

УДК 658.8

М.В. ЛІТВИНЕНКО, С.Е. КУЧІНА

МАТРИЦІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

У статті розглянуто найбільш відомі матриці, які застосовуються в стратегічному маркетингу при формуванні маркетингових стратегій на різних рівнях стратегічної піраміди підприємства. Проаналізовано їх переваги та недоліки. Показано, що маркетингова стратегія змушує організацію оцінювати свої сильні і слабкі сторони з погляду конкурентів, можливостей і загроз в навколишньому середовищі. Запропоновано заходи управлінського характеру щодо кращого вибору маркетингової стратегії на підприємстві.

Ключові слова: Матриця, стратегічна бізнес-одиниця, стратегія, портфель бізнесу підприємства, ринок, бізнес

В статье рассмотрены наиболее известные матрицы, которые применяются в стратегическом маркетинге при формировании маркетинговых стратегий на различных уровнях стратегической пирамиды предприятия. Проанализированы их преимущества и недостатки. Показано, что маркетинговая стратегия заставляет организацию оценивать свои сильные и слабые стороны с точки зрения конкурентов, возможностей и угроз в окружающей среде. Предложены меры управленческого характера по лучшему выбору маркетинговой стратегии на предприятии.

Ключевые слова: Матрица, стратегическая бизнес-единица, стратегия, портфель бизнеса предприятия, рынок, бизнес

The article considers the most famous matrices that are used in strategic marketing in the formation of marketing strategies at various levels of the enterprise's strategic pyramid. The chronology of the most famous and used in marketing matrices is given. Their advantages and disadvantages are analyzed. It is shown that the marketing strategy forces the organization to evaluate its strengths and weaknesses in terms of competitors, opportunities and threats in the environment. Knowledge of various marketing strategies of enterprises and the ability to effectively formulate and apply them in practical activities will improve the effectiveness of marketing activities of the enterprise. Management measures are proposed for the best choice of marketing strategies in the enterprise

Keywords: matrix, strategic business unit, strategy, business portfolio, enterprise, market, business

Вступ. Сьогодні як ніколи постає проблема перебудови українських торгівельних підприємств на основі стратегічного управління. Це зумовлено змінами у зовнішньому середовищі, зростанням його невизначеності, концентрацією та диверсифікацією самих підприємств, стрімкими змінами конкурентного середовища. В умовах ринкової економіки успішність роботи підприємства здебільшого залежить від ефективного планування і, в першу чергу, від правильно обраної стратегії, розробці та застосуванні маркетингових заходів підприємства та їх адаптації в умовах постійно мінливого як макро-, так і мікросередовища.

Постановка проблеми Розробкою теоретичних, методичних і практичних основ стратегічного управління займаються: Г. Азоєв, І. Ансофф, Г. Багієв, М. Мескон, Д. Аакер, К. Боумен, П. Дойль, П. Друкер, Дж. Дэй, Дж. Еванс, М. Мак-Дональд, Р. Фатхутдінов та ін. Матричний метод широко використовується в управлінні портфелем бізнесу підприємства, під яким будемо розуміти сукупність різновидів бізнесу, якими займається підприємство. Основне завдання стратегічного управління портфелем бізнесу - оцінити стан і перспективи кожного стратегічного господарського підрозділу в складі портфеля бізнесу підприємства. Проблема формування та реалізації стратегічного управління портфелем бізнесу є досить цікавою та потребує подальшого розвитку, адже деякі дослідники надають їй першорядного значення.

Результати дослідження. Розробка і формування стратегії є центральним етапом в процесі стратегічного управління підприємством. У

маркетинговому стратегічному аналізі при формуванні маркетингових стратегій часто використовується матричний метод, який полягає в побудові матриць.

Хронологія найбільш відомих і застосовуваних в маркетингу матриць наведена в табл. 1.

Мета використання всіх цих матриць однакова: визначити конкурентний стан стратегічних господарських підрозділів та стратегій їх розвитку.

Розглянемо більш детально деякі з них.

Матриця конкурентних стратегій М. Портера.

Майкл Портер в своїй моделі стратегічні господарські підрозділи підприємства розташував в трьох позиціях в залежності від співвідношення їх ринкової частки і рентабельності.

Стратегічні господарські підрозділи, які займають ліву верхню позицію моделі, охоплюють вузький сегмент ринку і мають на ньому велику рентабельність, оскільки їх товари спеціалізовані. Стратегічні господарські підрозділи, які займають праву верхню позицію моделі, займають велику ринкову частку завдяки низькій ціні або високого рівня диференціації товарів, і тому вони високорентабельні. Стратегічні господарські підрозділи, що займають середню позицію в моделі знаходяться в небезпечному стані: маючи середню ринкову частку, вони малорентабельні, не мають конкурентних переваг на ринку. Такий стан Портер назвав «болотом». З моделі Портера можна зробити наступні висновки: перш за все великі стратегічні господарські підрозділи з великою ринковою часткою

© М.В. Литвиненко, С.Е. Кучіна, 2019

з одного боку і невеликі спеціалізовані господарські підрозділи з іншого, можуть досягти великого рівня рентабельності. Небезпечною є середня позиція, коли

стратегічний підрозділ не має можливостей і способів досягнення лідерства на ринку.

Таблиця 1 – Хронологія найбільш відомих матриць, які застосовуються в стратегічному маркетингу при формуванні маркетингових стратегій

Рік виникнення	Різновиди матриць
1960	Матриця SWOT - аналізу
1962	«Сітка управління» Блейка-Мортон
1965	Матриця І. Ансоффа «товар-ринок»
1968	Матриця Бостонської консультативної групи
1970	Матриця Джеренал Електрик – МакКінзі
1975	Матриця Shell
1980	Матриця А.Д. Літла
1980	Матриця конкурентних стратегій М.Портера
1981	Нова матриця БКГ
1984	Матриці Г. Дзя, П. МакНейма, А. Хекса і Н. Меджлафа
1985	Матриця Браунлая-Барта
1986	Матриця Д. Монісона
1987	Матриця Хофера-Шенделя
1989	Матриця Р. Спида
1990	Матриця управляючих політик М. МакДональда

Згідно теорії М.Портера стан конкуренції у галузі визначається економічною структурою галузі та залежить від дії п'яти основних конкурентних сил: галузевої конкуренції, загрози входження в галузь нових конкурентів, ринкова влада покупців, ринкова влада постачальників і загроза появи товарів-субститутів.

Отже, модель М. Портера дозволяє визначити конкурентну стратегію на основі аналізу п'яти сил конкуренції, п'яти центрів тиску на підприємство і п'яти груп конкурентних стратегій. Це ефективний метод аналізу основних конкурентних сил, які впливають на стан підприємства на ринку.

Матриця Бостонської консультативної групи (матриця зростання).

В основі матриці лежить твердження: «при збільшенні ринкової частки зменшуються витрати виробництва і зростає прибуток в результаті економії на масштабах виробництва». Це твердження впливає з ефекту досліджуваної кривої, яке формулюється так: «з кожним подвоєнням обсягу виробництва витрати зменшуються на 10-30%» [1].

Побудова Бостонської матриці базується на моделі життєвого циклу товару, відповідно до якої товар у своєму розвитку проходить чотири стадії: вихід на ринок (товар - «проблема»), зростання (товар - «зірка»), зрілість (товар - «дійна корова») і спад (товар - «собака»). При цьому грошові потоки і прибутки підприємства також змінюються: негативний прибуток змінюється і зростає, а потім поступовим знижується. Бостонська матриця концентрується на позитивних і негативних грошових потоках, які асоціюються з різними стратегічними бізнес - одиницями підприємства (СБО) або його продуктами.

У динамічному корпоративному портфелі можуть бути, наприклад, такі траєкторії [2, 12]:

- «траєкторія новатора». Інвестуючи в НДДКР кошти, одержані від продажу товарів-«дійних корів», підприємство виходить на ринок з принципово новим

товаром, який займає місце «зірки»;

- «траєкторія послідовника». Кошти від продажу товарів - «дійних корів» інвестуються в товар - «проблему», на ринку якого домінує лідер. У даній ситуації фірма обирає агресивну стратегію нарощування частки ринку, і товар -«проблема» перетворюється в «зірку»;

- «траєкторія невдачі». Внаслідок недостатнього інвестування товар- «зірка» втрачає лідируючі позиції на ринку і стає товаром-«проблемою»;

- «траєкторія перманентної посередності». Товару - «проблемі» не вдається збільшити свою частку ринку, і він вступає в у наступну стадію (товар - «собака»).

Позитивним у застосуванні матриці БКГ можна виділити наступне:

- матриця дає можливість порівняти конкурентні позиції СБО в складі портфеля бізнесу підприємства;

- дає можливість раціонально розподіляти ті фінансові ресурси, які має підприємство (початкове призначення цієї матриці полягає у визначенні потреб і напрямів фінансування диверсифікованих підприємств);

- матриця дає можливість визначення стратегій подальшого розвитку СБО;

- їй властива певна простота використання, тому що використання всього лише двох чинників дає можливість оцінити швидкість росту сегмента ринку і захопленої частки сегмента з точністю «велика» або «незначна».

Але, слід відзначити і наступні недоліки та обмеження застосування:

- матриця передбачає тільки два виміри - зростання ринку і відносну частку ринку, не розглядаються багато інших факторів зростання;

- позиція СБО істотно залежить від визначення меж і масштабів ринку;

- на практиці не завжди ясно, як зростання

ринку / частки ринку впливає на прибутковість бізнесу;

- ігнорується взаємозалежність господарських одиниць;
- ігнорується певна циклічність розвитку товарних ринків;
- висока частка ринку – не єдиний фактор успіху;
- темп росту ринку – не єдиний показник привабливості ринку;
- велика частка на ринку не обов'язково веде до доходності;
- модель непридатна для нових ринків і товарів.

Отже, матрицю БКГ доцільно використовувати для проведення портфельного аналізу. Крім того, на рівні розробки корпоративної (портфельної) стратегії доцільно використовувати матрицю Мак-Кінзі, загальну портфельну матрицю Shell / DPM. Застосування матриці БКГ дає можливість підприємству прийняти зважене рішення по формуванню потенціалу продуктового портфеля і його перспективного розвитку.

Модель МакКінзі є матрицею, яка складається з дев'яти ячеек та використовується для формування та подальшого порівняльного аналізу стратегічних напрямів господарської діяльності підприємства.

Матриця МакКінзі у порівнянні з матрицею БКГ є більш просунутою за наступними причинами [5, 9]:

- формується у форматі 3х3. По осях x та y виставляються інтегральні оцінки відповідно привабливості ринку та відносної переваги організації на даному ринку. На відміну від матриці БКГ кожна вісь координат розглядається як вісь багатофакторного, багатоаспектного вимірювання. Це дозволяє використовувати дану матрицю більш продуктивно у аналітичному плані;

- шкала «Привабливість галузі» використовується як параметр привабливості галузі замість зростання ринку, бо привабливість галузі має більше факторів, ніж тільки темпи зростання ринку у матриці БКГ;

- шкала «Конкурентна перевага» замінює частку на ринку в якості параметра оцінки конкурентоспроможності стратегічної бізнес-одиниці.

Як можна побачити дана матриця є більш досконалою, бо в ній розглядається істотно більше факторів, в силу чого вона не призводить до спрощеним висновків, як Бостонська матриця. Вона більш гнучка, бо показники вибираються виходячи з конкретної ситуації. Однак на відміну від матриці БКГ в ній відсутній логічний зв'язок між показниками конкурентоспроможності і грошовими потоками. Разом з тим деякі дослідники відзначають, що на противагу матриці БКГ одержувані результати засновані на суб'єктивних оцінках, бо у цій матриці для оцінки стратегічних бізнес-одиниць використовуються не лише фізичні фактори (об'єм продажів, прибуток, віддача інвестицій та т.ін.), але і суб'єктивні характеристики бізнесу (технології, стан кадрового забезпечення та т.ін.).

Матриця Shell/ DPM

Матриця Shell/DPM є матрицею направленою політики, яка має зовнішню схожість з матрицею МакКінзі, але у той же час вона вважається своєрідним розвитком ідеї стратегічного позиціонування бізнесу, закладеної в моделі БКГ.

Матриця Shell/DPM базується як на кількісних так і на якісних оцінках бізнесу. По осі x у матриці направленої політики відображають сильні сторони підприємства (конкурентна позиція) а по осі y – галузева привабливість. Ось y – це загальний показник стану та перспектив галузі. Матриця Shell/DPM концентрує особливу увагу на потоці готівки та оцінці ефективності інвестицій. Ключова ідея матриці полягає у тому, що загальна стратегія організації повинна забезпечувати підтримку балансу між грошовими надлишками та їх дефіцитом шляхом регулярного розвитку нових перспективних видів бізнесу.

Матриця Shell/DPM передбачає наступні стратегії розвитку підприємства [5]:

- стратегія лідерства – сильні позиції у привабливій галузі. Стратегія повинна бути направлена на захист своїх позицій та подальший розвиток бізнесу;

- стратегія зростання – підприємство має сильні позиції у помірно привабливій галузі. Стратегія направлена на збереження свої позицій;

- стратегія генерації грошових коштів – підприємство має сильні позиції у непривабливій галузі. Основна задача підприємства – отримати максимальний дохід;

- стратегія посилення конкурентних переваг – підприємство займає середнє положення у привабливій галузі. За таких умов потрібні інвестиції задля завоювання лідерських позицій;

- продовжувати бізнес з обережністю – підприємство займає середнє положення у галузі з середньою привабливістю. Підприємство повинно проводити обережну політику інвестування з метою їх швидкої віддачі;

- стратегія часткового згортання – підприємство має середні позиції у непривабливій галузі. Стратегія передбачає отримання максимального прибутку з реалізації наявного асортименту та інвестування у нові перспективні галузі;

- подвоєння об'єму виробництва чи згортання бізнесу – підприємство займає слабкі позиції у привабливій галузі. Треба негайно вирішувати чи згортати бізнес, чи інвестувати;

- продовжити бізнес з обережністю чи частково згортати виробництво – підприємство має слабкі позиції у помірно привабливій галузі. Стратегія направлена на збереження своїх позицій у даній галузі до того моменту доки воно отримає прибуток;

- стратегія згортання бізнесу – підприємство має слабкі позиції у непривабливій галузі. Підприємство повинно позбутися такого бізнесу.

Отже, матриця Shell/DPM орієнтує на перерозподіл фінансових потоків з бізнес-галузей, які створюють грошову масу у бізнес-галузі високим потенціалом віддачі інвестицій у майбутньому.

На рівні розробки стратегії розвитку доцільно використовувати матрицю І Ансоффа, яка призначена для опису можливих стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку.

Виділяють наступні основні стратегічні рекомендації даної моделі.

- стратегії вдосконалення діяльності, яка спрямована на поліпшення діяльності підприємства, за рахунок розробки заходів щодо просування продукції і збільшення ефективності діяльності на існуючому ринку;

- товарна експансія - стратегія розробки нових або удосконалення існуючих товарів з метою збільшення продажів;

- стратегія розвитку ринку, яка спрямована на пошук нових ринків або нових сегментів ринку для вже освоєних товарів;

- стратегія диверсифікації, яка передбачає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків.

За аналогією з іншими матрицями портфельного аналізу перевагами матриці Ансоффа є простота і наочність представлення можливих стратегій, а недоліками - одностороння орієнтація на зростання, облік всього двох, хоча і найважливіших, чинників (товар-ринок).

У своїй роботі «Нова корпоративна стратегія» І. Ансофф відзначає, що визначення напрямків зростання підприємства за двома ознаками вже не відповідає вимогам сьогодення. І. Ансофф третім напрямком обирає географічний вектор росту: «за останні 20 років стало зрозуміло, що потрібен більш складний вектор зростання. Необхідно використовувати не два виміри, як в матриці товар-ринок, а працювати з географічним вектором зростання» [4].

Узагальнюючи підхід І. Ансоффа до визначення можливих напрямків зростання підприємства, визначимо, що трьома векторами зростання, по І. Ансоффу є: ринкова потреба, технологія товару або послуги, географія ринку - визначає регіони або країни, в яких функціонує підприємство. Тобто, визначення напрямків зростання за трьома, а не за двома ознаками притаманне підприємству, яке має широкий ринок збуту.

Отже, матриця І. Ансоффа дозволяє визначити прийнятну стратегію інтенсивного росту об'ємів продажів для існуючих і нових товарів на існуючих і нових ринках

Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC). В основі підходу до портфельного аналізу фірми Arthur D. Little лежить концепція життєвого циклу галузі чи бізнес-одиниці, відповідно до якої кожна бізнес-одиниця проходить у своєму розвитку чотири стадії: народження, розвиток, зрілість, спад. Іншим параметром цієї матриці є конкурентна позиція бізнесу: провідна (домінуюча), сильна, сприятлива (помітна), міцна, слабка, нежиттєздатна. Вони характеризуються наступним чином:

- провідна (домінуюча) - цю позицію може займати тільки один представник галузі, який

встановлює галузевий стандарт і контролює поведінку інших конкурентів. За цих обставин лідер на ринку має широкий вибір стратегічних варіантів. Така позиція є результатом квазімонополії.

- сильна - така позиція дає можливість бізнесу обирати свою стратегію незалежно від дій конкурентів. Відносна частка ринку може бути в 1,5 рази більше частки найбільшого конкурента, але абсолютної переваги немає.

- сприятлива - один з лідерів в слабо концентрованих галузях, де всі учасники знаходяться приблизно на одному рівні і ніхто не займає домінуючих позицій. Цей бізнес характеризується відносною безпекою, якщо у нього є своя ринкова ніша.

- міцна - спеціалізація у вузькій або відносно захищеній ринковій ніші (невелика частка ринку або підтип продукції). Може довго зберігати такий стан, але практично немає шансів його поліпшити.

- слабка - Слабкі сторони заважають бізнес-одиниці стати центром генерації прибутку. Слабкість може бути пов'язана з самим бізнесом (занадто малий його розмір, відсутність важливих ресурсів для розвитку та ін.) або з помилками в управлінні. Такий бізнес не може вижити самостійно

- Нежиттєздатна - немає сильних сторін, і вони не можуть з'явитися в майбутньому. Така конкурентна позиція найчастіше не розглядається.

Поєднання чотирьох стадій життєвого циклу галузі та п'яти конкурентних позицій дає в підсумку матрицю ADL розмірності 4x5, яка доповнюється ретельно продуманим набором стратегічних рішень. Крім відображення конкретного положення бізнес-одиниці модель ADL може продемонструвати її фінансовий внесок у корпоративний портфель.

Згідно цієї матриці процес стратегічного планування складається з трьох етапів:

- простий (природний) вибір. Стратегія бізнес-одиниці визначається виключно відповідно до її позиції на матриці ADL. При цьому область природного вибору охоплює кілька осередків матриці.

- специфічний вибір. Він визначається точковою позицією бізнес-одиниці на матриці і також є загальним керівним принципом

- уточнені стратегії. На даному етапі фірма пропонує набір уточнених стратегій, відповідних кожному специфічному вибору і сформульованих на основі показників господарських операцій. Пропонуються 24 такі стратегії (табл. 2). Цей етап є унікальним внеском фірми Arthur D. Little в методику стратегічного планування. По суті, вибір такої стратегії - це крок від стратегічного до оперативного планування.

Висновки. Таким чином, аналізуючи розглянуті літературні джерела, можна зробити висновок, що матриці використовуються при формуванні маркетингових стратегій на всіх рівнях стратегічної піраміди підприємства - на загальнокорпоративному рівні, рівні стратегічних господарських підрозділів і на господарському рівні.

Таблиця 2 – Уточнені стратегії консультативної фірми Arthur D. Little

A	Зворотна інтеграція	M	Раціоналізація ринку
B	Розвиток бізнесу за кордоном	N	Методи підвищення ефективності
C	Розвиток виробничих потужностей за кордоном	O	Нові товари / нові ринки
D	Раціоналізація системи збуту	P	Нові товари / старі ринки
E	Нарощування виробничих потужностей	Q	Раціоналізація виробництва
F	Експорт тієї ж продукції	R	Раціоналізація асортименту продукції
G	Пряма інтеграція	S	Виживання
H	Невпевненість	T	Старі продукти / нові ринки
I	Початкова стадія розвитку ринку	U	Старі продукти / старі ринки
J	Ліцензування за кордоном	V	Ефективна технологія
K	Повна раціоналізація	W	Зниження собівартості
L	Проникнення на ринок	X	Відмова від виробництва

На кожному з цих рівнів матриці сприяють виконанню певних завдань.

Маркетингова стратегія змушує організацію оцінювати свої сильні і слабкі сторони з погляду конкурентів, можливості і загрози в навколишньому середовищі. Знання різноманітних маркетингових стратегій підприємств та вміння їх ефективно формулювати і застосовувати в практичній діяльності дозволить підвищити ефективність маркетингової діяльності підприємства.

Список літератури:

- Божкова В.В. Стратегічний вибір для малих підприємств в умовах переходу до інноваційного суспільства / В.В. Божкова, О.М. Дериколєнко // «Політологічні, соціологічні та психологічні виміри перехідного суспільства: як зробити реформи успішними»: збірник матеріалів – Суми, 2006. – Т.1. – С. 43-45.
- Гайдаєнко Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика / Т.А. Гайдаєнко. – М.: Эксмо, 2006. – 496 с.
- Дубодєлова А.В. Види маркетингового аналізу напрямків бізнесу та перспективи їх розвитку на промислових підприємствах // А.В. Дубодєлова, О.Б. Стернюк // Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2002. – № 446. – С. 29–32.
- Тюрин Д.В. Маркетинговый аудит: Уч. / Д.В.Тюрин. – 2-е изд.-М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 285 с.
- Фатхудинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник. – М., 2000. – 366 с.
- Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М : Экономика, 1989. – 519с.
- Пашенко І.Н.. Стратегічні аспекти маркетингу та оперативне управління ним / І.Н. Пашенко, Л.І. Чернобай // IV Міжнар. наук.-практ. конф. «Маркетинг та логістика в системі менеджменту»: Тези доп. / Відп. ред. Є.В. Крикавський. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2002. – С. 287–289.
- Кучина С.Э. К вопросу о необходимости создания многофакторной модели стратегического планирования деятельности предприятия / С.Э.Кучина. // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». – Харків: НТУ «ХПІ», 2003. – №20. : В 2 т. – Т. 1. – С.63-64.
- Літвіненко М.В. Створення сильних конкурентних позицій підприємства завдяки стратегічній силі маркетингу / М.В. Літвіненко, Т.А. Зубкова // Матеріали IV міжнародної науково-практичної Інтернет конференції «Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики». Харків: НФаУ, 2016. – С. 479-486.
- Кучина С.Е. Системний підхід до визначення складових стратегічного контролю / С.Е. Кучина, О.М. Кітченко // Вісник НТУ «ХПІ». Харків : НТУ «ХПІ», 2016. – № 27 (1199). – С. 68-73.
- Мендела І.Я. Стратегічний маркетинг: навчально-методичний посібник / Укладач: І.Я.Мендела. – Івано-Франківськ: Вид-во «Фоліант», 2012. – 102 с.
- Літвіненко М.В. Розробка інноваційної стратегії

дистрибуції кондитерських новинок з урахуванням типових помилок дистрибуції / М.В. Літвіненко, С.М. Тарасенко // XXV міжнародної науково-практич. конф. «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я, micro CAD 2017». – Харків: НТУ «ХПІ», 2017 – С.215.

References:

- Bozhkova V.V. Strategichny'y vy'bir dlya mal'y'x pidpr'yemstv v umovax perexodu do innovacijnogo suspil'stva / V.V. Bozhkova, O.M. Dery'kolenko // «Politologichni, sociologichni ta psy'xologichni vy'miry' perexidnogo suspil'stva: yak zroby'ty' reformy' uspishny'my'» :: zbirny'k materialiv – Sumy, 2006. – T.1. – S. 43-45. c
- Gajdaenko T.A. Marketingovoe upravlenie. Polnyj kurs MVA. Principy upravlencheskih reshenij i rossijskaja praktika / T.A. Gajdaenko. – M.: Jeksmo, 2006. – 496 s.
- Dubodyelova A.V. Vy'dy' markety'ngovogo analizu napryamkiv biznesu ta perspektyvy' yix rozvy'tku na promy'slov'y'x pidpr'yemstvax // A.V. Dubodyelova, O.B. Sternjuk // Visn. Nacz. untu «L'viv's'ka politexnika», 2002. – № 446. – S. 29–32.
- Tjurin D.V. Marketingovyj audit: Uch. / D.V.Tjurin. – 2-e izd.-M.: NIC INFRA-M, 2016. – 285 s.
- Fathudinov R.A. Strategicheskij marketing: Uchebnik. – M., 2000. – 366 s.
- Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie / I. Ansoff. – M : Jekonomika, 1989. – 519s.
- Pashhenko I.N.. Strategichni aspekty' markety'ngu ta operaty'vne upravlinnya ny'm / I.N. Pashhenko, L.I. Chernobaj // IV Mizhnar. nauk.-prakt. konf. «Markety'ng ta logisty'ka v sy'stemi menedzhmentu»: Tezy' dop. / Vidp. red. Ye.V. Kry'kav's'ky'. – L'viv: Vy'd-vo Nacz. untu «L'viv's'ka politexnika, 2002. – S. 287–289.
- Kuchina S.Je. K voprosu o neobhodimosti sozdaniya mnogofaktornoj modeli strategicheskogo planirovaniya dejatel'nosti predpriyatija / S.E.Kuchina. – Visnik Nacional'nogo tehničnogo universitetu «Harkivs'kij politehničnij institut». – Harkiv: NTU «HPI», 2003. – №20. : V 2 t. – T. 1. – S.63-64.
- Lityv'nenko M.V. Stvorenniya sy'l'ny'x konkurentny'x pozy'cij pidpr'yemstva zavdyaky' strategichnij sy'ly' markety'ngu / M.V. Lityv'nenko, T.A. Zubkova // Materialy' IV mizhnarodnoyi naukovo-prakty'chnoyi Internet konferenciji «Menedzhment ta markety'ng u skladi suchasnoyi ekonomiky', nauky', osvity', prakty'ky'». Xarkiv: NFaU, 2016. – S. 479-486.
- Kuchina S.E.Sy'stemny'y pidxid do vy'znachennya skladovy'x strategichnogo kontrolyngu / S.E. Kuchina, O.M. Kitchenko // Visny'k NTU «XPI». Xarkiv : NTU «XPI», 2016. – №27 (1199). – S. 68-73.
- Mendela I.Ya. Strategichny'y markety'ng: navchal'no-metody'chny'y posibny'k / Ukladach: I.Ya.Mendela. – Ivano-Frankivs'k: Vy'd-vo «Foliant», 2012. – 102 s.
- Lityv'nenko M.V. Rozrobka innovacijnoyi strategiji dy'stry'buciji kondy'ters'ky'x novy'x nok z uraxuvannym ty'povy'x pomy'lok dy'stry'buciji / M.V. Lityv'nenko, S.M. Tarasenko // XXV mizhnarodnoyi naukovo-prakt konf «Informacijni tehnologiyi: nauka, texnika, tehnologiya, osvita, zdorov'ya, micro CAD 2017». – Xarkiv: NTU «XPI», 2017 – S.215.

Бібліографічні описи / Библиографические описания / Bibliographic descriptions

Матриці як інструмент для прийняття стратегічних управлінських рішень / М.В. Літвиненко, С.Е. Кучіна // Електронна збірка наукових праць «Е-КОНОМІКА». – Х.: НТУ «ХПІ». – 2019. - №1(3). – С.47-52

Матрицы как инструмент для принятия стратегических управленческих решений / М.В. Литвиненко, С.Э. Кучина // Электронный сборник научных работ «Е-КОНОМИКА». – Х.: НТУ «ХПИ». – 2019. - №1(3). – С.47-52

Matrices as a tool for making strategic management decisions / M.V. Litvynenko, S.E. Kuchina // Electronic collection of scientific papers «E-conomics». – Kharkiv.: NTU «khPI». – 2019. - №1(3). – С.47-52.

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Літвиненко Марія Владиславна – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», канд. техн. наук, доцент; м. Харків, Україна; e-mail: dozeentt@gmail.com; ORCID: 0000-0002-7422-8302

Литвиненко Мария Владиславна – Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт», канд. техн. наук, доцент; г. Харьков, Украина; e-mail: dozeentt@gmail.com; ORCID: 0000-0002-7422-8302

Litynenko Mariia Vladislavna – National Technical University «Kharkov Polytechnic Institute», candidate of technical sciences, associate professor; Kharkov, Ukraine; e-mail: dozeentt@gmail.com; ORCID: 0000-0002-7422-8302

Кучіна Світлана Єдуардівна – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», кандидат економічних наук, доцент; м. Харків, Україна; e-mail: s.e.kuchina@gmail.com; ORCID: 0000-0002-7619-4361

Кучина Светлана Эдуардовна – Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт», кандидат экономических наук, доцент; г. Харьков, Украина; e-mail: s.e.kuchina@gmail.com; ORCID: 0000-0002-7619-4361

Kuchina Svitlana Eduardovna – National Technical University «Kharkov Polytechnic Institute», candidate of economic sciences, associate professor; Kharkov, Ukraine; e-mail: s.e.kuchina@gmail.com; ORCID: 0000-0002-7619-4361

Посилання на статтю / Reference to the journal article:

МАТРИЦІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ [Електронний ресурс] / М.В. ЛІТВИНЕНКО, С.Е. КУЧІНА // «Е-КОНОМІКА». Електронна збірка наукових праць. – 2019. – № 1 (3). – С. 47-52. – Режим доступу до журн.: <http://e-conomics.hpi.kh.ua/index.php/e-conomics/article/view/72/56>