

СТРАТЕГІЧНЕ МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ З ВИКОРИСТАННЯМ МАТРИЧНИХ МЕТОДІВ

***Анотація.** Розкрито сутність поняття «стратегічне маркетингове планування. Систематизовано матричні методи та визначено етапи впровадження матричного підходу на всіх етапах стратегічного планування*

***Ключові слова.** Стратегія, стратегічне планування, матричні методи, стратегічний рівень, маркетинг, матриця*

Постановка проблеми. В умовах ситуації, що швидко змінюється, жорсткої конкурентної боротьби підприємства мають не тільки концентрувати увагу на стані справ у їхньому внутрішньому середовищі, а й розробляти довгострокову стратегію, яка давала б підприємствам можливість адаптуватися до змін, що відбуваються в їх оточенні. Тому особливого значення набувають питання удосконалення системи стратегічного планування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Комплексні методологічні та методичні аспекти стратегічного планування підприємств досліджувались відомими зарубіжними науковцями, серед яких були І. Ансофф, Г. Ассель, Б. Карлофф, Ф. Котлер, М. Портер, А. Томпсон. Поміж вітчизняних науковців відомими є праці Л. Балабанової, О. Виханського, А. Войчака, С. Гаркавенко, В. Немцова, С. Покропивного, К. Редченка та інші.

Ціль статті. Визначити сутність поняття «стратегічне маркетингове планування», систематизувати матричні методи, визначити етапи впровадження матричного підходу на всіх етапах стратегічного планування.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне планування і маркетинг невіддільні одне від одного. Маркетинг необхідний для визначення цілей і стратегій розвитку організації. В той же час неможливо конкретно займатися маркетингом, не знаючи цілей і стратегії організації, окремих напрямків її діяльності (бізнесу). Тому часто використовується термін «стратегічне

маркетингове планування». Багато методів аналізу, у тому числі матричні методи застосовуються в стратегічному плануванні та в маркетингу.

У стратегічному плануванні і маркетингу застосовується досить багато матриць тієї або іншої спрямованості. Існує необхідність систематизації цих матриць, а також поетапного впровадження матричного підходу на всіх етапах стратегічного планування.

У стратегічному плануванні можна виділити рівень корпорації, бізнес-рівень, функціональний рівень (рис. 1).



Рис. 1. Рівні стратегічного планування

Матриці стратегічного планування на рівні корпорації аналізують бізнес-одиниці, що входять у корпорацію, тобто допомагають здійснювати портфельний аналіз, а також аналіз ситуації в корпорації в цілому.

Бізнес-рівень включає матриці, які мають відношення до даної бізнес-одиниці і ставляться найчастіше до одного товару, аналізують властивості цього товару, ситуацію на ринку даного товару і т.д.

Матриці функціонального рівня досліджують фактори, що впливають на функціональні сфери підприємства, з яких найбільш важливими є маркетинг,

управління персоналом. У таблиці розглянемо застосування наявних матриць по відношенню до даних рівнів.

Таблиця 1

Застосування матриць на різних рівнях стратегічного планування підприємства

Рівні стратегічного планування	Матриці
1. Корпоративний рівень	Матриця BCG* Матриця MCC (відповідність цілям, відповідність можливостей підприємства). Матриця SWOT Матриця GE Матриця Hofer / Schendel Матриця Shell / DPM Матриця ADL (стадії життєвого циклу галузі, відносне положення на ринку) Матриця Портера Матриця стратегій бізнесу Матриця основних форм об'єднань (виробнича кооперація, наявність спільної власності) Матриця вектора економічного стану організації (основні показали ФХД підприємства, року) Матриця Томпсона - Стрікланда
2. Бізнес-рівень	Матриця поліпшення конкурентної позиції (охоплення ринку, диференціація) Матриця диференціація - відносна ефективність витрат Матриця еластичності конкурентної реакції на ринку (стадії розвитку галузі, стратегічне положення організації) Матриця альтернативних стратегій ціноутворення і цінності (визначає якість товару в залежності від ціни) Матриця продуктивність - інновації /диференціації Матриця угрупування товару (реакція збуту, маржа валового прибутку) Матриця якість-ресурсомісткість (залежність якості від ресурсоемності продукту) Матриця вплив \ невизначеність
3. Функціональний рівень/Маркетинг	Матриця стратегії розширення марочних сімейств (відмітні переваги, сегменти цільового ринку) Матриця обізнаність-ставлення до марки товару (ступінь обізнаності, ставлення до марки) Матриця маркетингових каналів (темпи розвитку ринку, цінність додається каналом) Матриця контакт-рівень пристосування послуг (ступінь контакту персоналу з клієнтом, рівень пристосування послуг до вимог клієнтів) Матриця діагностики маркетингу (здійснення стратегії, стратегія (вірна, неправильна)) Матриця типів купівельної поведінки (ступінь залучення покупців, ступінь раціональності) Матриця еволюції конкурентної стратегії (інновації, продуктивність) Матриця важливість \ виконання роботи

* Дана матриця як і ряд інших в даному переліку використовується і на бізнес-рівні (аналізується структура окремих бізнес-портфелів), і на функціональному рівні (в маркетингу аналізуються окремі продукти бізнес-портфеля)

Доцільно практичне застосування матриць у стратегічному плануванні розбити на окремі етапи.

На першому етапі пропонується провести первинний аналіз діяльності підприємства. Для цієї мети підібрані три матриці. Матриця SWOT аналізує внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства та визначає основні напрями його розвитку. Матриця МСС передбачає аналіз відповідності цілей підприємства і його основних можливостей. Матриця вектора економічного розвитку підприємства являє собою таблицю, в якій представлені числові дані основних показників підприємства. З цієї матриці можна дістати інформацію для інших матриць, а також на основі цих даних зробити різні висновки вже на даному етапі.

Другим етапом застосування матричних методів є аналіз ринку і галузі. Тут аналізуються ринки, на яких функціонує підприємство, а також галузь в цілому. Основними у підгрупі «Ринок» є матриця BCG, що досліджує залежність темпів зростання і частки ринку, і матриця GE, що аналізує порівняльну привабливість ринку і конкурентоспроможність в галузі і має два різновиди: варіант Дэйа і варіант Моніенсона. Підгрупа «Галузь» містить матриці, що досліджують галузеве оточення, закономірності розвитку галузі. Основною даній підгрупі є матриця Shell/DPM, що досліджує залежність галузевої привабливості та конкурентоспроможності.

Наступні етапи стратегічного планування - аналіз диференціації та аналіз якості. Диференціація і якість виступають в даному випадку як складові, за допомогою яких можливо отримання необхідного результату. У групі «Диференціація» знаходяться три матриці. Матриця «Поліпшення конкурентної позиції» дозволяє наочно виявити закономірності і залежності диференціації від охоплення ринку. Матриця «Диференціація - відносна ефективність витрат» виявляє залежність відносної ефективності витрат на даному ринку від диференціації. Матриця «Продуктивність-інновації/диференціації» показує залежність між продуктивністю даної бізнес-одиниці і впровадженням інновацій.

Об'єкт дослідження групи «Аналіз якості» - виявлення факторів і закономірностей, що впливають на такий аспект, як якість виробленої продукції. Група може включати дві матриці. Матриця «Стратегії встановлення цін» позиціонує продукти залежно від якості і ціни. Матриця «Якість-ресурсомісткість» визначає співвідношення якості виробленого продукту і ресурсів, витрачених на нього.

Групи «Аналіз управління і Аналіз маркетингової стратегії» не входять в процес поступового впровадження матричного методу в стратегічне планування. Ці групи є відокремленими. Матриці, з яких складаються дані групи, можуть застосовуватися на всіх стадіях стратегічного планування і порушують питання функціонального планування. Група «Аналіз управління» складається з двох підгруп. Перша підгрупа – «Керівництво» - розглядає керівництво компанії в цілому, процеси, що впливають на керівництво, менеджмент компанії. Підгрупа «Персонал» розглядає процеси, що протікають між товаришами по службі, вплив різних факторів на працездатність персоналу.

У запропонованій схемі стратегічного планування в кожній групі матриці взаємодіють один з одним, але не можна спиратися на результат або висновок тільки однієї матриці - необхідно враховувати висновки, одержувані з кожної матриці в групі. Після проведення аналізу в першій групі проводиться аналіз в наступному. Аналіз в групах «Керування» і «Маркетингова стратегія» здійснюється на всіх етапах аналізу в стратегічному плануванні.

Висновки. Матричні методи відіграють дуже важливу роль у стратегічному плануванні і маркетингу. Матричний метод дуже зручний - саме цим пояснюється його поширеність. Однак використання тільки матричних методів не є достатнім, так як матриці дозволяють досліджувати стратегічне планування і маркетинг з окремих сторін і не показують повної картини, але в поєднанні з іншими методами матричний підхід дає можливість наочно побачити закономірності в процесах, що відбуваються на підприємстві, і зробити правильні висновки.

Література

1. Виханский О.С. Стратегическое планирование. — М.: Гардарики, 1999.
2. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. — СПб., 2000.
3. Bock F., Hellweg M., Lube M.-M. A Strategy for Supporting Innovation and Growth in Times of High Uncertainty — Arthur D. Little, 1998.
4. Moutinho L., Brownlie D. The Strategic Approach to the Analysis of Competitive Position. — UK, 1994.
5. McDonald M. Advanced Marketing Planning Advanced Marketing Planning. — Cranfield School of Management, 1998.
6. Frank E., Pelletier M. Revisiting strategic decision success Harrison-San Francisco State University. — Napa, California, USA, 1999.

Аннотация. Раскрыта сущность понятия «стратегическое маркетинговое планирование». Систематизировано матричные методы и определены этапы внедрения матричного подхода на всех этапах стратегического планирования.

Ключевые слова. Стратегия, стратегическое планирование, матричные методы, стратегический уровень, маркетинг, матрица.

Summary. The essence of the concept "strategic marketing planning" is defined. Matrix methods systematized and the stages of the introduction of the matrix approach at all stages of strategic planning are defined.

Keywords. Strategy, strategic planning, matrix methods, strategic level marketing, matrix.

УДК 368.034:339.17(477)

Куредя Н.М.

к.е.н., доц. кафедри теорії та практики менеджменту

Громихіна М.М.

Запорізький національний університет

ПРОБЛЕМИ ТА ЗАВДАННЯ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ У СТРАХУВАННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОСПОДАРСЬКИХ СУБ'ЄКТІВ

Анотація. У статті досліджуються деякі проблеми надання страхових послуг господарським суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності страховими компаніями.