

Література

1. Пашута, М. Т. Прогнозування та програмування економічного та соціального розвитку [Текст]: навч. посібн. / М. Т. Пашута. — Київ: Центр навчальної літератури, 2005. — 408 с.
2. Борисевич, В. И. Прогнозирование и планирование экономики [Текст]: учебн. пособ. / В. И. Борисевич, Г. А. Кандаурова, Н. Н. Кандаурова и др.; под общ. ред. В. И. Борисевича, Г. А. Кандауровой. — Минск: Интерпресссервис; Экоперспектива, 2001. — 380 с.
3. Швайка, Л. А. Планування діяльності підприємства [Текст]: навч. посіб. / Л. А. Швайка. — Л.: Новий світ-2000, 2006. — 268 с.
4. Анкофф, Р. Планирование будущего корпорации [Текст]: пер. с англ. / Р. Анкофф. — М.: Сирин, 2002. — 256 с. — ISBN 5-86567-0454.
5. Захарченко, В. И. Разработка целевых программ на предприятиях промышленности (методические положения) [Текст] / В. И. Захарченко, Т. Г. Иванова, Н. Н. Корсикова и др.; под общ. ред. В. И. Захарченко. — Одесса: Одесский юридический институт НУВД, 2003. — 85 с.
6. Лейбкин, А. Р. Проблемы методологии и организации разработки комплексных программ [Текст] / А. Р. Лейбкин, Е. В. Руднева, 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 англ. / Дж. Моррисей. — М.: Советское Радио, 1979. — 144 с.
9. Райзберг, Б. А. Программно-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. Программно-цільова орієнтація в управлінні соціально-економічним розвитком регіону [Текст]: Часопис Хмельницького університету управління та права / Д. М. Стеченко // Університетські наукові записки. — 2007. — № 3(23). — С. 167–171.
11. Конституція України [Електронний ресурс]: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР; із змінами, внесеними згідно із Законом 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-вр
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. Разработка, реализация и оценка региональных целевых программ (на основе Канадского опыта) [Текст]: учебн.-метод. пособ. / А. И. Жуковский, С. В. Васильев, Д. С. Штрейб; под общ. ред. С. Ю. Фабричного. — Оттава — Москва — Великий Новгород, 2006. — 175 с.
16. Farnham, D. Understanding Industrial Relations [Text] / D. Farnham, J. Pimlott. — Ed. 5. — Cassell, 1999. — 449 p.
17. Акулюшина, М. А. Обоснование формирования инвестиционной стратегии промышленного комплекса Украины [Текст] / М. А. Акулюшина // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика 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 программно-целевого планирования и направления использования методов программно-целевого планирования как элемента системы управления, выявлены недостатки и принципы программно-целевого планирования. Исследована структура программы, трансформация и состав программно-целевого 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 менеджмента, 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

Розглянута доцільність, проблеми формування і використання модифікованої матриці Бостонської консультативної групи, яка дозволяє, окрім, визначення позицій бізнес одиниць підприємства на ринку, відобразити позиції нововведень у інноваційній діяльності підприємства, показати взаємозв'язки нововведень із існуючими товарами та ступінь їх впливу, надає можливість вибору стратегічних і тактичних напрямків інноваційного розвитку стратегічної одиниці бізнесу підприємства.

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

1. Вступ

Неминуча інтеграція підприємств України у європейський та світовий економічний простір призведе

до зростання конкурентної боротьби на вітчизняному ринку. Для ефективного функціонування в таких умовах вітчизняні підприємства потребуватимуть всебічного та постійного аналізування й оцінювання свого внутріш-

нього та зовнішнього середовища, зокрема: ефективність використання власного потенціалу; діяльність конкурентів; визначення місця (становища) своїх товарів на ринку відносно товарів конкурентів з метою прийняття вірних управлінських рішень щодо подальшого стратегічного і тактичного напрямку інноваційного розвитку підприємства. Це дозволить підприємствам виявити приховані потенційні можливості своїх бізнес одиниць та сформуванню ефективну стратегію їх подальшого розвитку, розробляти в рамках обраної стратегії конкретні середньо- і короткострокові плани раціонального використання економічних можливостей підприємства, що забезпечить зростання конкурентоспроможності товару на вітчизняному та зовнішніх ринках.

Необхідна інформація щодо визначення конкурентної позиції підприємства на освоєному товарному ринку, оцінка ефективності його товарної та асортиментної політики може бути отримана шляхом проведення портфельного стратегічного аналізу з використанням матриць.

Перевагами такого аналізу є: швидкість збору і доступність потрібної інформації; простота в проведенні розрахунків, отриманні результатів і прийнятті рішень; можливість «логічного структурування і наочного відображення стратегічних і тактичних проблем підприємства» [1].

Разом з тим, вони розроблені зарубіжними компаніями і адаптовані під діяльність їх підприємств. Основним недоліком матриць портфельного аналізу є те, що поза межами дослідження залишається інноваційна діяльність, як основна складова ефективного розвитку сучасного підприємства. Для вирішення цієї проблеми пропонуємо модифікувати матрицю Бостонської консультаційної групи, оскільки вона найпоширеніша серед існуючих матриць і проста у застосуванні, що дозволить легко та швидко адаптувати її у діяльність вітчизняних підприємств.

Спроби пристосувати матрицю БКГ до діяльності вітчизняних підприємств пов'язані в основному із зміною параметрів, за якими класифікуються види бізнесу, що змінює первинну сутність матриці і унеможливує оцінку стратегічних позицій продуктів підприємства на ринку, а це веде до формування неефективних стратегій їх подальшого розвитку. Наприклад, у «новій матриці» БКГ види бізнесу пропонують класифікувати за такими ознаками:

- рентабельність інвестицій і частка ринку [2];
- частка групи продуктів (сегмента) в загальному обсязі реалізації підприємства і частка групи продуктів (сегмента) в темпі зміни обсягів реалізації [3].

Запропоновані ознаки, за якими класифікують бізнес підприємства мають суто внутрішнє спрямування і не несуть інформації щодо ринків, на яких вони діють, тому і не можуть показати відповідні позиції товарів підприємства на цих ринках.

Отже, дослідження у напрямку модифікації матриці Бостонської консультаційної групи таким чином, щоб не змінилася її сутність (були враховані і внутрішні, і зовнішні ознаки класифікації бізнесу) та з'явилася можливість оцінювання стратегічних і тактичних напрямків інноваційної діяльності підприємства, є актуальними.

2. Аналіз літературних даних та постановка проблеми

Найбільш поширеними матрицями портфельного аналізу є: матриця Бостонської консультаційної групи (Boston Consulting Group – матриця БКГ), матриця «Дженерал-

Електрик-Мак-Кінсі» (GE-матриця) і матриця «балансу життєвих циклів» (Hofer-Arthur D. Little).

Перелічені вище матриці є двовимірними, де по одній осі відкладається значення зовнішніх чинників, а по іншій – внутрішніх, незважаючи на те, що для їх розрахунку в кожній матриці використовуються різні набори показників.

Як кожному явищу матрицям портфельного аналізу притаманні певні переваги і недоліки. Так, перевагами матриці Бостонської консультаційної групи є: проста у застосуванні; диференційований підхід до вироблення стратегії залежно від особливостей кожного напрямку діяльності [4]; використання об'єктивних критеріїв привабливості та конкурентоспроможності СОБ, що дозволяє зменшити рівень суб'єктивізму; надання можливості використання як на підприємстві в цілому, так і в його підрозділах з виходом на окремі СЗГ [5]; сприяння прийняттю обґрунтованих тактичних рішень про розподіл коштів між окремими СОБ.

До недоліків матриці БКГ належать:

1. Важко оцінювати стратегічні позиції бізнесу, розташовані всередині матриці, оскільки оцінювання темпів розвитку ринку і частки ринку, яку займають бізнес-одиниці підприємства здійснюється за шкалою: дуже великі(а) або дуже малі(а).

2. Матриця BCG не враховує чинників, що характеризують особливості виробництва.

3. Спрощений поділ бізнес-напрямків на складові: «зірки», «корови», «собаки» та «проблеми». Так, не завжди стратегічні одиниці бізнесу із невеликою часткою ринку є товарами «проблемами» чи товарами «собаками», як правило, більшість із них прибуткові та конкурентоспроможні. Також не завжди стратегічні одиниці бізнесу із великою часткою ринку є товарами «зірки».

4. Розподіл інвестицій між СОБ здійснюється не враховуючи рівень їх віддачі, а лише відповідно до розміщення СОБ на матриці.

5. Матриця не враховує чинників, які характеризують стан галузі, де функціонує підприємство.

Порівняно з матрицею BCG матриця «GE-McKinsey» має переваги: ширша сфера застосування; диференційована оцінка стратегічних позицій бізнесу підприємства; сприяє підпорядкуванню інформації, змушує оцінити не тільки кожний вид діяльності, але й порівняти їх можливий внесок у досягнення ефективності діяльності організації у перспективі загалом [4]; можливість застосування за різних умов конкуренції; гнучкість, що полягає у самостійному виборі чинників залежно від ситуації, яка склалася у певній СОБ.

Водночас наведена модель має суттєві недоліки:

1. Встановлення відносної важливості певного чинника є суб'єктивним.

2. Немає взаємозв'язку між показниками конкурентоспроможності і грошовий потік.

3. Складність вимірювання великої кількості чинників, статичний характер матриці, загальність стратегій і труднощі у їх виборі з багатьох можливих варіантів; припущення, що майбутнє можна передбачити достатньо точно [5].

Перевагами матриці «балансу життєвих циклів» є можливість: повною мірою розглядати усі конкретні стратегії для окремих напрямів бізнесу підприємства; визначити призначення, ринки, позиції та внески кожного

сегмента бізнесу до господарського портфелю підприємства [4].

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

Враховавши переваги і недоліки матриць портфельного аналізу, особливості побудови і приклади використання зарубіжними компаніями [7–10] з метою відстеження стану інноваційної діяльності підприємства і визначення перспективних напрямків його розвитку у роботі [11] авторами статті запропоновано модифікувати матрицю Бостонської консультаційної групи (БКГ) шляхом окреслення (виділення) у ній напрямку «інноваційна діяльність», не змінюючи при цьому критерії оцінювання (темп росту галузевого ринку та відносна частка ринку).

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

Сутність модифікованої матриці Бостонської консультаційної групи полягає у визначенні співвідношення між категоріями: відносна частка підприємства на ринку, темп зростання ринку і етап інноваційної діяльності підприємства [11].

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

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

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

3) нерозуміння працівниками процесів оцінювання і аналізування отриманих результатів. У роботі [11] подано: загальний розгляд етапів побудови матриці; поверхневе роз'яснення отриманих результатів і траєкторій 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 консультаційної групи для визначення пріоритетів технологічного розвитку підприємств на основі аналізування і оцінювання стратегічної позиції кожного із напрямків його діяльності (стратегічної одиниці бізнесу) та обґрунтування вибору стратегії їх подальшого розвитку, враховуючи інноваційну діяльність підприємства.

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

- деталізувати етапи оцінювання стратегічних і тактичних напрямків інноваційної діяльності підприємства у модифікованій матриці БКГ;
- охарактеризувати кожен квадрат модифікованої матриці БКГ;
- описати траєкторії 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 підприємства.

4. Результати досліджень модифікації матриці Бостонської консультаційної групи

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

Оцінювання стратегічних і тактичних напрямків інноваційної діяльності підприємства згідно запропонованої матричної моделі відбувається у такій послідовності:

1. На основі стратегічного аналізу визначають діапазон зміни обсягів ринків збуту підприємства. Наприклад, «якщо на основі прогнозів розвитку ринків встановлено, що максимальне зростання ринків збуту підприємства становить 30 %, а мінімальне — (–10 %), то діапазон зміни обсягів ринків збуту перебуває в межах від (–10) до 30 %» [12]. Цей діапазон відкладають по вертикалі.

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

3. Поле поділяють на чотири квадрати. Горизонтальна лінія розподілу для матриці проходить через середнє для підприємства загалом значення зміни зростання ринку [12].

4. На рівні високих темпів росту ринку і нульового значення частки ринку будують ще два квадрати, відповідно, підготовчий етап і етап виробництва інноваційної діяльності підприємства. Етап реалізація розміщений у квадраті, який характеризується високим темпом росту ринку і малою відносною часткою ринку.

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

6. Доповнюємо аналіз ринкових позицій СОБ оцінкою вкладу досліджуваного сегмента бізнесу в загальний результат діяльності підприємства — величина інвестиційних витрат СОБ і рівень її прибутку зазначається в середині круга.

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

вони знаходяться у «зрілих» галузях, оскільки ринки «зрілих» галузей певною мірою захищені від різких коливань попиту і значних інновацій, що докорінно змінюють смаки споживачів, тим самим, дозволяють підтримувати конкурентноздатність продукції навіть в умовах малої частки ринку [1]. Можна також зберегти такі товари, якщо вони займають значну частину у загальному обсязі продажу підприємства, перевівши їх у товар «мрія» за рахунок диференціації.

Найкращим є наступний варіант розвитку продуктів у модифікованій матриці БКГ:

«Мрії» → «Проблеми» → «Зірки» → «Дійні корови» → «Собаки».

Реалізація такої послідовності залежить від зусиль підприємства, спрямованих на досягнення збалансованості портфеля. «Збалансованість — це забезпечення такого складу і структури асортиментного портфеля, при яких у ньому наявні елементи, сумарний набір властивостей яких відповідає структурі заданих цілей, при цьому пропорції елементів повинні забезпечувати необхідну динаміку їх досягнення» [1]. Під елементами тут необхідно розуміти набір видів товарів, що утворюють склад портфеля, під пропорціями елементів — обсяги виробництва різних товарів і їх співвідношення, а під властивостями елементів — набір таких показників кожного товару, як прогноз динаміки обсягів продажів, розрахункові величини норми прибутку і рентабельності, прогноз тривалості ЖЦТ. Ідеально збалансованим вважається номенклатурний портфель, який включає: 1–2 товари — «зірки»; 2–3 товари — «корови»; декілька товарів — «мрій» і «проблем» з орієнтацією на майбутнє; невелику кількість товарів — «собак». Незбалансованим вважається портфель, який включає у себе: один товар —

«корову»; багато товарів — «собак»; декілька товарів — «проблем»; жодного товару — «зірки», здатного перейти у товар — «собаки». Надлишок певних товарів негативно впливає на діяльність підприємства, а саме: велика кількість старіючих товарів («собак») вказує на скорочення діяльності підприємства, навіть якщо поточні результати його діяльності відносно позитивні; багато нових товарів через значне їх інвестування веде підприємство до фінансових проблем.

В корпоративному портфелі підприємства для прикладу можуть бути наступні траєкторії:

— «траєкторія новатора». Підприємство виходить на ринок з новим товаром — «проблеми» за рахунок інвестування засобів одержаних від продажу товарів — «дійні корови» в товар — «мрії»;

— «траєкторія послідовника». В товар «проблеми» інвестуються засоби отримані від продажу товарів — «дійні корови» і за рахунок агресивної стратегії збільшення частки ринку товар — «проблеми» перетворюється в товар — «зірка»;

— «траєкторія невдачі». За рахунок недостатнього інвестування: товар — «зірка» втрачає свої позиції на ринку і переходить у товар — «проблеми», а товар — «мрія» не стає товаром — «проблеми».

Внаслідок неефективної діяльності: товар — «дійна корова» втрачає частку ринку і переходить у товар — «собаки»; товар — «собаки» втрачає споживачів, що призводить до відмови від їх виробництва;

— «траєкторія перманентної посередності». Товару — «проблеми» не вдається збільшити свою частку ринку, і він вступає в стадію товар — «собака», а товари — «дійні корови» та «собаки» вдається вдосконалити і вони здобувають статус «мрії».

Залежно від того, яку позицію займає та чи інша бізнес-одиниця підприємства (СОБ), вибирається відповідна стратегія її подальшого розвитку (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика позицій і можливі стратегії розвитку згідно з модифікованою матрицею БКГ

Категорії товару	«Мрії»	«Проблеми»	«Зірки»	«Дійні корови»	«Собаки»
Характеристика позицій:					
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 ефективно 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 технологій 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»
<p>– збір інформації щодо виходу на нові ринки (внутрішні та зовнішні);</p> <p>– обмін інформацією з працівниками бізнес і функціонального рівнів.</p> <p>Заходи комунікаційної стратегії на бізнес рівні управління</p> <p>– переконання і зацікавлення потенційних споживачів змінити свою думку, існуючих споживачів підсилити їхню позитивну думку щодо діяльності підприємства, його товарів і додаткових послуг;</p> <p>– забезпечення участі у процесі формування стратегії керівників підрозділів;</p> <p>– швидке і ефективне поширення знань про місію, стратегію та результати їх реалізації;</p> <p>– обмін інформацією між СОБ;</p> <p>– рекламування продукції;</p> <p>– обмін інформацією з керівниками корпоративного і працівниками функціонального рівнів;</p> <p>– регулярне дослідження відносин між працівниками, обговорення з ними проблем, які виникли в діяльності підприємства.</p> <p>Заходи комунікаційної стратегії на функціональному рівні управління</p> <p>– 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;</p> <p>– обмін інформацією між працівниками про фінансово-господарську діяльність підприємства;</p> <p>– забезпечення участі у процесі формування стратегії окремих працівників підприємства;</p> <p>– швидке і ефективне поширення знань про місію, стратегію та результати їх реалізації;</p> <p>– переконання працівників у необхідності ефективної реалізації стратегії;</p> <p>– інформування працівників щодо мотиваційних заходів;</p> <p>– обмін інформацією з керівниками корпоративного і працівниками бізнес рівнів</p>	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 непорозумінь щодо отриманої інформації під час впровадження і використання модифікованої матриці БКГ у діяльність вітчизняних підприємств пропонується на кожному рівні ієрархії стратегій використовувати відповідні заходи комунікаційної стратегії (табл. 1).

Для кращого сприйняття у табл. 1 з функціональних стратегій розглядаються лише: маркетингова, виробнича і фінансова.

5. Обговорення результатів досліджень модифікації матриці Бостонської консультативної групи

Використання модифікованої матриці БКГ дозволить, проаналізувавши діяльність підприємства у динаміці та збалансувавши життєві цикли окремих товарів у відповідних бізнес-напрямах «портфеля підприємства», сформулювати ефективну стратегію їх подальшого розвитку, виявити потребу у удосконаленні існуючої чи виготовленні нової продукції, необхідного для цього обладнання та чітко встановити тактичні задачі щодо формування виробничої програми підприємства.

Модифікована 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 модифікованої матриці БКГ у діяльність ТЗОВ «Озон» визначило подальші напрямки дослідження, які повинні бути спрямовані на формування системи стратегічного управління, яка окрім модифікованої матриці Бостонської консультативної групи має включати заходи планування, контролювання і мотивування, що дозволить уникнути проблем, пов'язаних із труднощами в отриманні достовірної та правдивої інформації про ринок та великими витратами в процесах планування, реалізації стратегії та впровадження стратегічних змін.

6. Висновки

В результаті проведених досліджень:

1. Деталізовано етапи оцінювання. У модифікованій матриці БКГ до класичних додано етапи, виконання яких дозволить: оцінити стратегічні і тактичні напрямки інноваційної діяльності підприємства; врахувати вклад досліджуваного сегмента бізнесу в загальний результат діяльності підприємства, величину інвестиційних витрат СОБ і рівень її прибутку; відобразити взаємозв'язок нововведень з існуючими товарами.

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

3. Описано декілька стандартних траєкторій руху товарів у модифікованій матриці БКГ: «траєкторія новатора»; «траєкторія послідовника»; «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 і охарактеризовано стратегії, стратегічні та комунікаційні заходи на всіх рівнях управління підприємством (корпоративний, бізнес та функціональний рівні).

Література

1. Методы и инструменты портфельного анализа [Электронный ресурс]. — Режим доступа: \www/URL: http://gigabaza.ru/doc/68031-pall.html. — 12.01.2016.
2. Тарнавська, Н. Стратегічний менеджмент: практикум [Текст]: навч. посібник / Н. Тарнавська, О. Напора. — К.: Кондор, 2008. — 287 с.
3. Довгань, Л. Є. Стратегічне управління [Текст]: навч. посібник / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, 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. Саєнко, М. Г. Стратегія підприємства [Текст]: навч. посібник / М. Г. Саєнко. — Т.: Економічна думка, 2007. — 352 с.
6. Osel, R. R. Allocating resources: How to Do It in Multi-Industry Corporations [Text] / R. R. Osel, 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 menagerie [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. — Л., 2012. — 195 с.
12. Подольчак, Н. Ю. Стратегічний менеджмент [Текст]: навч. посібник / Н. Ю. Подольчак. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. — 400 с.

МОДИФИКАЦИЯ МАТРИЦЫ БОСТОНСКОЙ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ГРУППЫ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

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

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

Козик Василь Васильович, кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства та інвестицій, Національний університет «Львівська політехніка», Україна.

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

Козык Василий Васильевич, кандидат экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики предприятия и инвестиций, Национальный университет «Львовская политехника», Украина.

Соловий Кристина Ярославовна, кандидат экономических наук, ассистент, кафедра экономики предприятия и инвестиций, Национальный университет «Львовская политехника», Украина.

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