

В. Я. Нусінов,

д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку, аналізу, аудиту та адміністрування підприємств гірничо-металургійного комплексу, ДВНЗ "Криворізький національний університет"

С. П. Лобов,

к. е. н., доцент кафедри обліку, аналізу, аудиту і адміністрування підприємств гірничо-металургійного комплексу, ДВНЗ "Криворізький національний університет"

## РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИХ КОМБІНАТІВ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ ДІЯЛЬНОСТІ

V. Nusinov,

doctor of Economics, Professor, head. Department of accounting, analysis, auditing and administration of the enterprises of a mining and metallurgical complex, SHEI "Kryvyi Rih National University"

S. Lobov,

PhD in Economics, Associate professor of the Department of accounting, analysis, auditing and administration of the enterprises of a mining and metallurgical complex, SHEI "Kryvyi Rih National University"

### DEVELOPMENT OF GROWTH STRATEGY OF ORE MINING AND PROCESSING ENTERPRISES FOR INCREASING ECONOMIC EFFICIENCY OF THEIR ACTIVITY

*У статті запропоновано концептуальний підхід на основі моделі General Electric (GE)/McKinsey до формування основи оцінки інвестиційного потенціалу гірничозбагачувального комбінату в рамках стратегічного управління бізнес-портфелем в умовах змінної кон'юнктури світового ринку залізорудної продукції. З застосуванням комплексного аналізу варіацій моделі GE/McKinsey отримано та реалізовано з використанням сучасних маркетингових технологій на прикладі ПАТ "Південний ГЗК" власний концептуальний підхід до визначення оптимальної стратегії ГЗК, що полягає у формуванні основи для стратегічного планування ГЗК на основі оптимальної стратегічного набору діяльності (елементної бази) з точки зору ефективності та ймовірності віддачі інвестицій у короткостроковій та середньостроковій перспективі.*

*The paper proposes a conceptual approach based on the General Electric/McKinsey Matrix as a specific framework for the evaluation of investment potential of Iron Ore Enrichment Works in the strategic management of business portfolio under conditions of variable conjuncture of World's iron ore market. Based on a comprehensive analysis of variation the GE/McKinsey Matrix received and implemented through modern marketing technologies (an application to the OJSC "Southern Iron Ore Enrichment Works the author's conceptual approach to determine the optimal strategy for the Iron Ore Enrichment Works that is to create the basis for strategic planning using optimal element base of strategic set of activities in terms of efficiency and probability of short-term and medium-term investment returns.*

*Ключові слова: інвестиційна стратегія, гірничозбагачувальний комбінат, матриця General Electric / McKinsey, сила бізнесу, привабливість ринку, аналіз товарного бізнес-портфелю, сучасні маркетингові технології, концептуальний підхід.*

*Key words: Investment strategy, Iron Ore Enrichment Works, General Electric / McKinsey Matrix, Business strengths, Industry attractiveness, Product-portfolio analysis, modern marketing technologies, conceptual approach.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасна кон'юнктура ринку залізорудної продукції (ЗРП) України та Світу є достатньо нестабільною. При цьому процес прийняття управлінських рішень топ-менеджментом гірничозбагачувальних комбінатів (ГЗК) значно ускладнений незадовільними характеристиками інформації (необ'єктивністю, недостатньою кількістю та/чи несвоєчасністю, закритим характером багатьох необхідних даних) про зовнішнє середовище бізнесу,

стан галузевої конкуренції. Це ускладнює завдання визначення конкурентоспроможності бізнесу, ідентифікації стратегічних позицій, розробки стратегії ГЗК.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значна увага підходам до розробки стратегії приділена у стратегічних матричних моделях: "Boston Consulting Group Matrix" (BCG) [1], Матриця General

Electric (GE)/McKinsey [2; 3; 4] та інших. Проте, як виявлено раніше в результаті практичного застосування на підприємствах різних галузей інструменти (консалтингові) стратегічного менеджменту є недосконалими і мають ряд недоліків, що походить, насамперед, від їх природи: являючись моделями, вони багато чого не враховують, ігнорують, тому усі інструменти мають проблеми практичного використання. Необхідне визначення та адаптація до специфіки ринку ЗРП тих інструментів світової бізнес-практики, що підтвердили свою економічну ефективність при впровадженні рекомендацій отриманих на їх основі.

Виділення невирішеної раніше частини проблеми. На даний момент на практиці не багато ГЗК України впроваджують інструменти стратегічного менеджменту, що дозволяє іноземним виробникам без перешкод входити на привабливі сегменти даного ринку. Крім того, недостатньо вивчено питання використання інструментів стратегічного управління бізнес-портфелем у практиці ГЗК з урахуванням специфічних характеристик галузевої специфіки, зокрема ринку ЗРП, що впливають на точність та достовірність результатів аналізу та (в подальшому) прийняття управлінських рішень на їх основі. Це визначає необхідність використання найкращої світової бізнес-практики стратегічного управління ГЗК в сучасних умовах на основі інструментів стратегічного менеджменту, що зумовлює актуальність адаптації моделей портфельного управління до умов кон'юнктури світового ринку ЗРП.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є створення основи для стратегічного планування ГЗК з точки зору забезпечення достатньої доказової бази щодо ймовірності віддачі інвестицій у короткостроковій та середньостроковій перспективі.

Мета даної роботи досягається на основі вирішення наступних основних завдань:

- адаптація (підвищення точності та галузевої приналежності) критеріїв оцінки привабливості ринку та конкурентоспроможності бізнесу (ГЗК) за моделлю стратегічного "портфельного аналізу" GE/McKinsey на основі актуалізації набору факторів, що враховуються (у розрахунках критеріїв) відповідно до специфіки ринку ЗРП України і світу;

- ідентифікація стратегічних позицій бізнесу ГЗК на прикладі ПАТ "ПівдГЗК" та продуктів у "товарному бізнес-портфелі" підприємства;

- формування та реалізація на прикладі ПАТ "ПівдГЗК" концептуального підходу до створення основи для стратегічного планування ГЗК, визначення стратегічного набору діяльності з точки зору ймовірності віддачі інвестицій у короткостроковій та середньостроковій перспективі за моделлю GE/McKinsey.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Виходячи з сприйняття маркетингу як системи управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства, спрямованої на отримання прийнятної величини прибутку за допомогою обліку та активного впливу на ринкові умови, під маркетинговими технологіями нами розуміються формалізовані процедури (методи, моделі та ме-

тодики) аналізу стану бізнесу (компаній), ринку товарів (робіт, послуг) та впливу на ринкові умови в інтересах підприємства.

Для визначення конкурентної стратегії необхідно провести аналіз привабливості стратегічної зони господарювання (СЗГ) та конкурентоспроможності продукції ГЗК на ньому. Для цього використаємо методику GE/McKinsey, що дозволить ідентифікувати стратегічні позиції продуктів у портфелі ГЗК в СЗГ на основі матричного стратегічного аналізу та обрати конкурентну стратегію ГЗК. Оцінка характеристик привабливості та конкурентоспроможності проводиться за зваженою системою експертних оцінок визначених автором та експертами ГЗК як ключових за рівнем впливу для ГЗК.

Фактори, на основі яких розраховуються критерії моделі GE/McKinsey, є специфічними і відповідають особливостям галузі, у якій функціонує і розвивається бізнес. Тому змінні параметри у моделі підлягають уточненню на основі визначення та систематизації чинників впливу, що формують основні критерії привабливості ринку ЗРП та конкурентоспроможності ГЗК для ідентифікації стратегічних позицій бізнесу та стратегічного вибору (стратегічного набору діяльності) серед альтернатив розвитку бізнесу саме тих дій, що у комплексі здатні забезпечити оптимальний рівень економічної ефективності обраної конкурентної стратегії ГЗК.

На основі проведеного дослідження для забезпечення точності критеріальної оцінки визначено та згруповано ключові параметри, що формують критерії моделі GE/McKinsey, які актуалізовано відповідно до специфіки українського і світового ринку ЗРП.

Варто підкреслити, що найпоширеніші моделі "портфельного аналізу" (BCG, McKinsey, Shell/DPM, інші) виходять з двох критеріїв, а саме: "привабливість" та "конкурентоспроможність", співвідношення яких визначають стратегічні позиції бізнес-одиниць компанії (позиціонування) у двомірному просторі, відмінними є лише методи їх оцінки. Якщо у матриці BCG використовуються лише два показники темп зростання ринку та відносна частка ринку, то у матриці McKinsey використовується набагато ширший перелік факторів привабливості ринку та конкурентоспроможності бізнесу.

Щодо галузевої специфіки ГМК, то існує багато факторів, які визначають привабливість ринку та конкурентоспроможність бізнесу, серед яких чимало тих, що мають високий вплив. Це визначає необхідність їх врахування в оцінці, проте вони майже не піддаються кількісному виміру (табл. 1) або, якщо і піддаються, то вимагають значних витрат часу на пошук релевантних джерел інформації, збір та обробку даних. Тому для ГЗК пропонується використання експертних оцінок, що пришвидшить процедуру оцінки та "портфельного аналізу".

Існують стандартизовані переліки факторів привабливості ринку, розроблені різними спеціалістами. На основі варіанту М. Мак-Дональда [5] та із врахуванням інших переліків факторів наданих для моделі GE/McKinsey [2] та аналізу діяльності залізничних підприємств в умовах впливу факторів зовнішнього середовища ми виділили та адаптували до умов галузевої специфіки запропонований ним перелік факторів шляхом відсіювання несуттєвих та уточнення формулювань відібраних (табл. 1).

Таблиця 1. Змінні параметри в моделі GE/McKinsey для ГЗК

Фактори, характеристики привабливості ринку («Industry Attractiveness», вісь X)	Коеф. вагом.	Фактори, характеристики конкурентоспроможності бізнесу («Business Strength», вісь Y)	Коеф. вагом.
<b>1. Ринок</b>	<b>0,27</b>	<b>Ринок</b>	<b>0,26</b>
1. Розмір ринку (ємність у натуральному та/чи грошовому вимірі)	0,25	Поточна частка на ринку	0,2
2. Розмір ключових сегментів	0,25	Репутація компанії (імідж)	0,2
3. Темп зростання всього ринку	0,2	Ефективність цінової політики	0,35
4. Темп зростання ключових сегментів	0,2		
5. Наявність незадоволеного попиту	0,25	Ефективність методів просування	0,3
6. Диверсифікованість ринку	0,15	Потужність (охват) дистрибуторської мережі	0,2
7. Чутливість до ціни	0,35	Транспортні (фрахтові) можливості	0,3
8. Чутливість до рівня обслуговування	0,3		
9. Чутливість до зовнішніх факторів	0,25		
10. Циклічність	0,3		
11. Сезонні коливання продажів	0,25		
12. Сила тиску постачальників	0,2		
<b>2. Конкуренція</b>	<b>0,18</b>	<b>Конкуренція</b>	<b>0,2</b>
1. Тип ринку (ступінь концентрації)	0,4	Конкурентоспроможність продукту за якістю	0,3
2. Зміни у типі ринку	0,45		
3. Бар'єри входу та виходу	0,35	Відповідність стандартам якості	
4. Замінність новою технологією та продукти заміники (субститути)	0,15	Цінова конкурентоспроможність	0,25
		Зростання частки ринку	0,3
7. Вплив неринкових методів просування	0,20	Низькі витрати на реалізацію (доставка, ін.)	0,35
10. Ступені і типи інтеграції	0,25	Відсутність слабких сторін	0,25
<b>3. Фінанси та економіка</b>	<b>0,17</b>	<b>Фінанси та економіка</b>	<b>0,18</b>
1. Маржинальний дохід та прибутковість продукту	0,25	Рентабельність збуту	0,35
		Можливості самофінансування	0,35
2. Можливість економії на масштабі (крива досвіду)	0,25	Можливості зовнішнього фінансування	0,35
		Вартість робочої сили	0,25
5. Бар'єри входження (фінансові, нефінансові)	0,25	Прибутковість операційної діяльності	0,25
<b>4. Технології виробництва</b>	<b>0,18</b>	<b>Технології та виробництво</b>	<b>0,21</b>
1. Зрілість та рівень розвитку	0,3	Наявність сировинних ресурсів	0,35
2. Складність технології виробництва	0,4	Наявність потужностей	0,35
3. Диференціювання	0,25	Економія на масштабах	0,4
4. Вимоги до технологій виробництва та обладнання	0,35	Рівень зносу обладнання	0,3
		Гнучкість і можливість адаптації	0,25
5. Юридичний захист прав (патенти, ліцензії і права)	0,15		
<b>5. Соціально-політичні чинники</b>	<b>0,2</b>	<b>Організація та персонал</b>	<b>0,15</b>
1. Залежність від стану економіки, політики	0,4	1. Організаційна готовність	0,2
		2. Корпоративна культура	0,3
2. Зміни законодавства та державне регулювання	0,3	3. Компетентність персоналу у галузі (контроль якості, технології, збут, ін.)	0,25
3. Вплив груп тиску та представників держави	0,35	4. Досвід та ноу-хау в галузі менеджменту	0,35
4. Доступність якісних кадрів	0,25	5. Рівень інформаційних систем (впровадження і використання)	0,15
		6. Мотивація та ефективність роботи співробітників	0,25

Формула для обчислення сили бізнесу має вигляд (1):

$$BS_{\text{furnit. comp.}} = \sum_{i=1}^n \left[ \frac{\sum_{j=1}^m \delta_{ij} \gamma_{ij}}{\sum_{j=1}^m \delta_{ij}} \right] * \alpha_i \quad (1),$$

де  $BS$ -критерій конкурентоспроможності ("сили бізнесу") ГЗК;

$n$  — кількість факторів конкурентоспроможності бізнесу / ключових факторів успіху (КФУ);

$i$  — індекс КФУ;

$j$  — індекс характеристики  $i$ -го КФУ;

$m$  — кількість характеристик (параметрів)  $i$ -го КФУ, од.;

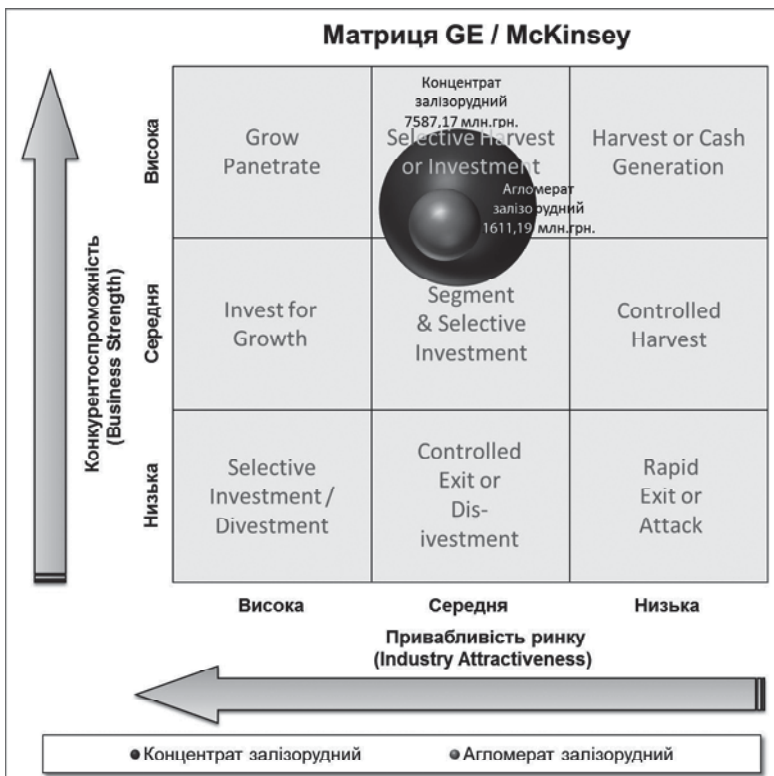
$\delta_{ij}$  — ступінь важливості  $j$ -ї характеристики  $i$ -го КФУ, част.од.;

$\gamma_{ij}$  — значення експертної бальної оцінки  $j$ -ї характеристики  $i$ -го КФУ, бали;

$\alpha_i$  — питома вага характеристик підприємства та його продукції (КФУ), які є значущими для споживача, част. од,  $\alpha_1 + \alpha_2 + \dots + \alpha_n = 1$ .

Формула для оцінки привабливості ринку має вигляд (2):

$$IA_{\text{furnit. comp.}} = \sum_{i=1}^n \left[ \frac{\sum_{j=1}^m \lambda_{ij} \mu_{ij}}{\sum_{j=1}^m \lambda_{ij}} \right] * \beta_i \quad (2),$$



**Рис. 1. Стратегічні альтернативи за результатами побудови моделі "продуктового портфелю" ГЗК за методикою GE/McKinsey для ВАТ "ПівдГЗК"**

де  $IA$  — критерій привабливості ринку для бізнесу ГЗК;

$n$  — кількість факторів привабливості ринку;

$i$  — індекс фактора привабливості ринку;

$j$  — індекс характеристики фактора привабливості ринку;

$m$  — кількість характеристик (параметрів)  $i$ -го фактора привабливості ринку;

$\lambda_{ij}$  — ступінь важливості  $j$ -ї характеристики  $i$ -го фактора привабливості ринку, част. од.;

$\mu_{ij}$  — значення експертної бальної оцінки  $j$ -ї характеристики  $i$ -го фактора привабливості ринку, бали;

$\beta_i$  — питома вага характеристик факторів привабливості ринку, які є значущими для бізнесу ГЗК, част. од.,  $\beta_1 + \beta_2 + \dots + \beta_n = 1$ .

Моделювання "продуктового портфелю" ПАТ "ПівдГЗК" за методикою GE/McKinsey здійснювалось на основі експертних оцінок. Аналізувалися основні стратегічні бізнес-одиниці (СБО), що представлені двома видами ЗРП (виробництва ПАТ "ПівдГЗК"): залізорудного концентрату (ЗРК) та агломерату. За параметр оцінки обсягів реалізації, який визначає розмір (діаметр) кола, що символізує бізнес-одиниці на діаграмі, запропоновано взяти обсяг продажів за двома СБО у грошовому вимірі за 2013 рік.

Результати експертних оцінок конкурентоспроможності та привабливості ринків збуту ПАТ "ПівдГЗК" по продуктах представлено на рисунку 1.

На рисунку 1 основні СБО представлені у вигляді кіл з площею поверхні, пропорційною їх частці у сукупному доході компанії. Інтерпретація отриманих результатів побудови моделі GE/McKinsey "товарного портфелю"

ГЗК за продуктами полягає у виборі стратегій, що рекомендуються за даною методикою для продуктів відповідно до їх розташування на окремих квадрантах.

На прикладі ПАТ "ПівдГЗК" розглянемо підхід до формулювання конкурентної стратегії ГЗК за продуктами у портфелі на основі концептуального підходу моделі GE/McKinsey. Три квадранти у верхній лівій частині матриці є найбільш перспективними з точки зору майбутніх доходів від інвестицій. Це квадранти: "Збереження і зміцнення позиції на ринку" (Grow/Pantrate), "Інвестування у зростання" (Invest for Growth), "Вибірковий збір врожаю чи інвестування" (Selective Harvest or Investment).

Головний напрямок розвитку СБО, що потрапили до цих квадрантів: інвестувати/рости.

Майже на перетині цих трьох квадрантів знаходяться СБО з "продуктового портфелю" ПАТ "ПівдГЗК", а саме товарна ЗРП двох видів: ЗРК, агломерат. Необхідно працювати на ринках цих видів ЗРП та інвестувати в зростання цих бізнес-одиниць.

Продукція виду товарний ЗРК має відносно значні (найбільші у продуктовому портфелі підприємства ПАТ "ПівдГЗК") обсяги продажу (у 2013 р. — 7587170,91 тис. грн.) та відповідно займає першу за обсягом

частку у "продуктовому портфелі" ГЗК. Продукція виду товарний залізорудний агломерат має другу за обсягом частку продажів у товарному портфелі аналізованого ГЗК (у 2013 р. — 1611188,09 тис. грн.).

Інтерпретація отриманих результатів побудови моделі GE/McKinsey "продуктового портфелю" ГЗК за видами ЗРП, що виробляється чи буде вироблятися полягає у виборі стратегій, що рекомендуються за даною методикою для продуктів відповідно до їх розташування на окремих квадрантах. Рекомендована стратегія графічною інтерпретацією фактичного положення (стратегічних позицій) на діаграмі за моделлю GE/McKinsey для СБО (продуктів) товарного портфелю ПАТ "ПівдГЗК" (залізорудного концентрату та агломерату): "Вибірковий збір врожаю або інвестування" (Selective Harvest or Investment).

Для даної позиції характерні найвищий ступінь привабливості ринку і середній рівень відносних переваг організації. Така організація явно не є лідером у своїй галузі, але і в той же час не відстає від нього занадто далеко. Стратегічним завданням такої організації є, перш за все, визначення своїх сильних і слабких сторін, а потім здійснення необхідних інвестицій з метою отримання максимальної вигоди від своїх сильних сторін та поліпшення слабких.

Рекомендації для СБО "продуктового бізнес-портфелю" ПАТ "ПівдГЗК" отримані за моделлю GE/McKinsey:

— пошук зростаючих сегментів: у найближчий час промисловість Азії, зокрема Китаю, залишиться основним споживачем ЗРП у світі і пріоритетним у середньостроковій перспективі як для ПАТ "ПівдГЗК", так і

інших залізородних підприємств світу, при цьому він характеризується переходом у фазу "зрілості" ринку, що при загальному зростанні даного географічного сегменту буде означати поступове зниження темпів росту відносно попередніх періодів інтенсивного росту (2000—2011 рр.), проте існує і певна ймовірність виходу на повторний життєвий цикл ринку Китаю під впливом зовнішніх чинників. Необхідно взяти агресивну конкурентну стратегію до іноземних компаній, що працюють в даному географічному сегменті, шляхом гнучкого ціноутворення за рахунок використання важеля "цінового демпінгу"; також можна конкурувати з застосуванням зручних для споживачів умов постачання (CIF, інші);

— інвестування у розвиток на зростаючих сегментах, щоб рости швидше на ринку: всі зусилля в просуванні (заходи орієнтовані на утримання постійних клієнтів, зокрема програми підвищення лояльності, система дисконтних знижок) концентрація на конкурентних перевагах товару;

— посилювати своє лідерство на ринку: остерігатися прямої боротьби "лобом у лоб" з лідерами ринку, що володіють високою конкурентоспроможністю, подальше формування своєї репутації (іміджу), як надійного бізнес-партнера;

— розвивати свої здібності протистояти впливу конкурентів: розвивати стійку конкурентну перевагу (СКП) ГЗК та застосовувати інструменти агресивного маркетингу, в тому числі ціноутворення;

— реінвестувати прибуток для підвищення рівня конкурентоспроможності чи отримувати максимальну вигоду: у розширення покриття збутової мережі та виробництва (збільшення потужності, розвиток технології, розширення номенклатури), що також є поширеним у світовій бізнес-практиці та дозволяє додатково ефективно здійснювати податкову оптимізацію; зменшувати виплати дивідендів акціонерам у короткостроковому періоді для їх збільшення у довго та/чи середньостроковому періоді;

— збільшувати обсяги виробництва і через це домогтися збільшення прибутковості своєї організації, що дозволить досягти не тільки пропорційного зростання доходів, а й зменшення витрат за рахунок ефекту економії на масштабах.

Можна дати наступну розширену інтерпретацію рекомендацій:

— сегмент з високим потенціалом для компанії;

— високий рівень інвестицій у донесення конкурентних переваг і формування лояльної споживчої бази;

— обмежити використання високовартісних каналів просування, при цьому всі зусилля у цьому напрямі (заходи підтримки лояльності клієнтів, система знижок, тощо) концентрувати на конкурентних перевагах товару;

— інвестиції у зміцнення та довгостроковий захист конкурентних переваг;

— високий рівень контролю над економічним потенціалом сегменту.

Враховуючи високий прогностичний потенціал сегмента, необхідно також застосувати наступні стратегічні рекомендації:

— концентрація ключових ресурсів компанії у даному сегменті;

— інвестиції в максимально можливе зростання;

— висока увага захисту конкурентних переваг (вбудовувати чітку конкурентну стратегію), розробити чіткий план по утриманню необхідного рівня конкурентоспроможності (захист технології на основі пошуку оптимальних технологій переділу з їх подальшим патентуванням і ліцензуванням; цін; споживчої бази);

— зусилля маркетингу повинні бути спрямовані на зростання і зміцнення прихильності до товару підприємства;

— інвестиції в розвиток технології, майбутнє зміцнення конкурентних переваг;

— створення бар'єрів для входу в сегмент нових гравців.

Варто звернути особливу увагу на можливість додаткового підкріплення управлінських рішень на основі розширених рекомендацій та їх варіацій, які даються різними вченими, що займалися вдосконаленням та розвитком концепції запропонованої у моделі GE/McKinsey. В основі всіх їх лежать, як правило, прагнення збільшити число і різноманітність факторів, які враховуються в ході аналізу або запропонувати більше варіантів стратегічних рішень для тієї чи іншої позиції.

Так, при стратегічному положенні СБО (висока конкурентоспроможність при середній привабливості ринку) Нейлор [3], наприклад, пропонує наступну стратегію для даної позиції матриці GE/McKinsey: "Рости". Хоча дана пропозиція і виглядає занадто широкою, але вона не дає відповіді на питання про те, як здійснювати таку стратегію.

Згідно з рекомендаціями запропонованих Дейем [2] щодо інтерпретації стратегічного положення бізнес-одиниць у продуктовому портфелі можна узагальнити наступне:

— акцентування на підвищення прибутковості за рахунок збільшення продуктивності, інвестиції у розширення виробництва;

— боротьба за лідерство;

— значне (масштабне) інвестування у привабливі ринкові сегменти, вибіркові інвестиції за критерієм ефективності;

— розвиток здатності бізнесу протистояти конкуренції, зміцнення вразливих ділянок.

Рекомендації за Моніесоном [4]:

— вибірковий розвиток на основі своїх сильних сторін;

— розвиток здатності протистояти конкурентам.

На основі застосування комплексного методу до інтерпретації результатів моделювання "продуктового бізнес-портфелю" ГЗК за моделлю GE/McKinsey та узагальнення варіацій розширеного трактування рекомендацій стратегічного аналізу отримано оптимальну елементну базу стратегічного набору діяльності ГЗК, що аналізується (табл. 2).

## ВИСНОВКИ ТА НАПРЯМИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Пропонується власний підхід до аналізу "продуктового бізнес-портфелю" СБО ГЗК на основі моделі

**Таблиця 2. Оптимальна елементна база стратегічного набору діяльності ГЗК (на прикладі ПАТ "ПівдГЗК") на основі рекомендацій з управління бізнес-портфелем за моделлю GE/McKinsey**

№	Функціональний елемент стратегічного набору діяльності	Рекомендація щодо ефективного керуючого впливу на елемент стратегічного набору діяльності
1	ринкові частки	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ підтримка або збільшення домінування;</li> <li>➤ високий рівень контролю над потенціалом сегмента;</li> <li>➤ поступове збільшення (максимізація) власної частки на ринку на базі чітко визначених джерел зростання в сегментах (з точки зору споживачів і конкурентів);</li> <li>➤ пошук нових найбільш привабливих сегментів для застосування своїх здібностей (СКП)</li> </ul>
2	конкуренція	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ боротьба за лідерство;</li> <li>➤ вибудовувати чітку конкурентну стратегію;</li> <li>➤ висока увага захисту конкурентних переваг – розробити чіткий план по утриманню необхідного рівня конкурентоспроможності (захист технології – патенти, ліцензії; цін; споживчої бази); зміцнення вразливих ділянок;</li> <li>➤ зусилля маркетингу повинні бути спрямовані на зростання і зміцнення прихильності до товару;</li> <li>➤ створення бар'єрів для входу в сегмент нових гравців</li> </ul>
3	товари	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ диференціація (розширення продуктової лінії) за рівнем якості (особливо щодо агломерату)</li> </ul>
4	ціноутворення	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ цінове лідерство, агресивне ціноутворення з метою збільшення ринкової частки, «влади» та прибутковості бізнесу</li> </ul>
5	просування	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ агресивний маркетинг;</li> <li>➤ обмежити використання високовартісних каналів просування, при цьому всі зусилля в цьому напрямі (заходи підтримки лояльності клієнтів, система знижок, тощо) концентрувати на конкурентних перевагах товару</li> </ul>
6	дистрибуція	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ розширення дистрибуції</li> </ul>
7	контроль витрат	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ жорсткий контроль і оптимізація у напрямі економії на масштабі (застосування ефекту масштабу)</li> </ul>
8	виробництво	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ розширення, інвестування</li> <li>➤ зміцнення найбільш вразливих сторін діяльності</li> </ul>
9	НДДКР/інновації	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ інвестування в розвиток технологій виробництва і збуту, майбутнє зміцнення конкурентних переваг</li> </ul>
10	персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ підвищення кваліфікації менеджерів (збут, виробництво);</li> <li>➤ вдосконалення менеджменту в основних напрямках</li> </ul>
11	інвестиції (у зростання)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ реінвестувати прибуток (у розширення збутової мережі, потужності, технологій виробництва та ін.)</li> <li>➤ активна інвестиційна політика в основні фонди інвестування в боротьбу за лідерство</li> <li>➤ інвестиції у зміцнення, довгостроковий захист та донесення конкурентних переваг і формування лояльної споживчої бази;</li> <li>➤ серйозне інвестування у розвиток ГЗК лише на вибіркових (привабливих) сегментах ринку, інвестиції за критерієм ефективності;</li> <li>➤ інвестування у розвиток на зростаючих сегментах щоб рости швидше на ринку;</li> <li>➤ вибіркове інвестування в сильні сторони діяльності</li> </ul>

GE/McKinsey, яку було адаптовано до специфіки галузі (ГМК) через уточнення факторів впливу на критерії привабливості ринку, конкурентоспроможності ГЗК та визначення вагової бази відповідно до специфіки світового ринку ЗРП. За допомогою структури матриці GE/McKinsey забезпечується часткове вирішення проблеми встановлення загальної порівняльної бази для аналізу стратегічних позицій видів бізнесу, які відрізнялися один від одного за своїм характером. Шляхом кількісного оцінювання суб'єктивних факторів та їх включення в аналіз модель забезпечує особу, яка приймає рішення, великою кількістю релевантної інформації, що забезпечує підтримку прийняття ефективних управлінських рішень.

Напрямом подальших досліджень є адаптація найбільш ефективних інструментів світової бізнес-практики стратегічного менеджменту до специфіки ринку ЗРП для удосконалення механізму стратегічного планування ГЗК, спрямованого на максимізацію прибутковості бізнесу (на горизонті стратегічного планування) та забезпечення сталості економічного зростання незалежно від фази економічного циклу.

**Література:**

1. Брюс Д. Хендерсен. Продуктовый портфель // Бостонская консалтинговая группа BCG Review: Дайджест. — М.: Бостонская консалтинговая группа, 2008.
2. Day G.S. Analysis for Strategic Marketing Decisions. — West Publishing Company, 1996. — P. 202, 204.
3. Naylor, Thomas H. The Corporate Strategy Matrix. — New York: Basic Books, 1986.
4. Monieson. D.D. Effective Marketing Planning: An Overview. — 1986.
5. McDonald M. Marketing plans: How prepare them: How to use them. — P. 152.

**References:**

1. Hendersen, Brjus D. (2008), Produktovj portfel' [The product portfolio], Moscov, Russia.
2. Day, G.S. (1996), Analysis for Strategic Marketing Decisions, West Publishing Company, St. Paul, USA.
3. Naylor, Thomas H. (1986), The Corporate Strategy Matrix, Basic Books, New York, USA.
4. Monieson, D.D. (1986), Effective Marketing Planning: An Overview.
5. McDonald, M. (2002), Marketing plans: How prepare them: How to use them, Butterworth-Heinemann, UK.

*Стаття надійшла до редакції 04.04.2015 р.*