

зовнішньої контррозвідки та інформаційно-аналітичного відділу, піднявши їх професіоналізм та зробивши деяку економічну інформацію строго конфіденційною.

Висновки. Таким чином, усестороння оцінка реакції внутрішнього і зовнішнього середовища на величину діагностованого рівня економічної безпеки машинобудівного підприємства дозволить чітко виокремити нестабільні елементи механізму забезпечення економічної безпеки, які попадуть у дисбаланс з навколишнім середовищем, а подальші дослідження у даному напрямку вимагають застосування різноманітних кількісних методів та імітаційного моделювання щодо оцінки розміру відповідної реакції внутрішнього і зовнішнього середовища на діагностований рівень економічної безпеки машинобудівного підприємства, враховуючи усі недоліки вітчизняної економіки у цій галузі.

Література

1. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И.А. Бланк. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 784 с.
2. Донець Л.І. Економічна безпека підприємства. Навч. посібник / Л.І. Донець, Н.В. Ващенко. – К.: Центр навч. л-ри, 2008. – 240 с.
3. Іванюта Т.М. Економічна безпека підприємства. Навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / Т. М. Іванюта, А. О. Заїчковський. – К.: Центр навч. л-ри, 2009. – 256 с.
4. Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект. Навч. посібник / М.І. Камлик. – К.: Атіка, 2005. – 432 с.
5. Кириленко В.І. Інвестиційна складова економічної безпеки. Монографія / В.І. Кириленко. – К.: КНЕУ, 2005. – 232 с.
6. Тумар М.Б. Основи економічної безпеки підприємства. Навч. посібник / М.Б. Тумар. – К.: Хай-Тек Прес, 2008. – 232 с.
7. Кримінальні банкрутства – засоби запобігання та викриття. Наук.-практ. посібник / С.І. Ніколаюк, Д.Й. Никифорчук, О.О. Шевчук, Є.Г. Савчук. – К.: КНТ, 2008. – 232 с.
8. Економічна безпека підприємств, організацій та установ. Навч. посібник / В.Л. Ординський та ін. – К.: Правова єдність, 2009. – 544 с.
9. Нейкова Л. Фінансові методи держави в забезпеченні інноваційного розвитку промисловості України / Л. Нейкова // Україна Бізнес Ревю. – 2010 – № 5. – С. 6.

УДК 338

О. О. БОКАНЬ

Рівненський економіко-гуманітарний інститут

ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКОВАНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ РИНКУ

Висвітленні результати аналізу сучасних моделей стратегічного планування розвитку промислових підприємств за умови диверсифікації. Вивчено вітчизняний та зарубіжний досвід управління диверсифікованим підприємством в умовах ринку.

The article highlights the results of analysis of modern models of the strategic planning of development of industrial enterprises on condition of diversification. It studies the domestic and foreign experience of management of the diversified enterprise in the conditions of market.

Постановка проблеми. Портфель крупної сучасної диверсифікованої компанії, як правило, включає декілька стратегічних зон господарювання і відзначається складною структурою. В розвитку системи управління диверсифікованими компаніями багато що залежить від адекватності оцінки акціонерами і менеджерами перспектив розвитку бізнесу, специфіки поточного стану національної економіки і галузі, в якій діє компанія. Тому питання забезпечення ефективного управління, що адекватним диверсифікованому напрямку діяльності підприємства, за умови фактичної відсутності кваліфікованих до умов диверсифікації керівників, є найактуальними.

Аналіз останніх досліджень. Проблема диверсифікації або спеціалізації (інтеграції) виробництва зводиться до вирішення фундаментальної проблеми про співвідношення рівня ризику (стійкості) виробництва і його ступеня ефективності. Проблемам підвищення стійкості виробництва присвячені дослідження І. Ансоффа [1], С.Ю. Артамонова [2], С. Балацького [3], А. Берле [10], В. Бірмана [4], П. Віленського [5], Дж. Имбса [11], С. Орехова [6], М. Портера [7], Л. Репалла [12] Л. Яновського [8] та ін. Диверсифікація виробництва, з одного боку, знижує ринкові ризики і підвищує стійкість показників ефективності, а з іншого боку, розосередження капіталу по різних галузях знижує можливості його ефективного використання, організації виробництва на сучасній основі, застосування новітніх технологій, машин, устаткування.

Мета статті. Визначити особливості застосування вітчизняного та зарубіжного досвіду управління диверсифікованим підприємством в умовах ринку.

Виклад основного матеріалу. У найбільш загальному вигляді обґрунтоване ухвалення рішення про диверсифікацію вимагає якісного вирішення трьох ключових питань: причини здійснення диверсифікації, методики оцінки поточного і майбутнього бізнес-портфеля, методики управління диверсифікованою компанією.

Аналіз вітчизняної практики показує, що найбільш поширені причини диверсифікації крупних українських підприємств можна об'єднати в чотири групи: використання "стратегічних вікон"; особисті амбіції акціонерів і мода на "інвестиційну сміливість" в сучасному бізнесі; інтеграція; підсобне господарство.

Стратегічне вікно – це тимчасовий збіг вимог ринку із специфічними можливостями компанії, її ключовими компетенціями. Особливістю стратегічного вікна є те, що можливість, що містяться в ньому, як правило короткострокові і вимагають екстреної мобілізації ресурсів компанії. Вперше поняття "стратегічне вікно" було запропоноване відомим дослідником в області стратегічного менеджменту – Дереком Ейблом. На його думку, стратегічне вікно – це короткочасний баланс між вимогами ринку, що зароджуються, і специфічним станом ресурсів і навиків компанії. І для того, щоб успішно конкурувати, використовуючи стратегічне вікно, компанія повинна максимально точно розрахувати час і розміри своїх інвестицій.

В українській економіці, внаслідок того, що процес первинного накопичення і концентрації капіталу все ще продовжується – поняття "стратегічне вікно" модифікується, включаючи і неринкові складові: можливість розширення компанії за рахунок дешевої або силових приватизації державних об'єктів; експлуатація пільг і негласних (корупційних) привілеїв; можливість закупівлі товарів або послуг з істотними знижками, що виникає випадково (через значну інформаційну асиметрію українських ринків); можливість отримання ексклюзивних (монопольних) прав на певні види діяльності.

Далеко не завжди в подібних умовах є можливість проведення детальних розрахунків інвестиційної привабливості нового бізнесу. Часто інвестиції в новий напрям базуються на особистих суб'єктивних уявленнях інвесторів про потреби ринку. Мода – теж важливий чинник. Досвід лідерів привабливої галузі в цьому випадку служить для інвесторів доказом доцільності власних інвестиційних намірів. Яскравим прикладом впливу даного чинника в Україні може служити розвиток до недавнього часу будівельної галузі – об'єми галузі зростали переважно за рахунок операторів-новачків.

Якщо інтеграція в українських реаліях є звичайною зв'язаною диверсифікацію, що не відрізняється від загальносвітової практики, то підсобне господарство – це відособлений підрозділ, що активно використовує напрацьовані стрижнковою компанією навиків і технологій. При цьому нерідко виділення підрозділів в самостійне комерційне підприємство не потребує значних інвестицій, їх завдання – додатковий дохід при приблизно тому ж об'ємі ресурсів, який був в руках служби до початку самостійної діяльності. Часто наявність таких компаній в портфелі істотно не впливає на ефективність портфеля в цілому – додані підрозділом доходи нівелюються збільшеним рівнем управлінських витрат.

Спроби виробити структурований підхід до оцінки бізнес-портфеля призвели до появи матричних методів аналізу привабливості нового бізнесу і оцінки перспектив подальших напрямів.

Перша найбільш поширена матриця портфеля ділової активності, що складається з чотирьох квадрантів, розроблена відомою консалтинговою компанією Boston Consulting Group (BCG). По осям матриці фіксуються темпи зростання галузі і відносна частка ринку. Кожен господарський підрозділ представлений у вигляді кружка, розмір якого визначається часткою прибутку даного підрозділу в загальному прибутку корпорації від всіх видів діяльності.

Відносна частка ринку визначається як відношення власної частки до частки найбільш крупного конкурента. Оскільки вертикальна межа проходить на рівні одиниці, єдина можливість для фірми – стати "зіркою" або "дійною коровою", тобто стати в галузі володарем найбільшої частки ринку. Оскільки це дуже жорсткий критерій, може бути справедливіше і наочніше перемістити вертикальну розділову лінію на відмітку 0,75 або 0,8.

Спочатку методологія BCG поділяла темпи зростання галузі на високі і низькі, проводячи межу на рівні подвоєного темпу зростання ВВП плюс темпи інфляції. Проте ця межа могла бути встановлена на будь-якому рівні (5 %, 10 % або на якомусь іншому), який менеджери вважали прийнятним. Господарські підрозділи, що діють в швидкозрослих галузях, повинні потрапляти в квадранти з високими темпами зростання. У свою чергу, підрозділи, що діють в повільно зростаючих галузях, потрапляють в квадранти з низькими темпами зростання. Практично не має сенсу встановлювати межу між високими і низькими темпами зростання на рівні нижче 5 %.

Відносною часткою ринку вважається відношення частки ринку даної господарської одиниці до частки ринку, що контролюється основним конкурентом, виражене у відносних одиницях. В матриці, що запропонована BCG, межа між "високою" і "низькою" відносними долями ринку проходить на рівні 1.

Коли межа встановлена на 1, круги, розташовані в лівій частині таблиці, характеризують компанії, що є лідерами на своїх ринках. Круги, що знаходяться в правій частині матриці, показують компанії, що займають другорядні позиції в своїх галузях. Ступінь їх відставання від лідерів визначається відносною часткою ринку. Багато експертів, що спеціалізуються на аналізі господарських портфелів компаній, вважають, що проведення межі між високою і низькою відносними долями ринку зроблено з невинуватою точністю, оскільки тільки бізнес, що лідирує на своїх ринках, потрапляє в ліву частину таблиці. Вони упевнені, що межу слід встановити в районі 0,75...0,80 для того, щоб в ліві квадранти могли потрапити і сильні компанії, і що знаходяться на рівні вище середнього, а в праві квадранти, таким чином, потрапили б фірми, що явно програють конкурентам або що знаходяться на рівні нижче середнього.

Використання відносної частки ринку замість реальної частки компанії на ринку при складанні матриці аналітично більш виправдане, тому що у такому разі краще відбита порівняльна ринкова сила і позиція компанії в конкуренції. Частка ринку, що становить 10 %, є набагато сильнішою, якщо лідер контролює 12 % ринку, чим у разі контролю 50 %; використання показника відносної частки ринку відображає цю різницю. Але важливо не тільки це: відносна частка ринку, мабуть, відображає рівень витрат, що базується на досвіді компанії і економії на масштабах виробництва. Крупна компанія може працювати з нижчими витратами, ніж дрібна, за рахунок технологічних переваг і вищої продуктивності, пов'язаної з великими розмірами підприємства. Головною перевагою матриці “зростання/частка” BCG є те, що вона заострює увагу на потоці готівки і на інвестиційних характеристиках кожного бізнесу і відповідає на питання, яким чином фінансові ресурси корпорації можуть розподілятися між господарськими підрозділами з метою оптимізації всього портфеля ділової активності корпорації. Відповідно до виводів BCG вірна довгострокова стратегія корпорації повинна використовувати додаткові засоби, що поступають від дійних корів, для фінансування збільшення доль ринку загарбників ресурсів – молодих зірок, не здатних поки обходитися власними засобами для зростання, і важких дітей, що мають хороші шанси перерости в зірки. У разі успіху загарбники ресурсів стають зірками, що повністю покривають свої потреби у фінансуванні. Потім, коли темпи зростання ринків зірок сповільнюються і ринки переходять в стадію зрілості, зірки стають дійними коровами. Таким чином, успішним є послідовний рух бізнесу по дорозі важкі діти – знак питання – нова зірка (ймовірно, що все ще є загарбником ресурсів) – зірка, що забезпечує власні потреби, – дійна корова.

Проте не кожен знак питання є загарбником ресурсів або безнадійним конкурентом. Ті з них, які відносяться до галузей, що не вимагають великих витрат капіталу, де невелика економія на масштабах виробництва і є лише слабкий ефект кривої досвіду, часто можуть на рівних конкурувати з лідерами галузі і приносити доходи, достатні для того, щоб виправдати своє існування. Проте очевидно, що слабючі знаки питань менш пріоритетні для вкладень ресурсів корпорації і їх роль у складі портфеля компанії незначна. Знаки питань, не здатні стати зірками, приречені на сповзання в нижню клітку матриці (вертикально вниз), перетворюючись на собак у міру уповільнення зростання галузі і переходу ринкового попиту в стадію зрілості.

Собаки повинні залишатися у складі портфеля тільки до тих пір, поки вони вносять відповідний внесок до діяльності фірми в цілому. Сильні собаки можуть навіть забезпечити достатню притоку засобів і прийнятний середній рівень прибутковості. Але чим нижче і правіше собака опиняється в матриці BCG, тим очевидніше, що вона зв'язує активи корпорації, які можна було б розмістити вигідніше. BCG рекомендує застосовувати відносно таких собак стратегію збору урожаю. Якщо використання такої стратегії більш не виправдане, то слабкий собака повинен бути видалена з складу портфеля.

Матриця господарського портфеля BCG приносить безперечну користь при ухваленні рішення про характер стратегії для кожного окремого виду діяльності (бізнесу). Погляд на диверсифіковану корпорацію через призму надходжень грошових коштів від різних господарських підрозділів і потреби в них (зараз і в майбутньому) є найбільш важливим кроком до розуміння фінансових аспектів корпоративної стратегії. Матриця BCG висуває на перший план фінансову взаємодію усередині господарського портфеля, показує види фінансових рішень, які повинні прийматися, і пояснює, чому пріоритети розподілу ресурсів усередині корпорації різні для різних господарських підрозділів. Вона також пропонує вдалі способи раціоналізації як для стратегії інвестування і розширення, так і для стратегії ліквідації.

Серед недоліків методики можна виділити:

1) чотириохклітинна матриця, оцінюючи критерії тільки як “низький–високий”, не відображає того, що багато господарських підрозділів працюють на ринках з середніми темпами зростання і їх відносна частка ринку не є ні високою, ні низькою, а знаходиться десь посередині;

2) розглядаючи господарські підрозділи як зірки, дійні корови, собаки і знаки питань, доводиться ділити їх лише на чотири групи, що є досить-таки спрощеним підходом. Деякі лідери, що володіють максимальною часткою ринку, ніколи не були зірками з погляду прибутковості. Багато компаній з низькою відносною часткою ринку не є собаками або знаками питань – в більшості випадків, що грають другі ролі фірми мають стабільні темпи зростання, прибуткові і здатні успішно конкурувати і навіть перевершувати так званих лідерів. Отже, ключовою характеристикою, що вимагає оцінки, є тренд відносної частки ринку компанії;

3) матриця BCG не відображає відносних можливостей інвестування між господарськими підрозділами. Наприклад, інвестування в зірку не завжди вигідніше, ніж інвестування в високоприбуткову дійну корову. Матриця не дає відповіді на питання, ким є знак питання – потенційним переможцем або вірогідним невдахом. Неясно також, чи можна за рахунок могутніх вкладень перетворити сильний собаку на дійну корову;

4) позиція лідера на ринку, що поволі росте, не гарантує статусу дійної корови, оскільки, по-перше інвестиційні потреби стратегії зміцнення і захисту, що переносять вплив інфляції і технології, що змінюється, на витрати по заміні зношеного устаткування, можуть викачувати велику частину або взагалі всі грошові кошти і, по-друге, у міру переходу ринку в стадію зрілості конкуренція часто посилюється і подальша боротьба за збільшення об'єму продажів і займаної частки ринку може понизити норму прибули і припинити будь-які додаткові надходження наявних засобів;

5) для того, щоб вірно оцінити довгострокову привабливість групи господарських підрозділів, стратеги повинні проаналізувати не тільки темпи зростання галузі і відносну частку ринку;

6) зв'язок між відносною часткою ринку і прибутковістю не такий сильний, як ефект кривий досвіду. Важливість накопиченого виробничого досвіду для зниження витрат міняється від галузі до галузі. Іноді велика частка ринку перетворюється на перевагу за рахунок низької собівартості, іноді – ні. Отже, потрібно бути обачним

при виборі стратегії, припускаючи, що ефект кривої досвіду є достатньо сильним чинником, що дає тотальні конкурентні переваги (існує значно більше джерел конкурентних переваг, чим тільки крива досвіду).

Висновки. До чинників, що використовуються для оцінки сили/конкурентної позиції, відносяться: частка ринку, відносний рівень витрат, можливість перевершити конкурентів за якістю товару, знання споживачів і ринків, адекватність технологічних ноу-хау, наявність бажаних головних достоїнств, рівень менеджменту і рівень прибутковості щодо конкурентів. Аналітикиві необхідно зробити вибір: оцінювати кожен господарський підрозділ або на основі однакових чинників (що підсилює основу міжгалузевго порівняння), або на основі найбільш значущих чинників для його галузі (що дозволяє зробити об'єктивніший вивід про конкурентні позиції). Оцінка сили/позиції в конкуренції кожного підрозділу визначає, його положення по горизонталі матриці: саме, чи добилось воно сильної, середньої або слабкої позиції.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф / Пер. с англ.; под ред. Л.И. Ивенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Артамонов С.Ю. Об исследовании преимуществ вертикальной интеграции в нефтегазовом бизнесе в рамках решения двойственных задач типа “риск–результат” // Глобализация и современный менеджмент. Тезисы докл. на 23 междунар. симпозиуме 20–21 июня 2002 г., г. Москва. – М.: МИПК РЭА, 2002.
3. Балацкий Е. Отраслевые закономерности рыночной трансформации российской экономики / Е. Балацкий, А. Потапова // МЭМО. – 2000. – № 6.
4. Бирман В. Диверсификация производства как фактор финансовой устойчивости агропредприятий / В. Бирман, И. Бурейко // Экономист–2003. – № 5. – С. 76–83.
5. Виленский П.Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов / П.Л. Виленский, В.Н. Лившиц, С.А. Смоляк. – М., Дело, 2004. – 888 с.
6. Орехов С.А. Диверсифицированные корпоративные объединения: проблемы статистического анализа. – М.: Буквица, 2000. – 120 с.
7. Портер М. Конкуренция. Учебное пособие / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2000. – 495 с.
8. Яновский Л.П. Методологические подходы к определению показателей диверсификации и концентрации производства / Л.П. Яновский, Т.А. Евглевская // Современная аграрная экономика: проблемы и решения: Сб. науч. тр. Ч. 1. – Воронеж: ФГОУ ВПО ВГАУ, 2006. – С. 165–170.
9. Berle A. Power without property: a new development in American political economy. – New York, N.Y.: Harcourt, Brace & World, 1959.
10. Imbs, Jean and Romain Wacziarg. Stages of Diversification // American Economic Review, 93(1), March 2003, p. 63–86.
11. Pepall L., Richards D., Norman G. Industrial Organization: Contemporary Theory and Practice. 2d. ed. South–Western. 2002.

УДК 336.22:344(477)

Т. В. ГОЛОВАЧ, А. Б. ГРУШЕВИЦЬКА, В. В. ШВИД

Хмельницький національний університет

ПОДАТКОВЕ НАВАНТАЖЕННЯ ЯК КРИТЕРІЙ РИЗИКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

У статті розглянута структура систем оподаткування розвинутих країн світу, проаналізований рейтинг найбільш комфортних для бізнесу податкових систем, визначені критерії, за якими оцінюється міра ризику господарської діяльності при оподаткуванні.

The article considers structures of the tax systems in the developed countries, analyzes a rating of the most favourable tax systems for business, and defines criteria of risk measure of business under taxation.

Основним інструментом державного регулювання є податкова політика та фінансовий вплив на підприємництво. Завдяки цьому впливу держави досягають поставленої мети по забезпеченню економічного зросту, провадженню ефективної цінової політики, зайнятості населення країни, створенню системи соціального захисту менш захищених верств населення, створенню рівноваги у зовнішньоекономічній діяльності тощо. І при цьому збалансування взаємовідносин – це й є головне завдання в економічній політиці будь-якої держави. У світовій практиці ведення народного господарства проблема застосування податків є однією з найбільш складних і суперечливих.

Системи оподаткування в різних країнах світу відрізняються одна від одної за структурою, набором податків, зборів та обов'язкових платежів, методами їх стягнення, податковими ставками (нормативами), фіскальними повноваженнями органів різних рівнів влади, податковою базою та податковими пільгами. Це закономірно, оскільки податкові системи формувалися та формуються сьогодні під впливом різних економічних, політичних і соціальних факторів.