

## ПЛАНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА ОСНОВІ ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ МЕТОДІВ І МАТРИЧНИХ МОДЕЛЕЙ

У статті розглянуто існуючі погляди на роль стратегії в управлінні організацією, подано авторську інтерпретацію практичного застосування одного з методів встановлення стратегічних цілей організації, виділено рівні стратегічного планування, здійснено систематизацію матриць, застосовуваних при аналізі стратегічних альтернатив, та запропоновано поетапне впровадження матричного підходу у процес стратегічного планування.

В статье рассмотрены существующие взгляды на роль стратегии в управлении организацией, представлена авторская интерпретация практического использования одного из методов определения стратегических целей организации, выделены уровни стратегического планирования, проведена систематизация матриц, использованных при анализе стратегических альтернатив, и предложено поэтапное внедрение матричного подхода в процесс стратегического планирования.

In the article existing views on the role of strategy in an organization management are considered, an authors' interpretation of practical application of one of methods for determining the strategic goals of organization is given, the strategic planning levels are selected, a systematization of matrices used in analysis of strategic alternatives is conducted, and stage-by-stage introduction of matrix approach into the strategic planning process is suggested.

### І. Постановка проблеми

В процесі переходу до ринку організації та підприємства стикнулись з багатьма проблемами виживання. Це торкнулось і залізничної галузі. Повний доступ до зовнішнього середовища приніс не стільки нові можливості, скільки нові проблеми ефективного функціонування на ринку транспортних послуг. До необхідності впровадження маркетингу більшість вітчизняних підприємств та організацій інших галузей приходили і досі приходять внаслідок критичного положення зі збутом продукції або послуг. Часто керівництво помилково вважає, що воно знає своїх конкурентів, тому немає необхідності постійно відслідковувати ситуацію у галузі. Така думка призводить до того, що організація зупиняється на певному етапі розвитку, а керівництво помічає негативні зміни тільки після явного зниження обсягів реалізації та прибутків. В подібній ситуації, як правило, здійснюються спроби активізувати продажі шляхом пошуку нових ринків збуту для пропонованої продукції чи послуг, в той час як їх життєвий цикл, наприклад, внаслідок розвитку технологій у конкурентів, впровадження ними нової сировини тощо, знаходиться на стадії спаду або остаточного попиту. Звідси чітко впливає необхідність постійного моніторингу галузі і комплексного дослідження свого конкурентного положення в ній. Виключення не складає й

залізничний транспорт, ринкові позиції якого все активніше ущемляють конкуренти – авто-транспорт (приміські перевезення) та авіатранспорт (дальні перевезення). Крім того, пасажирські перевезення на залізничному транспорті досі залишаються збитковими.

Необхідно відмітити, що класичний маркетинг не наполягає на поглибленому дослідженні конкурентів, пропонуючи їх просте ранжування за зовнішніми перевагами, широтою асортименту, показниками якості, цінами на товари і послуги. Поряд з цим застосовуються думки споживачів відносно продукції та послуг конкурентів, що теж впливає на ранг конкурента. Однак, на наш погляд, для українських підприємств та організацій подібне поверхнєве дослідження неприйнятне, оскільки ситуація на більшості вітчизняних ринків, в тому числі і на ринку транспортних послуг, дуже нестабільна, що пов'язано з рядом особливостей і дією макрофакторів. Таку ситуацію можна охарактеризувати як «непередбачуваність власного положення і положення конкурентів на ринку».

У зв'язку з цим ми можемо виділити головну проблему, яка стоїть перед більшістю українських менеджерів і маркетологів, – як передбачити зміни ситуації у галузі через рік, через ряд років. Дане питання є надзвичайно актуальним і для спеціалістів на залізничному транспорті. Для відповіді на це питання необхідне достатньо детальне вивчення конкурент-

ного становища в галузі та конкурентних позицій залізничного транспорту на транспортному ринку, на якому він функціонує. Все це в повному обсязі вирішується в ході стратегічного управління та планування.

## II. Аналіз останніх досліджень і публікацій

Процес розробки і впровадження стратегій обговорюється вже не один рік. Поняття «стратегія» увійшло в число управлінських термінів в 1950-ті роки, коли проблема реакції на несподівані зміни в оточуючому середовищі набула особливої актуальності. На протязі багатьох років у науковій літературі ведуться дебати стосовно того, що являє собою ринкова стратегія, які елементи до неї відносяться. Відомо, що кінцева мета стратегії – це отримання продукту (послуги) відповідно до запитів споживачів та збільшення прибутку організації. Стратегія передбачає наявність цілі і засобів її досягнення, а також вибір тієї чи іншої поведінки організації на ринку. Важливо також передбачити зміни в конкурентному середовищі, щоб використовувати їх у своїх інтересах.

В спеціальній літературі стратегія розглядається як система управління. При цьому під нею розуміється і бюджетування, і довгострокове планування та прогнозування, і стратегічне планування, і стратегічне управління. Всі ці поняття мають багато в чому подібний зміст і нерідко застосовуються як однопорядкові. Однак, за висловом Д. Аакера, якщо розглядати вказані поняття в їх історичній ретроспективі, певні відмінності стають очевидними.

Як відмічає Я. Уілсон [1], при хорошому плануванні стратегія має велику кількість координат, і це породжує велике розмаїття видів стратегій. Кожний із дослідників пропонує свій підхід до класифікації стратегій, серед науковців немає навіть єдності у визначенні етапів стратегічного планування. Однак, не дивлячись на розбіжності думок фахівців, всі вони називають головним висхідним етапом стратегічного планування та управління встановлення цілей організації.

## III. Формування цілей статті

Нині в стратегічному управлінні сучасною організацією використовуються достатньо різноманітні методи і моделі, а також матричний аналіз. Проте на залізничному транспорті така практика досі не набула поширення. Зважаючи на досконалість моделей як інструмента вироблення стратегій, причому не обов'язково фор-

малізованого у виді математичних співвідношень, але здатного відображувати динамічність процесів, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі, вони є предметом розгляду даної статті.

## IV. Виклад основного матеріалу

Як зазначено вище, одним з початкових етапів стратегічного планування (після аналізу ступеня реалізації попередньо прийнятих стратегічних рішень) є встановлення стратегічних цілей організації. Для управління процесом їх досягнення широко застосовується метод розриву. Головним завданням цього методу є визначення невідповідності, або розриву, між цілями організації та її можливостями. Якщо такий розрив існує, то доцільно встановити, яким чином його можна заповнити.

Метод розриву можна застосовувати для вирішення таких завдань:

- оцінка реальних показників організації з точки зору ситуаційного аналізу поточного та очікуваного в майбутньому стану середовища;
- встановлення конкретних показників стратегічного плану, які відповідають основним цілям організації;
- визначення відхилень показників реального положення організації від показників стратегічного плану;
- розробка спеціальних програм в цілях заповнення розриву (підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази, зростання продуктивності праці, покращення фінансових показників, збільшення показників доходності і прибутковості, покращення організації технологічних процесів, посилення конкурентних позицій, зростання ринкової частки тощо).

Даний метод прийшов із зарубіжної практики, отримавши там широке розповсюдження під назвою «GAP-аналіз». Оскільки метод передбачає організаційний наступ на розрив між бажаною і прогнозованою діяльністю, він може бути дуже корисним для вітчизняних підприємств та організацій, в тому числі залізничної галузі.

Наприклад, програмою розвитку пасажирського господарства на 2008 р. передбачено забезпечити зростання доходних надходжень від підсобно-допоміжної діяльності. За 2007 р. доходи від цієї діяльності в цілому по всіх залізницях України склали 412856,1 тис. грн. В їх структурі найбільша питома вага (50,1 %) припадає на послугу надання у користування комплекту постільної білизни в поїздах. Завдяки

реорганізації технології надання цієї послуги пасажиром, проведений у березні 2007 р., рівень реалізації послуги зріс з 60 % до 80 % на пасажирів. Подібну зміну технології можна провести з послугою продажу гарячих напоїв у поїздах, дохід від якої склав в цілому за 2007 р. 9088 тис. грн. За аналогією з послугою надання

у користування комплексу постільної білизни можна очікувати зростання доходу від продажу гарячих напоїв після проведення технологічних змін на 20 %, тобто на 1817,6 тис. грн, що складає 0,44 % по відношенню до загальної суми доходу від підсобно-допоміжної діяльності за 2007 р. Будуємо графік «GAP-аналізу» (рис. 1):

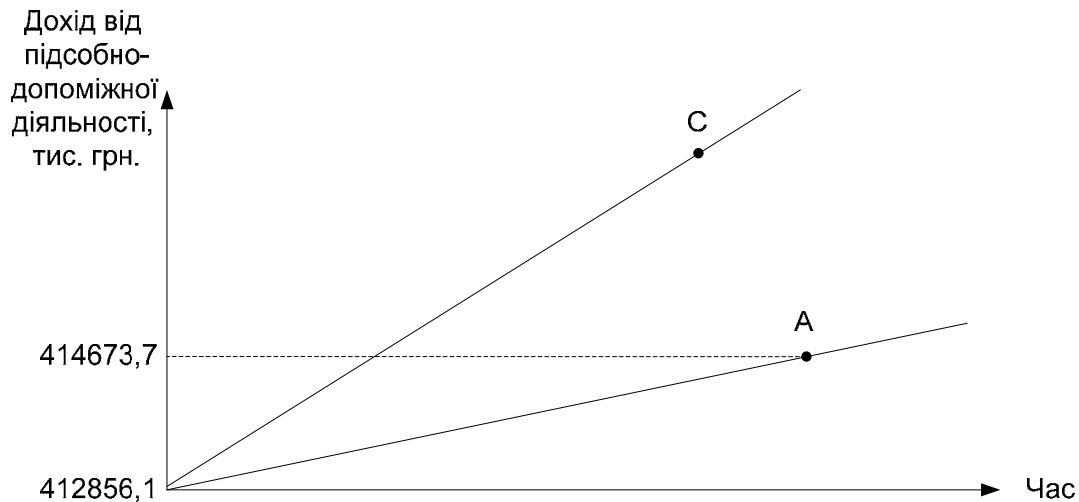


Рис. 1. Графік «GAP-аналізу» після зміни технології надання пасажиром послуги продажу гарячих напоїв у поїздах

На даному графіку точка A відповідає зростанню доходу, отриманому від удосконалення технології надання послуги продажу гарячих напоїв у поїздах. Очевидно, що точка A не досягає встановленої цілі пасажирського господарства (точка C на графіку).

Іншим способом отримання зростання доходу від підсобно-допоміжної діяльності може стати виключення нерентабельних і незатребуваних супроводжувальних сервісних послуг для пасажирів на вокзалах і в поїздах, які не приносять доходів взагалі (інше кажучи, «не працюють») і лише викликають витрати.

Оскільки перелік таких послуг буде відрізнятися по залізницях, умовно приймаємо очікуване зростання доходів на 1,2 %, що складає 4954,3 тис. грн. Будуємо оновлений графік (рис. 2).

На цьому графіку точка B відповідає зростанню доходу внаслідок скорочення витрат після ліквідації «непрацюючих» сервісних послуг для пасажирів. Якщо цілі пасажирського господарства і тепер не досягнуто, процес пошуку шляхів підвищення доходності підсобно-допоміжної діяльності слід продовжити до повного заповнення розриву.

Дослідивши внутрішні можливості пасажирського господарства, потрібно перейти до аналізу зовнішнього оточення.

В основу аналізу динаміки ринку може бути покладена модель життєвого циклу товару/послуги (ЖЦТ), яка слугує орієнтиром при виборі відповідної стратегії. На кожному етапі ЖЦТ існують свої проблеми в освоєнні ринку, тому відповідними стратегіями можна враховувати специфіку окремих фаз ЖЦТ. Слід нагадати, що різні типи товарів чи послуг можуть утворити самі різні конфігурації життєвих циклів.

Концепція ЖЦТ зручна тим, що примушує керівників аналізувати діяльність організації з точки зору поточної ситуації і з позицій її розвитку у майбутньому, тобто ставить їх перед необхідністю постійної роботи з планування та освоєння нової продукції/послуг.

Однією з функцій стратегічного управління є стратегічне планування, результатом якого стає сформований набір стратегій.

В стратегічному плануванні і маркетингу при аналізі альтернативних варіантів і формулюванні стратегій застосовується достатньо багато матриць тієї чи іншої спрямованості. Тому існує необхідність систематизації цих матриць, а також поетапного впровадження матричного підходу на всіх етапах стратегічного планування.

В стратегічному плануванні ми виділили чотири рівні: рівень організації (корпоратив-

ний), бізнес-рівень (рівень стратегічних господарських підрозділів, орієнтованих на групу товарів чи групу послуг), функціональний рівень

(рівень структурних функціональних підрозділів організації) і товарний рівень (див. рис. 3).

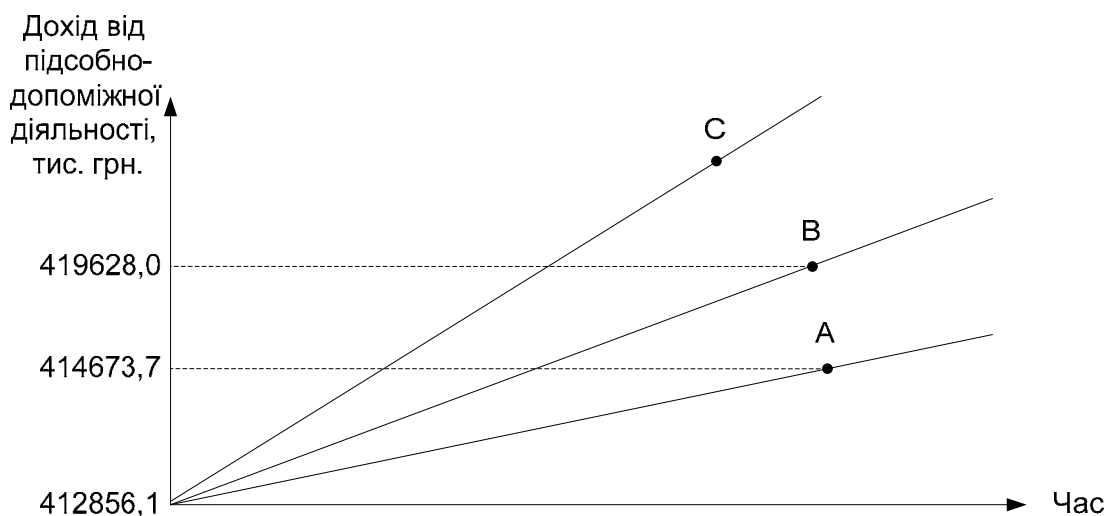


Рис. 2. Графік «GAP-аналізу» після виключення нерентабельних і незатребуваних послуг

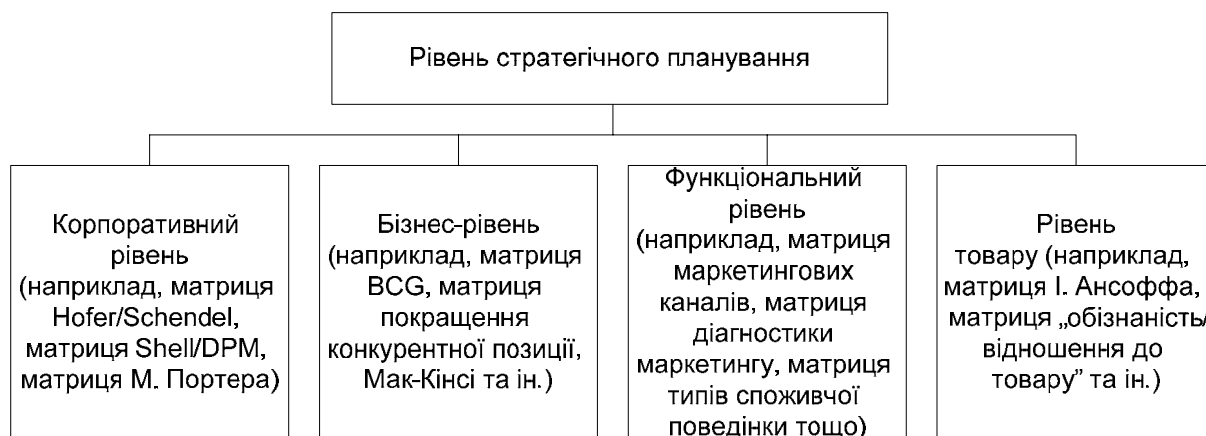


Рис. 3. Рівні стратегічного планування

На нашу думку, практичне застосування матриць у стратегічному плануванні доцільно розбити на окремі етапи. Впровадження матричного інструменту в планування діяльності організації пропонуємо проводити по етапах, представлених у табл. 1.

ного інструменту в планування діяльності організації пропонуємо проводити по етапах, представлених у табл. 1.

Таблиця 1

**Етапи впровадження матричного інструменту в планування діяльності організації**

Рівні вирішення завдань	Найменування матриці	Основні характеристики матричного аналізу
1	2	3
Первинний аналіз	Матриця SWOT	Аналіз сильних і слабких сторін організації, можливостей і загроз (ризиків)
	Матриця MCC	Аналіз відповідності місії організації її основним можливостям
	Матриця вектору економічного розвитку організації	Аналіз статистичних даних організації

Таблиця 1 (продовження)

1	2	3
Аналіз ринку і галузі: ринок	Матриця BCG	Аналіз темпів росту ринку і відносної частки ринку організації
	Матриця GE	Аналіз порівняльної привабливості ринку і конкурентоспроможності організації
	Матриця ADL	Аналіз життєвого циклу галузі і відносного положення організації на ринку
	Матриця Hofer / Shendel	Аналіз положення організації відносно конкурентів у галузі і стадії розвитку ринку
	Матриця І. Ансоффа («ринок / продукт»)*	Аналіз стратегії по відношенню до ринків і продуктів
	Матриця М. Портера	Аналіз стратегічних перспектив розвитку діяльності організації
	Матриця еластичності конкурентної реакції на ринку	Аналіз дії організації за факторами конкурентоспроможності продукту в залежності від еластичності реакції пріоритетного конкуренту по продукту
	Матриця групування продукту	Аналіз групування продукту
	Матриця «вплив / невизначеність»	Аналіз рівня впливу і ступеня невизначеності при виході на новий ринок
Аналіз ринку і галузі: галузь	Матриця Купера	Аналіз привабливості галузі і сили бізнесу
	Матриця Shell / DPM	Аналіз привабливості ресурсомісткої галузі в залежності від конкурентоспроможності
	Матриця стратегій організації, що переживає спад	Аналіз конкурентних переваг у галузевому оточенні
	Матриця основних форм об'єднань	Аналіз об'єднання в галузевому оточенні
Аналіз диференціації	Матриця покращення конкурентної позиції	Аналіз диференціації та охоплення ринку
	Матриця «диференціація / відносна ефективність витрат»	Аналіз диференціації і відносної ефективності витрат на диференціацію
	Матриця «продуктивність (інновації) / диференціація»	Аналіз інновацій (диференціації) і відносної продуктивності
Аналіз якості	Матриця «ціна / якість»	Позиціонування продукту в залежності від його ціни та якості
	Матриця «якість / ресурсомісткість»	Аналіз залежності якості від ресурсомісткості (витрат)
Аналіз маркетингової стратегії	Матриця стратегії розширення марочних сімейств	Аналіз залежності відмінних переваг і сегментації цільового ринку
	Матриця «обізнаність / відношення до марки продукту»	Аналіз залежності маржі валового прибутку і реакції збуту у відповідь
	Матриця маркетингових каналів	Аналіз залежності темпів розвитку ринку і цінності, яку додає канал
	Матриця «контакт / рівень пристосування послуг»	Аналіз залежності рівня пристосування послуг до вимог клієнтів від ступеня контакту з клієнтом
	Матриця «Діагностика маркетингу»	Аналіз залежності стратегії від здійснення стратегії

Таблиця 1 (закінчення)

1	2	3
Аналіз управління: керівництво	Матриця способів стратегічного управління	Аналіз залежності стратегії та впливу планування
	Матриця моделі стратегічного менеджменту	Аналіз залежності моделі менеджменту від типу змін
	Матриця Херсі-Бланшара	Аналіз ситуативної моделі керівництва
	Матриця «Комбінації стилів керівництва університету Огайо»	Аналіз комбінацій розмірностей стилів керівництва
	Матриця «Управлінська решітка»	Аналіз типів керівництва
Аналіз управління: персонал	Матриця «зміна / протидія в організації»	Аналіз залежності змін, що відбуваються в організації, і протидії цим змінам
	Матриця впливу оплати праці на взаємовідносини в колективі (робочій групі)	Аналіз залежності взаємовідносин у колективі (робочій групі) від диференціації оплати праці
	Матриця типів включення працівника в групу	Аналіз залежності відношення до цінностей організації і відношення до норм поведінки в організації
	Матриця «Основні ділові здібності»	Аналіз ринку основних ділових здібностей
	Матриця «важливість / виконання роботи»	Аналіз залежності рівня виконання роботи від ступеня її важливості
	Матриця існуючих формальних систем критерію якості роботи	Аналіз існуючих формальних систем критерію якості роботи
	Матриця результатів управління критеріями якості роботи	Аналіз результатів управління критеріями якості роботи
	Матриця Блейка-Моутона	Аналіз залежності виконання роботи від кількості працівників і кількості завдань
	Матриця Мак-Дональда	Аналіз продуктивності праці

\*Примітка: тут і далі під продуктом слід розуміти товар чи послугу, що організація пропонує на ринку.

На першому етапі стратегічного планування слід провести первинний аналіз діяльності організації. Для цього призначені три матриці.

Матриця SWOT знайшла найширше розповсюдження. Вона достатньо детально описана у спеціальній літературі, має необмежену сферу застосування і достатньо проста та зручна у використанні. Матриця SWOT будується на результатах SWOT-аналізу, який виконується, як правило, в табличній формі. Нижче наводимо виконаний нами перший етап SWOT-аналізу – дослідження факторів зовнішнього середовища залізничного пасажирського транспорту (див. табл. 2).

На другому етапі SWOT-аналізу дається оцінка сильних і слабких сторін (переваг і недоліків) залізниць країни (по кожній окремо), а також пасажирських господарств у їх складі.

При цьому пропонуємо проводити оцінку за такими групами показників:

#### 1. Фінанси:

- структура активів (заборгованість по відношенню до статутного капіталу);
- наявність грошових коштів на рахунках;
- відношення чистого доходу до вартості використаних активів;
- співвідношення основного та оборотного капіталу;
- розмір власності;
- рентабельність послуг, продукції, товарів;
- рентабельність діяльності;
- фінансова стійкість.

#### 2. Виробничі процеси:

- використання наявного рухомого складу пасажирських поїздів;
- використання виробничих потужностей і площ;

- кількість робітників;
- продуктивність праці (за категоріями працівників);
- запаси матеріально-технічних ресурсів;
- дохід в розрахунку на одного працюючого;
- середній вік пасажирських вагонів;
- середній вік технологічного обладнання;
- системи контролю якості;
- рівень виробничих витрат;
- рівень експлуатаційних витрат (експлуатація та обслуговування вагонів);
- дохід в розрахунку на одиницю капіталовкладень в основні фонди (в тому числі в рухомий склад);

- точність дотримання графіку виходу вагонів з ремонтів;
- точність дотримання графіку руху пасажирських поїздів;
- тривалість простоїв вагонів з організаційно-технічних причин;
- тривалість простоїв технологічного обладнання з організаційно-технічних причин;
- наявність потужностей для розширення діяльності;
- інші показники (на розсуд керівництва залізниці чи пасажирського господарства).

Таблиця 2

**Можливий вплив змін факторів зовнішнього середовища на діяльність залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень**

Фактор зовнішнього середовища	Тенденції зміни фактору	
	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Економіка	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поступове зростання економіки країни;</li> <li>- розвиток транспорту країни;</li> <li>- зростання добробуту населення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обмеження росту (зниження) цін і тарифів на пасажирські перевезення у конкурентів;</li> <li>- зростання пасажиропотоків на альтернативних видах транспорту;</li> <li>- зниження добробуту населення країни</li> </ul>
Політика / законодавство	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зміцнення законодавчої стабільності;</li> <li>- державна підтримка залізничної галузі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ріст законодавчого і податкового пресу на залізничну галузь;</li> <li>- послаблення державної підтримки залізничної галузі</li> </ul>
Науково-технічний прогрес	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток матеріально-технічної бази залізничного транспорту;</li> <li>- оновлення рухомого складу парку пасажирських поїздів на рівні світових стандартів;</li> <li>- освоєння нових технологій обслуговування пасажирів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- освоєння нових конструкцій пасажирських вагонів конкурентами;</li> <li>- впровадження новітніх технологій обслуговування пасажирів конкурентними видами транспорту;</li> <li>- низькі темпи оновлення рухомого складу пасажирських поїздів залізниць країни;</li> <li>- уповільнення темпів впровадження нових технологій обслуговування пасажирів на вітчизняному залізничному транспорті</li> </ul>
Соціально-культурне середовище	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення кількості висококваліфікованих менеджерів і маркетологів на залізничному транспорті;</li> <li>- підвищення культури споживання товарів і послуг у населення країни</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нестійкість попиту на послуги залізничного транспорту з боку населення;</li> <li>- недостатній рівень менеджменту і маркетингу в галузі;</li> <li>- загроза нещасних випадків та форс-мажорних обставин</li> </ul>
Природне середовище	<ul style="list-style-type: none"> <li>- несприятливі погодні умови для конкурентних видів транспорту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- загроза екологічних катастроф</li> </ul>

3. Організація та управління:
- коефіцієнт адміністративного навантаження;
  - система зв'язку;

- точність розподілення повноважень і функцій в апараті управління;
- плінність управлінських кадрів;
- якість інформації, що використовується в управлінні;

- швидкість реагування управління на зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі;

- система стимулювання праці.

#### 4. Маркетинг:

- частка ринку, що належить залізничному транспорту;

- репутація залізниці на ринку транспортних послуг для населення;

- престиж залізничного транспорту;

- ефективність системи обслуговування пасажирів;

- обслуговуючий штат залізниці (провідники, касири та ін.);

- ціни і тарифи на послуги і товари, пропоновані залізницею;

- величина пасажиропотоку на залізниці;

- якість інформації, що надходить про ринок;

- якість основної (транспортної) послуги;

- рівень сервісного обслуговування пасажирів;

- рівень інноваційної активності залізниці.

#### 5. Персонал:

- рівень кваліфікації персоналу (оцінюється у розрізі окремих його груп);

- витрати по підготовці та перепідготовці персоналу.

#### 6. Технологія:

- технологія обслуговування парку пасажирського рухомого складу;

- технології обслуговування пасажирів;

- нові пасажирські вагони;

- нові послуги для пасажирів;

- позиції в сфері отримання ліцензій і т.п.;

- організація НДДКР;

- потужність інженерної бази.

Методики розрахунку вищевказаних показників є загальновідомими і розглядаються в спеціальній літературі. Після розрахунків показники отримують відповідну оцінку (зручніше – за 5-бальною шкалою) і зводяться в таблицю, аналогічну табл. 2: «фактор внутрішнього середовища / оцінка фактора (сила – слабкість)». Результати SWOT-аналізу узагальнюються в матриці SWOT, за допомогою якої визначаються позиції пасажирського залізничного транспорту в цілому та окремих залізниць країни.

Матриця МСС передбачає аналіз відповідності цілей організації її основним можливостям. Матриця вектору економічного розвитку організації являє собою таблицю, в якій представлені числові дані основних показників організації. З цієї матриці можна отримати інформацію для інших матриць, а також на підставі

її даних зробити різні висновки вже на першому етапі стратегічного планування.

Другим етапом застосування матричних методів є аналіз ринку і галузі. Тут аналізуються ринки, на яких функціонує організація, а також галузь в цілому. Основними у підгрупі «Ринок» є матриця BCG, яка досліджує залежність темпів зростання ринку і відносної частки ринку організації, та матриця GE, яка аналізує порівнянню привабливість ринку і конкурентоспроможність організації в галузі. Матриця GE має два різновиди: варіант Дея і варіант Монієнсона.

Підгрупа «Галузь» містить матриці, що досліджують галузеве оточення, закономірності розвитку галузі. Основною в даній підгрупі є матриця Shell / DPM, яка розглядає залежність галузевої привабливості і конкурентоспроможності організації в галузі.

Наступні етапи стратегічного планування – аналіз диференціації та аналіз якості. Диференціація та якість виступають в даному випадку як складові, за допомогою яких можливе отримання потрібного результату. У групі «Диференціація» знаходиться три матриці. Матриця «Покращення конкурентної позиції» дозволяє наочно виявити закономірності і залежності диференціації продукту від охоплення організацією ринку. Матриця «диференціація / відносна ефективність витрат» виявляє залежність відносної ефективності витрат на даному ринку від ступеня диференціації продукту (товарів, послуг). Матриця «продуктивність / інновації (диференціація)» показує залежність між продуктивністю даної бізнес-одиниці і впровадженням інновацій.

Об'єктом дослідження групи «Аналіз якості» виступає виявлення факторів і закономірностей, що впливають на такий аспект, як якість продукції (товарів, послуг), пропонованих ринку організацією. Група може включати дві матриці. Матриця «Стратегії встановлення цін» позиціонує продукти в залежності від їх якості і ціни. Матриця «Якість / ресурсомісткість» визначає співвідношення якості виробленого продукту (товару, послуги) і ресурсів, що на нього витрачені.

Групи «Аналіз управління» та «Аналіз маркетингової стратегії» не входять в процес поетапного впровадження матричного методу у стратегічне планування. Ці групи є уособленими. Матриці, що відносяться до даних груп, можуть застосовуватись на всіх стадіях стратегічного планування і торкаються питань функціонального планування. Група «Аналіз керів-



ництва» складається з двох підгруп. Перша – «Керівництво» – розглядає керівництво організації в цілому, процеси, які впливають на керівництво, менеджмент організації. Інша підгрупа – «Персонал» – досліджує процеси, які протікають між співробітниками, вплив різноманітних факторів на працездатність персоналу.

У запропонованій схемі стратегічного планування матриці кожної групи взаємодіють одна з другою, проте не можна спиратись на результат чи висновок тільки однієї матриці: необхідно враховувати висновки, отримані із кожної матриці в групі. Після проведення аналізу в першій групі виконується аналіз в наступній. Слід звернути увагу, що аналіз в групах «Управління» і «Маркетингова стратегія» потрібно здійснювати на всіх етапах аналізу в стратегічному плануванні.

#### **V. Висновки**

Матричні моделі відіграють дуже важливу роль у стратегічному плануванні і маркетингу. Матричний метод є досить зручним – саме цим пояснюється його розповсюдженість. Однак застосування лише матричних методів буде недостатнім, оскільки матриці дозволяють здійснити стратегічне планування і маркетинг з по-

зицій дослідження окремих сторін, але не показують повної картини. В поєднанні з іншими методами матричний підхід дає можливість начисто побачити закономірності у процесах, що відбуваються в організації, та зробити правильні висновки, розробити обґрунтовані плани, рекомендації, прийняти виважені рішення.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК**

1. Аакер Д. А. Стратегическое рыночное управление. – СПб.: ПИТЕР, 2002.
2. Логинов Г. В. Матричные методы стратегического планирования деятельности компании / Г. В. Логинов, Е. В. Попов // Маркетинг в России и за рубежом, 2004. – № 2.
3. Ефремов В. С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель SHELL/DPM1 // Менеджмент в России и за рубежом, 1998. – № 3.
4. Мельник Т. С. Методи і матричні моделі стратегічного планування та управління розвитком організації / Т. С. Мельник, О. В. Христофор // Межд. информ. науч.-техн. журнал «Вагонный парк». – № 3. – Харьков: Подвижной состав, 2008. – С. 29-34.

Надійшла до редколегії 25.04.2008.