

УДК 339.15

Н. В. Яшкіна,

кандидат технічних наук, в.о. доцента кафедри менеджменту,

Український державний хіміко-технологічний університет, м. Дніпропетровськ

АНАЛІЗ СЕКТОРІВ БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВА (МОДЕЛЬ BCG)

У статті розглядається, як розроблена Бостонською консалтинговою групою (BCG) матриця дозволяє проаналізувати сектори бізнесу спеціалізованого підприємства або позиції господарських підрозділів диверсифікованої компанії на основі темпів зростання ринку і відносної частки, яку підприємство або його підрозділ займає на ринку.

In article it is considered, how developed Boston consulting group (BCG) the matrix allows to analyse sector business of the specialised enterprise or a position of economic subsections the companies on the basis of rates of growth of the market and a relative particle with which the enterprise or its subsection occupies in the market.

Ключові слова: витрати на виробництво одиниці продукції, обсяг виробництва, частка підприємства на ринку, сектори бізнесу: "зірки", "дійні корови", "собаки", "важкі діти".

Key words: expenses for manufacture of a unit of production, manufacture volume, an enterprise particle in the market, sectors business: "stars", "milk cows", "dogs", "difficult children".

ВСТУП

Для забезпечення перемоги у конкурентній боротьбі в сучасних ринкових умовах необхідно прораховувати всі можливі варіанти як успіхів, так і невдач, тобто аналізувати навколишнє середовище й прогнозувати його. Існує декілька різних методів аналізу секторів бізнесу підприємства або позицій його окремих господарських підрозділів у різних галузях. У міжнародній практиці найчастіше використовують моделі аналізу, представлені у вигляді матриць, де кожен сектор бізнесу (господарський підрозділ) підприємства графічно розташовується на полях дво- або тривимірної аналітичної матриці. Розглянемо детальніше розроблену Бостонською консалтинговою групою (BCG) матрицю.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Поява моделі BCG була логічним завершенням значної дослідної роботи, проведеної спеціалістами Бостонської консалтингової групи. В процесі вивчення різних організацій, що виробляли 24 основні види товарів у семи галузях промисловості (електроенергетика, споживчі товари тривалого використання, споживчі товари нетривалого використання, виробництво пластмас, виробництво бензину, промисловість кольорових металів, виробництво електрообладнання), були встановлені емпіричні факти, що свідчать про те, що при подвоєнні обсягу виробництва змінні вит-

рати на виробництво одиниці продукції зменшуються на 10—30%. Було визначено, що ця тенденція має місце практично у будь-якому ринковому сегменті. Це і стало підставою для висновку, що змінні витрати виробництва є одним з основних факторів ділового успіху, який забезпечує досягнення конкурентних переваг одного підприємства над іншим. За допомогою статистичних методів було виведено емпіричні залежності, що описують взаємозв'язок витрат на виробництво одиниці продукції і обсягу виробництва.

У підсумку BCG побудувала на базі емпіричної залежності витрат і обсягу виробництва модель, що дозволяє проводити стратегічний аналіз стану і розвитку конкретних видів бізнесу. Ця модель швидко отримала визнання у ділових колах і суспільстві, вже до 1970 року підхід BCG використовувався у більш ніж 100 організаціях. Наприкінці 70-х років уже зазначалося, що модель BCG "Зростання галузі/ Частка ринку" стає життєво необхідною для підприємств, які бажають досягти успіху.

Ця модель являє собою 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 товару), а друга — для вимірювання відносної частки продукції підприємства на ринку (рис. 1).

Головна увага в моделі BCG зосереджується на грошових потоках підприємства, які або спрямовуються на проведення операцій в окремому секторі бізнесу, або виникають у результаті здійснення таких операцій. Вважається, що рівень надходжень або витрачання коштів перебуває у тісній функціональній залежності від темпів зростання ринку і відносної частки підприємства на цьому ринку. Темпи зростання бізнесу підприємства визначають темп використання коштів.

Досліджено, що на стадії зрілості та на кінцевій стадії життєвого циклу будь-якого продукту успішний бізнес генерує кошти, тоді як на стадії розвитку і зростання відбувається, як правило, поглинання грошової маси. Звідси випливає очевидний висновок, що для підтримання безперервності успішного бізнесу кошти, що з'являються внаслідок здійснення "зрілого" бізнесу, частково мають бути інвестовані у нові сектори бізнесу, що у майбутньому обіцяють стати новими генераторами доходу підприємства.

У моделі BCG основними стратегічними цілями підприємства вважаються зростання рентабельності і маси прибутку. При цьому набір допустимих стратегічних рішень щодо досягнення вказаних цілей обмежується такими чотирма варіантами:

1. Збільшення частки підприємства на ринку.
2. Боротьба за збереження існуючої частки на ринку.
3. Максимальне використання існуючого становища бізнесу підприємства на ринку.
4. Відмова підприємства від даного виду бізнесу.

Модель BCG пропонує рішення, що залежать від становища конкретного виду бізнесу підприємства у стратегічному просторі, що утворюється двома осями координат. По осі ординат відкладається, як вже зазначалося раніше, значення темпів зростання галузі — тобто ринку, що відповідає досліджуваному секторові бізнесу (див. рис.1). На осі абсцис вимірюються конкурентні позиції підприємства у даному бізнесі у вигляді відношення обсягу продажу підприємства у цьому секторі бізнесу до обсягу продажу найбільшого конкурента.

Модель BCG являє собою матрицю розміром 2 x 2, на полях якої сектори бізнесу зображаються колами з центрами на перетині координат, що утворюються відповідними темпами зростання ринку і величинами відносної частки підприємства на відповідному ринку (рис. 1). Кожне коло, нанесене на матрицю, відображає лише один сектор бізнесу, а величина кола пропорційна загальному обсягу всього ринку. Іноді на кожному колі (секторі бізнесу) виділяється сегмент, що характеризує відносну частку підприємства на даному ринку.

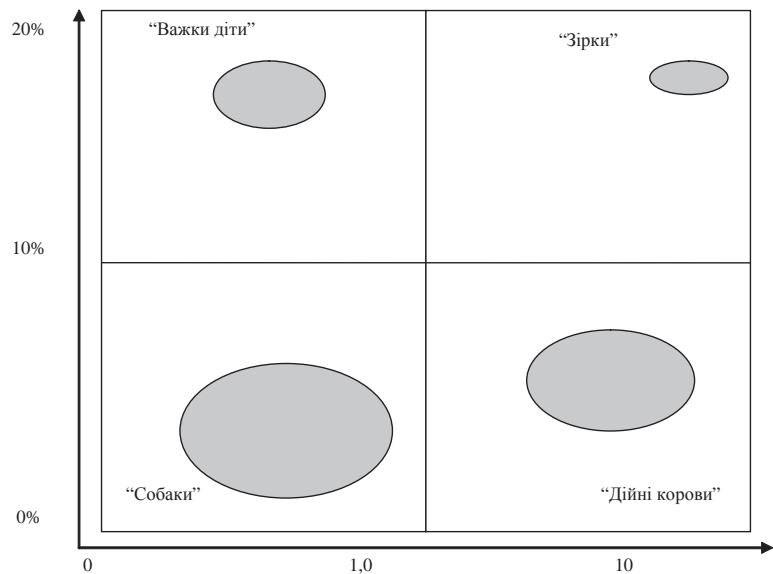


Рис. 1. Модель BCG "Зростання / Частка"

ку. Використання цього параметра в моделі BCG є важливим з трьох причин:

1. Якщо темпи зростання ринку вищі порівняно з іншими, то підприємство, що розвиває свій бізнес у відповідному секторі, може розраховувати на збільшення своєї відносної частки. Це може бути досягнуто шляхом прискорення темпів нарощування цього бізнесу. Для отримання більшої частки на ринку не вимагаються спеціальні дії, спрямовані на конкурентів, щоб скорочувати їх аналогічний бізнес.

2. Ринок, що зростає, як правило, обіцяє у найближчому майбутньому достатню віддачу від інвестицій.

3. Збільшені темпи зростання ринку впливають на обсяг коштів, породжуючи їх вплив навіть при високій рентабельності, оскільки вимагають значних інвестицій у розвиток бізнесу.

Поділ матриці на дві частини за допомогою горизонтальної лінії не є випадковим. У верхній частині матриці опиняються сектори бізнесу, що належать до галузей з темпами зростання вище середнього, а у нижній — відповідно з більш низькими темпами. В оригінальній версії моделі BCG припускалося, що межею високих і низьких темпів зростання є десятивідсоткове збільшення обсягу виробництва і продажу продукції в рік, а вісь абсцис має бути логарифмічною. Тому, як правило, коефіцієнт, що характеризує відносну частку ринку, змінюється в межах від 0,1 до 10.

Відображення конкурентної позиції 1 на логарифмічній шкалі є принциповим питанням у побудові моделі BCG. Головна ідея передбачає наявність такої функціональної залежності між обсягом виробництва і собівартістю одиниці продукції, яка на логарифмічній шкалі виглядає як пряма лінія. Розбивка матриці вертикальною лінією на дві частини дозволяє виділити дві області, в одну з яких потрапляють сектори бізнесу зі слабкими конкурентними позиціями, а в другу

— із сильними. Межа між двома частинами пролягає на рівні коефіцієнта 1,0. Таким чином, модель BCG складається з чотирьох квадрантів:

- високі темпи зростання ринку / висока відносна частка сектора бізнесу на ринку;
- низькі темпи зростання ринку / висока відносна частка сектора бізнесу на ринку;
- високі темпи зростання ринку / низька відносна частка сектора бізнесу на ринку;
- низькі темпи зростання ринку / низька відносна частка сектора бізнесу на ринку.

Кожен з цих квадрантів у моделі BCG має умовну назву. Наприклад, "зірки" — сектори бізнесу, які вважаються найперспективнішими і найціннішими для підприємства. Вони зосереджені у галузях, що динамічно і швидко розвиваються, і посідають чільне місце серед конкурентів. Відомо, що позиція лідера надає підприємству багато переваг і тому зірки мають найвищий пріоритет при внутрішньому перерозподілі ресурсів або фінансуванні із зовні.

Сектори бізнесу, що мають умовну назву "дійні корови", також вважаються дуже цінними для підприємства. За рахунок "дійних корів" відбувається фінансування інших секторів бізнесу, які потребують розвитку або укорінення у відповідній галузі. "Дійні корови" перебувають серед лідерів у своєму бізнесі, що дозволяє їм заробляти значні прибутки. Оскільки ринкова стратегія "дійних корів" є стратегією захисту своїх позицій від конкурентів — претендентів на лідерство — то зростання фінансових потреб таких секторів бізнесу переважно не є значним.

Набагато важче визначити цінність таких секторів бізнесу, як "важкі діти". Політика керівництва підприємства щодо них може бути дуже різною — від посиленого інвестування до дивестування. Прогнозувати майбутнє таких "важких дітей" надзвичайно складно, оскільки вони працюють у перспективних галузях, але посідають недостатньо сильні конкурентні позиції. Порушення балансу сил у галузі пов'язане з появою нових потужних конкурентів і може призвести до збитковості бізнесу "важких дітей". Це пояснює той факт, що переважна більшість підприємств намагаються або перетворювати "важких дітей" на "зірок", або продавати їх.

Найгірше становище серед інших секторів бізнесу посідають "собаки". Їхній бізнес розвивається дуже повільно і вони не є лідерами у конкуренції. Як показує дослідження, "собаки" перетворюються на непотрібний вантаж, що потребує значних коштів для покриття збитків. Як правило, це досить часто призводить до продажу цих підрозділів.

Водночас важливим є той факт, що стратегічні позиції різних секторів бізнесу тісно пов'язані з напрямами внутрішніх фінансових потоків, оптимальність яких підлягає дослідженню. Зміст аналітичної процедури в даному випадку полягає у визначенні позицій секторів бізнесу підприємства у квадрантах матриці BCG і напрямів внутрішніх фінансових (грошових) потоків.

Головний фінансовий (грошовий) потік, який можна визначити на матриці BCG, має спрямовуватися від правого нижнього квадранта до лівого верхнього, тобто від "дійних корів" до "важких дітей". Сектори бізнесу, що належать до категорії "важких дітей", повинні з часом переходити до категорії "зірок", а для цього потрібні інвестиції, оскільки "важкі діти" великі кошти самостійно акумулювати не можуть.

У цілому, "важкі діти" (більшою мірою) і "зірки" (меншою мірою) постійно вимагають додаткових грошових ін'єкцій, а "дійні корови" і частково "собаки" вважаються основними інвесторами всередині підприємства.

Використовуючи модель BCG, дуже важливо правильно визначити темпи зростання ринку і відносну частку підприємства на цьому ринку. Вимірювання темпів зростання ринку рекомендується здійснювати на основі даних по галузі за останні 2—3 роки, але не більше. Відносна частка підприємства на ринку являє собою логарифм відношення обсягу продажу підприємства у певному секторі бізнесу до обсягу продажу конкурента-лідера. Якщо ж саме підприємство є лідером, розглядається його відношення до того з конкурентів, який посідає другу сходинку. Якщо отриманий коефіцієнт перевищує одиницю, це підтверджує лідерство підприємства на ринку. Інакше це буде означати, що якісь інші підприємства мають більші конкурентні переваги у цьому секторі бізнесу.

Основна аналітична цінність моделі BCG полягає у тому, що за її допомогою можна визначити не тільки стратегічні позиції кожного сектора бізнесу підприємства, але й надати рекомендації щодо підготовки стратегічного балансу грошових потоків. Стратегічний баланс є необхідним з погляду перспектив витрачання і отримання коштів від кожного сектора бізнесу у майбутньому.

Іноді, коли продукт підприємства перебуває на завершальній фазі свого життєвого циклу або коли звужується ринок збуту, у підприємства з'являється надлишок фінансових ресурсів, які не варто продовжувати інвестувати у традиційний бізнес. Теоретично підприємство має повернути ці кошти своїм акціонерам, щоб вони потім самі вибрали, куди здійснювати нові капіталовкладення.

Позиції "зірок", як правило, здаються найбільш привабливими для підприємців, і вони намагаються приділяти більше уваги саме таким напрямкам бізнесу. Водночас ці напрями потребують постійного припливу коштів протягом тривалого часу, адже стабільний високий прибуток вони даватимуть не відразу. Іноді термін окупності інвестицій може складати 5—10 років, протягом яких проводяться дослідження, конструкторська розробка нового продукту і освоєння його ринку збуту.

Переважна більшість підприємств не може підтримувати таку структуру господарського портфеля, де домінують "зіркові" сектори бізнесу. Навіть якщо може бути забезпечена необхідна фінансова база, дуже часто виникають проблеми

Таблиця 1. Рекомендовані стратегії для секторів бізнесу відповідно до моделі BCG

Сектори бізнесу	Рекомендовані стратегії
Зірки	Намагатися зберегти або збільшити частку свого бізнесу на ринку
Важкі діти	Або йти на збільшення присутності на ринку, або зміцнювати позиції, або скорочувати бізнес
Дійні корови	Намагатися зберегти або збільшити частку свого бізнесу на ринку
Собаки	Зберігати свої позиції на ринку або скорочувати обсяги діяльності, або виводити цей вид бізнесу з господарського портфеля підприємства

забезпечення розвитку цих напрямів іншими необхідними ресурсами, такими як кваліфікована робоча сила, обладнання, виробничі площі, спеціалізований управлінський персонал тощо. Буває, що підприємства вичерпають усі свої ресурси і будуть поглинені іншими компаніями, у яких господарський портфель "перевантажений" видами бізнесу "дійних корів". Така ситуація неодноразово траплялася у галузях високих технологій (мікроелектроніки, телекомунікацій тощо).

Тяжіння до секторів бізнесу "дійних корів" може мати негативні наслідки для підприємства. "Дійні корови" дають цілком визначений пристойний дохід, але він може швидко і раптово зникнути, оскільки в зону "дійних корів" потрапляють ті види бізнесу, чий життєвий цикл перебуває на завершальній стадії.

Тому підприємства, у яких господарський портфель складається з "дійних корів", намагаються або інвестувати кошти у власні розробки "зіркових" напрямів бізнесу, або поглинути "зіркові" компанії. Отже, найвищий пріоритет у використанні коштів, породжених "дійними коровами", належить інвестиціям у "зіркові" сектори бізнесу.

Наступний пріоритет надається "важким дітям", які з часом можуть посісти сильні позиції у категорії "зірок". Безнадійних "важких дітей" або таких, що потребують значних інвестицій, яких підприємство не має, потрібно виводити з господарського портфеля.

Сектори бізнесу з категорії "собак" можуть стати дуже вагомими для підприємства за умови, що вони посядуть вузькоспеціалізовану ринкову нішу, де вони будуть домінувати. Інакше досягнення домінантного становища у певній підгалузі може вимагати таких додаткових інвестицій, які підприємство не зможе здійснити взагалі.

Модель BCG передбачає, щоб підприємство визначало цілі щодо бажаної частки ринку на початковій стадії життєвого циклу продукту, цілі щодо способів завоювання і утримання свого ринку — на стадії зростання, а цілі щодо отримання і розподілу доходу — лише на стадії зрілості життєвого циклу.

Оптимальною стратегією бізнесу з погляду моделі BCG є стратегія отримання значної частки ринку для бізнесу, що перебуває на стадії зрілості життєвого циклу. Стратегічним засобом для цього є оптимізація підприємством свого господарського портфеля шляхом інвестування коштів у визначені "зіркові" види діяльності, переведення деяких "важких дітей" у "зірки", які у майбутньому обіцяють стати "дійними коровами".

Позиції, що посідають окремі сектори бізнесу в стратегічному просторі, визначеному моделлю BCG, диктують вибір цілком конкретних напрямів дій (див. табл. 1).

Рекомендовані за допомогою моделі BCG стратегії для різних секторів бізнесу не потрібно тлумачити як абсолютно адекватні та однозначні. Модель BCG разом з незаперечними позитивними сторонами має недоліки й обмеження.

Будучи історично першою моделлю стратегічного аналізу і планування, модель BCG неодноразово критикувалася як теоретиками, так і практиками. Узагальнюючи всі зауваження, можна зробити такі висновки:

1. Модель BCG будується на дуже нечіткому визначенні ринку (так само, як і частки ринку) для секторів бізнесу. Незначна зміна у визначенні може призвести до значних змін частки ринку, а потім і до зовсім інших результатів аналізу.

2. Порівняно з іншими параметрами бізнесу значення частки ринку дещо переоцінено. Багато факторів впливають на прибутковість бізнесу, проте в моделі BCG вони просто ігноруються.

3. Модель BCG перестає працювати, якщо її намагаються застосувати до таких галузей, де рівень конкуренції невисокий або обсяги виробництва незначні.

4. Високі темпи зростання — це лише одна, проте не головна ознака привабливості галузі.

Отже, аналіз секторів бізнесу на основі створення матричної моделі, розробленої Бостонською консалтинговою групою (BCG), коли кожен господарський підрозділ графічно позиціонується, в сучасних умовах дестабілізації економіки є досить ефективним і може бути застосований на українських підприємствах.

Література:

1. Гордієнко П. А. Стратегічний аналіз / Гордієнко П. А., Дідковська Л. Г., Яшкіна Н. В. — К.: Алерта, 2008. — 478 с.

2. Єфремов В.С. Стратегія бізнеса: концепції і методи планування. — М.: Финпресс, 1998. — 416 с.

3. Карлсберг К. Бізнес-аналіз с помощью Excel: пер. с. англ. — К.: Діалектика, 1997. — 118 с.

4. Портер М.Е. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: пер. з англ. А.Олійник, Р.Сільський. — Основи, 1998. — 390 с.

5. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. — Вид. 2-ге, допов. — Львів: Новий світ — 2000, 2003. — 272 с.

Стаття надійшла до редакції 22.04.2010 р.