

УДК 339.137.2:658

*Лілія Ревуцька  
Наталія Корольова*

### МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА: МАТРИЦЯ БКГ

*Розглянуто матричний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Метод розроблено Бостонською консалтинговою групою (США). В його основі лежить аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу товару. Сутність оцінки полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат у лінійному масштабі. За даним методом найбільш конкурентоспроможними є підприємства, які займають значну частку на ринку, що швидко зростає.*

*Ключові слова:* конкурентні переваги; цілі; прибутковість; ранжування; матриця БКГ.

*Рассмотрен матричный подход к оценке конкурентоспособности предприятия. Метод разработан Бостонской консалтинговой группой (США). В его основе лежит анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла товара. Сущность оценки заключается в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат в линейном масштабе. За данным методом наиболее конкурентоспособными являются предприятия, которые занимают значительную часть на рынке, который быстро растет.*

*Ключевые слова:* конкурентные преимущества; цели; прибыльность; ранжировка; матрица БКГ.

*In the article the matrix going is considered near the estimation of competitiveness of enterprise. A method is developed Bostonskoy by a consulting group (THE USA). In his basis the analysis of competitiveness lies taking into account the life cycle of commodity. Essence of estimation consists in the analysis of matrix, built on principle of the system of co-ordinates in a linear scale. After this method most competitive are enterprises, which occupy considerable part at the market which grows quickly.*

*Keywords:* competitive edges; aims; profitability; ranzhuvannya; matrix of BKG.

**Актуальність проблеми.** Динамічний розвиток ринкових процесів на Україні вимагає переорієнтації зусиль менеджменту підприємств із забезпечення поточних результатів діяльності в площину забезпечення конкурентних переваг, формування яких є певним гарантом тривалого ефективного функціонування підприємства і залежить від якості реалізації його потенціалу. Зосередження на пошуку можливостей успішного довгострокового функціонування зумовлює необхідність, по-перше, вивчення механізму формування таких можливостей, і по-друге, здобуття практичних навичок їхньої оцінки.

© Ревуцька Л. Є., Корольова Н. М., 2013

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Відомо, що перед кожним підприємством в міру його розвитку виникають певні проблеми та завдання, які вирішуються шляхом застосування різних управлінських методик і технологій. Аналіз цих завдань дає можливість виявити ключові характеристики стану підприємства: платоспроможність, прибутковість, стратегічність управління, адаптивність системи управління, фінансова та управлінська прозорість, керуваність бізнесу, інвестиційна привабливість, а також взаємозв'язок характеристик підприємства з його конкурентоспроможністю та якістю менеджменту.

**Мета дослідження.** Зважаючи на актуальність проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств, у тому числі в умовах інтеграційних економічних процесів, метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних аспектів ранжування підприємств регіону по їх конкурентоспроможності.

Методологічну основу дослідження складають наукові праці сучасних дослідників. Стаття базується на використанні матриці БКГ.

**Викладення основного матеріалу.** В умовах ринку, що характеризуються нестабільністю цілей підприємства, обумовленою мінливістю попиту та пропозиції, цін на товари і фактори виробництва, змінами в конкурентному середовищі й іншими макро– і мікроекономічними факторами, однією з першочергових задач керівництва підприємства стає формування й оцінка поточних і перспективних можливостей підприємства, тобто його потенціалу. Це викликано, насамперед, необхідністю забезпечення ефективності функціонування і зміцнення конкурентоспроможності на ринку.

Теорія функціонування підприємства в ринкових умовах як виробничої системи, що володіє стратегічним потенціалом, визначає конкурентна перевага не тільки як якісну характеристику конкурентоспроможності фірми, але і як кількісну вимірну категорію. Різні боки виробничої, збутової, постачальницької і фінансової діяльності підприємства отримують закінчену грошову оцінку в системі показників фінансових результатів. Фінансові результати, що визначають фінансовий стан підприємства, є найважливішою характеристикою його господарської діяльності. Вони визначають конкурентоспроможність підприємства і його потенціал в діловій співпраці, служать гарантом ефективної реалізації взаємних інтересів всіх учасників економічних відносин: як самого підприємства, так і його партнерів.

Фінансове положення підприємства є результатом управління всією сукупністю ресурсів, що є у нього, всіх виробничо-господарських чинників.

Визнання цього факту свідчить не тільки про можливість, але і про необхідність використання для оцінки конкурентних переваг фірми науково – обґрунтованих прийомів і методів оцінки фінансового стану, ефективність роботи і ділової активності підприємства. Таку оцінку можна отримати різними методами з використанням різних критеріїв. Зважаючи на це, при виборі останніх слід використовувати ті з них, в яких в максимально повною мірою відбиваються результати діяльності підприємства щодо досягнення поставленої мети. Організація не може бути зосереджена на єдиній меті, а повинна визначити декілька найбільш значних орієнтирів-дій.

Приведені дані свідчать, що найбільш значними з перерахованих цілей є прибуток, зростання, частка ринку, соціальна відповідальність тощо. Для віддзеркалення результатів діяльності підприємства у вказаних напрямках в економічній літературі використовують різні показники.

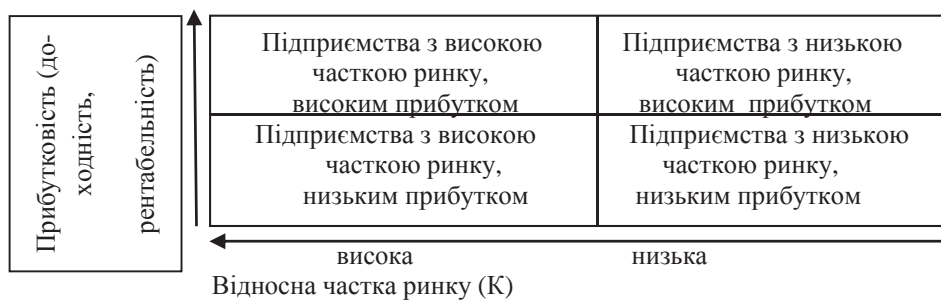
## ІНШІ СФЕРИ ЕКОНОМІКИ

**Таблиця 1. Пріоритетність цілей діяльності підприємств**

Вид цілі	Кількість компаній, що ставлять ці цілі перед собою
1. Прибутковість (рентабельність, дохідність)	89
2. Зріст	82
3. Частка ринку	66
4. Соціальна відповідальність	65
5. Добробут найманих працівників	62
6. Якість продуктів та послуг	60
7. Наукові дослідження і розробки	54
8. Диверсифікація	51
9. Виробничість	50
10. Фінансова стабільність	49
11. Ресурсна стабільність	39
12. Розвиток системи менеджменту	35
13. Перетворення в міжнародну компанію	29
14. Консолідація	17
15. Інші цілі	18

Зважаючи на викладене, є доцільнішим для порівняльної оцінки діяльності підприємств, як засобу визначення їх конкурентоспроможності, використовувати метод, заснований на використанні можливостей, так званою, матриці консалтингової групи Бостона (матриці БКГ). Для вказаних цілей матриця БКГ може бути модифікована і побудована в такій системі координат: прибутковість (дохідність, рентабельність) і відносна частка ринку (рис. 2).

Метод розроблено Бостонською консалтинговою групою (США). В його основі лежить аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу товару. Сутність оцінки полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат у лінійному масштабі. По горизонталі відображаються темпи змін (зростання-скорочення) кількості продаж, по вертикалі – відносна частка товару, що пропонується підприємством на ринок. За даним методом найбільш конкурентоспроможними є підприємства, які займають значну частку на ринку, що швидко зростає. Використання даного методу ускладнюється відсутністю достовірної інформації щодо обсягів реалізації товарів.



**Рис. 2. Матриця БКГ**

Відносна частка ринку – це відношення обсягу продажів підприємства (у % до ємкості ринку) до обсягу продажів його головного конкурента (або групи конкурентів). Наприклад, підприємству А належить 20% загального обсягу виробництва даної галузі, а його основному конкурентові – 40% всього виробництва, то відносна частка ринку підприємства А складає 0,5 (20/40). Вертикальна розділова лінія, що визначає межу між «високою» і «низькою» відносними долями ринку по стандартах БКГ проходить через точку на осі абсцис 1,0 (50/50).

Що стосується середньої лінії на осі ординат, то її положення, може визначатися значенням такого показника прибутковості як рентабельність активів, яка, на нашу думку, повинна відповідати, або середньогалузевому рівню, або ставцю банківського відсотка по позикових засобах.

Таким чином, можливості матриці БКГ дозволяють визначити положення аналізованих підприємств і, отже, ранжувати їх по конкурентоспроможності на галузевому ринку товарів і послуг. Разом з тим, можливості матриці по виявленню причин перебування підприємств в зафіксованому положенні на галузевому ринку товарів і послуг обмежені.

Крім того, ранжирування підприємств здійснюється по двох параметрах: відносної частки ринку і прибутку. Хоча вказані показники є важливими, проте далеко не повною мірою здатні відобразити все різноманіття різних сторін діяльності підприємства. Насправді, якщо, наприклад, фірма прагнучим до отримання прибутку з метою максимізації доходів акціонерів і не враховуватиме інших аспектів діяльності, то подібна стратегія може дати добрі результати тільки в короткому періоді. У тривалому ж періоді неврахування інтересів інших учасників внутрішнього і зовнішнього середовища фірми створює серйозні фінансові проблеми. Відсутність обліку думки покупців може призвести до зниження якості продуктів і послуг і зменшення обсягу продажів. Якщо підприємство байдуже до проблем навколишнього середовища і в гонитві за прибутком порушує норми природокористування, під загрозою може опинитися сама можливість його функціонування. Не менш важливим довготривалим чинником є інтереси працівників фірми тощо.

Таким чином, узагальнення оцінки конкурентних позицій підприємства за зазначеними характеристиками в цілому дозволяє підвищити обґрунтованість вибору стратегії розвитку конкурентних переваг підприємства для досліджуваного ринку як систему дій та заходів із розширення конкурентних переваг підприємства та зміцнення й усталення його конкурентоспроможності.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Ладанов И. Д. Практический Менеджмент. – М., 1995.
2. Мескон М. Х., Основы менеджмента. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М.: Дело, 1996.
3. Радугин А. А. Основы менеджмента. – М.: Центр, 1997.
4. Чувахин Н. Трудная судьба матрицы ВСГ // [электронный ресурс]: Сайт «Корпоративный менеджмент» Режим доступа: <http://www.cfin.ru/chuvakhin/bcg.shtml>.
5. Голубков Е. В. Основы маркетинга: Учебник. – М.: Издательство «Фин-пресс», 2007. – 580 с.
6. Диксон Питер Р. Управление маркетингом. – М.: БИНОМ, 2008. – 311 с.
7. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Пер. с фр. – СПб.: Наука, 2006.