

УДК 005.51:631.11

Н. Є. ЗІНГАЄВА

м. Миколаїв

zingaevanatalia@gmail.com

ПОРТФЕЛЬНИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗРОБКИ ОПТИМАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

В статті розглянуто портфельний аналіз як інструмент розробки оптимальної стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. Досліджено основні методи портфельного аналізу, їх використання, виокремлено їх переваги та недоліки. Проаналізована можливість, ефективність та проблеми застосування портфельного аналізу як інструменту розробки оптимальної стратегії розвитку на сільськогосподарських підприємствах.

Ключові слова: портфельний аналіз, оптимальна стратегія розвитку, матриця портфеля, прийняття рішень.

Загострення конкурентної боротьби за ринки збуту сільськогосподарської продукції, ризикованість сільськогосподарського виробництва та інтеграційні процеси призводять до необхідності використання нового підходу щодо формування оптимальної стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств на основі портфельного аналізу, що є основною економічною передумовою ефективної діяльності суб'єктів господарювання в сучасних умовах.

Основними перепонами для застосування портфельного аналізу на сільськогосподарських підприємствах є необізнаність в повній мірі фахівців підприємства з даною методикою, погляд більшості керівників на нові методи як на додаткові витрати та планування на короткостроковий термін.

Проблеми застосування портфельного аналізу розглядають у своїх працях такі зарубіжні науковці як: І. Ансофф, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, Й. Уілсон та ін. Серед вітчизняних науковців слід виділити наступних дослідників: В. А. Барінов, О. С. Віханський, В. П. Горьовий, Ю. В. Каракай, О. І. Ковтун, В. І. Немцов та ін. У працях вчені акцентували увагу на виборі стратегічного напрямку розвитку підприємства на основі портфельного аналізу. Більшість публікацій з теми проведення аналізу портфеля зосереджені на описі матричних методів про можливості та обмеження їх застосування. Ряд робіт містить приклади застосування портфельного аналізу у сільсько-

господарських підприємствах. Діагностика здійснюється або на основі портфельних матриць в різних сферах народного господарства або в зв'язку з різними рівнями стратегічного планування.

Незважаючи на те, що є напрацювання в аналізі методів розробки оптимальних стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств, декілька важливих проблем, а саме: можливість та ефективність застосування портфельного аналізу як інструмента розробки оптимальної стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств, як і раніше залишаються невирішеними. Відсутність наукових досліджень зазначених проблем визначає мету статті: систематизація переваг та недоліків різних методів портфельного аналізу з метою їх ефективного застосування при розробці оптимальної стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств.

В умовах постійних змін факторів конкурентоспроможності, а також відсутності чіткого механізму проведення стратегічного аналізу та управління діяльністю сільськогосподарських підприємств постає питання вибору ефективного методу аналізу стану підприємства, а також розробки оптимальної стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. Одними з найбільш розповсюджених методів стратегічного аналізу, планування та управління діяльністю сільськогосподарських підприємств є методи портфельного аналізу.

На думку Г. В. Меньяло портфель аграрного підприємства, чи корпоративний портфель – це сукупність самостійних господарських підрозділів, що належать одному власнику [7, 19]. Портфельний аналіз дасть можливість керівнику сільськогосподарського підприємства оцінити свою господарську діяльність, що дозволить оптимізувати власні витрати, тобто вкладати ресурси у найбільш прибуткові чи перспективні її напрямки і скоротити або припинити інвестиції у неефективні проекти. Також цей підхід дозволить оцінити відносну привабливість ринків і конкурентоздатність підприємства на кожному з цих ринків. Передбачається, що портфель аграрного підприємства повинен бути збалансований, тобто повинне бути забезпечене правильне поєднання підрозділів чи продукції, що потребують капіталу для забезпечення зростання, з господарськими одиницями, що володіють деяким надлишком капіталу.

Основні принципи формування оптимального портфеля сільськогосподарського підприємства:

- диверсифікованість портфеля за ризиками;
- диверсифікованість портфеля по стадіях життєвого циклу об'єктів;
- диверсифікованість портфеля за об'єктами інвестування і донорам.

Також слід зазначити, що портфельний аналіз допомагає уникати «уніфікаційного» підходу до розвитку цих стратегічних одиниць при розробці корпоративних стратегій. Для кожної стратегічної одиниці позначають

ся самостійні пріоритети і цілі, що відповідають її положенням на ринку і ролі в портфелі.

Г. І. Кіндрацька вважає, що метою портфельного аналізу є: оцінка товарно-ринкових можливостей кожного стратегічного підрозділу підприємства і вибір для них основних напрямків діяльності; вибір відповідно привабливих стратегічних зон господарювання; встановлення взаємозв'язків між видами діяльності стратегічних підрозділів підприємства; ефективний розподіл між підрозділами підприємства ресурсів (інвестицій); встановлення корпоративних цілей; визначення критичних факторів успіху та економічних перспектив; скрупульозна оцінка можливостей підприємства за рамками її теперішньої діяльності і прийняття остаточного рішення про зміну границь свого портфеля шляхом: диверсифікації, інтернаціоналізації, того і другого разом [5, 286].

На думку І. Ансоффа: «мета портфельного аналізу – оцінка товарно-ринкових можливостей фірми за рамками її справжньої діяльності та винесення остаточного рішення: чи повинна компанія змінити кордони свого портфеля за допомогою диверсифікації, інтернаціоналізації або і того, та іншого разом» [8, 144].

Автором запропонована послідовність прийняття рішень в портфельному аналізі (рис. 1). Слід відмітити, що основним прийомом портфельного аналізу є побудова матриць. Матриця портфеля – це двомірний графік, який ілюструє стратегічні позиції кожного виду діяльності диверсифікованого підприємства. Інформацією для побудови матриці

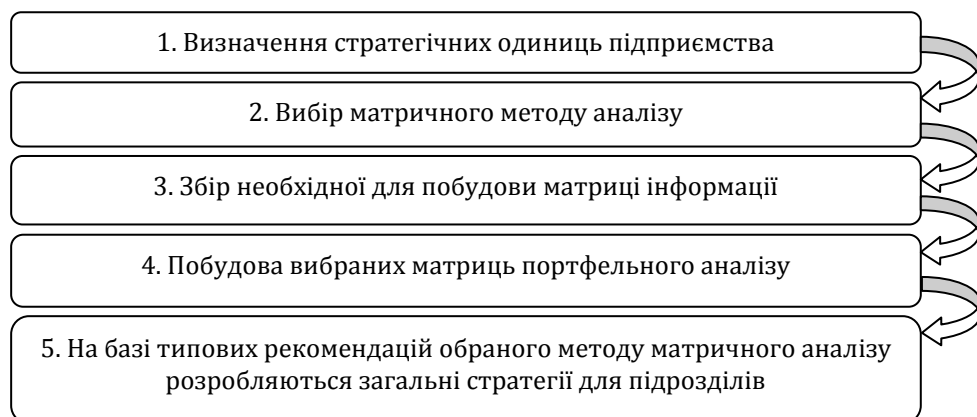


Рис. 1. Послідовність прийняття рішень в портфельному аналізі*

* Розроблено автором з використанням [6].

може бути: стан і тенденції розвитку галузей, в яких працюють підприємства; конкурентоспроможність галузей; частка галузей на їх ринках; стадії життєвого циклу продукції і галузей. Подібні матриці дозволяють порівнювати підрозділи підприємства або продукцію між собою по різним наборам змінних. Спільним для цих аналітичних інструментів є той факт, що по одній осі матриці фіксуються значення внутрішніх факторів, а за іншою – зовнішніх. Горизонтальна вісь всіх матриць відображає оцінку конкурентоспроможності стратегічних одиниць бізнесу організації, а вертикальна вісь – оцінку перспектив розвитку ринку.

Найбільш відомі матриці для портфельного аналізу: матриця БКГ (BCG) (аналіз тем-

пів росту і частки ринку); матриця GE/McKinsey (аналіз порівняльної привабливості ринку та конкурентоспроможності бізнесу); матриця Shell/DPM (аналіз привабливості ресурсномісткої галузі в залежності від конкурентоспроможності) [6]. Основні параметри та характеристики перелічених матриць узагальнені в таблиці 1.

В основі матриці БКГ (BCO) лежить модель життєвого циклу товару, відповідно до якої товар у своєму розвитку проходить чотири стадії: вихід на ринок, ріст, зрілість і спад. При цьому грошові потоки і прибуток підприємства також змінюються. Бостонська матриця концентрується на позитивних і негативних грошових потоках, які асоціюються з різними

Таблиця 1

Характеристики окремих методів матричного аналізу*

Матриця	Мета методу	Переваги	Недоліки
Відносна частка ринку / Темп приросту ринку (BCG)	Створити максимально сприятливі умови, щоб підприємство фінансувало само себе (знизити залежність від ринку капіталу)	<ul style="list-style-type: none"> – простота, доступність, наочність; – можливість збалансувати портфель бізнесів в плані фінансування, поєднати види діяльності; – дає можливість визначити подальші стратегії розвитку підприємств 	<ul style="list-style-type: none"> – незначна кількість аналізованих чинників, значення яких переоцінене; – ігнорування багатьох параметрів, що впливають на прибутковність; – увага акцентується лише на фінансових потоках; – не враховується взаємозв'язок окремих підприємств
Конкурентоспроможність СБО / Привабливість ринку (галузі) GE/McKinsey	Виставлення пріоритетів серед стратегічних одиниць для їх інвестування	<ul style="list-style-type: none"> – ширші можливості стратегічного вибору в порівнянні з БКГ; – гнучкість; – широта застосування 	<ul style="list-style-type: none"> – складність вибору границь і масштабів ринку, велика кількість критеріїв; – суб'єктивність оцінок; – статичний характер моделі; – загальний характер рекомендацій
Сила позицій бізнесу/ Привабливість галузі (Shell/DPM)	Оцінка рівня привабливості капіталомісткої галузі в залежності від конкурентоздатності	<ul style="list-style-type: none"> – поєднує якісні та кількісні показники в єдину параметричну систему; – порівняно з моделлю GE/McKinsey більше уваги концентровано на кількісних параметрах; – велика кількість змінних дозволяє здійснити глибокий і системний аналіз чинників 	<ul style="list-style-type: none"> – складність вибору із значної кількості змінних найбільш значимих; – відсутність критерію за яким можна визначити необхідну для аналізу кількість змінних; – складно порівнювати підприємства, які належать до різних галузей, оскільки змінні занадто прив'язані до галузі

* Розроблено та побудовано автором з використанням [3, 489–494; 4, 96].

стратегічними одиницями підприємства чи його продукцією [4, 96].

Основу багатокритеріальної матриці GE/McKinsey утворюють два комплексні фактори: привабливість ринків збуту підприємства та конкурентоспроможність продукції підприємства. Значення кожного з цих факторів відтворюється за трьохбальною шкалою: високе – середнє – низьке. Основними портфельними стратегіями за матрицею GE/McKinsey: стратегія розвитку, стратегія захисту позицій, стратегія вибіркового розвитку, стратегія ліквідації [3, 489].

Матриця Shell/DPM була розроблена для капіталомістких галузей. Ця матриця синтезує оцінку грошового потоку, який є індикатором доцільності в короткостроковій перспективі та оцінку віддачі інвестицій. Дана модель надає можливість обрати певну стратегію залежно від обраних пріоритетів: орієнтації на життєвий цикл конкурентного, виду продукції або грошовий потік. Пропонується стратегія часткового зростання, стратегія лідера, подвоєння обсягу виробництва або згортання виробництва [3, 494].

Застосування методів портфельного аналізу полягає в тому, щоб допомогти менеджерам зрозуміти бізнес, створити прозору систему формування витрат і прибутків у диверсифікованому підприємстві. Перевагою портфельного аналізу є можливість логічного структурування та наочного представлення стратегічних проблем підприємства, застосування в якості основи для генерування стратегій, відносна простота представлення результатів, акцент на якісні сторони аналізу. Матричні методи вимагають повної та надійної інформації про стан ринків, про сильні і слабкі сторони підприємства та його основних конкурентів [10, 143]. Проведення такого аналізу припускає проведення великої роботи щодо сегментації ринку та збору інформації, яка може відобразитися в явному вигляді і повинна вилучатися з самих різних джерел.

Головна проблема портфельного аналізу в тому, що стратегічні цілі підприємства характеризуються не одним, а системою показників. При цьому вони, як правило, не порівняльні, мають різні одиниці виміру і, що найголовніше, суперечливі. Розв'язання проблеми – у перетворенні цілей на критерії оцінки можливостей підприємства. В цьому випадку

окремі можливості, які в найменшій мірі задовольняють всі цілі, відкидаються. А з тих, що залишилися, незважаючи на їхню ефективність, продовжують відбір, але вже таких, що забезпечують найбільш збалансований розвиток підприємства.

Друга не менш важлива проблема – недостатня кількість інформації про середовище. Йдеться в першу чергу про те, що на час прийняття стратегічних рішень практично неможливо виділити і описати всі загрози і можливості створення продукції і технологій, про потреби ринку. Виходячи з цього підприємства змушені користуватися даними, що характеризують галузь в цілому. Для вирішення цієї проблеми підприємство повинно вибирати такі стратегічні рішення, які визначають майбутні напрямки розвитку продукції, ринків, технологій.

Портфельний аналіз не допускає імпровізації і потребує підтримки всієї вищої ланки управління, що дозволяє вирішити наступні проблеми: розподілити кадрові та фінансові ресурси між стратегічними одиницями підприємства; проаналізувати портфельний баланс; встановити виконавчі завдання; приймати рішення про реструктуризацію підприємства з метою використання можливостей, що відкриваються, як всередині підприємства, так і за його межами.

Також слід врахувати, що методи портфельного аналізу використовуються комплексно, а не окремо. Це дозволяє розширити коло факторів зовнішнього та внутрішнього впливу на підприємство в процесі аналізу. Щодо можливості застосування портфельного аналізу на сільськогосподарських підприємствах, то слід зазначити, що більш ефективним його використання буде в середніх та великих підприємствах (агрохолдингах, кооперативах та ін.) ніж у маленьких (фермерських господарствах). Це зумовлено кількістю ресурсів задіяних на виробництві великих підприємств, розробкою довгострокових планів (тобто зацікавленість керівництва у майбутньому розвитку підприємства: розширенні виробництва, асортименту продукції або зміни спеціалізації, зміни партнерів, вихід на міжнародні ринки тощо), розгалуженістю ринків збуту, конкурентним середовищем та рівнем ризику, в якому працює підприємство.

Список використаних джерел

1. Балан В. Г. Моделювання процесу формування та вибору стратегій розвитку підприємства / В. Г. Балан, Л. А. Анісімова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка». — 2011. — № 128. — С. 24—27.
2. Барінов В. А. Стратегический менеджмент : учебник / В. А. Барінов, В. Л. Харченко. — М. : ИНФРА-М, 2013. — 236 с.
3. Гаркуша Н. М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті [навчальний посібник] / Н. М. Гаркуша, О. В. Цуканова, О. О. Горошанська. — К. : Знання, 2012. — 591 с.
4. Горелов Д. О. Стратегія підприємства : підручник / Д. О. Горелов, С. Ф. Большенко. — Х. : ХНАДУ, 2010. — 133 с.
5. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник / Г. І. Кіндрацька. — 2-ге вид., перероб. і доп. — Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. — 406 с.
6. Матеріал з Вікіпедії [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://uk.wikipedia.org/wiki>.
7. Меньяло Г. В. Технологія стратегічного планування : практикум для вузів / Г. В. Меньяло. — 2007. — 37 с.
8. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник / М. Г. Саєнко. - Т. : Економічна думка, 2006. — 390 с.
9. Степаненко Н. І. Аналітичний інструментарій формування продуктивного портфеля аграрних підприємств / Н. І. Степаненко // Збірник наукових праць Економічні науки. — 2013. — № 10(1). — С. 481—487.
10. Balan V. The role of portfolio analysis in forming the competitive strategies of enterprise / V. Balan, M. Sitnitskiy // Актуальні проблеми економіки : Науковий економічний журнал. — 2012. — № 5(131). — С. 141—148.

N. ZINGAIEVA

Mykolaiv

THE PORTFOLIO ANALYSIS AS AN INSTRUMENT OF DEVELOPMENT OPTIMAL STRATEGY TO THE EVOLUTION AGRICULTURAL ENTERPRISES

In the article reviewed the portfolio analysis as an instrument of development optimal strategy of the agricultural enterprises. Set out the essence, purpose and stages of portfolio analysis. We studied in detail the basic methods of portfolio analysis, highlighting their strengths and weaknesses. And also to analyzed the possibility, effectiveness and problems of application portfolio analysis as an instrument of development optimal strategy to the evolution agricultural enterprises.

Key words: portfolio analysis, the optimal strategy of development, matrix of portfolio, decision making.

Н. Е. ЗИНГАЕВА

г. Николаев

ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗРАБОТКИ ОПТИМАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье рассмотрены портфельный анализ как инструмент разработки оптимальной стратегии развития сельскохозяйственных предприятий. Изложена суть, цель и этапы портфельного анализа. Подробно исследованы основные методы портфельного анализа их использование, выделены их преимущества и недостатки. А также проанализирована возможность, эффективность и проблемы применения портфельного анализа как инструмента разработки оптимальной стратегии развития на сельскохозяйственных предприятиях.

Ключевые слова: портфельный анализ, оптимальная стратегия развития, матрица портфеля, принятия решений.

Стаття надійшла до редколегії 04.11.2015