

**Рис. 2. Схема здійснення аналізу відхилень в умовах гнучкого планування витрат**

### Література:

1. Управлінський облік: підручник для вищ. нав. закладів / Д.Р. Хенсен, М.М. Моувен, Н.С. Еліес, Д.У. Сенков та ін. (пер. с англ.). Міжнародний інститут бізнесу – пер з 5 канадського видання. – К.: Міленіум, 2002. – 974 с.
2. Фаріон І.Д. Управлінський облік: Підручник / І.Д. Фаріон, Т.М. Писаренко – Тернопіль: ТНЕУ, 2009. – 850 с.

*Бурденюк Т. Г., викладач.*

*Тернопільський національний економічний університет*

## **МАТРИЧНІ МЕТОДИ АНАЛІЗУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

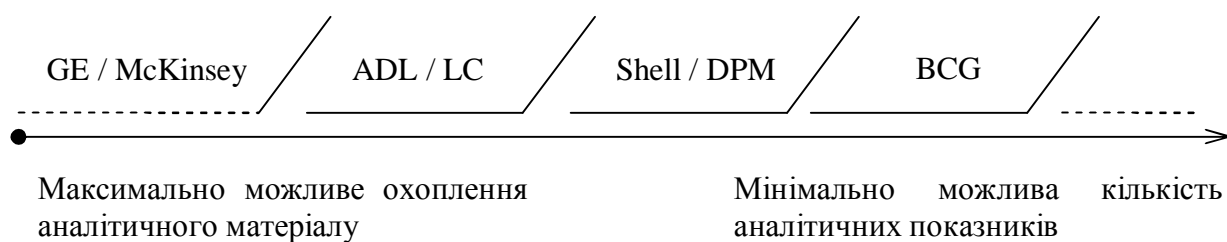
Ефективними методами формування стратегії конкурентоспроможності підприємства, визначення його позиції стосовно конкурентів та оцінки збалансованості товарного портфеля є матричні методи стратегічного аналізу. Метою матричного аналізу є визначення конкурентної стратегії ком-

панії та її окремих підрозділів. Його суть полягає в розподілі конкурентів зі схожими методами конкурентної боротьби на групи та вибір власної стратегії враховуючи співвідношення сил на ринку.

Варто зазначити, що застосовувані в різних моделях аналітичні показники є досить однорідними. Які б конкретні випадки за допомогою матричних моделей не розглядали, завжди два критерії структурують матрицю і роблять сутнісно односпрямованим аналіз. У всіх випадках йдеться про:

- конкурентну позицію, що дає можливість оцінити конкурентоспроможність, рентабельність діяльності або конкурентний ризик підприємства в певному сегменті;
- цінність певного напрямку діяльності для підприємства через його привабливість, галузевий ризик, фінансові потреби та ін.

На рис. 1 наведено спектр матричних моделей стратегічного аналізу, в котрих стратегія конкурентоспроможності формують на основі аналізу напрямів діяльності.



**Рис. 1. Спектр моделей стратегічного аналізу [1, 118].**

Метод Бостонської консалтингової групи (BCG) полягає у визначенні за допомогою матриці співвідношення «зростання ринку» та «відносної частки на ринку» і використовують для зіставлення стратегічних зон господарювання. Матриця BCG дає можливість визначити стратегічну позицію щодо кожного виду продукції підприємства і на основі аналізу цієї позиції обрати правильну стратегію дій щодо виготовлення і реалізації продукції, а також оптимальну стратегію перерозподілу фінансових потоків між різними видами діяльності. Метод стратегічного аналізу є інструментом вироблення стратегічних альтернатив щодо діяльності підприємства в межах його продуктового портфеля, і бізнесу в цілому.

Завдяки своїй системній природі використання матриці BCG є послідовним процесом, котрий пропонуємо реалізовувати в кілька етапів:

1. сегментація діяльності підприємства (виділення основних видів продукції);
2. оцінка зростання ринку для кожного виду продукції;
3. розрахунок відносної частки ринку для всього асортименту продукції;

4. складання матриці та визначення особливостей кожного напрямку діяльності;
5. ідентифікація оптимальної стратегії для кожної стратегічної зони господарювання і графічне представлення аналітичної динаміки ринкових часток.

При заповненні матриці «зростання – відносна частка ринку» основні труднощі виникають при визначенні найбільшого в регіоні виробника певного виду продукції. Також проблематичним є отримання достовірних даних про ринкові частки досліджуваного підприємства та його найбільшого конкурента. Дефіцит інформації та різниця в оцінках використаних джерел обмежують період і поле аналізу.

Поля матриці «зростання – відносна частка ринку» утворюють чотири квадрати на осях координат ОХ та ОУ. Ринок розглядається як швидкозростаючий, у випадку, коли річні темпи зростання становлять понад 10%. Десятипроцентна межа, відкладена на осі ОУ, свідчить про те, що продукти, розташовані вище неї перебувають на стадії зростання. Асортиментні позиції, що займають становище нижче зазначеної межі, ідентифікують як такі, котрі перебувають на стадії зрілості, або на стадії спаду життєвого циклу товару. За межу між високою і низькою відносною часткою ринку приймають значення 1,5 на осі ОХ. Будь-яка відносна частка ринку, що розташована справа від значення 1,5, показує границю конкурентоспроможної сили на досліджуваному ринку.

Модель McKinsey/General Electric (у редакції інших авторів «Екран бізнесу», «привабливість ринку – конкурентоспроможність») має кілька спільних рис із моделлю BCG. Обидва підходи базовані на ідеї управління диверсифікованою компанією шляхом вибіркового перерозподілу ресурсів від успішних, у даний момент, напрямів діяльності до перспективних у майбутньому. В моделях використана концепція незалежних стратегічних зон господарювання (підрозділ підприємства, напрям діяльності, продукт), як основних одиниць аналізу. Проте, на відміну від методу BCG, матриця McKinsey/General Electric використовує значно ширше коло показників для визначення привабливості ринку (на відміну від єдиного значення темпу приросту ринку в матриці «зростання – відносна частка ринку») та конкурентоспроможності підприємства (показник відносної ринкової частки в матриці BCG). Матриця екрана бізнесу складається з дев'яти комірок, на відміну від чотирьох запропонованих Бостонською матрицею, та фокусується на прибутку на інвестований капітал. Концептуальна основа методу McKinsey/General Electric – це узагальнена теорія конкурентних переваг. Відтак матриця екрана бізнесу має ширшу сферу застосування, гнучкіший підхід до формування стратегії і є об'єктивнішим методом аналізу продуктового портфеля підприємства [2].

Сучасна динаміка зовнішнього середовища відзначається рядом особливостей, пов'язаних із глибокою економічною кризою: висока інфляція, дороговизна банківських кредитів, різке зменшення практично у всіх галузях норм прибутковості тощо. В схожих умовах була розроблена і введена у практику стратегічного аналізу модель компанії Shell, в основі котрої лежить матриця DPM (Direct Policy Matrix – матриця спрямованої політики). У моделі Shell/DPM порівняно з моделлю McKinsey/General Electric основний акцент здійснено на кількісних параметрах бізнесу. Якщо критерій стратегічного вибору в моделі BCG ґрунтувався на аналізі грошового потоку, що є показником короткотермінового планування, а в моделі McKinsey/General Electric – на аналізі прибутковості інвестицій, що є показником довготермінового планування, то модель Shell/DPM пропонує при виборі стратегічних альтернатив керуватися цими двома показниками одночасно. Метод Shell/DPM базований на припущенні, що загальна стратегія підприємства має забезпечувати баланс між грошовим надлишком і його дефіцитом шляхом розвитку нових перспективних видів бізнесу. Модель орієнтує аналітика на перерозподіл фінансових потоків із тих напрямків діяльності, котрі генерують грошову масу у виробництва з високим рівнем рентабельності інвестицій у майбутньому [2; 3].

Основна ідея методу ADL/LC полягає у тому, що господарський портфель, котрий визначають стадією життєвого циклу продукту і конкурентоспроможністю, необхідно збалансованим. Будь-який напрям діяльності підприємства перебуває певній стадії життєвого циклу, й аналізувати його необхідно у контексті цієї стадії. Конкурентоспроможність може перебувати в одній із п'яти позицій: гранична, слабка, середня, сильна, домінуюча. Пропонуємо розглядати матрицю ADL/LC за двома аспектами: стратегічним та фінансовим. Стратегічна інтерпретація матриці дає можливість обрати загальну стратегію та уточнити стратегії для відповідних напрямів діяльності. Фінансовий аспект забезпечує визначення рівня рентабельності, ризику інвестування та потреби в додаткових ресурсах для відповідного виду виробництва.

Отже можна зробити висновок, що матричні моделі стратегічного аналізу сприяють розвиткові аналітичного і стратегічного мислення менеджерів, допомагають виділяти важливі питання та приймати рішення в умовах дефіциту інформації тощо. Однак, їх використання передбачає ряд обмежень: результати моделювання визначають за суб'єктивним твердженням аналітика, що створює можливості для маніпулювання та підвищує залежність висновкам щодо рішень від кваліфікації виконавців. Разом з тим такий методичний апарат досить простий і наочний, проте надмірне його спрощення може призвести до втрати суттєвої інформації.

### Література:

1. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: [текст] / Наливайко А. П. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
2. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: навчальний посібник / Ковтун О. І. – [2-е вид., стереотип]. – Львів: «Новий Світ – 2000», 2006. – 388с.
3. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ: Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / Крег Фляйшер. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.

*Бучинська Ю. В., магістрант.  
Тернопільський національний економічний університет*

## ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

На сьогодні ефективне законодавство і, відповідно, ефективне правове регулювання є одним з обов'язкових умов послідовної трансформації суспільства у демократичне з соціально орієнтованою ринковою економікою. Питання правового регулювання підприємницької діяльності набувають особливого значення в умовах фактичного переходу української економіки від традиційної до інноваційної моделі суспільно-економічного розвитку держави. Однак на практиці ще багато принципів питань правового регулювання підприємницької діяльності залишаються невирішеними.

Стосовно дослідження впливу законодавства на трансформаційні перетворення в Україні, якісним слід визнати таке законодавство, форма і структура побудови, досконалість якого повинні забезпечувати: умови та ефективне використання результатів розвитку ринкової інфраструктури, гарантії правового захисту діяльності щодо розвитку інфраструктури, повноту правового регулювання цих питань. Повнота правового регулювання означає, що правовими актами регулюються усі види та форми відносин, які виникають у процесі формування ринкової інфраструктури, через матеріальні та процесуальні норми, а також шляхом встановлення охоронних санкцій за порушення регулятивних норм.

Державне регулювання підприємництва забезпечується за допомогою спеціального державно-правового механізму, який складається, по-перше, з організаційно-структурних формувань, по-друге, з адміністративно-правових засобів впливу на відносини, що складаються в даній сфері. Державними органами, що компетентні на законодавчому рівні впливати на питання нормативно-правового забезпечення підприємництва є комітети Верховної Ради України: Комітет з питань економічної політики та Ко-