increase the competitive advantages of an enterprise in foreign markets. The assessment of enterprise competitiveness in terms of specific parameters was considered using the Boston Consulting Group (BCG) "Industry Growth / Market Share" matrix. It is based on the analysis of competitiveness, taking into account the product life cycle. The essence of the assessment consists in the analysis of a matrix built on the principle of a coordinate system at a linear scale. Depending on the place in the matrix, the products have different names: "question marks", "star", "cash cow", "dog". According to this method, the most competitive are enterprises that occupy a significant share in the fast-growing market. With this characteristic, the company will relate to the star segment. Products with a significant share of a weakly growing market are referred to as "milk cows". If the market share of the product is small, but its sales are growing, then the products fall into the category of "question marks". Products that were able to secure only a small share of the market with its poor development were called "dogs". Considered options for marketing strategies of the enterprise to increase competitive advantages in foreign markets: the transformation of the "question mark" in the "star"; maintaining market share for "dairy cows"; "harvesting"; liquidation of business. It is proposed to use the results of the BCG-matrix to justify financing or refusal from further sales of products on foreign markets. The main focus in the VSG-matrix focuses on the cash flows of the company, which are either sent to conduct operations in a separate business sector, or arise as a result of such operations. The advantages and disadvantages of the practical use of the BCG-matrix are revealed. Based on the BCG analysis, a product strategy for the future development and financing of specific products of the Ukrainian oil extraction plant is formulated. The proposed approach will improve the efficiency of the enterprise on the basis of competitive advantages.*

**Key words:** international competitiveness, competitive advantages, strategic analysis, portfolio analysis, BCG-matrix.

**Постановка проблеми.** Проблема міжнародної конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах глобалізації економічного розвитку набуває великого теоретичного і практичного значення. На основі теоретичного вирішення проблеми про сутність, показники і критерії міжнародної конкурентоспроможності багато національних підприємств намагаються відповісти на важливі питання, визначити напрями економічного зростання і можливості стратегічного управління.

Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність успішно конкурувати на ринку й отримувати щодо конкурентів економічні вигоди.

Поряд із теоретичними дослідженнями сутності конкуренції та конкурентоспроможності

в економічній літературі давно обговорюється проблема практичної оцінки конкурентоспроможності. Можна констатувати, що в питаннях оцінки конкурентоспроможності продукції сьогодні досягнуто певних успіхів, розроблено цілком прийнятні методики оцінки конкурентоспроможності ідентичних товарів і послуг. Складніша справа з оцінкою конкурентоспроможності підприємств. Незважаючи на те що певні кроки у цьому напрямі робилися і робляться, універсальної та загально-визнаної методики комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства економістами поки що не вироблено.

Потреба в оцінці конкурентоспроможності того чи іншого підприємства існує, оскільки в умо-

вах ринкової економіки оцінка своїх конкурентних позицій є невід'ємним елементом діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта. Вивчення конкурентів і умов конкуренції в галузі потрібно підприємству передусім для того, щоб визначити, у чому його переваги і недоліки перед конкурентами, і зробити висновки для вироблення підприємством власної успішної конкурентної стратегії і підтримки конкурентної переваги. Визначення конкурентоспроможності підприємства є невід'ємним елементом діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Сучасні теоретичні розробки у сфері стратегічного аналізу беруть свій початок від теорії стратегічного планування у сфері корпоративного менеджменту, засновником якої вважається американський економіст російського походження І. Ансофф. Ця теорія була розвинута і доповнена низкою інших науковців, таких як А. Акер, Р. Акофф, Р. Бранденбург, Дж. Гелбрейт, П. Друкер, Б. Карлоф, У. Кінг, Д. Кліланд, Дж.Б. Куїнн, Г. Мілнберг, Дж. Стейнер, Д. Хассі, Н. Федоров. Серед вітчизняних учених великий внесок у розвиток стратегічного планування в контексті вивчення BCG-матриці як інструменту стратегічного аналізу зробили П.Л. Гордієнко [1], К.А. Мамонов [2], І.М. Парасій-Вергуненко [3], К.І. Редченко [4], І.Д. Фаріон [5] та ін. Однак дослідження даної проблеми свідчать про недостатнє висвітлення принципово важливих питань, пов'язаних із матрицею «Зростання галузі/Частка ринку».

**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування доцільності використання матриці «Зростання галузі/Частка ринку» (модель BCG) як ефективного методу стратегічного аналізу для підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Матриця Бостонської консультативної групи «Зростання галузі/Частка ринку» (англ. – The Boston Consulting Group, BCG) вважається першою успішною спробою застосування стратегічного підходу до аналізу та формування продуктової та конкурентної стратегії підприємства. Вперше вона була представлена в кінці 1960-х років засновником Бостонської консультативної групи Брюсом Хендерсоном як інструмент для аналізу стану продуктів компанії на ринку.

З усього різноманіття показників для побудови матриці було вибрано тільки два основних: зростання продажів (прибутковість) продукту та його частка на ринку щодо основних конкурентів. Автори виходили з припущення, що за цими ознаками можна класифікувати всю продукцію підприємства і виробити на базі такого аналізу пропозиції щодо стратегій бізнесу.

Графічно (рис. 1) BCG-матриця включає чотири квадрати, які побудовані в двомірній системі координат «темпи зростання продажів» (вертикальна вісь) і «відносна частка ринку» (горизонтальна вісь). Під час її побудови темпи зростання обсягів продажів товару ділять на «високі» і «низькі» умовною лінією на рівні, наприклад, 5% або 10%. Практично ця межа може бути встановлена на будь-якому прийнятному для аналізу рівні і визначається самим підприємством. Не рекомендується її встановлювати нижче 5% або нижче темпів зростання економіки (галузі) у цілому.

Відносною часткою ринку вважається відношення частки ринку продукції (виду діяльності) даного підприємства до частки ринку, яку займає провідний конкурент. Наприклад, якщо продукт А займає 10% ринку, а основний конкурент – 25%, то відносна частка ринку для продукту А становитиме 0,4. Якщо продажі підприємства за продук-

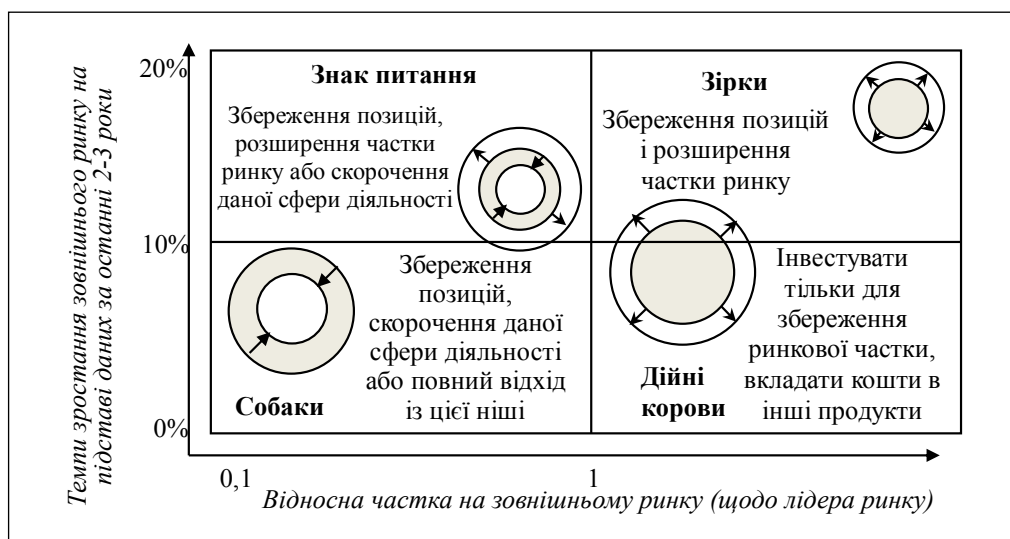


Рис. 1. BCG-матриця [6, с. 316]

том Б мають найбільшу частку на ринку – 40%, а у головного конкурента – 20%, то відносна частка ринку для Б становитиме 2,0. Кількість конкурентів за такої методології побудови матриці не враховується. Якщо бізнес-одиниці належить 10% ринку, на якому найбільший конкурент володіє часткою 20%, то відносна частка даного бізнесу становитиме 0,5 (10/20).

Відносна частка ринку також поділяється на «високу» і «низьку», причому межею між ними є 1,0. Коефіцієнт 1,0 указує на те, що підприємство близьке до лідерства: його частка близька до частки найсильнішого конкурента. Коефіцієнт вище 1 свідчить про лідируючої позиції продукту підприємства в галузі. Із цього погляду лівий бік матриці виділяє лідируючі в галузі види продукції підприємства, правий – відстаючі.

В основі VCG-матриці лежать два припущення:

1. Бізнес, який має значну частку ринку, набуває в результаті дії ефекту масштабу та має конкурентну перевагу за рахунок витрат виробництва. Звідси випливає, що найбільший конкурент має високу рентабельність продажів за ринковими цінами і для нього фінансові потоки максимальні.

2. Присутність на зростаючому ринку означає підвищену потребу у фінансових коштах для свого розвитку, тобто оновлення та розширення виробництва, проведення інтенсивної реклами тощо. Якщо темп зростання ринку невеликий, наприклад зрілий ринок, то товар не потребує значного фінансування.

Залежно від місця в матриці продукти (або продукт) мають різні назви.

Продукти, на які припадає значна частина швидкого розвитку ринку, розміщуються в найбільш сприятливій верхній лівій зоні. Такі продукти отримали назву «зірки».

Продукти зі значною часткою слабо зростаючого ринку стали іменуватися «дійними коровами».

Якщо ж ринкова частка товару мала, але його продажі зростають, то продукти належать до категорії «знаків питання».

Продукти, які змогли забезпечити собі лише невелику частку ринку за його слабого розвитку, названі «собаки».

VCG-матриця складається на всю продукцію, що експортується підприємством, або, як зараз прийнято говорити, на весь портфель його продуктів або послуг. У цьому сенсі її можна розглядати як приклад портфельного аналізу. Для її складання для кожного продукту повинна бути така інформація:

- обсяг продажів у вартісному вираженні, він представляється на матриці площею кола;
- частка продукту на зовнішньому ринку щодо найбільшого конкурента, яка визначає горизонтальне положення кола в матриці;

– темпи зростання зовнішнього ринку, на якому діє підприємство зі своєю продукцією, вони визначають вертикальне положення кола в матриці.

На основі VCG-матриць, що охоплюють різні періоди часу, можна побудувати своєрідний динамічний ряд, який дасть наочне уявлення про закономірності, напрями і темпи просування на зовнішньому ринку кожного продукту.

Аналіз матриць дає можливість визначити, які продукти або послуги підприємства займають порівняно з конкурентами провідні позиції, які – відстаючі, а також попередньо оцінити доцільність і напрями розподілу стратегічних ресурсів між ними.

За такою формою представлення результатів вивчення стану продукції підприємства на ринку можна сказати, що це відносно простий, наочний і дотепний інструмент стратегічного аналізу для визначення міжнародних конкурентних переваг.

В основі побудови і подальшої інтерпретації даних VCG-матриці лежать такі передумови:

– зростання частки товару на ринку (отже, збільшення обсягу виробництва і продажів) знижує питомі витрати на одиницю продукції та збільшує прибуток у результаті відносної економії від збільшення обсягів виробництва;

– валовий прибуток і загальні доходи підприємства збільшуються пропорційно зростанню частки ринку підприємства;

– потреба в додаткових коштах за підтримки підприємством досягнутої частки ринку зростає пропорційно темпу зростання ринку;

– оскільки зростання ринку кожного продукту в кінцевому підсумку знижується за наближення його до стадії зрілості життєвого циклу, для того щоб не втратити спільних позицій на ринку, отриманий підприємством прибуток слід спрямовувати на виробництво продуктів, у яких є тенденції до зростання.

Нижче наведено основні класифікаційні характеристики типів продуктів у відповідних стратегічних зонах VCG-матриці залежно від їх прибутковості і частки на ринку з можливими стратегіями розвитку підприємства.

«Зірки» – бізнес-сегменти, продукти, що займають лідируюче положення в швидко розвинутому ринку. Вони приносять значні прибутки, але водночас вимагають значних обсягів ресурсів для фінансування триваючого зростання, а також жорсткого контролю над цими ресурсами з боку керівництва. Стратегічно важливо їх оберігати і зміцнювати для підтримки швидкого зростання.

«Дійна корова» – бізнес-сегменти, продукти, що займають лідируюче положення на відносно стабільному ринку або на ринку, який починає скорочуватися. Оскільки збут відносно стабільний без будь-яких додаткових витрат, то цей продукт

приносить прибутку більше, ніж потрібно для підтримки його частки на ринку. Таким чином, виробництво продукції такого типу є своєрідним генератором готівки для всього підприємства, тобто для надання фінансової підтримки продуктам.

«Собаки» – бізнес-сегменти, продукти з обмеженим обсягом збуту на сформованому ринку або на ринку, який починає скорочуватися. За тривалий час перебування на ринку цих продуктів не вдалося завоювати симпатії споживачів, і вони значно поступаються конкурентам за всіма показниками (частці ринку, величині і структурі витрат, іміджу тощо). Інакше кажучи, вони не виробляють і не потребують у значних обсягах фінансових коштів. Організація, що має такі продукти, може спробувати тимчасово збільшити прибуток шляхом проникнення на спеціальні ринки і скорочення витрат на їх обслуговування або піти з ринку.

«Знаки питання», «телята» – бізнес-сегменти, продукти, що мають слабкий вплив на ринок (мала частка на ринку) в галузі, що розвивається. Як правило, для них характерні слабка підтримка покупцями і неясні конкурентні переваги. Провідне становище на ринку займають конкуренти. Оскільки низька частка ринку, як правило, означає незначний прибуток і обмежений дохід, то ці продукти, перебуваючи на швидкозростаючих ринках, вимагають значних коштів для підтримки частки ринку і, безумовно, ще більших коштів для подальшого збільшення цієї частки.

Отже, в основі Бостонської матриці лежить модель життєвого циклу товару, відповідно до якої товар у своєму розвитку проходить чотири стадії: вихід на ринок («знаки питання»), зростання («зірка»), зрілість («дійна корова») і спад («собака»).

Під час стратегічного аналізу положення окремих товарних груп або товарів на ринку слід ураховувати, що «знаки питання» за певних умов можуть стати «зірками», а «зірки», досягнувши зрілості, перетворюються спочатку на «дійних корів», а потім на «собак». Спираючись на дані матриці, можна вибрати основні варіанти маркетингових стратегій підприємства щодо підвищення конкурентних переваг на зовнішніх ринках:

- зростання і збільшення частки ринку – перетворення «знака питання» на «зірку»;
- збереження частки ринку – стратегія для «дійних корів», доходи яких важливі для зростаючих видів продуктів і фінансових інновацій;
- «збір урожаю» – отримання короткострокового прибутку в максимально можливих розмірах, навіть за рахунок скорочення частки ринку – стратегія для слабких «дійних корів», позбавлених майбутнього, невдачливих «знаків питання» і «собак»;
- ліквідація бізнесу або відмова від нього і використання отриманих унаслідок цього коштів

в інших галузях – стратегія для «собак» і «знаків питання», які не мають більше можливостей інвестувати для поліпшення своїх позицій.

До переваг BCG-матриці з погляду використання її як ефективного методу стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства можна віднести таке:

- загострює увагу на ключових кінцевих результатах роботи підприємства – продукті (продуктовому портфелі підприємства), обсягах його виробництва та продажів, його прибутковості, на основі яких можна проаналізувати всі вжиті для цього заходи всередині організації;

- дає можливість наочно уявити і детально проаналізувати результати використання прийнятих маркетингових стратегій підприємства, положення на ринку і внесок кожного продукту (виду діяльності) в загальні результати діяльності підприємства;

- показує на можливі пріоритети під час вибору варіантів маркетингових, виробничих і фінансових рішень щодо різних видів діяльності, стратегій конкуренції, формування ділового портфеля підприємства;

- дає певну узагальнюючу картину про попит і конкурентоспроможність продукції підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках;

- допомагає обґрунтувати різні варіанти маркетингових стратегій;

- являє собою простий, доступний для розуміння і використання метод стратегічного аналізу продуктового кошика підприємства.

До основних недоліків BCG-матриці можуть бути віднесені такі:

- вона заснована на аналізі та констатації досягнутого і не може без додаткових досліджень дати аналогічну картину для майбутнього, врахувати вплив змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства;

- здебільшого орієнтована на підприємства-лідери або на тих які, прагнуть до лідерства;

- за багатоасортиментного виробництва наочність утрачає свою перевагу або вимагає роздільного розгляду окремих товарних груп;

- не дає відповіді про стратегічний потенціал, можливості підприємства й ефективність використання його ресурсів. Такий найважливіший напрям стратегічного аналізу, як аналіз ресурсів підприємства, залишається за рамками матриці;

- не дає відповіді на питання, що буде зі «знаками питання»: виростуть із них лідери або невдахи, як довго будуть горіти «зірки» і давати високі надолі «корови»;

- під час підготовки матриці можуть виникнути складнощі з пошуком відповідної інформації щодо продукції конкурентів, наприклад її собівартості, яка не включається до статистичної звітності, а також у баланси і в річні звіти під-

приємств, з якими можна ознайомитися в реєстрі підприємств. Для успішного застосування матриця вимагає доброго знання конкурентів, ринку, досить точного позиціонування на ньому продукції підприємства, але не дає придатних для цього інструментів аналізу;

– матриця зосереджена на фінансових потоках і продуктових стратегіях підприємства, тоді як для нього не менш важливими є стратегії і в інших сферах діяльності: у виробництві, технологіях, кадрах, управлінні, інвестиціях тощо;

– не враховує характеру ринку, кількості конкурентів та інших ринкових чинників, що без додаткового аналізу може призвести до прийняття неправильних або менш вигідних стратегічних дій.

Незважаючи на зазначені недоліки, вона актуальна і залишається корисним інструментом під час планування продажів, визначення продуктових стратегій підприємства, особливо на зовнішньому ринку.

В ідеалі збалансований номенклатурний портфель підприємства повинен включати два-три товари – «корови», один-два – «зірки», кілька «знаків запитання» як перспектив на майбутнє і, можливо, невелика кількість товарів – «собак». Надлишок старіючих товарів («собак») указує на небезпеку спаду, навіть якщо поточні результати діяльності підприємства відносно гарні. Надлишок нових товарів може призвести до фінансових ускладнень.

Розглянемо за допомогою BCG-матриці стратегічні позиції українського олійноекстракційного заводу в низці бізнес-сегментів рафінованої олії на зовнішньому ринку.

Вивчення бізнесу аналізованого заводу показало, що воно на території іноземної країни фактично конкурує в трьох галузях ринку рафінованої олії (табл. 1):

1) «Олія соняшникова традиційна»;

2) «Олія соняшникова духмяна першого віджиму»;

3) «Олія соняшникова з оливковою олією Extra Virgin».

Результати BCG-аналізу представлено на рис. 2. **Висновки** та рекомендації щодо портфелю продажів для українського олійноекстракційного заводу:

1. «Олія традиційна» – сегмент «зірки» – збереження позицій і розширення частки ринку.

2. «Олія духмяна першого віджиму» – сегмент «дійні корови» – забезпечує основну частку продажів. Стратегія: утримати становище.

3. «Олія з оливковою олією Extra Virgin» класифікується як «собаки». Зазвичай такого роду продукти не приносять суттєвих доходів та їх випуск виправданий тільки в рамках виділеного ринку за відсутності серйозних ризиків, на глобальному ринку або в разі, коли випуск цього товару дає компанії додаткові конкурентні переваги. Отже, вважаємо, що «собаки» компанії не вигідні, тому компанія може виключити їх зі свого продуктового портфеля.

Баланс портфелю з погляду інвестицій удалий: прибуток від «зірок» зможе забезпечити підтримку «дійних корів» для розвитку на ринку та утримання своїх позицій. А «дійні корови» в портфелі можуть гарантувати витрати на пошук, створення та розвиток нових товарів, майбутніх «зірок». Пріоритет в інвестиціях: підтримка «Олія духмяна першого віджиму», розвиток «Олія традиційна», створення нових товарів. «Олія з оливковою олією Extra Virgin» – мінімальна підтримка.

**Висновки з проведеного дослідження.** Для чого потрібна BCG-матриця компанії? Будучи простим, але ефективним інструментом, вона дає змогу виявити найбільш перспективні і, навпаки, «найслабші» продукти або підрозділи підприємства. Побудувавши BCG-матрицю, менеджер або маркетолог отримує наочну картину, на основі

Таблиця 1

**Характеристика бізнес-сегментів олійноекстракційного заводу на ринку рафінованої олії**

Назва товарної групи	Обсяг продажу, у.о./рік	Обсяг прибутку, млн. у.о./рік	Розрахунок середньозваженого темпу зростання ринку для матриці				Розрахунок відносної частки ринку			
			Темп зростання	Ємність ринку	Зважений темп зростання	Зростання для матриці	Частка ринку бренду в сегменті	Частка ринку ключового конкурента	Відносна частка ринку	Частка для матриці
Олія соняшникова традиційна	5 268	3 125	20%	1 135 000	15,13%	високе	53%	13%	4,08	висока
Олія соняшникова духмяна першого віджиму	1 783	1 023	6%	316 435	1,27%	низьке	45%	12%	3,72	висока
Олія соняшникова з оливковою олією Extra Virgin	254	159	3%	48 565	0,1%	низьке	27%	35%	0,77	низька
Всього	7 305	4 307		1 500 000						

		Найменування	Обсяги продажів	Найменування	Обсяги продажів
Темп зростання	Високий (> 10%)	<b>ЗНАКИ ПИТАННЯ</b>		<b>ЗІРКИ</b>	
				«Олія традиційна»	5 268
		ВСЬОГО	-	ВСЬОГО	5 268
	Низький (<10%)	<b>СОБАКИ</b>		<b>ДІЙНІ КОРОВИ</b>	
		«Олія з оливковою олією Extra Virgin»	254	«Олія духмяна першого віджиму»	1 783
		ВСЬОГО	254	ВСЬОГО	1 783
		Низька (< 1)		Висока (> 1)	
		Відносна частка ринку			

Рис. 2. Побудова VCG-матриці за обсягом продажу для українського олійноекстракційного заводу

якої він може прийняти рішення про те, які товари (підрозділи, асортиментні групи) варто розвивати і берегти, а які слід ліквідувати. Така обґрунтована ринкова інформація дасть змогу зекономити кошти та переспрямувати їх на розвиток конкурентних видів продукції.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В. Стратегічний аналіз : навчальний посібник. Київ : Алерта, 2008. 478 с.
2. Методи стратегічного аналізу : навчально-методичний посібник / К.А. Мамонов та ін. Харків : ХНАМГ, 2007. 208 с.
3. Парасій-Вергуненко І.М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2007. 360 с.
4. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навчальний посібник. Львів : Новий світ-2000, 2003. 272 с.
5. Фаріон І.Д., Чичун В.А. Стратегічний аналіз : навчальний посібник. Тернопіль, 2005. 528 с.

6. Охотник С.И., Свичкарь Н.М. Управленческий учет: продвинутый курс : учебное пособие. Днепр : Акцент ПП, 2017. 716 с.

**REFERENCES:**

1. Hordiienko P.L, Didkovska L.G, Yashkina N.V. (2008) *Stratehichnyi analiz* [Strategic analysis]. Kyiv: Alerta. (in Ukrainian).
2. Mamonov K.A., Skokov B.H., Korop O.O., Mizik Yu. I. (2007) *Metody stratehichnoho analizu* [Strategic analysis methods]. Kharkiv: KSAME. (in Ukrainian).
3. Parasii-Verhuienko I.M. (2007) *Stratehichnyi analiz u bankakh: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Strategic analysis in banks: theory, methodology, practice]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian).
4. Redchenko K.I. (2003) *Stratehichnyi analiz u biznesi* [Strategic analysis in business]. Lviv: New World-2000. (in Ukrainian).
5. Farion I.D., Chychun V.A. (2005) *Stratehichnyi analiz* [Strategic analysis]. Ternopil. (in Ukrainian).
6. Okhotnik S.I., Svichkar N.M. (2017) *Upravlencheskij uchet: prodvinityj kurs* [Management accounting: an advanced course] Dnep: Accent PP. (in Russian).

**Svichkar Nataliia**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Accounting,  
Economics and Enterprise Personnel Management  
Pridneprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture

### THE USE OF MODERN METHODS OF STRATEGIC ANALYSIS TO IMPROVE THE INTERNATIONAL COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

In the context of the European direction of development of the Ukrainian economy, the most urgent task for national enterprises is to gain and retain competitive advantages in foreign markets. That is why the application of methods of strategic analysis and forecasting becomes especially relevant.

BCG-matrix is a universal and proven tool for strategic analysis of the competitiveness of the enterprise.

The BCG-matrix is based on the application of indicators: comparative market share and market growth rates. The basis of the matrix are the following hypotheses:

1. A significant market share means the presence of competitive advantages of enterprises related to the level of production costs.
2. Sales of products in growing markets lead to an increased need for funds to upgrade and expand production.

When performing these hypotheses, four types of markets with different strategic goals and needs are distinguished. It identifies the following possible types of goods: "question marks", "star", "cash cow", "dog".

The BCG-matrix allows you to determine a strategic position for each type of enterprise's products and, based on the analysis of this position, choose the right strategy for the production and sale of products, as well as the optimal strategy for the redistribution of financial flows between different types of activities.

The optimal business strategy from the point of view of the BCG-matrix is a strategy of obtaining a significant market share for a business that is at the stage of maturity of the life cycle. The strategic tool for this is to optimize the enterprise's business portfolio by investing in certain "star" activities, translating some of the question marks into "stars", which in the future promise to become "cash cows".

The advantages of the BCG matrix include visibility and simplicity of construction, as well as the objectivity of the analyzed parameters (relative market share and market growth rate).

The main drawbacks of the matrix are limited indicators and not always the correct assessment of business opportunities.

The article carried out the calculation and construction of the product matrix for the Ukrainian oil extraction company, whose product portfolio includes three types of oil that are sold on the foreign market. Thanks to the BCG-matrix, it was revealed that the company's products occupy three segments: "Butter traditional" – "stars"; "Aromatic oil of the first extraction" – "milk cows"; "Extra Virgin Olive Oil" – "dogs". Thus, the product portfolio of the analyzed company can be assessed as quite successful.

The results of the BCG analysis allowed us to make a rationale for future investments in the company's products. Priority in investments: support of "Aromatic first pressing oil", the development of "Butter traditional", the creation of new products; "Extra Virgin Olive Oil" – minimal support.

Thus, the use of this graphical method allows you to realize the possibility of building a full-fledged picture of the competitive advantages of a particular company in the foreign market, namely, to identify products that represent a ballast for the development of an enterprise, and also those types of products that are the basis for competitiveness growth.