

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Гуревичев М. М. Государственное регулирование в условиях рыночной экономики / М. М. Гуревичев. - Харьков : Основа, 1993. - 198 с.
2. Кейнс Дж. Общая теория занятости, процента и денег / Дж. Кейнс. - М. : Прогресс, 1978. - 452 с.
3. Мамедов О. Ю. Смешанная экономика. Двухсекторная модель / О. Ю. Мамедов. - Ростов-н/Дону : Феникс, 2001. - 224 с.

4. Маркс К. Капитал / К. Маркс, Ф. Энгельс. - [2-е изд-е]. - Т. 25. - Ч. 1. - С. 481-483.
5. Самуэльсон П. Экономика. Т. 1. Экономическая роль государства / П. Самуэльсон. - М. : НПО "ПЛГОН" ВНИИСИ, 1992. - С. 163.
6. Україна у цифрах 2009 : статистичний збірник / [за ред. О. Г. Осауленка ; Державний комітет статистики України]. - К. : Інформаційно-аналітичне агентство, 2010. - С. 192.

**О. Blahorazumova**

## **POSSIBILITIES SOCIAL SPHERE'S GOVERNMENT CONTROL IN THE CONDITIONS OF RECURRENCE OF ECONOMY**

In the article is examined the role of government control in the development of social sphere. On the basis of theoretical analysis an author examined the problem of correlation of the market and state adjusting of the mixed economy. It is grounded a conclusion about priority of government control of social processes, what be going on in the conditions of modern world and national problems, recurrence of development of economy.

**Key words:** social sphere, mixed economy, government control, market sector, non-market sector, human potential, phase of the supporting basis of the dynamics.

© О. Благоразумова

Надійшла до редакції 06.01.2011

УДК 338.432

## **ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКОВАНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ РИНКУ**

**ОЛЕКСАНДР БОКАНЬ,**

*аспірант Рівненського економіко-гуманітарного інституту*

У статті висвітлено результати аналізу сучасних моделей стратегічного планування розвитку промислових підприємств за умови диверсифікації. Вивчено вітчизняний та зарубіжний досвід управління диверсифікованим підприємством в умовах ринку, зокрема проаналізовано застосування матриці портфеля ділової активності підприємства ВСГ.

**Ключові слова:** диверсифікація, стратегічне планування, промислове підприємство, ринкова економіка.

**Постановка проблеми.** Портфель крупної сучасної диверсифікованої компанії, як правило, включає декілька стратегічних зон господарювання й відзначається складною структурою. Перебіг розвитку системи управління диверсифікованими компаніями багато в чому залежить від адекватності оцінки акціонерами й менеджерами перспектив розвитку бізнесу, специфіки поточного стану національної економіки й галузі, у якій діє компанія. Тому розробка питань забезпечення ефективного управління, що адекватне диверсифікованому напрямку діяльності підприємства, є актуальною.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблема диверсифікації або спеціалізації (інтеграції) виробництва зводиться до вирішення фундаментальної проблеми про співвідношення рівня ризику (стійкості)

виробництва та ступеня його ефективності. Проблемам підвищення стійкості виробництва присвячені дослідження І. Ансоффа [1], С. Артамонова [2], Є. Балацького [3], А. Берле [10], В. Бірмана [4], П. Віленського [5], Дж. Імбса [11], С. Орехова [6], М. Портера [7], Л. Репалла [11] Л. Яновського [8] та ін. Диверсифікація виробництва, з одного боку, знижує ринкові ризики й підвищує стійкість показників ефективності, а з іншого - розсосередження капіталу по різних галузях знижує можливості його ефективного використання, організація виробництва на сучасній основі, застосування новітніх технологій, машин, устаткування.

**Мета статті** - визначити особливості застосування вітчизняного та зарубіжного досвіду управління диверсифікованим підприємством в умовах ринку.

*№ 2 (109) лютий 2011 р.*

**Виклад основного матеріалу.** У найбільш загальному вигляді обґрунтоване ухвалення рішення про диверсифікацію вимагає якісного вирішення трьох ключових питань: причини здійснення диверсифікації, методи оцінки поточного й майбутнього бізнес-портфеля, методики управління диверсифікованою компанією.

Аналіз вітчизняної практики показує, що найбільш поширені причини диверсифікації крупних українських підприємств можна об'єднати в чотири групи: використання "стратегічних вікон"; особисті амбіції акціонерів і мода на "інвестиційну сміливість" у сучасному бізнесі; інтеграція; підсобне господарство.

Стратегічне вікно - це тимчасовий збіг вимог ринку зі специфічними можливостями компанії, її ключовими компетенціями. Особливістю стратегічного вікна є те, що його можливості, як правило, короткострокові й потребують екстреної мобілізації ресурсів компанії. Уперше поняття "стратегічне вікно" було запропоноване відомим дослідником в області стратегічного менеджменту Дереком Ейбеллом. На його думку, стратегічне вікно - це короткочасний баланс між вимогами ринку, що зароджуються, і специфічним станом ресурсів і навичок компанії. І для того, щоб успішно конкурувати, використовуючи стратегічне вікно, компанія повинна максимально точно розрахувати час і розміри своїх інвестицій [12].

У українській економіці внаслідок того, що процес первинного накопичення й концентрації капіталу все ще продовжується, поняття "стратегічне вікно" модифікується, включаючи й неринкові складові, зокрема можливість розширення компанії за рахунок дешевої або силової приватизації державних об'єктів; експлуатацію пільг і негласних (корупційних) привілеїв; можливість закупівлі товарів або послуг з істотними знижками, що виникає випадково (через значну інформаційну асиметрію українських ринків); можливість отримання ексклюзивних (монопольних) прав на певні види діяльності.

Далеко не завжди в подібних умовах є можливість проведення детальних розрахунків інвестиційної привабливості нового бізнесу. Часто інвестиції в новий напрям базуються на особистих суб'єктивних уявленнях інвесторів про потреби ринку. Мода - теж важливий чинник. Досвід лідерів привабливої галузі в цьому випадку служить для інвесторів доказом доцільності власних інвестиційних намірів. Яскравим прикладом впливу цього чинника в Україні може служити розвиток (до недавнього часу) будівельної галузі - об'єми виробництва тут зростали переважно за рахунок операторів-новачків.

Якщо інтеграція в українських реаліях є звичайною зв'язаною диверсифікацією, що не відрізняється від загальносвітової практики, то підсобне господарство - це відокремлений підрозділ, що активно використовує напрацьовані головною компанією навички й технології. При цьому нерідко виділення підрозділів у самостійне комерційне підприємство не потребує значних інвестицій, їх завдання - додатковий дохід при приблизно тому ж обсязі ресурсів, який був у руках служби до початку самостійної діяльності. Часто наявність таких компаній у портфелі суттєво не впливає на ефективність портфеля в цілому - додані підрозділом доходи нівелиують-ся збільшеним рівнем управлінських витрат.

Спроби виробити структурований підхід до оцінки бізнес-портфеля призвели до появи матричних методів аналізу привабливості нового бізнесу й оцінки перспектив подальших напрямів.

Найбільш поширена матриця портфеля ділової активності, що складається із чотирьох квадрантів, розроблена відомою консалтинговою компанією Boston Consulting Group (BCG). По осях матриці фіксуються темпи зростання галузі й відносна частка ринку. Кожен господарський підрозділ представлений у вигляді кружка, розмір якого визначається часткою прибутку цього підрозділу в загальному прибутку корпорації від всіх видів діяльності (рис. 1).

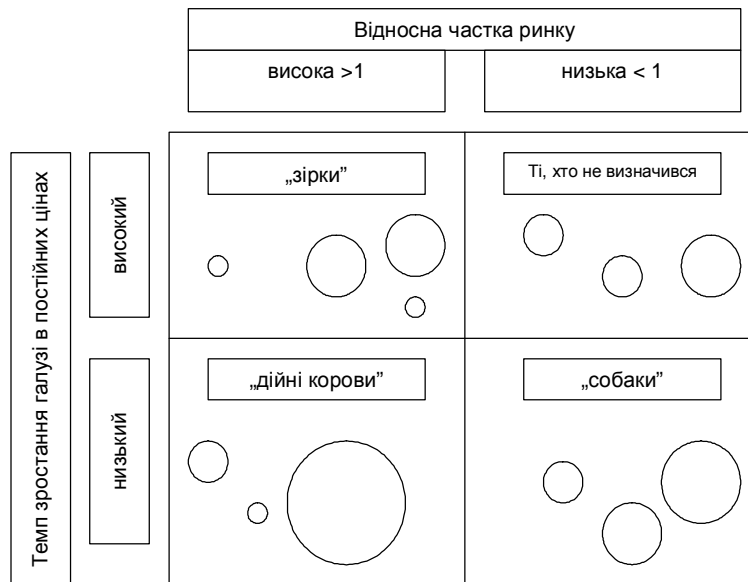


Рис. 1. Матриця BCG "зростання/частка" господарського портфеля компанії.

Відносна частка ринку визначається як відношення власної частки до частки найбільш крупного конкурента. Оскільки вертикальна межа проходить на рівні одиниці, єдина можливість для фірми - стати "зіркою" або "дійною коровою", тобто стати в галузі волода-

рем найбільшої частки ринку. Оскільки це дуже жорсткий критерій, можливо, справедливіше й наочніше перемістити вертикальну розділову лінію на відмітці 0,75 або 0,8.

Спочатку методологія BCG поділяла темпи зрос-

тання галузі на високі й низькі, проводячи межу на рівні подвоєного темпу зростання ВВП плюс темпи інфляції. Проте ця межа могла бути встановлена на будь-якому рівні (5 %, 10 % або на якомусь іншому), який менеджери вважали прийнятним. Господарські підрозділи, що діють у галузях, які швидко розвиваються, повинні потрапляти в квадранти з високими темпами зростання.

У свою чергу, підрозділи, що діють у повільнозростаючих галузях, потрапляють у квадранти з низькими темпами зростання. Практично немає сенсу встановлювати межу між високими й низькими темпами зростання на рівні, нижчому від 5 %.

Відносною часткою ринку вважається відношення частки ринку певної господарської одиниці до частки ринку, що контролюється основним конкурентом, виражене у відносних одиницях. У матриці, що запропонована BCG, межа між "високою" та "низькою" відносними частками ринку проходить на рівні 1, як це показано на рис. 1.

Коли межа встановлена на 1, круги, розташовані в лівій частині таблиці, характеризують компанії, які є лідерами на своїх ринках. Круги, що знаходяться в правій частині матриці, показують компанії, що займають другорядні позиції у своїх галузях. Ступінь їх відставання від лідерів визначається відносною часткою ринку. Багато експертів, що спеціалізуються на аналізі господарських портфельів компаній, вважають, що проведення межі між високою й низькою відносними частками ринку зроблено з невиправданою точністю, оскільки тільки бізнес, що лідирує на своїх ринках, потрапляє в ліву частину таблиці. Вони упевнені, що межу слід встановити в районі 0,75-0,80 для того, щоб у ліві квадранти могли потрапити й сильні компанії, і такі, що знаходяться на рівні, вищому від середнього, а в праві квадранти, таким чином, потрапили б фірми, що явно програють конкурентам або що знаходяться на рівні, нижчому від середнього.

Використання відносною частки ринку замість реальної частки компанії на ринку при складанні матриці аналітично більш виправдане, тому що в такому разі краще відбита порівняльна ринкова сила й позиція компанії в конкуренції. Частка ринку, що становить 10 %, є набагато сильнішою, якщо лідер контролює 12 % ринку, ніж у разі контролю 50 %; використання показника відносною частки ринку відображає цю різницю. Але важливо не тільки це: відносна частка ринку, мабуть, відображає рівень витрат, що базується на досвіді компанії й економії на масштабах виробництва. Крупна компанія може працювати з нижчими витратами, ніж дрібна, за рахунок технологічних переваг і вищої продуктивності, пов'язаної з великими розмірами підприємства. Головною перевагою матриці "зростання/частка" BCG є те, що вона загострює увагу на потці готівки й на інвестиційних характеристиках кожного бізнесу та відповідає на питання, яким чином фінансові ресурси корпорації можуть розподілятися між господарськими підрозділами з метою оптимізації всього портфеля ділової активності корпорації. За висновками BCG, правильна довгострокова стратегія корпорації повинна використовувати додаткові засоби, що надходять від "дійних корів", для фінансування збільшення часток ринку "загарбників" ресурсів - молодих "зірок", яким не вистачає власних ресурсів для зростання, і "важких дітей", що мають хороші шанси перерости в "зірки". У разі успіху загарбники ресурсів стають "зірками", які повністю покривають свої потре-

би у фінансуванні. Потім, коли темпи зростання ринків "зірок" сповільнюються й ринки переходять у стадію зрілості, "зірки" стають "дійними коровами". Таким чином, успішним є послідовний рух бізнесу шляхом "важкі діти" ("знак питання") - нова "зірка" (імовірно, яка все ще є загарбником ресурсів) - "зірка", що самостійно забезпечує власні потреби, - "дійна корова".

Проте не кожен "знак питання" є загарбником ресурсів або безнадійним конкурентом. Ті з них, які відносяться до галузей, що не вимагають великих витрат капіталу, де невелика економія на масштабах виробництва і є лише слабкий ефект кривої досвіду, часто можуть на рівних конкурувати з лідерами галузі й приносити доходи, достатні для того, щоб виправдати своє існування. Проте очевидно, що по мірі слаблення "знаки питань" стають усе менше пріоритетними для вкладень ресурсів корпорації і їх роль у складі портфеля компанії незначна. "Знаки питань", не здатні стати "зірками", приречені на сповзання в нижню клітку матриці (вертикально вниз), перетворюючись на "собак" із уповільненням зростання галузі й переходом ринкового попиту в стадію зрілості.

"Собаки" повинні залишатися в складі портфеля доти, доки вони роблять відповідний внесок у діяльність фірми в цілому. Сильні "собаки" можуть навіть забезпечити достатній приплив коштів і прийнятний середній рівень прибутковості. Але чим нижче і правіше собака опиняється в матриці BCG, тим очевидніше, що вона зв'язує активи корпорації, які можна було б розмістити вигідніше. BCG рекомендує застосовувати до таких "собак" стратегію "збору врожаю". Якщо використання такої стратегії більше не виправдане, то слабкий "собака" має бути видалений зі складу портфеля.

Матриця господарського портфеля BCG приносить безперечну користь при ухваленні рішення про характер стратегії для кожного окремого виду діяльності (бізнесу). Погляд на диверсифіковану корпорацію крізь призму надходжень грошових коштів від різних господарських підрозділів і потреби в них (зараз і в майбутньому) є найбільш важливим кроком до розуміння фінансових аспектів корпоративної стратегії. Матриця BCG висуває на перший план фінансову взаємодію всередині господарського портфеля, показує види фінансових рішень, які мають прийматися, і пояснює, чому пріоритети розподілу ресурсів усередині корпорації не однакові для різних господарських підрозділів. Вона також пропонує вдалі способи раціоналізації як для стратегії інвестування й розширення, так і для стратегії ліквідації.

Серед недоліків цієї методики можна виділити:

1) неврахування темпів розвитку ринків. Чотириклітинна матриця, оцінюючи критерії тільки за шкалою "низький - високий", не відображає того, що багато господарських підрозділів працюють на ринках із середніми темпами зростання і їх відносна частка ринку не є ані високою, ані низькою, а знаходиться десь посередині;

2) спрощеність підходу. Розглядаючи господарські підрозділи як "зірок", "дійних корів", "собак" і "знаки питань", доводиться ділити їх лише на чотири групи. Деякі лідери, що володіють максимальною часткою ринку, ніколи не були "зірками" з точки зору прибутковості. Багато компаній із низькою відносною часткою ринку не є "собаками" або "знаками питання" - у більшості випадків такі другорядні фірми мають стабільні темпи зростання, є прибутковими й здатні успішно конкурувати й навіть перевершувати так звані лідерів. Отже,

ключовою характеристикою, що вимагає оцінки, є тренд відносної частки ринку компанії;

3) матриця BCG не відображає відносних можливостей інвестування між господарськими підрозділами. Наприклад, інвестування в "зірку" не завжди вигідніше, ніж інвестування в високоприбуткову "дійну корову". Матриця також не дає відповіді на питання, ким є "знак питання" - потенційним переможцем або вірогідним невдахою. Незрозуміло й те, чи можна за рахунок потужних вкладень перетворити сильного "собаку" на "дійну корову";

4) позиція лідера на ринку, що зростає поволі, не гарантує статусу "дійної корови", оскільки, по-перше, інвестиційні потреби стратегії зміцнення й захисту, що переносять вплив інфляції й технології, який змінюється, на витрати на заміну зношеного устаткування, можуть викачувати велику частину або взагалі всі грошові кошти, по-друге, з переходом ринку в стадію зрілості конкуренція часто посилюється, а подальша боротьба за збільшення обсягу продажів і займані частки ринку може знизити норму прибутку й припинити будь-які додаткові надходження коштів;

5) для того, щоб правильно оцінити довгострокову привабливість групи господарських підрозділів, стратегії повинні проаналізувати не тільки темпи зростання галузі й відносну частку ринку;

6) зв'язок між відносною часткою ринку й прибутковістю не такий сильний, як ефект кривої досвіду. Важливість накопиченого виробничого досвіду для зниження витрат у кожній галузі різна. Іноді велика частка ринку перетворюється на перевагу за рахунок низької собівартості, іноді - ні. Отже, потрібно бути обачним при виборі стратегії, припускаючи, що ефект кривої досвіду є достатньо сильним чинником, що дає тотальні конкурентні переваги (існує значно більше джерел конкурентних переваг, ніж тільки крива досвіду (див. [5, 7-8])).

### Висновки

Портфельний аналіз, до арсеналу методів якого належить матриця портфеля ділової активності BCG, дає можливість установити відмінності між поточним станом різнопрофільного (диверсифікованого) підприємства і станом, якого воно прагне досягти. При цьому використовуються такі критерії: темпи зростання продажів, сила конкурентної позиції, частка ринку та ін. До чинників, що використовуються для оцінки сили конкурентної позиції, належать: частка ринку, відносний рівень витрат, можливість перевершити конкурентів за якістю товару, знання споживачів і ринків, адекватність технологічних ноу-хау, наявність бажаних головних переваг, рівень менеджменту й рівень при-

бутковості щодо конкурентів. Аналітикові необхідно зробити вибір: оцінювати кожен господарський підрозділ або на основі однакових чинників (що підсилює основу міжгалузевого порівняння), або на основі найбільш значущих чинників для його галузі (що дозволяє зробити більш об'єктивний висновок про конкурентні позиції). Оцінка сили/позиції в конкуренції кожного підрозділу визначає його положення по горизонталі матриці: чи досягло воно сильної, середньої або слабкої позиції.

### ЛІТЕРАТУРА:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; [пер. с англ. ; под ред. Л. И. Ивенко]. - М. : Экономика, 1989. - 519 с.
2. Артамонов С. Ю. Об исследовании преимуществ вертикальной интеграции в нефтегазовом бизнесе в рамках решения двойственных задач типа "риск-результат" / С. Ю. Артамонов // Глобализация и современный менеджмент : тезисы докладов на 23 международном симпозиуме (20-21 июня 2002 г.). - М. : МИПК РЭА им. Г. В. Плеханова, 2002.
3. Балацкий Е. Отраслевые закономерности рыночной трансформации российской экономики / Е. Балацкий, А. Потапова // МЭМО. - 2000. - № 6.
4. Бирман В. Диверсификация производства как фактор финансовой устойчивости агропредприятий / В. Бирман, И. Бурейко // Экономист. - 2003. - № 5. - С. 76-83.
5. Виленский П. Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов / П. Л. Виленский, В. Н. Лившиц, С. А. Смоляк. - М. : Дело, 2004. - 888 с.
6. Орехов С. А. Диверсифицированные корпоративные объединения: проблемы статистического анализа / С. А. Орехов. - М. : БУКВИЦА, 2000. - 120 с.
7. Портер М. Конкуренция / М. Портер ; [пер. с англ.]. - М. : Вильямс, 2000. - 495 с.
8. Яновский Л. П. Методологические подходы к определению показателей диверсификации и концентрации производства / Л. П. Яновский, Т. А. Евлевская // Современная аграрная экономика: проблемы и решения : сб. науч. трудов. - Воронеж : ФГОУ ВПО ВГАУ, 2006. - Ч. 1. - С. 165-170.
9. Berle A. Power without property : a new development in American political economy / A. Berle. - N.Y. : Harcourt, Brace & World, 1959. - P. 184.
10. Imbs J. Stages of Diversification / Imbs Jean, Romain Wacziarg // American Economic Review. - March 2003. - № 93 (1). - P. 63-86.
11. Repall L. Industrial Organization: Contemporary Theory and Practice / L. Repall, D. Richards, G. Norman. - South-Western, 2002.
12. Эйбелл Д. Стратегические окна / Дерек Эйбелл // Классика маркетинга : сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг / [сост. Б. М. Эпис и др.]. - СПб. : Питер, 2001. - С. 350-359.

О. Bokan'

## DOMESTIC AND FOREIGN EXPERIENCE OF MANAGEMENT THE DIVERSIFIED ENTERPRISE IN THE MARKET

In the article the analysis of contemporary models of strategic planning of industrial diversification provided. Study of domestic and foreign experience of management the diversified enterprise in the market.

**Key words:** *diversification, strategic planning, industrial enterprise, market economy.*

© О. Бокань

Надійшла до редакції 13.01.2011

№ 2 (109) лютий 2011 р.