

2. Бурцев В.В. Внутренний контроль: основные понятия и организация проведения / В.В. Бурцев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 4. – С. 38-50.

3. Лытнева Н. А. Бухгалтерский учёт: Учебник. / Н.А. Лытнева, Л.И. Малявкина, Т.В. Федорова. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2006. – 496 с.

4. Ареф'єва О. В. Фінансовий менеджмент. / О.В. Ареф'єва. — К.: Видавництво Європейського ун-ту, 2006. — 94 с.

5. Дрозд І. К. Контроль економічних систем: Монографія. / Д.І. Дрозд. – К.: ІМЄКС, 2006. – 126 с.

ПОРТФЕЛЬНІ МОДЕЛІ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Обченко К. Е., студент

Науковий керівник: Касатонova І. А., к. е. н., доцент

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Портфельні моделі визначають майбутній та теперішній стан підприємства з точки зору привабливості ринку та здібності підприємства конкурувати всередині нього. До портфельного аналізу можливо віднести питання позиціонування підприємства в теперішньому часі для встановлення різниці з його бажаним станом в майбутньому для розгляду того, що потрібно робити і у якій послідовності.

Історично первинною, класичною моделлю стратегічного позиціонування прийнято вважати так названу модель «ріст – частка», яка більш відома як модель Бостонської консалтингової групи (БКГ). Засновником цієї компанії був Брюс Д. Хендерсон. Ця модель уявляє з себе «своєрідне відображення позицій конкретного виду бізнесу в стратегічному просторі, що визначається двома координатними осями, одна з яких використовується для вимірювання темпів зростання галузі (ринку відповідного продукту), а інша – для вимірювання відносної частки продукції суб'єкта господарювання на ринку» [1].

Основна увага в моделі БКГ сконцентрована на потоку грошей підприємства, які направляються у ті бізнес-одиниці, які потребують інвестування перш за все. Вважається, що рівень грошового потоку знаходиться у функціональній залежності від темпів росту ринку та

відносної долі підприємства на ньому. Темпи росту бізнесу підприємства визначають темп, в якому підприємство буде використовувати свої грошові активи. На стадії зрілості та заключній стадії життєвого циклу будь-якого бізнесу успішний бізнес генерує грошові активи, тоді як на стадії розвитку та росту трапляється, як правило, висмоктування грошової маси. З цього робиться висновок, що для отримання успішного існування та функціонування підприємства грошова маса, яка з'являється у результаті існування «зрілого» бізнесу, поступово повинна інвестуватися у нові бізнес-одиниці, які у майбутньому обіцяють стати новими генераторами доходу підприємства.

Поява моделі БКГ є логічним завершенням однієї дослідницької роботи Бостонської консалтингової групи, за результатами якої було встановлено, що основним фактором конкурентної переваги є змінні витрати, які і пов'язані з обсягом виробництва, а відповідно і з тим, яку частку на ринку даного продукту займає цей обсяг. В 1970 році підхід БКГ використовували більш ніж 100 компаній.

Модель БКГ уявляє із себе матрицю 2×2, на яку заносяться сфери бізнесу у вигляді окружностей (рис. 1).

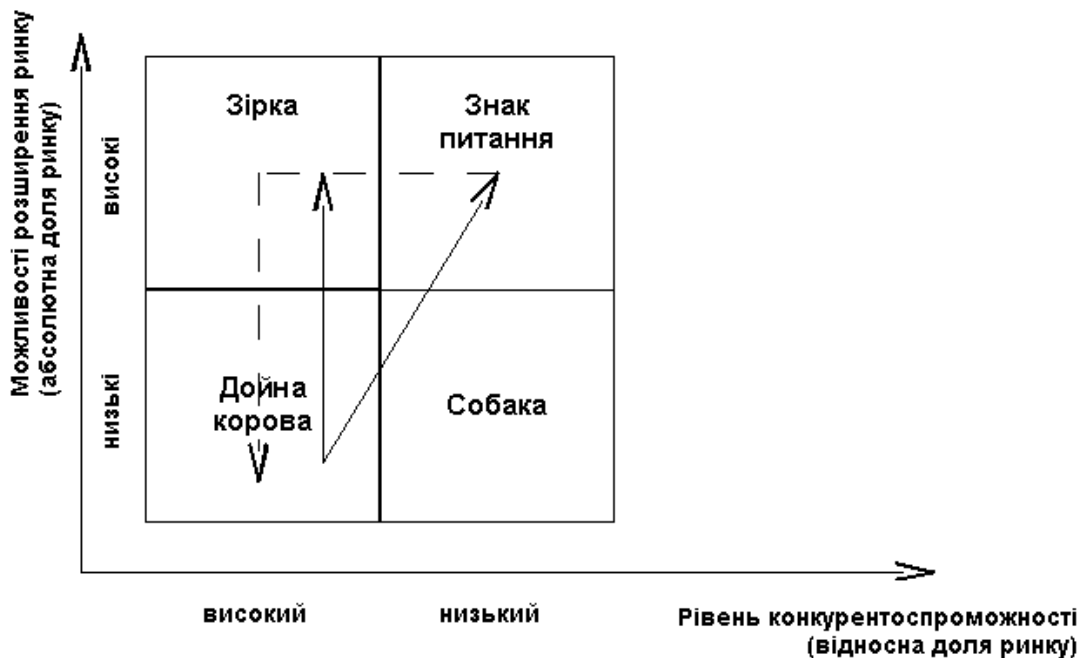


Рисунок 1 – Портфельна модель БКГ

Матриця вказує на чотири основні позиції бізнесу:

- високі темпи приросту ринку / висока відносна доля бізнес-одиниці на ринку – ідеальне положення «зірка»;

- низькі темпи приросту ринку / висока відносна доля бізнес-одиниці на ринку – «дійні корови» – приносять стійкі прибутки, гарне джерело готівки для фірми;
- високі темпи приросту ринку / низька відносна доля бізнес-одиниці на ринку – «знаки питання», їх майбутнє невизначено;
- низькі темпи приросту ринку / низька відносна доля бізнес-одиниці на ринку – «собаки» – відхилені світу бізнесу.

Суцільна лінія на рис. 1 – перерозподіл коштів від «дійних корів» до «зірок» чи «знаків питання». «Знаки питання» підлягають спеціальному вивченню, щоб встановити, чи не зможуть вони при звісних капіталовкладеннях перетворитись в «зірок».

По матриці можливі наступні варіанти відповідних дій:

- ріст та збільшення долі ринку – перетворення «знака питання» в «зірку».
- збереження долі ринку – стратегія «дійних корів», доходи яких важливі для зростаючих видів бізнесу та фінансових інновацій.
- «збір врожаю», тобто отримання короткострокової долі прибутку в максимально можливих розмірах, навіть за рахунок скорочення долі ринку – стратегія для слабких «корів», що не мають майбутнього, невдалих «знаків питання» та «собак».
- ліквідація бізнесу чи відмова від нього та використання отриманих від цього коштів в інших галузях – стратегія для «собак» та «знаків питання», які не мають більше можливостей інвестувати для поліпшення своїх позицій.

Модель БКГ використовується для визначення взаємопов'язаних виключень про позицію ділової одиниці бізнесу, що входить до складу організації, та її стратегічних перспективах; для погоджень управлінських рішень між менеджерами вищої ланки та нижньої про розмір вкладень інвестицій у той чи інший вид бізнесу. Тобто за допомогою матриці БКГ керівництво фірми приймає управлінське рішення щодо господарського портфеля (визначає і розподіляє кошти для кожної бізнес-одиниці).

Переваги моделі БКГ:

- використовується для дослідження взаємозв'язку між окремими одиницями бізнесу у короткостроковому та довгостроковому часі;
- може бути основою для аналізу різних стадій розвитку окремої одиниці бізнесу та дослідження зміни попиту та конкуренції на ринку;

- простий, доступний для розуміння підхід до організації господарського портфелю фірми (бізнес-портфеля).

Недоліки моделі БКГ:

- не завжди правильно оцінює можливості бізнесу (для одиниці «собака» може рекомендувати вихід з ринку, тоді як зовнішні та внутрішні обставини можуть змінити позицію бізнесу);

- дуже зосереджена на потоках готівки, в той час як для організації не менш важлива ефективність інвестицій. Без уваги залишаються можливості оздоровлення бізнесу, застосування ліпших методів управління.

- в системі стратегічного менеджменту ця матриця використовується тільки в тому випадку, якщо ріст обсягів продаж може бути надійним вимірником перспектив, тобто тільки тоді, коли не змінюється фаза життєвого циклу попиту, та рівень невизначеності зовнішнього оточення є невисоким [2, с. 46].

Матриця БКГ в системі стратегічного управління автотранспортним підприємством застосована лише в тому випадку, якщо зростання обсягу перевезень може бути надійним вимірником перспектив, тобто тільки тоді, коли не змінюється фаза життєвого циклу попиту, і рівень нестабільності середовища невисокий. Ринок АТ-послуг – зрілий ринок, в той же час стадія життєвого циклу сегмента ринку, який обслуговує конкретне АТП, визначається стадією життєвого циклу того товару, який перевозиться. При орієнтації на разових, нерегулярних клієнтів зростання обсягу перевезень не може свідчити про зростання ринку АТ-послуг в цілому [3, с. 98-99].

В оригінальній версії моделі БКГ прийнято, що границею високих і низьких темпів приросту ринку (ось ординат) є 10 %-ве збільшення обсягів виробництва за рік. Ось абсцис матриці характеризує бізнес-одиниці зі слабкими конкурентними позиціями та із сильними. Вона є логарифмічною, тобто залежність між витратами на виробництво одиниці продукції (собівартістю одиниці продукції) та обсягом виробництва, встановленим експериментальним шляхом БКГ, дає функцію, яка має вид прямої лінії (в цьому й полягає основна ідея цієї моделі).

Література.

1. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / Шершньова З.Є., Оборська С.В. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.

2. Дмитрієв І.А. Формування та оцінювання бізнес-портфеля підприємства автомобільного транспорту / І.А. Дмитрієв, І.А. Касатонова. – Харків: ХНАДУ, 2010. – 152 с.

3. Шинкаренко В.Г. Формирование стратегии развития автотранспортного предприятия: монограф. / В.Г. Шинкаренко, О.П. Левченко. – Х., ХНАДУ, 2009. – 166 с.

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

*Огороднійчук Н. М., магістрант
Науковий керівник: Павлова С. І., к. е. н., доцент
Житомирський державний технологічний університет*

Успішна реалізації складних проектів пов'язана зі значною невизначеністю, зумовленої з тим, що момент прийняття рішення про початок інвестування та отримання результату відстрочені в часі, а розробка та реалізація проектів пов'язана із залученням великого обсягу грошових коштів з високим рівнем інвестиційних ризиків. Неврахування ризиків та їх частковий облік при прийнятті рішень може призвести до великих фінансових втрат та навіть можливо до не завершення самого проекту. Тому від розуміння причин і механізмів впливу ризиків та розроблення заходів щодо ефективного управління ризиками залежить ефективність проекту. Ефективним інструментом регулювання змін економічного середовища виступає ризик-менеджмент. Основними складовими ризик-менеджменту проекту є систематичні процеси, пов'язані з аналізом та ідентифікацією ризиків та прийняттям рішень, які включають максимізацію позитивних і мінімізацію негативних наслідків настання ризикових подій.

Управління ризиками в межах проектного менеджменту визначається як сукупність управлінських дій інтегрованого характеру, направлених на визначення та аналіз максимально широкого діапазону можливих видів ризику, визначення попереджувальних дій та методів впливу на ризик та зведення ступеня впливу виявлених видів ризику до мінімальних або затверджених меж.

Планування управління ризиками являє собою процес визначення порядку реалізації дій з управління ризиками в рамках проекту. Планування ризиків є сукупністю формальних, усвідомлених дій