

## Матричні методи стратегічного планування діяльності підприємств зв'язку

Лазоренко Л.В.

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Державного університету телекомунікацій

У статті розкрито суть та відмінності стратегічного планування. Проаналізовано основні матричні методи стратегічного планування та можливості їх застосування для розроблення стратегій діяльності підприємств зв'язку. Наведено приклад дослідження окремих послуг компанії «Київстар» на ринку мобільного зв'язку України за допомогою методу Бостонської консалтингової групи.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне планування, матричні методи, матриця Бостонської консалтингової групи, підприємства зв'язку.

Лазоренко Л.В. МАТРИЧНЫЕ МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ СВЯЗИ

В статье раскрыта суть и отличия стратегического планирования. Сделан анализ основных матричных методов стратегического планирования и возможности их использования для разработки стратегий деятельности предприятий связи. Приведен пример исследования отдельных услуг компании «Киевстар» на рынке мобильной связи Украины с помощью метода Бостонской консалтинговой группы.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое планирование, матричные методы, матрица Бостонской консалтинговой группы, предприятия связи.

Lazorenko L.V. MATRIX METHODS OF STRATEGIC PLANNING OF ACTIVITY OF ENTERPRISES OF CONNECTION

Essence and differences of the strategic planning are exposed in the article. The basic matrix methods of the strategic planning and possibility of their application for development of strategies of activity of enterprises of connection are analyzed. An example of research of some kind of services of company «Kyivstar» at the market of mobile communication of Ukraine by method of Boston consulting group is given.

**Keywords:** strategy, strategic planning, matrix methods, matrix of Boston consulting group, enterprises of connection.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасний етап розвитку економіки вимагає від підприємств постійного підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності послуг на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, провідних систем управління, використання інноваційних методів завоювання ринку та утримання своїх позицій. Розроблення стратегії розвитку будь-якого підприємства є невід'ємною умовою його успішного функціонування на внутрішньому і зовнішньому ринках. Питання обґрунтування методів стратегічного планування особливо набуває актуальності для підприємств зв'язку, тому що саме вони найбільше залежать від змін, що відбуваються у світі технологій та маркетингу, і повинні постійно враховувати ці зміни у своїй діяльності для утримання та розвитку своїх конкурентних переваг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сутність та особливості стратегічного планування діяльності підприємства розглянута в

працях таких учених, як: І. Ансофф, В.А. Белошапка, К. Боумэн, В.А. Василенко, А. Демб, Г.В. Загорій, Ф.Ф. Нойбауер, Ф.Ф. Нойбауер Г.І. Ткаченко та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** На сьогодні важливо визначити найбільш ефективний метод стратегічного планування для розроблення стратегії розвитку діяльності підприємств зв'язку з метою забезпечення їх ефективного функціонування.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є обґрунтування ролі окремих методів стратегічного планування та їх вплив на кінцеві результати діяльності підприємств зв'язку в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасне управління підприємством вимагає використання стратегічних методів і моделей. Але на особливу увагу заслуговують методи стратегічного планування, тому що саме вони дають можливість розробити

й обґрунтувати основні напрями діяльності компанії з урахуванням усіх її можливостей, загроз та впливів різних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Стратегічне планування суттєво відрізняється від стратегічного управління підприємством, а отже, його методи також відмінні від методів стратегічного менеджменту. Перша істотна відмінність стратегічного планування від управління за допомогою вибору стратегічних позицій полягає в доповненні планування потенціалу фірми плануванням її стратегії. Друга відмінність полягає в систематичному подоланні опору змінам у процесі реалізації запланованої стратегії і зміни організаційних можливостей.

Для оцінки позицій підприємств, функціонуючих у конкурентному середовищі, можуть використовуватися різні методи, але особливу цікавість являють якісні методи оцінки. Одним із головних інструментів якісного аналізу позиціонування підприємства в конкурентному середовищі є матричні методи. До того ж ці методи можуть широко використовуватися в підприємствах зв'язку.

Матричний підхід міцно завоював популярність у західних дослідників менеджменту й вважається одним із найпоширеніших методів оцінки якості діяльності підприємств [1, с. 272]. Початком появи матричного аналізу можна вважати 1960-ті роки, коли підсилилися роль і значення стратегічного аспекту в діяльності підприємств. Його перевагою є те, що він дає змогу досліджувати розвиток підприємства в динаміці.

Матриця – це модель, що може бути побудована на основі будь-яких показників. Найбільше поширення одержали двовимірні матриці, за допомогою яких підприємства або послуги можуть порівнюватися один з одним за такими критеріями, як темп зростання продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі тощо.

При цьому, на думку О. Тищенко й О. Головки [2, с. 98], реалізуються принципи сегментації ринку (виділення значних критеріїв на основі аналізу зовнішнього середовища), аналізу діяльності підприємства та узгодження (попарного порівняння критеріїв). У моделях різних консалтингових фірм використовуються різні змінні на основі двовимірних матриць, в яких по одній осі фіксують значення внутрішніх факторів, а по іншій – зовнішніх.

Для реалізації матричного підходу необхідна попередня робота:

1) визначення переліку об'єктів, щодо яких розглядається первинний, вторинний і третинний впливи факторів;

2) визначення переліку факторів, які мають значний вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Під час аналізу підприємств-конкурентів застосовується досить багато матриць тієї або іншої спрямованості. Існує необхідність систематизації цих матриць, а також поетапного впровадження матричного підходу на всіх етапах функціонування підприємств. Різні вчені пропонують різні класифікації матриць, але ми зосередимося на тій, яка найбільше підходить для використання підприємствами зв'язку з метою оцінки їх конкурентних переваг, позиції на ринку, якості послуг, а також розроблення стратегій їх розвитку з урахуванням сучасних вимог ринку.

Залежно від рівня стратегічного планування можна виділити три рівня: рівень корпорації, бізнес-рівень, функціональний рівень. Матриці стратегічного планування на рівні корпорації аналізують її діяльність, здійснюють портфельний аналіз, а також аналіз ситуації в корпорації у цілому. Бізнес-рівень включає матриці, які мають відношення до конкретного підприємства або до його товару чи послуги, аналізують властивості цього товару чи послуги, ситуацію на ринку тощо. Матриці функціонального рівня досліджують фактори, що впливають на функціональні сфери підприємства [3, с. 212–216].

Якщо розглядати ці матриці у розрізі підприємств зв'язку, то слід зазначити, що найбільш використовуваними є матриці першого і третього видів, коли слід зробити аналіз діяльності підприємства, тоді доцільно використовувати матрицю корпорації, та у разі дослідження впливу різних факторів на діяльність організації слід застосувати функціональну матрицю.

Залежно від об'єкта вивчення. Класифікація за об'єктом вивчення ділить матриці на групи залежно від досліджуваного об'єкта. У матриці «Оцінка успішності стратегії» об'єктом вивчення є конкурентна стратегія підприємства, так само як і в матриці «Рівень технологічних можливостей – рівень стратегічного потенціалу» [4, с. 284]. Іншим об'єктом дослідження виступає портфель компанії. У цій групі прикладами можуть служити матриці Shell, БКГ. Цей вид матриць також є популярним у процесі стратегічного планування підприємств зв'язку.

Залежно від етапу стратегічного планування. Поетапне впровадження матричного

інструментарію в плануванні діяльності підприємства допомагає йому досконало провести аналіз ситуації.

Залежно від факторів, формуючих матрицю. Побудова двовимірної матриці здійснюється на перетині двох обраних факторів, тобто матриця висвітлює взаємодію двох обраних показників під час формування конкурентної стратегії [3, с. 212–216].

Цей вид матриць може використовуватися абсолютно в будь-яких підприємствах, включаючи підприємства зв'язку, наприклад під час дослідження впливу введення нової послуги чи тарифу на прибуток компанії або зміни вартості окремих послуг на прибуток компанії, або введення нових технологічних можливостей (витрати на їх впровадження) на прибуток підприємства тощо.

Одним із найвідоміших методів є матриця Бостонської консалтингової групи, розроблена в 60-х роках (матриця БКГ). Даний метод дає змогу приймати рішення стосовно вкладень, що мають довгострокову перспективу в організаціях, що виробляють різні продукти чи послуги, що перебувають на різних стадіях життєвого циклу та мають різні темпи росту та різні частки ринку.

Основна увага в моделі Бостонської консалтингової групи зосереджується на потоці готівки організації, яка або спрямовується (споживається) на проведення операцій в

окремо взятій бізнес-сфері, або виникає (породжується) внаслідок таких операцій. Уважається, що рівень доходу чи витрат готівки дуже сильно функціонально залежить від темпів зростання ринку і відносної частки організації на цьому ринку. Темпи зростання бізнесу організації визначають темп, в якому організація буде використовувати готівку [3, с. 212–216].

Рішення, що допускає модель Бостонської консалтингової групи, залежать від становища конкретного виду бізнесу організації у стратегічному просторі, утвореному двома координатними осями. На вісі ординат відкладається, як уже зазначалося, значення темпів зростання ринку, а на іншій – прибуток компанії або відносна частка ринку, що належить підприємству. Діаметр кульки на матриці відповідає обсягу продажу продукту чи послуги [5, с. 88].

Ситуації з рухом коштів відображають квадранти матриці [5, с. 89]:

– дикі кішки – великий темп росту продукту і низька частка ринку. Для збільшення частки необхідні великі інвестиції, які зможуть перетворити продукт у зірку;

– зірки – високий темп росту, висока частка ринку. Цей продукт чи послуга може приносити достатній прибуток, щоб підтримувати своє існування, проте можливі деякі фінансові складності;

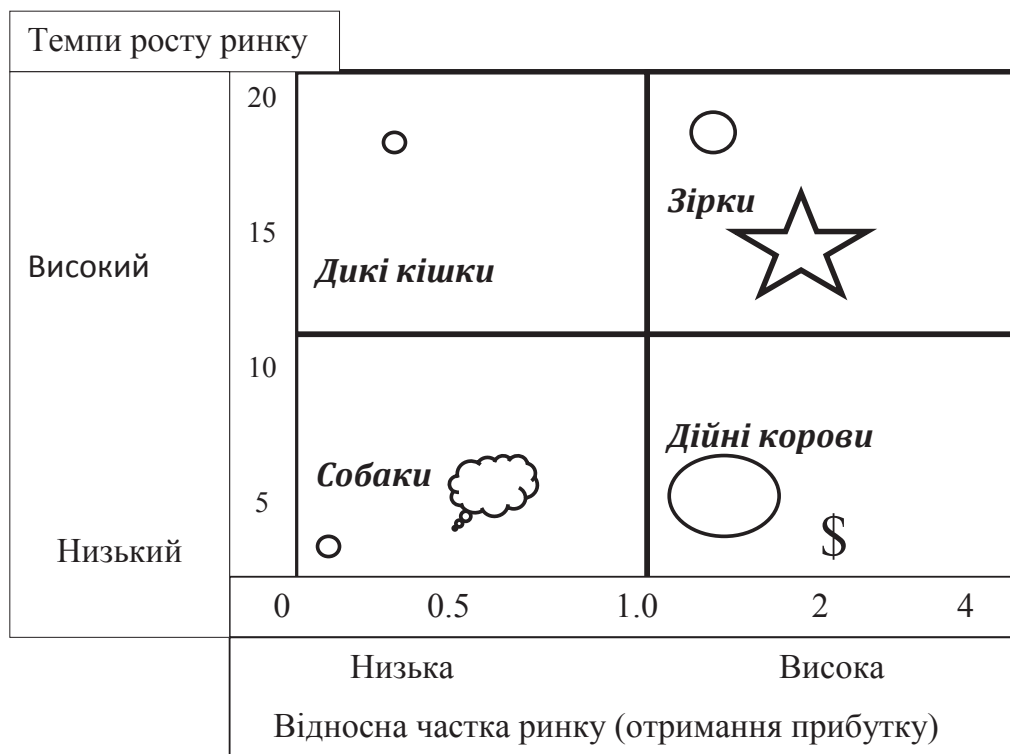


Рис. 1. Матриця Бостонської консалтингової групи [5, с. 89]

– дійні корови – низькі темпи росту, висока частка ринку. Цей продукт чи послуга дає великий прибуток, який може витратитися на диких кішок та зірок;

– собаки – низькі темпи росту, низька частка ринку. Продукт не приносить прибутку або дає низьку фінансову віддачу. Потребує великої уваги за зусиль із боку керівництва фірми.

У моделі Бостонської консалтингової групи основними комерційними цілями організації передбачаються зростання норми та маси прибутку. При цьому набір допустимих стратегічних рішень щодо того, як можна досягти цієї мети, обмежується чотирма варіантами [6, с. 214]:

1. збільшення частки бізнесу організації на ринку;

2. боротьбою за збереження частки бізнесу організації на ринку;

3. максимальним використанням становища бізнесу організації на ринку;

4. звільненням від цього виду бізнесу.

Цей метод широко використовується для стратегічного аналізу діяльності підприємств зв'язку. Прикладом такого застосування є дослідження, зроблене науковцями С.П. Усиком та С.А. Пономаренко, щодо оцінки послуг компанії «Київстар» за допомогою матриці БКГ. У результаті свого аналізу вони прийшли до висновку, що в квадрант «Дійні корови» потрапляють передплачені послуги та контрактні послуги для бізнес-абонентів, а передплачені молодіжні послуги, послуги роумінгу та контрактні послуги для фізичних осіб

потрапляють в квадрант «Собаки», що означає, що підприємству потрібно докладати значних зусиль, щоб покращити цю ситуацію, або знайти альтернативу даним послугам. Хоча, якщо аналізувати частку компанії «Київстар» у загальному обсязі продажів на ринку послуг мобільного зв'язку, то підприємство навіть по передплачених молодіжних послугах, послугах роумінгу та контрактних послугах для фізичних осіб займає провідні позиції і становить 38%, 37,1% та 24,3% відповідно [7, с. 343].

**Висновки з цього дослідження.** Застосування матричних методів оцінки необхідне під час прийняття стратегічних рішень і виборі конкурентної стратегії, що є основою формування сталої конкурентної позиції підприємств зв'язку на ринку. Матриці можуть використовуватися під час розроблення всіх видів стратегій на всіх етапах стратегічного планування діяльності підприємства, на кожному з яких матричний аналіз має свою специфіку.

Для ефективного використання методів стратегічного планування кожна послуга підприємства зв'язку повинна аналізуватися окремо, що дає змогу порівняти їх між собою. Крім того, таке порівняння можна зробити з подібними послугами конкурентів для оцінки своєї частки на ринку і своїх можливостей розвитку бізнесу. Використання таких підходів на підприємствах зв'язку дасть їм змогу своєчасно оцінити ситуацію на ринку, утримати свої позиції та бути конкурентоспроможними.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Воронкова А.Э. Организационное обеспечение поддержания и повышения конкурентоспособности предприятия / А.Э. Воронкова // Прометей: Региональный сборник научных трудов по экономике. – Донецк: Китис, 1999. – 376 с.
2. Тищенко А.Н., Головка О.С. Стратегия управления развитием предприятия / А.Н. Тищенко, О.С. Головка. – Харьков: ЭДЭНА, 2003. – 198 с.
3. Сумцов В.Г. Стратегічне управління підприємницькою діяльністю: [навч. посіб.] / В.Г. Сумцов, П.Ю. Петров; Східноукраїнський національний ун-т ім. Володимира Даля. – Луганськ: СХУ ім. В. Даля, 2004. – 448 с.
4. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: [монографія] / За заг. ред. Ю.Б. Іванова, О.М.Тищенка. – Харьков: ІНЖЕК, 2006. – 384 с.
5. Основи менеджменту. Практикум / О.В. Баєва, Н.І. Новальська, Л.О. Згалат-Лозинська. – К.: ЦУЛ, 2007. – 524 с.
6. Методы и модели управления фирмой / Б. Кузин, В. Юрьев, Г. Шахдинаров – СПб.: Питер, 2001 – 432 с.
7. Усик С.П., Пономаренко С.А. Аналіз послуг мобільного зв'язку на ринку України / С.П. Усик, С.А. Пономаренко // Сталій розвиток економіки. – 2013. – № 3(20). – С. 341–346.