

Вступ. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, що обумовлює необхідність використання в процесі стратегічного маркетингового планування гнучких інструментів, які дозволятимуть вчасно та адекватно реагувати на зміни в економіці. Невід'ємною складовою стратегічного маркетингового планування є стратегічний аналіз, зокрема, портфельний аналіз, який в умовах вітчизняних реалій (відсутність надійних правових гарантій, нестабільність законодавства, нестача у підприємств власних коштів на розвиток, низький рівень ділової активності та технічної оснащеності, проблеми зі збутом продукції) набуває особливої актуальності. В умовах, коли швидкі зміни в маркетинговому середовищі, нечіткість, часткова формалізація інформації призводить до її швидкого застарівання за час оброблення та прийняття управлінських рішень, виникає потреба в удосконаленні інструментів стратегічного аналізу задля можливості вчасного корегування стратегій підприємства.

Постановка завдання. Проблеми розроблення теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо проведення стратегічного аналізу досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Ансофф І., Дем'янова О., Єфремов В., Карлофф Б., Портер М., Саєнко М., Стрікленд А, Томпсон А., Шендель Д., Хассі Д., Хаттен С., Циганкова Т. та інші. Особлива роль в розвитку портфельного аналізу належить колективним дослідженням консалтингових фірм McKinsey&Co, Arthur D.Little, BCG. Однак, незважаючи на існуючі напрацювання в області використання діагностичних підходів в системі стратегічного аналізу, залишаються невирішеними ряд важливих аспектів, що стосуються використання аналітичних методів при плануванні стратегій господарського портфеля підприємства. Незавершеність наукових розробок щодо вказаних проблем визначила мету даного дослідження, яка полягає у виявленні основних параметрів та характеристик сучасних методів матричного аналізу, а також у встановленні переваг та недоліків моделей з метою їхнього подальшого широкого використання в стратегічному аналізі вітчизняних підприємств.

Результати. Вихідним етапом стратегічного маркетингового планування є стратегічний аналіз, зокрема, аналіз господарського портфеля підприємства. Під час стратегічного аналізу підприємство оцінює перспективи того чи іншого напрямку діяльності, зокрема, визначає ефективність окремих стратегічних господарських підрозділів (СГП) задля прийняття ефективного рішення щодо стратегій їхнього подальшого розвитку. Портфельний аналіз виступає інструментом стратегічного аналізу, з допомогою якого керівництво підприємства може виявити і оцінити свою господарську діяльність та обґрунтувати доцільність вкладання коштів в найбільш прибуткові та перспективні напрями та зменшити (припинити) інвестування в неефективні СГП. Для ефективною діяльності портфель підприємства має бути збалансованим, тобто містити в собі як СГП, які відчувають потребу в коштах для подальшого розвитку, так і СГП, які мають певний надлишок капіталу. Тому мета портфельного аналізу полягає в узгодженні бізнес-стратегій і розподілі фінансових ресурсів між відповідними стратегічними господарськими підрозділами. Предметом портфельного стратегічного аналізу є "процес побудови і балансування портфеля бізнесів" [2, с. 151]. Погоджуємося, що побудова матриць має ґрунтуватися на таких принципах [3]: об'єктивності; інформативності; достовірності; єдності та узгодженості; співставності; практичної значимості. На осях матриці повинні відображатися ті чинники, між якими немає суворої функціональної залежності, інакше втрачається сенс побудови матриць – формування оптимального портфеля. Портфельний аналіз сприяє вирішенню таких задач: узгодження стратегій існуючих бізнес-одиниць; розподіл ресурсів між підрозділами; аналіз портфельного балансу тощо.

Вважаємо, що проведення портфельного аналізу має визначатися такою послідовністю етапів: 1) всі види діяльності підприємства (номенклатура продукції) поділяються на стратегічні господарські підрозділи; 2) обираються ті СГП, які позиціонуватимуться на матрицях аналізу бізнесового портфеля; 3) визначаються параметри матриць, за якими буде проводитися портфельний

аналіз, з метою уточнення змінних, за якими здійснюватиметься аналіз; 4) визначається відносна конкурентоспроможність окремих СГП і перспективи розвитку відповідних ринків; 5) будуються і аналізуються портфельні матриці задля уточнення поточного стану бізнесового портфеля; 6) розробляється стратегія для кожного СГП.

З метою прийняття виважених стратегічних рішень керівництво повинно здійснити оцінювання всіх бізнес-одиниць на предмет їхньої відповідності корпоративній стратегії шляхом співставлення прибутку і ресурсів, необхідних кожному СГП. Таке оцінювання здійснюють з допомогою матриць портфельного аналізу, за допомогою яких бізнес-одиниці порівнюють за такими критеріями, як темпи приросту обсягів реалізації, відносна конкурентна позиція, частка ринку, привабливість галузі, стадія життєвого циклу товару тощо. Зауважимо, що при цьому матриці аналізу бізнес-одиниць самі по собі не є інструментом прийняття рішення, оскільки лише показують стан СГП, який необхідно враховувати при прийнятті рішень.

Залежно від планів підприємства щодо реалізації певної стратегії, цілей його подальшого розвитку обираються підходи до оцінювання конкурентних позицій бізнес-одиниць та привабливості ринку. Проведений аналіз показав, що найбільш вживаними є такі матричні методи портфельного аналізу: портфельна матриця Boston Consulting Group (матриця BCG); матриця General Electric-McKinsey; метод Дібба-Сімкіна; матриця ADL/LC; модель Shell/DPM; модель Hofer/Schendel; матриця Д. Абеля; модель Томпсона-Стрікланда; матриця Hussey; матриця Стейнера; матриця MACS. Основні параметри та характеристики окремих матриць узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1

Основні параметри та характеристики окремих методів матричного аналізу

Матриця	Основні характеристики	Формат матриці	Показники, за якими визначається позиція бізнес-одиниці	
			вісь X	вісь Y

Boston Consulting Group (BCG) Розширена концепція BCG	Аналіз темпів зростання (приросту) та частки ринку	2x2	Відносна частка ринку	Темп приросту ринку
General Electric-McKinsey	Аналіз привабливості ринку та конкурентоспроможності	3x3	Конкуренто-спроможність бізнес-одиниці	Привабливість ринку (галузі)
Дібба-Сімкіна	Аналіз обсягів реалізації та фінансового вкладу в покриття витрат	2x2	Виручка від реалізації	Маржинальний прибуток
Артура Д. Літла (ADL/LC)	Аналіз життєвого циклу галузі та відносного стану на ринку	5x4	Конкурентна позиція бізнес-одиниці	Стадія життєвого циклу галузі
Shell/DPM	Аналіз привабливості капіталоемної галузі залежно від конкурентоспроможності	3x3	Сила позиції бізнесу	Привабливість галузі
Hofer/Schendel	Аналіз еволюції ринку та конкурентної позиції	4x4	Конкурентна позиція бізнес-одиниці	Стадія життєвого циклу галузі
"Товар-ринок" (матриця Ансоффа)	Аналіз стратегії відносно ринків та товару	2x2	Ринок	Товар
Томпсона-Стрікланда	Аналіз темпів росту ринку та конкурентної позиції	2x2	Конкурентна позиція бізнес-одиниці	Темпи росту ринку
Hussey	Аналіз конкурентної позиції бізнес-одиниці в динаміці	-	Середній темп росту обсягів реалізації	Середній темп росту глобального попиту

Порівняльна характеристика вказаних портфельних методів стратегічного аналізу дозволила встановити основні їхні переваги та недоліки, а також головну мету використання (табл. 2).

Таблиця 2

Головні переваги та недоліки найбільш поширених методів матричного аналізу

Матриця	Мета методу	Переваги	Недоліки
Boston Consulting Group (BCG) Розширена концепція BCG	Вироблення стратегій підтримання чи відновлення балансу продуктового портфеля	<ul style="list-style-type: none"> - простота, доступність, наочність; - можливість збалансувати портфель бізнесів в плані фінансування, поєднати види діяльності; - дає можливість визначити стратегії подальшого розвитку бізнес-одиниць 	<ul style="list-style-type: none"> - незначна кількість аналізованих чинників, значення яких переоцінене; - ігнорування багатьох параметрів, що впливають на прибутковість бізнесу; - увага акцентується лише на фінансових потоках, розподілі інвестицій між СГП відповідно до їх позиції на матриці; - можуть бути труднощі, пов'язані з оцінкою і визначенням масштабів ринку, ринкової частки підприємства і темпів зростання ринку; - не враховується взаємозв'язок окремих бізнес-одиниць (синергетичний ефект)
General Electric-McKinsey	Визначення пріоритетів для інвестування	<ul style="list-style-type: none"> - ширші можливості стратегічного вибору порівняно з матрицею BCG; - гнучкість; - широта застосування 	<ul style="list-style-type: none"> - складність вибору границь і масштабів ринку, велика кількість критеріїв; - суб'єктивність оцінок; - статичний характер моделі; - занадто загальний характер рекомендацій, тому вони потребують подальшого уточнення
Дібба-Сімкіна	Виявлення пріоритетних асортиментних позицій, оцінення структури асортименту та визначення шляхів її оптимізації	<ul style="list-style-type: none"> - встановлення фінансового вкладу бізнес-одиниць в покриття витрат; - дає можливість сформувати оптимальний бізнес-портфель 	<ul style="list-style-type: none"> - врахування лише двох чинників; - існує певна складність у визначенні точної величини змінних та постійних витрат окремих бізнес-одиниць; - рекомендовані стратегії потребують подальшого уточнення
Артура Д. Літла (ADL/LC)	Визначення напрямів диверсифікації діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - широкий діапазон вибору стратегій (24 уточнені стратегії ADL); - матриця корисна для високотехнологічних галузей, життєвий цикл 	<ul style="list-style-type: none"> - матриця занадто схематична, тому потребує творчих рішень; - не дає рекомендацій щодо можливих стратегій

Shell/DPM	Визначення напрямів перерозподілу грошових потоків	товару яких дуже короткий - поєднує якісні і кількісні показники в єдину параметричну систему; - порівняно з моделлю GE/McKinsey більше уваги акцентовано на кількісних параметрах бізнесу; - велика кількість змінних дозволяє здійснити глибокий і системний аналіз чинників	для галузей, життєвий цикл яких потрібно змінити - складність вибору із значної кількості змінних найбільш значимих; - відсутність критерію, за яким можна визначити необхідну для аналізу кількість змінних; - ускладненість присвоєння питомої ваги змінним при конструюванні шкал матриці; - складно порівнювати бізнес-одиниці, які належать до різних галузей, оскільки змінні занадто прив'язані до галузі; - використання обмежене капіталоемними галузями промисловості (хімія, металургія тощо)
Hofer/Schendel	Визначення типу бізнес-портфеля та його збалансованості	- дає можливість визначити ідеальний бізнес-портфель	- пристосована в основному для корпоративного бізнес-портфеля або взаємозалежних видів бізнесу
"Товаринок" (матриця Ансоффа)	Вибір стратегії бізнес-одиниці в умовах зростаючого ринку	- простота; - наочність	- врахування лише двох чинників; - одностороння орієнтація на зростання
Томпсона-Стрікланда	Вибір стратегії залежно від динаміки росту ринку та конкурентної позиції бізнес-одиниці	- гнучкість; - комплексний розгляд бізнес-одиниць	- врахування лише двох чинників; - суб'єктивність оцінок; - відсутність критерію, за яким можна визначити необхідну для аналізу кількість змінних
Hussey	Визначення еволюції конкурентної позиції бізнес-	- можливість використання в динамічному режимі	- врахування лише двох чинників; - відсутність рекомендацій щодо конкретної стратегії;

Отже, головними перевагами портфельних методів стратегічного аналізу є: комплексне дослідження бізнес-одиниць, простота і наочність представлення можливих стратегій, в більшості випадків – конкретні варіанти стратегій, акцент на якісні сторони аналізу. Серед основних недоліків варто відзначити статичний характер (за винятком моделі Hussey), обмежена кількість позицій, показників, а також стратегій, суб'єктивізм. Простота методів оманлива, оскільки всі вони вимагають повної і надійної інформації щодо стану ринку, сильних та слабких сторін підприємства та його основних конкурентів. Побудова матриць супроводжується роботою по сегментації ринку, по збиранню інформації, яка в більшості випадків відсутня в необхідній формі.

Висновки. Дослідження та порівняння портфельних методів стратегічного аналізу дало можливість сформулювати ряд висновків: портфельний аналіз допомагає виявити і оцінити доходність і перспективність розвитку окремих бізнес-одиниць; призначення портфельного аналізу полягає в узгодженні стратегій господарських підрозділів підприємства, розподілі ресурсів між бізнес-одиницями, встановленні портфельного балансу; більшість моделей орієнтовані на застосування на корпоративному рівні, а самі стратегічні рекомендації зводяться до визначення оптимальної структури інвестицій (пріоритетів для інвестування).

ЛІТЕРАТУРА

1. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Жан-Жак Ламбен; [пер. с французского Б.И. Лифляндчик, В.Л. Дунаевский]. – С.Пб.: Наука, 1996. – 589 с.
2. Сасенко М. Г. Стратегія підприємства: [підручник] / Сасенко М. Г. – Тернопіль: Економічна думка. – 2006. – 390 с.

3. Яшин С.Н. Некоторые аспекты методологии портфельного анализа /
С.Н. Яшин, Д.А. Корнилов // Финансы и кредит. – 2006. – №2. – С. 24–27.