ление приведенной стоимостью инвестиционных затрат при неизменной сумме их частей, осваиваемых по этапам строительства.

Список использованной литературы

1. Антипенко Е.Ю. Принцип анализа капитальных вложений / Е. Антипенко, В. Доненко. – Запорожье: ФАЗАН, 2005 – 420 с.

2. Ахьюджа Х. Сетевые методы управления в проектировании и производстве / Х. Ахьюджа; пер. с англ. Б. Лунякова. – М.: Мир, 1979. – 638 с.

3. Бирман Г. Экономический анализ инвестиционных проектов / Г. Бирман, С. Шмидт; пер. с англ. под ред. Л. Белых. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 631 с.

4. Брігхем Е.Ф. Основи фінансового менеджменту / Е.Ф. Брігхем; пер. з англ. В. Біленький, О. Медвідь та ін. – К.: Молодь, 1997. – 1000 с.

5. Млодецкий В.Р. Оперативное управление инвестиционным проектом на основе интегральных показателей эффективности / В. Млодецкий, В. Божакова // Вісник ПДАБА – 2001. – №11. – С. 26–31.

6. Савчук В.П. Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент / В. Савчук. – К.: Максимум, 2006. – 884 с.

У статті використано метод ланцюгових підстановок, на основі якого проведено оцінку абсолютного та відносного впливу кожного з вихідних параметрів грошового потоку на показник ефективності при переході від оптимістичних до песимістичних їх значень.

Ключові слова: *економічний аналіз, інвестиційна діяльність, економічна ефективність, ризик, надійність.*

The method of chain substitution is offered in this article. On it base the estimation of absolute and relative influence of each input parameters of cash flow on the efficiency indicator during the transition from optimistic to their pessimistic is executed.

Key words: *economic analysis, investment activity, economic efficiency, risk, security.*

Надійшло 17.01.2012.

УДК 658.1

П.М. Рибалка

МАТРИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто проблему формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням етапів життєвого циклу організації. Показано, що використання матричних інструментів дає змогу зробити стратегію більш якісною та життєздатною за її реалізації.

Ключові слова: *стратегія підприємства, матричні підходи, життєвий цикл організації, матриця BCG.*

Сучасна економіка потребує швидкої та раціональної реакції на зміни, які відбуваються у навколишньому середовищі. У цих умовах треба дуже ретельно підходити до формування стратегії підприємства. У проце-

© П.М. Рибалка, 2012

сі аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а це, в першу чергу, поведінка конкурентів, постачальників, споживачів і держави, слід зрозуміти, на якому етапі життєвого циклу перебуває підприємство та які стратегічні заходи доцільні на цій стадії.

Пошук інструментів, які б допомогли створити відповідну і конкурентну стратегію, ведеться постійно. Це видно з досить великої кількості наукових досліджень, результати яких наведено у наукових працях І. Ансоффа, І. Адізеса, М. Портера, А.А. Томпсона, А.Дж. Стрікленда, Г. Мінцберга, В.А. Павлової, В.Є. Момота, А.П. Градова, В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко та ін.

Аналіз цих та інших праць дозволив зробити такі висновки:

– відбуваються активні зміни умов, в яких працюють підприємства на ринках;

– використовується достатньо велика кількість видів стратегій розвитку;

– здійснюється аналіз сильних та слабких сторін підприємства, його можливостей та загроз;

– проведено багато наукових досліджень, на основі яких написано статті і книги про розробку стратегій, але потрібна адаптація запропонованих інструментів до реалій українського бізнесу;

– українські підприємства, не повною мірою використовують матричні механізми, що успішно задіяні на зарубіжних підприємствах;

– не завжди стратегія розробляється з урахуванням життєвого циклу, що робить стратегію дуже вразливою і недостатньо ефективною при реалізації.

Ці та інші зазначені моменти свідчать, що стратегічні механізми потребують чітких методичних рекомендацій до створення стратегії на конкретній фазі розвитку підприємства. Такі механізми, з нашої точки зору, повинні будуватись на основі матричних підходів, що актуально і, як показали дослідження, не достатньо широко застосовуються, тому що адаптованих до української економіки практичних методик не розроблено.

У статті автор ставить за мету пояснити і сформувати рекомендації щодо використання матричних інструментів при створенні стратегії підприємствами. Крім цього, намагається на прикладах конкретних підприємств показати необхідність урахування в стратегії розвитку етапу життєвого циклу, на якому перебуває підприємство.

Аналіз у різних галузях економіки України показує, що підприємства при розробці стратегій базуються на загальних результатах розвитку і ефективності підприємств-конкурентів у певній галузі, споріднених галузях та економіки країни в цілому. Наприклад, перспективи розвитку машинобудівної галузі залежать від конкурентоспроможності її підприємств, видобувної і металургійної галузей тощо. Не можна створити високу конкурентоспроможність національного автомобіля, якщо продукція підприємств автомобілебудування не буде відповідати сучасним вимогам (надійність, безпечність, дизайн, потужність тощо), а це залежить від якості металу, шин, наукової організації виробництва, маркетингу і т. ін. Усі підприємства різних галузей, що пов'язані з машинобудуванням (наприклад, автомобілебудуванням), розвиваються по-різному та можуть перебувати на різних етапах життєвого циклу розвитку. Це має бути враховано при формуванні стратегії підприємств відповідних галузей.

Часткові результати своїх досліджень автор пропонує розглянути на прикладі двох компаній, що працюють на шинному ринку України, – ТОВ «Автоленд-Дніпро» і ЗАТ «Росава».

Підприємство ТОВ «Автоленд-Дніпро» працює на ринку шин з 1995 р. і є однією з торгових компаній шинної галузі, що найбільш динамічно розвивається останніми роками. Так, починаючи з 2009 р., оборот компанії щорічно збільшується на 25–30%, що значно випереджає темпи зростання галузі, які в середньому склали 4,0%.

ЗАТ «Росава» є одним з двох вітчизняних заводів-виробників шин для легкових автомобілів (Дніпропетровській шинний завод спеціалізується на випуску вантажних і сільськогосподарських шин), що розпочало свою діяльність ще за часів Радянського Союзу, тому на ринку України та СНД воно достатньо відоме.

При формуванні та реалізації своєї стратегії промислові підприємства використовують матрицю BCG, що допомагає їм визначитись, яку позицію вони займають відносно лідера галузі [1].

Матриця Бостонської Консалтингової Групи (матриця BCG) є найбільш поширеним матричним інструментом. Вона складається з чотирьох квадрантів («Зірки», «Знаки питання», «Дійні корови», «Собаки») і порівнює позиції господарських підрозділів диверсифікованої компанії на основі темпів зростання галузі і відносної частки ринку. Ця модель ще називається матрицею «зростання/частка» чи матрицею «частка ринку – темп зростання». Завдяки цьому матричному механізму керівники підприємств мають можливість проаналізувати позицію кожного підрозділу свого підприємства і перспективи переміщення в інші квадранти.

Наші дослідження показали, що однією із загальних проблем для підприємств є точне визначення місця розташування компанії у квадрантах матриці BCG. Для цього, безумовно, треба робити аналіз стану досліджуваних підприємств та галузі, до якої вони належать. Розглянемо ці дії на практичних прикладах підприємств ТОВ «Автоленд-Дніпро» і ЗАТ «Росава».

Темп зростання галузі, до якої належить ТОВ «Автоленд-Дніпро», у 2010 р. був нижче, ніж темп зростання ВВП (4,0% і 4,2 відповідно), тому підприємство згідно з матрицею BCG не може перебувати у квадрантах «Зірки» або «Знаки питання». Перебування підприємства у цих квадрантах передбачає, що темп зростання галузі вище, ніж темп зростання ВВП нашої країни. Аналізуючи ринкову позицію ТОВ «Автоленд-Дніпро», було визначено, що підприємство не є лідером на ринку, бо його ринкова частка дорівнює 5%. Таким чином, ми можемо визначити положення підприємства на матриці BCG – зараз підприємство «Автоленд-Дніпро» перебуває у квадранті «Собаки». Розглянемо можливі зміни позиції підприємства.

Для компанії, що перебуває в квадранті «Собаки», переміщення в будь-який інший квадрант буде позитивною динамікою. Вивчивши тенденції розвитку шинного ринку України, можна сказати, що значного збільшення темпів зростання галузі чекати не варто. Тому розглянемо тільки один варіант: переміщення компанії у квадрант «Дійні корови». При цьому необхідно детально вивчити ключові сильні сторони, завдяки яким підприємство змогло б значно збільшити свою частку ринку, обійти

конкурентів і переміститися у квадрант «Дійні корови». Слід зазначити, це дуже складне завдання. Наші рекомендації для усіх компаній, які потрапляють у квадрант «Собаки», складаються з того, щоб більш ретельно проаналізувати свої можливості і тільки після цього прийняти рішення про продовження бізнесу в цій галузі.

Незважаючи на те, що підприємство ЗАТ «Росава» є лідером галузі і володіє великою часткою ринку (41,3%), підприємство перебуває на етапі спаду і поступово втрачає позиції на ринку легкових шин. Усе агресивніше поводяться російські виробники покришок, у недалекому майбутньому можливе входження на ринок китайських виробників, які можуть запропонувати споживачу якіснішу продукцію при незначній різниці в цінах. Відносна частка ринку компанії у цей час більше 1. Таким чином, ЗАТ «Росава» перебуває в квадранті «Дійні корови» стандартної матриці BCG.

Створення матриці BCG, як було підкреслено вище, дозволяє підприємствам за наявності достатньої інформації для аналізу одержати високу репрезентативність оцінки положення своїх господарських підрозділів у галузі. Завдяки цьому підприємства мають можливість розробити стратегічні рішення щодо кожного бізнес-напряму своєї діяльності, що краще відповідають отриманій ситуації.

Також треба відзначити, що значна кількість експертів, які спеціалізуються на аналізі господарських портфелів компаній, вважають, що проведення межі між високою і низькою відносними частками ринку в матриці BCG зроблено з невиправданою точністю. Ми згодні з їхньою точкою зору, що межу між квадрантами слід встановити в районі 0,75–0,80 [4], щоб у квадрантах «Зірки» і «Дійні корови» могли опинитися і достатньо сильні компанії, які перебувають на рівні вище середнього (хоча і не є лідерами ринку), а в квадранти «Знаки питання» і «Собаки», перейшли б компанії, що явно програють конкурентам або перебувають на рівні нижче середнього. Тому що зараз тільки компанії, які є лідерами на своїх ринках, можуть потрапити в квадранти «Зірки» і «Дійні корови», а це звужує можливості використання цієї матриці.

Аналіз показав, що шинна галузь України на цьому етапі перебуває на стадії зростання. Але порівняно з іншими галузями місткість шинного ринку і темпи зростання галузі перебувають на низькому рівні. При цьому інтенсивність конкуренції – дуже висока, оскільки жоден з гравців ринку, крім ЗАТ «Росава», не має частку більше 10%.

Ретельно вивчивши тенденції шинного ринку України, можна сказати, що значного збільшення темпів зростання ринку чекати не варто, тому підприємствам цієї галузі необхідно розвивати сильні сторони і позбавлятися слабких сторін, які заважають розвитку компанії.

Для ЗАТ «Росава» можливі два варіанти розвитку ситуації.

Перший варіант. Згідно з матрицею BCG при зміні ситуації на ринку для переміщення компанії в квадрант «Знаки питання» або «Зірки» необхідне значне збільшення темпів зростання галузі. При збільшенні темпів зростання галузі, якщо ЗАТ «Росава» зможе збільшити власну частку ринку пропорційно зростанню ринку, підприємство закріпиться в квадранті «Зірки». Якщо ні – переміститься в квадрант «Знаки питання», при цьому позиція підприємства на ринку значно погіршиться. Для запо-

бігання подібній ситуації підприємству потрібно збільшувати обсяги продажів, а це можливо, перш за все, при позитивному іміджі бренду у кінцевого споживача і добрій роботі дилерів компанії.

Другий варіант. У випадку зниження частки компанії на ринку підприємство може переміститися в квадрант «Собаки». Класична ситуація, коли спостерігається повільний темп зростання галузі і підприємство перебуває на етапі спаду. Щоб запобігти такій ситуації, ЗАТ «Росава» необхідно провести значні перетворення як у виробництві, так і в схемі дистрибуції власної продукції. Щоб продукція компанії залишалася конкурентоспроможною на ринку, потрібно інвестувати кошти в обладнання та технологію, у розробку нових моделей шин з сучасним рівнем якості. У цей момент основною конкурентною перевагою заводу є низька ціна, але це короткострокова перевага, яка не дозволить підприємству зберегти свої позиції на ринку. Якщо підприємство будує довгострокові плани у шинній галузі, необхідно провести такі перетворення:

– розробити нові моделі покришок з сучасним малюнком протектора;
– зробити заміну устаткування для підвищення якості продукції;
– здійснити реструктуризацію підприємства для зниження витрат;
– побудувати систему дистрибуції так, щоб дилери компанії могли працювати з достатнім рівнем рентабельності, тобто стимулювати їх діяльність.

Розглянувши на прикладі матриці BCG варіанти стратегічних напрямів компаній, що перебувають на різних етапах життєвого циклу, становище яких відповідає різним квадрантам матриці BCG, можна зробити висновок про недосконалість матричного інструменту, запропонованого Boston Consulting Group. Оцінюючи позиції компаній у кожному з квадрантів матриці і перспективи переміщення в інші квадранти, бачимо, що матриця BCG не завжди дозволяє проаналізувати ситуацію в динаміці. Вона дає лише загальні рекомендації щодо подальшої стратегії, не враховує динаміку зростання галузі, напрям її розвитку, конкурентне середовище і фінансові можливості компанії [3].

Крім цього, використання матриці BCG, як зазначають спеціалісти [2], ефективне лише в тому разі, коли позицію підприємства у конкурентному середовищі можна чітко оцінити за допомогою його частки на цьому ринку, а зростання обсягу відповідного ринку є надійним вимірником можливого розвитку конкретного бізнесу. При виникненні значно складніших конкурентних умов та невизначеності стратегічних перспектив підприємствам потрібен більш досконалий механізм формування стратегії.

Щоб уникнути цих недоліків та зробити використання матричного підходу більш дієвим для українських підприємств при формуванні стратегічних дій, пропонуємо синтезувати матриці BCG і General Electric, що значно покращить стратегію і дасть можливість враховувати етапи життєвого циклу підприємства.

Поєднання двох матриць створює можливість введення нових показників, які дозволяють більш повно проаналізувати та оцінити привабливість галузі та конкурентну позицію компанії в конкретній галузі. Привабливість галузі пропонуємо розглядати за допомогою таких показників:

– темпи зростання галузі;

– місткість ринку;
– інтенсивність конкуренції в галузі.

Як показники, які більш точно виконають оцінку конкурентної позиції в галузі, з нашої точки зору, доцільно використовувати:
– відносну частку ринку;
– конкурентоспроможність продукції компанії;
– фінансову стійкість компанії.

Слід зазначити, що всі запропоновані критерії оцінки можна чисельно виміряти й порівняти, на відміну від безлічі показників матриці General Electric, які можна оцінити тільки експертним шляхом. Ця перевага дозволяє більш аргументовано і точно прийняти відповідні стратегічні рішення для подальшого розвитку свого бізнесу.

Також поєднання двох матриць забезпечує можливість розширити матрицю BCG з чотирьох до дев'яти квадрантів. Оскільки, крім квадрантів з високою та низькою привабливістю галузі та позицією компанії в галузі, з'являться середні області. Це дозволить у додані квадранти потрапити більш-менш сильним компаніям, і, як правило, з привабливих галузей, які не є лідерами ринку, але перебувають на середньому рівні та вище.

Схематично розроблена нами матриця має такий вигляд.

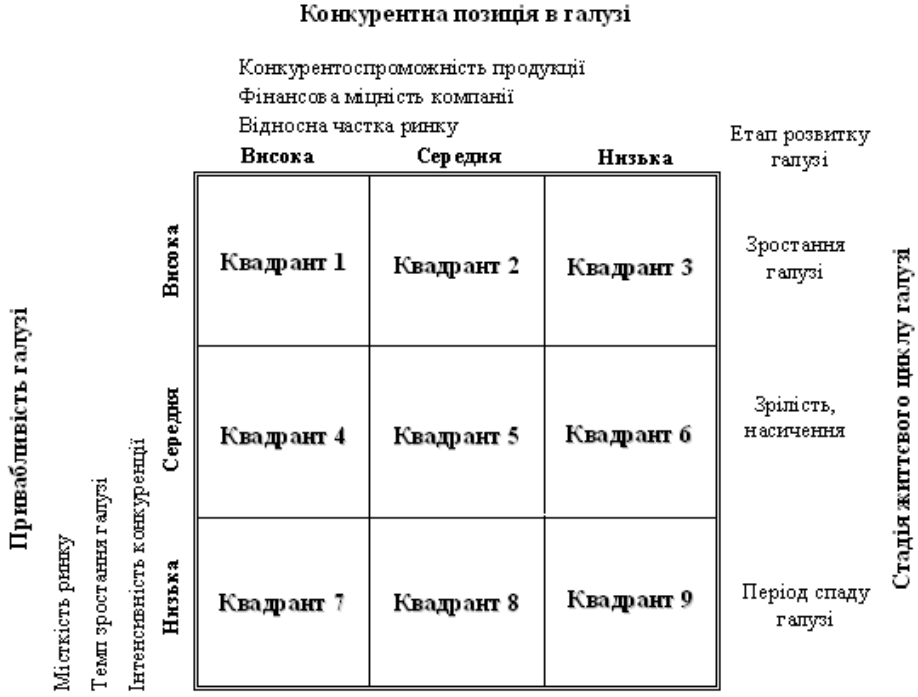

Рис. 1. Матриця «Привабливість галузі/ конкурентна позиція в галузі/ стадія життєвого циклу»

Як бачимо, на рис. 1 показана трьохвимірна матриця «Привабливість галузі/конкурентна позиція в галузі/стадія життєвого циклу», де можна

оцінювати не тільки привабливість галузі і позицію компанії в галузі, а й життєвий цикл галузі.

Дослідження показали, що без урахування стадії розвитку галузі сформувати ефективну і конкурентоспроможну стратегію підприємства, що працює в цій галузі, неможливо.

Поєднання матриць BCG і General Electric є оновленим та більш дієвим інструментом у матричних моделях, що, в першу чергу, надає підприємствам такі можливості:

1. Розширення матриці дозволяє оцінити привабливість галузі не тільки зараз, але і в динаміці, за рахунок оцінки і прогнозування темпів зростання ринку і рівня конкуренції в галузі.

2. Можна розглядати конкурентну позицію компанії в галузі на різних її стадіях розвитку і залежно від цього вносити зміни в стратегію компанії.

3. Для оцінки позиції компанії в галузі і привабливості галузі обрано такі критерії оцінки, які можна чисельно вимірювати і аналізувати, виключивши показники, які можна оцінити тільки експертним шляхом.

На підставі вивчення галузей за допомогою нового матричного інструменту і розгляду граничних випадків на прикладі реально працюючих компаній, ми можемо зробити практичні висновки по кожній галузі.

Таким чином, розроблений матричний інструмент можна використати при розробці варіантів стратегій розвитку для підприємств різних галузей.

Список використаної літератури

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: ПитерКом, 1999. – 416 с.

2. Василенко В.О. Стратегічне управління / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.

3. Момот В.Є. Методичні основи адаптації стратегії підприємств до етапів життєвого циклу / В.Є. Момот, П.М. Рибалка // Академічний огляд. – № 1. – 2007. – С. 56–62.

4. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

Рассмотрена проблема формирования стратегии развития предприятия с учетом этапов жизненного цикла организации. Показано, что использование матричных инструментов дает возможность сделать стратегию более качественной и жизнеспособной при ее реализации.

Ключевые слова: *стратегия* ***предприятия, матричные подходы, жизненный цикл организации, матрица BCG.***

The problem of the formation of enterprise development strategies taking into account the life cycle of the organization was analyzed. It is shown that the use of the matrix instruments makes enables the strategy better and more sustainable in its implementation.

Key words: *strategy of the enterprise, the matrix approaches, the life cycle of the organization, the matrix of BCG.*

Надійшло 7.02.2012.