

Література

1. Пашут, М. Т. Прогнозування та прогнозування економічного та соціального розвитку [Текст]: навч. посібн. / М. Т. Пашут. — Київ: Центр навчальної літератури, 2005. — 408 с.
2. Борисевич, В. І. Прогнозування та прогнозування економіки [Текст]: учебн. пособ. / В. І. Борисевич, Г. А. Кандуров, Н. Н. Кандуров та др.; под общ. ред. В. І. Борисевич, Г. А. Кандуров. — Минск: Интерпрессервис; Экоперспектив, 2001. — 380 с.
3. Швайк, Л. А. Планирование діяльності підприємств [Текст]: навч. посіб. / Л. А. Швайк. — Львів: Новий світ-2000, 2006. — 268 с.
4. Анкофф, Р. Планирование будущего корпорации [Текст]: пер. с нгл. / Р. Анкофф. — М.: Сирин, 2002. — 256 с. — ISBN 5-86567-0454.
5. Зхренко, В. І. Прогнозування цільових програм підприємств промисловості (методические положения) [Текст] / В. І. Зхренко, Т. Г. Іванов, Н. Н. Корсиков та др.; под общ. ред. В. І. Зхренко. — Одесса: Одесский юридический институт НУВД, 2003. — 85 с.
6. Лейбкниг, А. Р. Проблемы методологии и организации разработки комплексных программ [Текст] / А. Р. Лейбкниг, Е. В. Руднев, Б. Л. Рудник. — М.: Наука, 1983. — 111 с.
7. Мильнер, Б. З. Теория организации [Текст]: учебник / Б. З. Мильнер. — М.: Инфра-М, 2008. — 864 с. — ISBN 978-5-16-003319-8.
8. Моррисей, Дж. Целевое управление организацией [Текст]: пер. с нгл. / Дж. Моррисей. — М.: Советское Радио, 1979. — 144 с.
9. Райзберг, Б. А. Прогнозно-целевое планирование и управление [Текст]: учебник / Б. А. Райзберг, А. Г. Лобко. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 428 с. — ISBN 5-16-001313-X.
10. Стеченко, Д. М. Прогнозно-цільовий орієнтація в управлінні соціально-економічним розвитком регіону [Текст]: Часопис Хмельницького університету управління та права / Д. М. Стеченко // Відомості Верховної Ради України (ВВР). — 2007. — № 3(23). — С. 167-171.
11. Конституція України [Електронний ресурс]: Зкоп України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР; із змін, внесеними згідно із Зконом України від 21.02.2014 № 742-VII / Верховна Рада України // Відомості Верховної Ради України (ВВР). — 2014. — № 11. — ст. 143. — Режим доступу: \www\URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr
12. Eckart, K. Social, Economic and Cultural Aspects in the Dynamic Changing Process of Old Industrial Regions: Ruhr District (Germany), Upper Silesia (Poland), Ostrava Region (Czech Republic) [Text] / K. Eckart, S. Ehrke, H. Krahe, I. Eckart-Muller. — Berlin; Hamburg; Munster: LIT Verlag, 2003. — 400 p.
13. Carney, J. Regions in Crisis: New Perspectives in European Regional Theory [Text] / J. Carney, R. Hudson, J. Lewis. — London: Taylor & Francis, 1980. — 179 p.
14. Steiner, G. A. Business, Government and Society [Text] / G. A. Steiner, J. F. Steiner. — N-Y.: McGraw-Hall, 2001. — 311 p.
15. Жуковский, А. И. Прогнозування та оцінка регіональних цільових програм (на основі Кандурского опыта) [Текст]: учебн.-метод. пособ. / А. И. Жуковский, С. В. Васильев, Д. С. Штрейс; под общ. ред. С. Ю. Фричного. — Отт в — Москв — Великий Новгород, 2006. — 175 с.
16. Farnham, D. Understanding Industrial Relations [Text] / D. Farnham, J. Pimlott. — Ed. 5. — Cassell, 1999. — 449 p.
17. Акулюшин, М. А. Обоснование формирования инвестиционной стратегии промышленного комплекса Украины [Текст] / М. А. Акулюшин // Ринков економік: сучасна теорія і практик управління. — 2010. — Т. 13, Вип. 29. — С. 11-17.
18. Rothaermel, F. Strategic Management: Concepts and Cases [Text] / F. Rothaermel. — McGraw-Hill Education, 2012. — 960 p.
19. Mankiw, N. G. Macroeconomics [Text] / N. G. Mankiw. — Ed. 5. — Worth Publ., 2005. — 548 p.

ИССЛЕДОВАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВЫХ МЕТОДОВ ПЛАНИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ РАЗВИТИЕМ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА

Рассмотрены возможности применения методов программно-целевого планирования в промышленном производстве. Определены теоретические основы программного планирования и принципы использования методов программно-целевого планирования как элемент системы управления, выявлены недостатки и принципы программного планирования. Исследована структура программы, трансформация и состав программного планирования, взаимосвязь целей и ресурсного обеспечения их достижения.

Ключевые слова: планирование, программа, программно-целевой метод, программно-целевое планирование, управление, промышленное производство.

Акулюшина Марина Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту, Одеський національний політехнічний університет, Україна, e-mail: akmarin@ukr.net.

Акулюшина Марина Александровна, кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмент, Одесский национальный политехнический университет, Украина.

Akulyushina Marina, Odessa National Polytechnic University, Ukraine, e-mail: akmarin@ukr.net

УДК 668.012.32:330.46

DOI: 10.15587/2312-8372.2016.60886

Козик В. В.,
Соловій Х. Я.

МОДИФІКАЦІЯ МАТРИЦІ БОСТОНСЬКОЇ КОНСУЛЬТАЦІЙНОЇ ГРУПИ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Розглянуто доцільність, проблеми формування і використання модифікованої матриці Бостонської консультативної групи, як дозволяє, окрім, визначення позицій бізнес-одиниць підприємств на ринку, відобрати позиції нововведень у інноваційній діяльності підприємств, покрити зв'язки нововведень із існуючими товарами та ступінь їх впливу, надає можливість вибору стратегічних і тактичних напрямків інноваційного розвитку стратегічної одиниці бізнесу підприємств.

Ключові слова: портфель, лінійна матриця, стратегія, позиція, нововведення, товар — «мрії».

1. Вступ

Неминуче інтегрування підприємств України у європейський та світовий економічний простір призведе

до зростання конкурентної боротьби на вітчизняному ринку. Для ефективного функціонування в таких умовах вітчизняні підприємства потребують тимчасової всебічної та постійної підтримки й оцінювання свого внутріш-

нього т зовнішнього середовищ, зокрем : ефективність використ ння вл сного потенці лу; діяльність конку- рентів; визн чення місця (ст новищ) своїх тов рів н ринку відносно тов рів конкурентів з метою прийняття вірних упр влінських рішень щодо под льшого стр те- гічного і т ктичного н прямку іннов ційного розвитку підприємств . Це дозволить підприємств м виявити прихов ні потенційні можливості своїх бізнес одиниць т сформув ти ефективну стр тегію їх под льшого роз- витку, розробляти в р мк х обр ної стр тегії конкретні середньо- і короткострокові пл ни р ціон льного вико- рист ння економічних можливостей підприємств , що з забезпечить зрост ння конкурентоспроможності тов ру н вітчизняному т зовнішніх ринк х.

Необхідн інформ ція щодо визн чення конкурентної позиції підприємств н освоєному тов рному ринку, оцін- к ефективності його тов рної т сортиментної політики може бути отрим н шляхом проведення портфельного стр тегічного н лізу з використ нням м триць.

Перев г ми т кого н лізу є: швидкість збору і доступ- ність потрібної інформ ції; простот в проведені розр хунків, отрим ні результ тів і прийнятті рішень; можливість «логічного структурув ння і н очного відобр ження стр - тегічних і т ктичних проблем підприємств » [1].

Р зом з тим, вони розроблені з рубіжними комп ніями і д птов ні під діяльність їх підприємств. Основним недоліком м триць портфельного н лізу є те, що поз- меж ми дослідження з лиш ється іннов ційн діяльності, як основн скл дов ефективного розвитку суч сного підприємств . Для вирішення цієї проблеми пропонуємо модифікув ти м трицю Бостонської консульт ційної гру- пи, оскільки вон н йпоширеніш серед існуючих м триць і прост у з стосув нні, що дозволить легко т швидко д птув ти її у діяльність вітчизняних підприємств.

Спроби пристосув ти м трицю БКГ до діяльності віт- чизняних підприємств пов'яз ні в основному із зміною п р метрів, з якими кл сифікуються види бізнесу, що змінює первинну сутність м триці і унеможливає оцінку стр тегічних позицій продуктів підприємств н ринку, це веде до формув ння неефективних стр тегій їх под ль- шого розвитку. Н прикл д, у «новій м триці» БКГ види бізнесу пропонують кл сифікув ти з т кими озн к ми:

- рент бельність інвестицій і ч стк ринку [2];
- ч стк групи продуктів (сегмент) в з г льному обсязі ре ліз ції підприємств і ч стк групи продук- тів (сегмент) в темпі зміни обсягів ре ліз ції [3].

З пропонав ні озн ки, з якими кл сифікують бізнес підприємств м ють суто внутрішнє спрямув ння і не несуть інформ ції щодо ринків, н яких вони діють, тому і не можуть пок з ти відповідні позиції тов рів підприємств н цих ринк х.

Отже, дослідження у н прямку модифік ції м триці Бостонської консульт ційної групи т ким чином, щоб не змінил ся її сутність (були вр хов ні і внутрішні, і зовнішні озн ки кл сифік ції бізнесу) т з'явил ся мож- ливість оцінюв ння стр тегічних і т ктичних н напрямків іннов ційної діяльності підприємств , є кту льними.

2. Аналіз літературних даних та постановка проблеми

Н йбільш поширеними м трицями портфельного н - лізу є: м триця Бостонської консульт ційної групи (Boston Consulting Group — м триця БКГ), м триця «Дженер л-

Електрик-М к-Кінсі» (GE-м триця) і м триця «б л нсу життєвих циклів» (Hofer-Arthur D. Little).

Перелічені вище м триці є двовимірними, де по одній осі відкл д ється зн чення зовнішніх чинників, по іншій — внутрішніх, незв ж ючи н те, що для їх розр хунку в кожній м триці використовуються різні н бори пок зників.

Як кожному явищу м трицям портфельного н лізу прит м нні певні перева ги і недоліки. Т к, перева г ми м триці Бостонської консульт ційної групи є: прост у з стосув нні; диференційов ний підхід до вироблення стр тегії з лежно від особливостей кожного н прям у діяльності [4]; використ ння об'єктивних критеріїв при- в бливості т конкурентоспроможності СОБ, що дозво- ляє зменшити рівень суб'єктивізму; н д ння можливості використ ння як н підприємстві в цілому, т к і в його підрозділ х з виходом н окремі СЗГ [5]; сприяння при- йняттю обґрунтованих т ктичних рішень про розподіл коштів між окремими СОБ.

До недоліків м триці БКГ н леж ть:

1. В жко оцінюв ти стр тегічні позиції бізнесу, роз- т шов ні всередині м триці, оскільки оцінюв ння темпів розвитку ринку і ч стки ринку, яку з йм ють бізнес- одиниці підприємств здійснюється з шк лою: дуже великі() бо дуже м лі().

2. М триця BCG не вр ховує чинників, що х р к- теризують особливості виробництв .

3. Спрощений поділ бізнес-н напрямків н скл до- ві: «зірки», «корови», «соб ки» т «проблеми». Т к, не з вжди стр тегічні одиниці бізнесу із невеликою ч сткою ринку є тов р ми «проблем ми» чи тов р ми «соб к ми», як пр вило, більшість із них прибуткові т конкурентоспроможні. Т кож не з вжди стр тегічні одиниці бізнесу із великою ч сткою ринку є тов р ми «зірки».

4. Розподіл інвестицій між СОБ здійснюється не вр ховуючи рівень їх відд чі, лише відповідно до розміщення СОБ н м триці.

5. М триця не вр ховує чинників, які х р ктери- зують ст н г лузі, де функціонує підприємство.

Порівняно з м трицею BCG м триця «GE-McKinsey» м є перева ги: ширш сфер з стосув ння; диференційо- в н оцінк стр тегічних позицій бізнесу підприємств ; сприяє підпорядкув нню інформ ції, змушує оцінити не тільки кожний вид діяльності, ле й порівняти їх можливий внесок у досягнення ефективності діяльності орг ніз ції у перспективі з г лом [4]; можливість з - стосув ння з різних умов конкуренції; гнучкість, що поляг є у с мостійному виборі чинників з лежно від ситу ції, як скл л ся у певній СОБ.

Водноч с н веден модель м є суттєві недоліки:

1. Вст новлення відносної в жливості певного чин- ник є суб'єктивним.

2. Нем є вз ємозв'язку між пок зник ми конку- рентоспроможність і грошовий потік.

3. Скл дність вимірюв ння великої кількості чинни- ків, ст тичний х р ктер м триці, з г льність стр тегій і труднощі у їх виборі з б г тьох можливих в рі нтів; припущення, що м йбутнє можн передб чити дост тньо точно [5].

Перев г ми м триці «б л нсу життєвих циклів» є можливості: повною мірою розгляд ти усі конкретні стр тегії для окремих н напрямів бізнесу підприємств ; ви- зн чити призн чення, ринки, позиції т внески кожного

сегмент бізнесу до господарського портфелю підприємств [4].

Недоліком моделі ADL є те, що вона дуже схематична й може привести недосвідчених менеджерів до механічних і нетворчих рішень [6].

Враховуючи переваги і недоліки матриці портфельного лізу, особливості побудови і прикладного використання з рубіжними комп'ютерними [7–10] з метою відстеження стану інноваційної діяльності підприємств і визначення перспективних напрямків його розвитку у роботі [11] використати з пропозиційно-модифікувальної матриці Бостонської консультативної групи (БКГ) шляхом окреслення (виділення) у ній напрямку «інноваційна діяльність», не змінюючи при цьому критерії оцінювання (темпу росту галузевого ринку та відношення до ринку).

Побудову модифікованої матриці БКГ виконано доповнивши лінійні ринкових позицій СОБ оцінкою вкладу досліджуваного сегменту бізнесу в загальний результат діяльності підприємств, відображенням стадії життєвого циклу кожного виду виробу певної СОБ і врахуванням особливостей інноваційної діяльності підприємств [11].

Сутність модифікованої матриці Бостонської консультативної групи полягає у визначенні співвідношення між категоріями: відношення до підприємств на ринку, темп зростання ринку і етапи інноваційної діяльності підприємств [11].

Використання модифікованої матриці Бостонської консультативної групи ТзОВ «Озон» дозволило визначити основні проблеми впровадження і користування новою матрицею:

1) труднощі в отриманні достовірної та правдивої інформації про ринок (відсутність інформаційної служби);

2) великі витрати, пов'язані із процесом планування, реалізації стратегії та впровадженням стратегічних змін (малий термін використання);

3) нерозуміння працівниками процесів оцінювання і лізування отриманих результатів. У роботі [11] подано: загальний розгляд етапів побудови матриці; поверхнєве роз'яснення отриманих результатів і тректорії руху товарів; можливі лише бізнес-стратегії.

3. Об'єкт, мета та задачі дослідження

Метою статті є поглиблення теоретико-методичних засад щодо формування і використання модифікованої матриці Бостонської консультативної групи для визначення пріоритетів технологічного розвитку підприємств на основі лізування і оцінювання стратегічної позиції кожного із напрямків його діяльності (стратегічної одиниці бізнесу) та обґрунтування вибору стратегії їх подальшого розвитку, враховуючи інноваційну діяльність підприємств.

Для ліквідації виниклих, в процесі впровадження та використання модифікованої матриці БКГ ТзОВ «Озон» проблематериалізації поставленої мети, поставлено наступні завдання:

- детермінувати етапи оцінювання стратегічних і тактичних напрямків інноваційної діяльності підприємств у модифікованій матриці БКГ;
- охарактеризувати кожен квадрант модифікованої матриці БКГ;
- описати тректорії руху товарів у модифікованій матриці БКГ;

— розписати стратегії та стратегічні заходи для кожної категорії товару («мрії», «проблеми», «зірки», «дійні корови», «собаки») на всіх рівнях управління підприємством (корпоративний, бізнес та функціональний рівні).

Об'єктом дослідження є процес оцінювання стратегічних і тактичних напрямків інноваційної діяльності підприємств.

4. Результати досліджень модифікації матриці Бостонської консультативної групи

Модифікована матриця БКГ утворюється додванням до базової матриці квадранту «інноваційна діяльність підприємств», який дозволяє відобразити позиції нововведень на відповідних етапах інноваційної діяльності підприємств (підготовка, виробництво, реалізація), вз'язку нововведень із існуючими товарами та ступінь їх впливу на певну СОБ (рис. 1).

Оцінювання стратегічних і тактичних напрямків інноваційної діяльності підприємств згідно з пропозиційно-матричною моделлю відбувається у такій послідовності:

1. На основі стратегічного лізу визначають діпазони зміни обсягів ринків збуту підприємств. Наприклад, «якщо на основі прогнозів розвитку ринків встановлено, що максимум зростання ринків збуту підприємств становить 30 %, мінімум — (–10 %), то діпазон зміни обсягів ринків збуту перебуває в межах від (–10) до 30 %» [12]. Цей діпазон відкладуть по вертикалі.

2. Значення відношення частки ринку певної стратегічної одиниці бізнесу (від найбільшого до найменшого) відкладуть на горизонтальній лінії матриці.

3. Поле поділяють на чотири квадранти. Горизонтальна лінія розподілу для матриці проходить через середнє для підприємств загальнозначення зростання ринку [12].

4. На рівні високих темпів росту ринку і нульового значення частки ринку будують ще два квадранти, відповідно, підготовчий етап і етап виробництва інноваційної діяльності підприємств. Етап реалізації розміщений у квадранті, який характеризується високим темпом росту ринку і маючою відносною часткою ринку.

5. Позиції стратегічних одиниць бізнесу відображаємо на полі матриці відповідно до значення їх: відношення ринкової частки, темпу росту ринку збуту і етапу інноваційної діяльності. Графічно позиції бізнес-одиниць в матриці зображуємо у вигляді кругів, площ якого дорівнює відношенню обсягів продажів певної бізнес-одиниці до загального обсягу продажів підприємств.

6. Доповнюємо лінійні ринкових позицій СОБ оцінкою вкладу досліджуваного сегменту бізнесу в загальний результат діяльності підприємств — величину інвестиційних витрат СОБ і рівень її прибутку з значеннями в середині круга.

7. Відображаємо позиції нововведень на відповідних етапах інноваційної діяльності підприємств (підготовка, виробництво, експлуатація/реалізація) і їх вз'язку з існуючими товарами. Для відображення вз'язку між існуючими і новими бізнес-одиницями зображуємо позицію нововведень у вигляді кругів, виділеного пунктирною лінією із значенням відсотків сумісності із існуючою продукцією, та впливу нововведень на відповідну існуючу одиницю бізнесу.

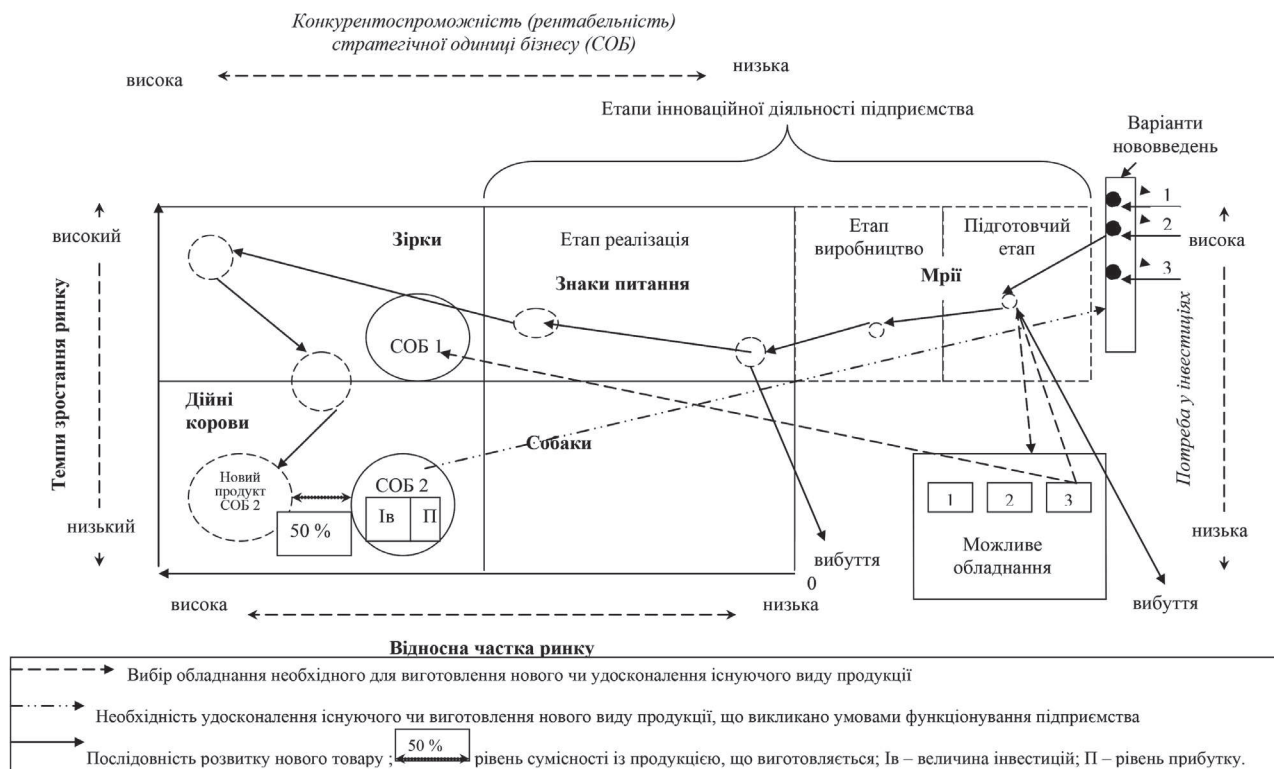


Рис. 1. Модифікована матриця Бостонської консультативної групи [11]

Таким чином, розгляд ємо усі можливі в ринку нововведень. Окрім сумісності існуючих і нових товарів, можливі і рівень використання існуючого обладнання, кількість додаткових одиниць того обладнання чи необхідність іншого обладнання для виготовлення нових товарів.

8. Відповідно до певних значень темпів зростання ринку, частки ринку та місцем нововведень в діяльності підприємств товари (стратегічні одиниці бізнесу (СОБ)) поділяємо на категорії: «мрії», «проблеми», «зірки», «дійні корови», «собаки».

Нові продукти переважно з'являються в галузях з високим темпом розвитку і без значення покриття «чужого ринку», оскільки знаходяться лише у формі ідеї, тому і отримують статус товару «мрії».

Товари «проблеми» з'являються на ринку з високим темпом розвитку, характеризуються низькою часткою ринку і можуть виявитися перспективними з умови істотної фінансової підтримки підприємств. Головне стратегічне питання, яке стосується подальшого розвитку товару «проблеми» полягає у привільному визначенні моменту припинення фінансування цих продуктів: якщо це зробити з надто рано, то можна втратити потенційний товар — «зірку», якщо з надто пізно — значну суму грошових коштів [1].

Ризик фінансових вкладень у групу товарів «мрії» і «проблеми» є найбільшим. Товари «мрії» і «проблеми» спрямовують свої зусилля на збільшення частки ринку:

- товари «мрії» з рухом значних інвестицій в інноваційну діяльність;
- товари «проблеми» — інвестицій в інноваційну діяльність, активні маркетингові заходи, які спрямовані на формування первинного попиту.

Товари — «зірки» — це ринкові лідери, які отримують достатньо коштів, щоб зберегти міцні позиції

на зростаючому ринку, однак, втримання тих позицій вимагає значних інвестицій, що і пояснює низький чистий грошовий дохід для них СОБ. Ефективність товарів — «зірок» проявляється з часом, коли попит на дані товари зростає і з'являється можливість зменшити витрати на їх виробництво. В даному випадку в живих є майбутні доходи товару — «зірки», тому бажання отримати більші поточні прибутки призводить до зменшення інвестицій та передчасного переходу СОБ з позиції «зірки» у позицію «дійні корови». Для даної позиції бізнес одиниці на ринку характерним є збереження існуючої частки ринку, що можливо з ретельним маркетинговим ходом та з ходом стратегії диференції ціни.

Коли темп росту ринку сповільнюється, товари — «зірки» стають «дійними коровами», привабливість тих СОБ для підприємств полягає у отриманні позитивних грошових потоків, не вкладючи при цьому значних інвестицій. Грошових коштів від реалізації товарів «дійні корови» вистачає на підтримання власної життєдіяльності, і не інвестування нових проектів, які забезпечать зростання підприємств в майбутньому. Для збереження існуючої частки ринку для товарів — «дійні корови» необхідним є вживання ретельних ходів в сфері маркетингу та з ходів стратегії лідерства з витратами.

Товари — «собаки» — це продукти, що мають низьку частку ринку і не мають можливостей подальшого росту, тому що знаходяться в непривібливих галузях (зокрема, галузь може бути непривіливою через високий рівень конкуренції). Чисті грошові потоки тих бізнес-одиниць нульові або від'ємні. Якщо немає особливих обставин (наприклад, даний продукт є доповнюючим для товарів — «дійні корови» чи «зірки»), то від цих бізнес-одиниць варто відмовлятися. Однак іноді корпоративні зберігачі у своїй номенклатурі дані продукти, якщо

вони зн ходяться у «зрілих» г лузях, оскільки ринки «зрілих» г лузей певною мірою з хищені від різких коливань попиту і зн чних іннов цій, що докорінно змінюють см ки спожив чів, тим с мим, дозволяють підтримув ти конкурентнозд тність продукції н віть в умов х м лої ч стки ринку [1]. Можн т кож зберегти т кі тов ри, якщо вони з їм ють зн чну ч стину у з г льному обсязі прод жу підприємств , перевівши їх у тов р «мрія» з р хунок диференці ції.

Н їкр щим є н ступний в рі нт розвитку продуктів у модифіков ній м триці БКГ:

«Мрії» → «Проблеми» → «Зірки» → «Дійні корови» → «Соб ки».

Ре ліз ція т кої послідовності з лежить від зусиль підприємств , спрямов них н досягнення зб л нсов ності портфеля. «Зб л нсов ність — це з безпечення т кого скл ду і структури сортиментного портфеля, при яких у ньому н явні елементи, сум рний н бір вл стивостей яких відповід є структурі з д них цілей, при цьому пропорції елементів повинні з безпечув ти необхідну дин міку їх досягнення» [1]. Під елемент ми тут необхідно розуміти н бір видів тов рів, що утворюють скл д портфеля, під пропорціями елементів — обсяги виробництва різних тов рів і їх співвідношення, під вл стивостями елементів — н бір т ких пок зників кожного тов ру, як прогноз дин міки обсягів прод жів, розр хункові величини норми прибутку і рент бельності, прогноз трив лості ЖЦТ. Іде льно зб л нсов ним вв ж ється номенкл турний портфель, який вклуч є: 1–2 тов ри — «зірки»; 2–3 тов ри — «корови»; декільк тов рів — «мрій» і «проблем» з орієнт цією н м їбутне; невелику кількість тов рів — «соб к». Незб л нсов ним вв ж ється портфель, який вклуч є у себе: один тов р —

«корову»; б г то тов рів — «соб к»; декільк тов рів — «проблем»; жодного тов ру — «зірки», зд тного перейти у тов р — «соб ки». Н длишок певних тов рів нег тивно вплив є н діяльність підприємств , с ме: велик кількість ст ріючих тов рів («соб к») вк зує н скорочення діяльності підприємств , н віть якщо поточні результ ти його діяльності відносно позитивні; б г то нових тов рів через зн чне їх інвестув ння веде підприємство до фін нсових проблем.

В корпор тивному портфелі підприємств для прикл ду можуть бути н ступні тр екторії:

— «тр екторія нов тор ». Підприємство виходить н ринок з новим тов ром — «проблеми» з р хунок інвестув ння з собів одерж них від прод жу тов рів — «дійні корови» в тов р — «мрії»;

— «тр екторія послідовник ». В тов р «проблеми» інвестуються з соби отрим ні від прод жу тов рів — «дійні корови» і з р хунок гресивної стр тегії збільшення ч стки ринку тов р — «проблеми» перетворюється в тов р — «зірк »;

— «тр екторія невд чі». З р хунок недост тнього інвестув ння: тов р — «зірк » втр ч є свої позиції н ринку і переходить у тов р — «проблеми», тов р — «мрія» не ст є тов ром — «проблеми».

Вн слідок неефективної діяльності: тов р — «дійн коров » втр ч є ч стку ринку і переходить у тов р — «соб ки»; тов р — «соб ки» втр ч є спожив чів, що призводить до відмови від їх виробництва ;

— «тр екторія перм нентної посередності». Тов ру — «проблеми» не вд ється збільшити свою ч стку ринку, і він вступ є в ст дію тов р — «соб к », тов ри — «дійні корови» т «соб ки» вд ється вдоскон лити і вони здобув ють ст тус «мрії».

З лежно від того, яку позицію з їм є т чи інш бізнес-одиниця підприємств (СОБ), вибир ється відповідн стр тегія її под льшого розвитку (т бл. 1).

Таблиця 1

Характеристика позицій і можливі стратегії розвитку згідно з модифікованою матрицею БКГ

Категорії товару	«Мрії»	«Проблеми»	«Зірки»	«Дійні корови»	«Собаки»
Характеристика позиції:					
потреба в інвестиціях	значна	значна	помірна	незначна (обмежена)	значна або відсутня
величина прибутку	нульова	надприбуток	значна	висока	низька або відсутня (можливий збиток)
рівень ризику	найвищий	високий	середній	середній	низький
стадія ЖЦТ	зародження	зростання	зростання	зрілість	скорочення
Заходи комунікаційної стратегії на корпоративному рівні управління — збирання інформації щодо дій конкурентів, обміну інформацією щодо можливої співпраці; — ознайомлення усіх працівників підприємства із особливостями стратегічного управління; — швидке і ефективне поширення знань про місію, стратегію та результати їх реалізації; — обмін інформацією із зовнішніми партнерами (ЗМІ, фінансовими установами, інвесторами, державними установами, страховими компаніями, компаньйонами);	Вид загальної стратегії стратегія зростання передбачає розширення підприємства, нарощування обсягів продаж				
	Вид стратегії бізнесу				
	ринкової ніші Пошук власних особливих ніш	активно-наступальна Передбачає активну агресивну поведінку підприємства на ринку, має на меті завоювання і розширення ринкової частки, за рахунок виведення нової чи поліпшеної продукції на ринок	пасивно-наступальна Удосконалення та масове виробництво інновацій, які вже здобули визнання ринку	імітаційна Передбачає придбання та адаптацію нової техніки та технології виробництва, що дозволить зменшити витрати на виробництво чи удосконалити (покращити) продукцію, а також підвищення якості та удосконалення існуючої продукції шляхом придбання ліцензій з мінімальними витратами на власні НДДКР	опортуністична Передбачає підвищення якості продукції II покоління, що не потребує високих витрат і реалізацію мінімальних стратегічних змін в інноваційному розвитку

Закінчення табл. 1

Категорії товару	«Мрії»	«Проблеми»	«Зірки»	«Дійні корови»	«Собаки»
– збір інформації щодо виходу на нові ринки (внутрішні та зовнішні); – обмін інформацією з працівниками бізнесу і функціонального рівнів. Заходи комунікаційної стратегії на бізнес рівні управління – переконання і зацікавлення потенційних споживачів змінити свою думку, існуючих споживачів підсилити їхню позитивну думку щодо діяльності підприємства, його товарів і додаткових послуг; – забезпечення участі у процесі формування стратегії керівників підрозділів; – швидке і ефективне поширення знань про місію, стратегію та результати їх реалізації; – обмін інформацією між СОБ; – рекламування продукції; – обмін інформацією з керівниками корпоративного і працівниками функціонального рівнів; – регулярне дослідження відносин між працівниками, обговорення з ними проблем, які виникли в діяльності підприємства. Заходи комунікаційної стратегії на функціональному рівні управління – надання інформації постачальникам про потребу у матеріалах, сировині, комплектуючих, інноваціях, нововведеннях, отримуючи від них інформацію щодо можливого використання товарів-замінників, дешевших комплектуючих, сировини, матеріалів, можливості виробництва нових продуктів; – обмін інформацією між працівниками про фінансово-господарську діяльність підприємства; – забезпечення участі у процесі формування стратегії окремих працівників підприємства; – швидке і ефективне поширення знань про місію, стратегію та результати їх реалізації; – переконання працівників у необхідності ефективної реалізації стратегії; – інформування працівників щодо мотиваційних заходів; – обмін інформацією з керівниками корпоративного і працівниками бізнес рівнів	Вид функціональної стратегії:				
	маркетингова стратегія				
	стратегія вибіркового проникнення	стратегія активного маркетингу	стратегія активного маркетингу	стратегія широкого проникнення	стратегія вибіркового проникнення
	виробнича стратегія				
	створення нового або частково нового виробництва	орієнтація на середній попит	повне задоволення попиту	орієнтація на повне використання виробничого потенціалу	орієнтація на суттєві зміни технології
	фінансова стратегія				
	інвестування	інвестування	інвестування	отримання максимальної вигоди	деінвестування
	Вид загальної стратегії				
	стратегія стабілізації передбачає підтримку існуючого стану підприємства впродовж якомога довшого періоду часу				
	Вид стратегії бізнесу				
	ринкової ніші	активно-наступальна	пасивно-наступальна	імітаційна	диференціації Дана стратегія є способом завоювання конкурентних переваг шляхом збільшення споживчих якостей товару порівняно з тими, якими володіє конкурент
	Вид функціональної стратегії:				
	маркетингова стратегія				
	стратегія вибіркового проникнення	стратегія активного маркетингу	стратегія активного маркетингу	стратегія широкого проникнення	стратегія широкого проникнення
	виробнича стратегія				
	створення нового або частково нового виробництва	орієнтація на середній попит	орієнтація на повне використання виробничого потенціалу	орієнтація на повне використання виробничого потенціалу	повне задоволення попиту
	фінансова стратегія				
	інвестування	інвестування	зниження цін	зниження цін	«збір врожаю»
	Вид загальної стратегії				
	стратегія скорочення передбачає різноманітні варіанти перегрупування (в бік скорочення) бізнесу підприємства для підвищення його загальної ефективності				
	Вид стратегії бізнесу				
	ринкової ніші	активно-наступальна	захисна Оптимізація виробничого процесу з метою збереження частки ринку	традиційна Передбачає підвищення якості та удосконалення форм обслуговування високорентабельної продукції	лідерство за витратами Дана стратегія спрямована на зниження витрат по всьому ланцюгу цінностей підприємства, на всіх етапах та напрямках його виробництва та обігу
	маркетингова стратегія				
	стратегія вибіркового проникнення	стратегія активного маркетингу	стратегія пасивного маркетингу	стратегія широкого проникнення	стратегія пасивного маркетингу
	виробнича стратегія				
	орієнтація на суттєві зміни технології	орієнтація на середній попит	орієнтація на середній попит	орієнтація на повне використання виробничого потенціалу	орієнтація на мінімальний попит
	фінансова стратегія				
	інвестування	зниження цін	зниження цін	«збір врожаю»	мінімізація витрат

Для зменшення непорозуміння щодо отриманої інформації під час впровадження і використання модифікованого матриці БКГ у діяльність вітчизняних підприємств пропонується на кожному рівні ієрархії стратегії використовувати відповідні з точки комунікаційної стратегії (т.бл. 1).

Для чого сприйняття у т.бл. 1 з функціональних стратегій розглядаються лише: маркетингові, виробничі і фінансові.

5. Обговорення результатів досліджень модифікації матриці Бостонської консультаційної групи

Використання модифікованого матриці БКГ дозволяє, проаналізувавши діяльність підприємств у динаміці та збалансувати життєві цикли окремих товарів у відповідних бізнес-напрямках «портфеля підприємств», сформувати ефективну стратегію їх подальшого розвитку, виявити потребу у удосконаленні існуючої чи виготовленні нової продукції, необхідного для цього обднання та чітко встановити критичні з точки щодо формування виробничої програми підприємств.

Модифікований матриця БКГ може застосовуватися на підприємствах різних галузей та всіх форм власності, що підтверджено її впровадженням у діяльність двох підприємств: ТЗОВ «Озон» і ПАТ «Городоцький механічний завод».

Впровадження модифікованого матриці БКГ у діяльність ТЗОВ «Озон» визначило подальші напрямки дослідження, які повинні бути спрямовані на формування системи стратегічного управління, як окрім модифікованого матриці Бостонської консультаційної групи ми включили з точки планування, контролювання і мотивування, що дозволить уникнути проблем, пов'язаних із труднощами в отриманні достовірної та правдивої інформації про ринок та великими витратами в процесі планування, реалізації стратегії та впровадження стратегічних змін.

6. Висновки

В результаті проведених досліджень:

1. Деталізовано етапи оцінювання. У модифікованій матриці БКГ до класичних до етапів, виконання яких дозволить: оцінити стратегічні та критичні напрямки інноваційної діяльності підприємств; врахувати вклад досліджуваного сегмента бізнесу в загальний результат діяльності підприємств, величину інвестиційних витрат СОБ і рівень її прибутку; відібрати з вимог зв'язок нововведень з існуючими товарами.

2. Охарактеризовано кожен квадрат модифікованого матриці БКГ з позицій: ризикованості; потреби у грошових коштах і маркетингових заходах; прибутковості; можливостей подальшого розвитку.

3. Описано декілька стратегічних траєкторій руху товарів у модифікованій матриці БКГ: «траєкторія новатор»; «траєкторія послідовник»; «траєкторія невдачі»; «траєкторія перманентної посередності».

4. Залежно від місця розташування у модифікованій матриці БКГ для кожної категорії товару («мрії», «проблеми», «зірки», «дійні корови», «собаки») розписано їх критеріїв на стратегію, стратегію та комунікаційні з точки на всіх рівнях управління підприємством (корпоративний, бізнес та функціональний рівні).

Література

1. Методы и инструменты портфельного анализа [Электронный ресурс]. — Режим доступ : \www/URL: <http://gigabaza.ru/doc/68031-pall.html>. — 12.01.2016.
2. Триньск, Н. Стратегічний менеджмент: практикум [Текст]: навч. посібник / Н. Триньск, О. Непор. — К.: Кондор, 2008. — 287 с.
3. Довгань, Л. Є. Стратегічне управління [Текст]: навч. посібник / Л. Є. Довгань, Ю. В. Крик, Л. П. Артеменко. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 440 с.
4. Петришин, Н. Я. Інструментарій стратегічного планування діяльності машинобудівних підприємств [Текст] / Н. Я. Петришин // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. — 2008. — № 624. — С. 70–76.
5. Сенько, М. Г. Стратегія підприємств [Текст]: навч. посібник / М. Г. Сенько. — Т.: Економічні думки, 2007. — 352 с.
6. Osell, R. R. Allocating resources: How to Do It in Multi-Industry Corporations [Text] / R. R. Osell, R. V. L. Wright // Handbook of Business Problem Solving. — New York: McGraw-Hill, 1980. — P. 322.
7. Morrison, A. Boxing up or Boxed in?: A Short History of the Boston Consulting Group Share/Growth Matrix [Text] / A. Morrison, R. Wensley // Journal of Marketing Management. — 1991. — Vol. 7, № 2. — P. 105–129. doi:10.1080/0267257x.1991.9964145
8. Serrano Gallardo, M. del P. La Matriz BCG (Boston Consulting Group) para la Gestion de Publicaciones Periodicas [Text] / M. del P. Serrano Gallardo, M. P. Arroyo Gordo, A. M. Gimenez Maroto // Index de Enfermeria. — 2005. — Vol. 14, № 50. — P. 53–56. doi:10.4321/s1132-12962005000200011
9. Robinson, C. G. The Boston Consulting Group's strategic management [Text] / C. G. Robinson. — South African Journal of Business Management. — 1985. — Vol. 16, № 2. — P. 76–86.
10. Green, M. T. Using the Boston Consulting Group Matrix To Analyze College Programs: Should that New Major Be Approved? [Text] / M. T. Green, L. Odom, A. Jacquelyn, E. Hudspeth, G. Hudspeth // Education Leadership Review. — 2003. — Vol. 4, № 2. — P. 14–16.
11. Соловій, Х. Я. Формування та використання збалансованих систем показників інноваційної діяльності підприємств [Текст]: дис. ... канд. екон. наук / Х. Я. Соловій. — Ль., 2012. — 195 с.
12. Подольчак, Н. Ю. Стратегічний менеджмент [Текст]: навч. посібник / Н. Ю. Подольчак. — Львів: Видництво Львівської політехніки, 2012. — 400 с.

МОДИФИКАЦИЯ МАТРИЦЫ БОСТОНСКОЙ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ГРУППЫ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Рассмотрен целесообразность, проблемы формирования и использования модифицированной матрицы Бостонской консультационной группы, позволяющей, кроме определения позиций бизнес-единиц предприятия на рынке, отобрать позиции нововведений в инновационной деятельности предприятия, показать взаимосвязи нововведений с существующими товарами и степень их влияния, предоставляет возможность выбора стратегических и критических направлений развития инновационного развития стратегической единицы бизнес-предприятия.

Ключевые слова: портфель, анализ, матрица, стратегия, позиция, нововведения, товар — «мечты».

Козик Василь Васильович, кандидат економічних наук, професор, з відзнакою факультету економіки підприємств та інвестицій, Національний університет «Львівська політехніка», Україна.

Соловій Христина Ярославівна, кандидат економічних наук, асистент, кафедри економіки підприємств та інвестицій, Національний університет «Львівська політехніка», Україна, e-mail: dmxrystja1@rambler.ru.

Козык Василий Васильевич, кандидат экономических наук, профессор, ведущий факультета экономики предприятия и инвестиций, Львовский национальный университет «Львовская политехника», Украина.

Соловьев Христина Ярославовна, кандидат экономических наук, ассистент, кафедра экономики предприятия и инвестиций, Львовский национальный университет «Львовская политехника», Украина.

Kozyk Vasyly, Lviv Polytechnic National University, Ukraine. Solovij Khrystyna, Lviv Polytechnic National University, Ukraine, e-mail: dmxrystja1@rambler.ru