**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра економічної кібернетики**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

економічної кібернетики

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Іванченко Н. О.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

(Пояснювальна записка)

Здобувача освітнього ступеня «Бакалавр»

**Тема:** Цифрові технології аналізу бізнес-портфеля підприємства

**Виконала:** Сомчинська Крістіна Олександрівна

**Керівник:** д.т н., професор Олешко Т. І.

**Консультанти з розділів:**

Розділ 1: д.т.н., професор Олешко Т. І.

Розділ 2: д.т.н., професор Олешко Т. І.

**Нормоконтролер із ЄСКД (ЄСПД):**

к.е.н., Густера О. М.

Київ 2021

Національний авіаційний університет

Факультет економіки та бізнес-адміністрування

Кaфeдpa економічної кібернетики

Освітній ступінь «Бакалавр»

Напрям підготовки «Економічна кібернетика»

|  |
| --- |
| ЗАТВЕРДЖУЮ |
| Завідувач кафедриекономічної кібернетики\_\_\_\_\_\_\_\_\_Іванченко Н.О. |
| «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2021 р. |

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Студентки: Сомчинської Крістіни Олександрівни

Тема роботи: «Цифрові технології аналізу бізнес-портфеля підприємства»

затверджена наказом ректора № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2021 p.

1. Термін здачі студентом закінченої роботи на кафедру 14-15.06.2021
2. Вихідні дані до роботи: річна фінансова звітність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» ТМ «Молокія»
3. Зміст дослідження:
* Охарактеризувано основні етапи аналізу бізнес-портфеля підприємства;
* Проаналізувано процес формування бізнес-портфелю підприємства;
* Досліджено роль портфельного аналізу в стратегічному управлінні;
* Охарактеризовано матричні методи аналізу бізнес-портфеля;
* Досліджено цифрові технології аналізу бізнес-портфеля підприємства
1. Перелік обов’язкових демонстраційних матеріалів: 12 слайдів

Календарний план

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Назва етапів та питань, які повинні бути розроблені відповідно до завдання | Термін виконання | Позначки керівника про виконання завдань |
| 1 | Отримання завдання на дипломну роботу | 18.03.2021 |   |
| 2 | Огляд літератури за темою дослідження | 07.05.-27.05.21 |   |
| 3 | Характеристика поняття бізнес-портфеля підприємства | 08.05.-10.05.21 |   |
| 4 | Характеристика основних етапів бізнес-портфеля підприємства | 10.05.-11.05.21 |   |
| 5 | Аналіз процесів формування бізнес-портфеля підприємства | 11.05.-13.05.21 |   |
| 6 | Дослідження ролі портфельного аналізу в стратегічному управлінні | 14.05.-16.05.21 |   |
| 7 | Характеристика матричних методів аналізу бізнес-портфеля підприємства | 17.05.-19.05.21 |   |
| 8 | Дослідження цифрових технологій аналізу бізнес-портфеля підприємства | 20.05-25.05.21 |   |
| 9 | Створення слайдів та написання доповіді | 26.05.-28.05.21 |   |
| 10 | Попередній захист випускної роботи | 28.05.2021 |   |
| 11 | Корегування роботи за результатами попереднього захисту | 29.05.2021 |   |
| 12 | Остаточне оформлення випускної роботи та слайдів | 01.06.2021 |   |
| 13 | Подача роботи на плагіат | 02.06.-03.06.21 |   |
| 14 | Підписання відгуку і рецензії | 04.06.-08.06.21 |   |
| 15 | Подача готової роботи на кафедру | 14.06.-15.06.21 |   |
| 16 | Захист випускної роботи у ДЕК | 17.06.-18.06.21 |   |

Дата видачі завдання : 18.03.2021

Керівник: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Т.І. Олешко

Завдання прийняла для виконання: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ К.О. Сомчинська

**РЕФЕРАТ**

Сомчинська Крістіна Олександрівна. Цифрові технології аналізу бізнес-портфеля підприємства. – Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 051 «Економіка», ОПП «Економічна кібернетика». Національний авіаційний університет, м. Київ, 2021.

Кваліфікаційна робота містить 64 сторінок, 7 таблиць, 9 рисунків,5 формул,список використаних джерел з 47 найменувань.

Об’єктом дослідження є процеси аналізу бізнес-портфеля підприємства.

Предметом дослідження є технології аналізу бізнес-портфеля підприємства.

Мета даноїроботи заключається в дослідженні цифрових технологій аналізу бізнес-портфеля підприємства

При написанні роботи використовувались методи дослідження: аналіз та синтез, порівняльні та статистичні методи.

Ключові слова: *бізнес-портфель, портфельний аналіз, стратегічне управління,формування бізнес-портфеля.*

**ESSAY**

Somchynska Kristina Oleksandrivna. Digital technologies of enterprise business portfolio analysis. - Qualification work of a bachelor in specialty 051 "Economics", OPP "Economic Cybernetics". National Aviation University, Kyiv, 2021.

Qualification work contains 66 pages, 7 tables, 9 figures, 5 formulas, a list of used sources of 49 items.

The object of research is the processes of analysis of the business portfolio of the enterprise.

The subject of research is the technology of analysis of the business portfolio of the enterprise.

The purpose of this work is to study the digital technology analysis of the business portfolio of the enterprise

Research methods were used in writing the work: analysis and synthesis, comparative and statistical methods.

**Key words:** business portfolio, portfolio analysis, strategic management, business portfolio formation.

**ЗМІСТ**

[ВСТУП 7](#_Toc74735050)

[РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА 9](#_Toc74735051)

[1.1. Характеристика та елементи бізнес-портфеля підприємства 9](#_Toc74735052)

[1.2.Основні етапи аналізу бізнес-портфеля підпримства 12](#_Toc74735053)

[1.3.Формування бізнес-портфеля підприємства. 17](#_Toc74735054)

[Висновки до розділу 1 22](#_Toc74735055)

[РОЗДІЛ 2. ТЕХНОЛОГІЯ АНАЛІЗУ БІЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА 23](#_Toc74735056)

[2.1.Роль портфельного аналізу в стратегічному управлінні 23](#_Toc74735057)

[2.2.Матричні моделі аналізу 28](#_Toc74735058)

[2.3.Застосування цифрових технологій аналізу бізнес-портфеля підприємства 54](#_Toc74735059)

[Висновки до 2 розділу 58](#_Toc74735060)

[ВИСНОВКИ 59](#_Toc74735061)

[СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 61](#_Toc74735062)

# **ВСТУП**

Важливість портфельного аналізу для забезпечення бізнесу конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі значно зросла за останні десятиліття. Будь-який бізнес в умовах високої конкуренції та швидко мінливих умов повинен не тільки зосередитись на внутрішньому стані справ, але й розробити довгострокову стратегію виживання, яка дозволила б йому йти в ногу зі змінами, що відбуваються в його середовищі.

Однією з основ формування стратегії є портфельний аналіз, який дає змогу розділити сфери діяльності за пріоритетами, дає уявлення про майбутню структуру підприємств в міру її розвитку, переваги, які фінансуються деякі проекти.

Портфельний аналіз займає провідне місце в модифікованій технології формування економічної моделі компанії. Його головна мета: оцінити товарний продукт та ринкові можливості, визначити взаємозв'язок між окремими видами та сферами його діяльності.

Аналіз портфеля бізнесів є одним із найважливіших інструментів стратегічного управління. Він розкриває взаємозалежність окремих частин бізнесу та дає уявлення про те, що портфель як ціле істотно відрізняється від простої суми його частин і набагато важливіший для фірми, ніж стан її окремих частин. За допомогою аналізу портфеля бізнесів можуть бути збалансовані такі найважливіші фактори бізнесу, як ризик, надходження грошей, відновлення та відмирання окремих видів діяльності організації.

Можна з повною впевненістю заявити, що аналіз портфеля бізнесів є основою стратегічного планування. У той же час необхідно пам’ятати, що аналіз портфеля бізнесів — це тільки один з інструментів стратегічного управління та не заміняє ні стратегічного планування як складової стратегічного управління, ні, звичайно ж, стратегічного управління в цілому.

 Результат портфельного аналізу дає відповідь на питання, якими видами діяльності рекомендується займатися компанія та якою має бути їх структура. За допомогою портфельного аналізу врівноважуються такі важливі фактори підприємницької діяльності, як ризик, грошовий потік, поновлення та занепад певних видів підприємницької діяльності тощо.

Аналіз бізнес-портфеля підприємства (портфельний бізнес-аналіз) - це процес виявлення, оцінки та оптимізації його структури з метою забезпечення формування ефективної бізнес-моделі.

**Об'єкт дослідження**- процес аналізу бізнес-портфеля підприємства.

**Предмет дослідження**- технології аналізу бізнес-портфеля підприємства.

**Мета та завдання дослідження.** Метою даноїроботи заключається в дослідженні цифрових технологій аналізу бізнес-портфеля підприємства.

Завданнями даної роботи є:

1. Охарактеризувати основні етапи аналізу бізнес-портфеля підприємства;
2. Проаналізувати процес формування бізнес-портфелю підприємства;
3. Дослідити роль портфельного аналізу в стратегічному управлінні;
4. Охарактеризувати матричні методи аналізу бізнес-портфеля;
5. Дослідити цифрові технології аналізу бізнес-портфеля підприємства.

# **РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА**

# **. Характеристика та елементи бізнес-портфеля підприємства**

Світова практика показує тенденцію до використання двох видів стратегій для ведення підприємницької діяльності: портфельної та конкурентної. Перша - це сучасна версія концепції, що носить назву "бізнес, яким займається фірма". Портфельна стратегія поєднує різні підходи, які підприємство повинен використовувати у кожній стратегічній галузі бізнесу. Однією з основних складових стратегічного планування є визначення бізнес-портфеля підприємства. Загалом, процес визначення портфеля напрямів діяльності займає третє місце після визначення місії та стратегічних цілей.

У наукових літературних джерелах визначення поняття портфеля бізнесу, або, як його ще називають, портфель напрямів діяльності, недостатньо висвітлене. Це спричинено відсутністю узгодженості у тлумаченнях, що пов’язані з різними поглядами на сутність бізнесу в цілому. Автори навіть називають це портфоліо по-різному. Окрім поняття «портфель напрямів діяльності», можна зустріти: «портфельний бізнес», «бізнес-портфель», «портфель інтересів компанії». Сутність поняття "бізнес-портфель", за визначенням різних авторів наведено в таблиці. 1.1.

Аналіз бізнес-портфеля є одним з найважливіших інструментів стратегічного управління. Це пояснюється тим, що дослідження бізнес-портфеля дає розуміння взаємозалежності різних сфер ділової діяльності та врівноважує важливі фактори для ефективного функціонування бізнесу, включаючи ризик руху грошових потоків, зростання або ліквідацію певної діяльності

Профіль компанії визначається основними видами діяльності в поєднанні з регіоном та галуззю. Ризик є невід’ємною частиною реалізації кожного бізнес-портфеля. Це пов’язано зі складністю ефективного прогнозування змін у зовнішньому середовищі.

Таблиця 1.1.

Тлумачення сутності поняття «портфелю напрямів діяльності»

|  |  |
| --- | --- |
| Автор,№ джерела | Визначення |
| 1 | 2 |
| Самусева Н. А. [1] | Портфель-сукупність господарських підрозділів, стратегічних одиниць однієї компанії. |
| Беспалюк Х. М. [2]  | Бізнес-портфель - це сукупність видів діяльності, що властиві диверсифікованому підприємству. |
| Яворська К. Ю. [3] | Портфелем бізнесів є сукупність всіх видів ринкової діяльності підприємства, яку можуть утворювати складові з різним ступенем самостійності - не тільки стратегічні одиниці бізнесу (СОБ),але й підтримуючі їх види ринкової діяльності. |
| Солнцев С. О. [4] | Бізнес-портфель - це сукупність різних видів його економічної діяльності(бізнес-напрямків, стратегічних бізнес-одиниць), кожний з яких знаходиться на окремому етапі життєвого циклу,потребує різну структуру ресурсного забезпечення та приносить різний обсяг прибутку для компанії. |
| Передало Х.С. [5] | Бізнес-портфелем можна вважати сукупність різноманітних управлінських проектів та операцій на різних етапах життєвого циклу, спрямованих на підвищення рівня ефективності управління в різних сферах бізнесу та досягнення комплексних та вузькопрофільних цілей організації. |

Економічний словник дає таке визначення: «портфель бізнесів - це сукупність окремих напрямів діяльності компанії [6].

Отже, бізнес-портфель повинен відповідати можливостям підприємства та конкретним умовам зовнішнього середовища. Фірма на основі аналізу бізнес-портфеля проводиться періодично, щоб визначити, які сфери діяльності слід розвивати і в якій мірі, а які слід «ліквідувати».

Портфель видів діяльності можна охарактеризувати за такими ознаками:

1) відповідність орієнтацій профілю підприємства;

2) ризик реалізації;

3) рішучість;

4) галузева приналежність;

5) структурування за видами діяльності.

Профіль компанії визначається основними видами діяльності в поєднанні з регіоном та галуззю. Ризик є невід’ємною частиною реалізації кожного бізнес-портфеля. Це пов’язано зі складністю ефективного прогнозування змін у зовнішньому середовищі.

Характер мети портфеля діяльності визначається його покликанням досягти цілей підприємства. Бізнес-портфель включає всі види діяльності, що здійснюються компанією. Цінність успішного бізнес-портфеля полягає у наданні керівництву розуміння процесу узгодження сильних і слабких сторін бізнесу із загрозами та можливостями, що виникають у ринковому середовищі. Проте всі автори сходяться на думці, що ефективність стратегічного планування безпосередньо залежить від точності сформованого портфеля діяльності та якості аналізу портфеля. Тому таке визначення портфеля

Класифікація видів портфелів діяльності базується на різних класифікаційних характеристиках: профіль секторів діяльності материнської компанії, характер ризику портфеля, об'єкт його формування, склад портфеля, регіон, термін дії , галузева приналежність тощо[2,3,4]. Залежно від типу ділового портфеля застосовуються різні методи навчання, оцінки балансу та розроблені стратегічні заходи для управління як окремими його компонентами, так і всім портфелем в цілому.

Таким чином, бізнес-портфель - це сукупність бізнес-одиниць (господарських підрозділів), економічних зон, товарних ліній або окремих продуктів компанії, залежно від вибраного рівня узагальнення.

# **.Основні етапи аналізу бізнес-портфеля підпримства**

При аналізі бізнес-портфеля підприємства слід виділити шість етапів:

Перший етап - вибір ієрархічного рівня в структурі підприємства для аналізу порту пива. Для цього формується багаторівнева структура елементів бізнес-портфеля, яка починається на рівні окремого продукту або товарної лінійки і закінчується на рівні стратегічних бізнес-одиниць або напрямків управління бізнесом.

Другий етап - ідентифікація одиниць аналізу (продуктів, товарних ліній, СОБ, СЗГ або СГП), які потім будуть розміщені в матрицях або інших інструментах аналізу як окремі об'єкти.

Найбільш загальний перелік можливих варіантів для обраних об'єктів портфельного аналізу включає:

- товарний асортимент;

- пакети акцій підприємства (портфель акцій);

- сукупність компаній однієї галузі в регіоні на національному або

глобальному рівні (портфель компаній галузі);

- сукупність компаній різних галузей в регіоні на національному

або глобальному рівні (регіональний портфель компаній);

- різні галузі регіону або країни (портфель галузей, формування

кластерів галузей);

Третій етап - визначення методів аналізу портфеля та вибір на цій основі параметрів аналізу портфеля діяльності для формування критеріїв та вимог до збору необхідної інформації.

Для підприємств, які є інтегрованими структурами або мають кілька диверсифікованих напрямків бізнесу, аналіз ділового портфеля ускладнюється: спочатку його слід проводити для окремих бізнес-одиниць, а потім для груп компаній. При аналізі портфеля бізнес-одиниці, відмінної від інтегрованого або диверсифікованого підприємства, необхідно зосередитися на таких параметрах: конкурентоспроможність портфеля; етап життєвого циклу бізнес-одиниці; наявність навичок; здатність реагувати на майбутні пріоритети споживачів; здатність суб’єкта господарювання нарощувати інвестиційні ресурси та генерувати грошові потоки; здатність до

Для оцінки значень окремих комплексних показників (наприклад, конкурентоспроможності бізнес-одиниці) необхідно деталізувати їх за набором окремих параметрів із віднесенням останніх до відповідної ваги впливу на результат. кінцеве значення комплексного показника. Зрештою, їх значення для певного виду бізнесу (бізнес-одиниці) буде визначатися впливом зважених факторів. Такі деталі зменшать ступінь суб’єктивності при виборі конкретних методів аналізу портфеля.

Четвертий етап - збір та аналіз інформації у ключових сферах, які складають основу обраної методології аналізу портфеля. Традиційно виділяють такі напрямки збору інформації:

- привабливість галузі з точки зору наявності позитивних та

негативних тенденцій у її розвитку, характеру та ступеня ризику, рівня інтеграції з іншими галузями, впливу макроекономічних параметрів, ризику тощо. ;

-конкурентні позиції підприємства порівняно з іншими суб'єктами галузі;

-оцінка поточного рівня конкурентоспроможності підприємства;

-надання підприємству ресурсів, що характеризують комерційний потенціал її конкурентних позицій на ринку;

- наявність ділових навичок;

- оцінити ринкові можливості та загрози для підприємства на ринку;

- визначення стадії життєвого циклу підприємства(окремих бізне-одиниць,

продуктів або товарних ліній).

Важливим аспектом є класифікація факторів, що використовуються в процесі аналізу портфеля:

- зовнішні та внутрішні фактори;

- кількісні та якісні фактори;

- відносна та абсолютна;

- моно- та багатофакторні (складні та нескладні показники координатних осей матриці портфеля)

- поточні, динамічні, прогнозні показники;

- показники часу або інтервалу;

- фінансові, економічні, технологічні, маркетингові та стратегічні;

- об'єкт оцінки з використанням вибраних показників: товар, професія, запаси, бізнес-одиниця підприємства, ринок, галузь, територія тощо.

Основними методами вивчення факторів матриці портфеля є наступні:

- експертні та переважні методи якісних факторів;

- методи класифікації;

- зведення показників до відносного типу;

- принцип домінування;

- принцип Парето.

П’ятий етап - побудова та аналіз вибраних матриць бізнес-портфеля підприємства. Для попередньої оцінки стану ділового портфеля підприємства необхідно знати такі характеристики:

- кількість елементів портфеля (бізнес-одиниць) в найбільш привабливих галузях економіки за існуючих ринкових умов;

- кількість проблемних елементів портфеля діяльності (бізнес-одиниця з невигідною діяльністю або низьким рівнем конкурентоспроможності);

- кількість стабільно прибуткових елементів бізнес-портфеля;

- основні ризики втрати конкурентоспроможності ключових елементів бізнес-портфеля.

Залежно від результатів попереднього аналізу, керівництво підприємства може прийняти рішення про оптимізацію існуючого портфеля діяльності або про створення якісного нового.

Шостий етап - обґрунтування вибору критеріїв оптимального бізнес-портфеля, що забезпечує формування ефективної бізнес-моделі підприємства не тільки за сучасних ринкових умов, але і в майбутньому (відповідно до майбутніх пріоритетів споживачів, визначених на попередніх кроках).

Основними принципами побудови оптимального бізнес-портфеля є:

- диверсифікація портфеля за ризиками;

- диверсифікація портфеля за етапами життєвого циклу його складових;

- диверсифікація портфеля за критерієм "реципіент інвестицій" або "генератор грошових потоків";

- коефіцієнт ризику / прибутку;

- коефіцієнт зростання обсягу продажів / частки ринку;

- співвідношення стратегічного становища / привабливості ринку та його засвоєння.

При розробці алгоритму аналізу портфеля слід враховувати три основні моменти:

- Які принципи слід інтегрувати при розробці матриць? Принципи

повинні забезпечувати ефективне використання результатів портфельного аналізу для встановлених цілей.

- Які фактори будуть використані для проведення аналізу портфеля? На двох координатних осях матриці портфеля побудовано ряд факторів, тому для автоматизації процесу складання матриць необхідно розробити класифікацію факторів та визначити набір їх кількості.

- Що обрати головним об’єктом дослідження? Які характеристики

об’єкта можна вважати основними для цілей дослідження?

У деяких випадках необхідно провести комплексний і багатовимірний аналіз портфеля. Він передбачає формування низки матриць (у тому числі на основі комбінованих показників), найбільш характерних для об’єкта та мети дослідження на основі внутрішньої та зовнішньої інформації.

Наприклад, прийнято показувати деяку залежність між окремими матрицями портфеля та етапами життєвого циклу. Комплексний багатовимірний аналіз портфеля враховуватиме різні типи кривих життєвого циклу, а також аналіз різних видів діяльності (ринків) у структурі існуючої бізнес-моделі підприємства: висококонцентрованої, високотехнологічної, венчурного капіталу, капіталістичної, динамічні, інноваційні, аутсорсингові, аутсорсингові, віртуальні тощо.

Багатогранне дослідження об’єкта на основі сформованої серії портфоліо-матриць дозволяє врахувати максимальну кількість факторів, сформувати оптимальний портфель та визначити інтегровану стратегію розвитку.

Загальна схема проведення портфельного аналізу має такий вигляд (рис.1.1.):



Рис. 1.1. Загальна схема аналізу бізнес-портфеля компанії

# **. Формування бізнес-портфеля підприємства.**

Бізнес-портфель підприємства - це сукупність ділових сфер господарської діяльності, які перебувають на певних етапах життєвого циклу, вимагають власних обсягів допоміжних ресурсів, накопичують обсяги прибутку.

Портфель діяльності характеризується такими ознаками: профільність напрямків, ризик реалізації, структурність за видами діяльності, регіональності, цілеспрямованість, тривалість, приналежність до сектору.

Профільність бізнес-напрямків полягає у визначенні головних видів діяльності компанії в поєднанні з галузевої приналежності і регіональністю. Ризик є невід’ємною частиною реалізації будь-якого портфеля, оскільки рівень передбачуваності зовнішнього середовища є низьким. Будь-який портфель призначений для досягнення цілей організації та визначає характер детермінації. Склад портфеля включає основні види діяльності, які компанія здійснює. Тривалість визначає час початку та закінчення реалізації портфеля заходів. [6]

Для повного та об'єктивного аналізу діяльності компанії формування конфігурації портфеля діяльності повинно здійснюватися за принципом збалансованості, який полягає у підтримці балансу між цілями на різних рівнях організації. Формування збалансованого бізнес-портфеля можливе лише за умови використання системного підходу, що охоплює аналіз як внутрішніх, так і зовнішніх факторів впливу, їх взаємозв’язків.

Збалансований бізнес-портфель компанії - це портфель видів діяльності, що відповідає стратегічним цілям (цілям) компанії, в рамках якого окремі сфери бізнесу підпорядковуються вимогам послідовності, зміцнення та взаємодоповнюваності. [19]

Формування бізнес-портфелю доцільно проводити за принципом збалансованності, що передбачає знаходження балансу між різними цілями організації.

 В найбільш загальному випадку, процедуру формування збалансованого портфелю бізнесів можна представити послідовностю наступних етапів:

1. Структурування наявного бізнес-портфеля. Під структуруванням портфеля бізнесів розуміємо виділення його складових – стратегічних одиниць бізнесу (СОБ), на основі яких доцільно оцінювати збалансованість. Кожна СОБ має свою технологію виробництва, окреме коло споживачів та конкурентів, власного менеджера (керівника), який керує її розвитком [2].

2. Діагностика поточної збалансованості бізнес-портфеля. Діагностикою поточного стану портфеля є оцінювання з точки зору відповідності його складу та структури поняттю збалансованості. Цей етап є найбільш складним та трудомістким, оскільки складається з послідовності наступних управлінських заходів:

2.1. вибір методу оцінки збалансованості. Сьогодні для оцінювання складу та структури портфеля бізнесів найбільш часто використовуються матричні методи портфельного аналізу [2]: матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ), матриця МакКінсі, матриця спрямованих політик (Shell/DPM), матриця Артура Д. Літла (ADL/LC) тощо. Вибір того чи іншого методу залежить від ряду ринкових факторів – галузева специфіка підприємства, його цілі та можливості тощо [2].

2.2. вибір рівня, на якому проводитиметься аналіз збалансованості бізнес-портфеля. Можна виділити наступні рівні розроблення управлінських рішень [2]: корпоративний, бізнес- та функціональний рівень.

2.3. вибір групи критеріїв збалансованості (відповідно до рівня) та оцінювання їх значень. Збалансованим вважають портфель бізнесів, який забезпечує досягнення цілей підприємства (короткострокових та довгострокових) і необхідну динаміку розвитку його складових за рахунок забезпечення такого складу та структури, яка орієнтована на задоволення поточного та перспективного попиту.

2.4. формування альтернативних варіантів структури бізнес-портфеля. Виходячи з можливостей підприємства, його ресурсного забезпечення, факторів ринкового середовища керівництво формує набір альтернативних варіантів структури та складу бізнес-портфеля, з метою оцінки його потенційної рентабельності, прибуткованості та ризикованості. Декілька можливих варіантів необхідно для того, щоб обрати найбільш вдалий для бізнесу підприємства.

 2.5. оцінювання збалансованості отриманих варіантів структури та складу портфеля на основі порівняння отриманих значень у п.2.3.

Завершальним етапом є оцінювання отриманих варіантів портфелів за тими показниками, які є найбільш репрезентативними саме для цього рівня, етапу життєвого циклу, галузі тощо.

3. Вибір збалансованого складу та структури бізнес-портфелю. Завершальним етапом формування портфелю бізнесів з точки зору його структури та складу є вибір остаточного варіанту з декількох можливих. Врешті решт обирається той варіант портфелю, який є максимально близьким до поняття збалансованості в рамках підприємства.

Поточний бізнес-портфель - це також сукупність стратегічних бізнес-підрозділів на різних етапах інноваційного та ринкового циклів, з якими компанія зараз працює на ринку.

Перспективний бізнес-портфель - це сукупність стратегічних бізнес-підрозділів, з якими компанія планує працювати в майбутньому.

Бізнес-портфель складається з трьох рівнів управління:

- корпоративні, на яких, залежно від стратегії компанії, інвестиції

здійснюються у певні види діяльності, тобто формуються стратегічні підрозділи компанії. На стратегічному рівні визначається: якими видами діяльності займається підприємство та учасником яких ринків воно є, загальна місія, мета, цілі та завдання компанії щодо всіх ключових підрозділів компанії. організація;

- рівень активності, якому надається в межах певного виду

діяльності асортимент: формуються товарні лінійки та здійснюється додаткове управління (подовження, скорочення). З точки зору маркетингу проводиться сегментація (яким групам споживачів компанія пропонує свою продукцію);

- товар, на якому здійснюється управління окремим товаром

позиції, модифікація, модернізація товарів, впровадження нових товарів. На рівні товару управляються параметрами товару, формується загальна

корисність товару, яка складається з формальної корисності та додаткової корисності (місце і час, форма та властивість, послуга та інформація).

Оскільки формування бізнес-портфеля здійснюється на трьох рівнях управління, можна виділити такі об'єкти формування: на рівні компанії- це стратегічні бізнес-одиниці, на рівні бізнесу - виробничі лінії та на товарному рівні- окремі товарні позиції. Для цього потрібні різні методи аналізу, формулювання та вирішення різних завдань: від стратегічних до оперативних, у взаємозв'язку з обсягом навчального процесу.

Для великих компаній, договірних асоціацій, компаній зі значною часткою статутного капіталу при побудові портфеля видів діяльності ще типово використовувати підхід зверху-вниз.

На рис. 1.2. представлено два підходи до формування бізнес-портфеля ("зверху-вниз" та "знизу-вгору").



Рис. 1.2. Підходи до формування бізнес-портфеля

Беручи до уваги, що формування бізнес-портфеля підприємства, це тип процесу бізнес-планування, ми можемо розглянути процедуру формування ділового портфеля, виходячи з класичних етапів планування.

Класичні етапи планування:

1. Визначте необхідність формування портфеля компаній з певним типом керівництва.
2. Збір необхідної інформації.
3. Оцінка та аналіз зовнішнього середовища діяльності підприємства,

а саме:

- світових тенденцій;

- економіки країни;

- бізнес-середовища країни та регіону;

- стану та перспективи розвитку галузі;

- рівень ризику на різних рівнях навколишнього середовища та можливість

його прояву тощо.

4. Оцінку та аналіз внутрішнього середовища підприємства, а саме:

- фінансове становище;

- конкурентоспроможність;

- виробництво за видами діяльності;

- організація персоналу та управління;

5. Формування альтернативних варіантів портфеля підприємства.

6. Порівняння портфеля діяльності, сформованого з цілями організації.

7. Оцінка та аналіз збалансованості отриманих варіантів портфеля.

8. Формування *остаточної* версії портфеля діяльності.

# **Висновки до розділу 1**

Перший розділ випускної роботи присвячений аналізу бізнес-портфеля підприємства.

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Охарактеризовано основні елементи бізнес-портфеля підприємства.

Дослідження бізнес-портфеля дає розуміння взаємозалежності різних сфер ділової діяльності та врівноважує важливі фактори для ефективного функціонування бізнесу, включаючи ризик руху грошових потоків, зростання або ліквідацію певної діяльності

1. Досліджено основні етапи аналізу бізнес-портфеля.

 Аналіз бізнес-портфеля проводять поетапно. На першому етапі здійснюється вибір ієрархічного рівня у структурі компанії; на другому — ідентифікація одиниць аналізу; на третьому — визначення методів портфельного аналізу; на четвертому — збір та аналіз інформації за ключовими напрямами, передбаченими вибраною методикою; на п’ятому — побудова та аналіз обраних матриць бізнес-портфеля компанії; на шостому — обґрунтування вибору критеріїв оптимізації бізнес-портфеля

1. Охарактеризовано процес формування бізнес-портфеля підприємства.

Формування бізнес-портфеля здійснюється на трьох рівнях управління: на рівні компанії- це стратегічні бізнес-одиниці, на рівні бізнесу - виробничі лінії та на товарному рівні- окремі товарні позиці,а беручи до уваги, що формування бізнес-портфеля підприємства, це тип процесу бізнес-планування, ми можемо розглянути процедуру формування ділового портфеля, виходячи з класичних етапів планування.

# **РОЗДІЛ 2. ТЕХНОЛОГІЯ АНАЛІЗУ БІЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА**

# **2.1.Роль портфельного аналізу в стратегічному управлінні**

Аналіз бізнес-портфеля є одним із найважливіших інструментів стратегічного управління. Він виявляє взаємозалежність окремих частин бізнесу і дає уявлення про те, що портфель в цілому сильно відрізняється від простої суми його частин і набагато важливіший для бізнесу, ніж стан окремих частин. За допомогою аналізу портфеля бізнесів можуть бути збалансовані такі найважливіші фактори бізнесу, як ризик, надходження грошей, відновлення та відмирання окремих видів діяльності організації.

В економічній літературі при здійсненні аналізу бізнес- портфеля компанії

використовуються поняття "стратегічна зона господарювання" (СЗГ), "стратегічна одиниця бізнесу" (СОБ), асортимент продукції тощо.

Стратегічний напрямок бізнесу розуміється як певний сегмент ділового середовища, в якому він функціонує (або бажає працювати), і який аналізується з точки зору виявлення окремих тенденцій, загроз та можливостей для подальшої діяльності. На думку І. Ансоффа, стратегічну зону господарювання визначають такі фактори: майбутні потреби ринку; технологія, яка буде задоволена потребою; споживачі, потреби яких будуть задоволені; географічний регіон [16].

**Стратегічний одиниця бізнесу**- це підрозділ компанії, дочірня компанія, організаційний одиниця, відповідальна за розробку стратегічних позицій компанії в одній або декількох економічних зонах. Розподіл СОБ базується на концепції сегментації ринку. Слід зазначити, що ідентифікація СОБ- це здебільшого питання суб’єктивного вибору.

На додаток до концепцій СОБ та СЗГ, вони також використовують термін стратегічний господарський підрозділ (СГП) для характеристики напрямку чи групи сфер, як правило, в структурі окремих бізнес-одиниць, з чітко вираженою спеціалізацією. Кожен СГП повинен мати власну загальну мету, відносно незалежну від інших підрозділів [18]. СГП може мати форму відділу, філій, групи майстерень або окремої майстерні, тобто вона може бути розташована на будь-якому рівні організації ієрархічної структури.

Узагальнюючи наведені вище визначення понять СЗГ,СОБ і СГП, можна зробити висновок, що їх формування залежить від особливостей організаційної структури кожної конкретної компанії. Таким чином, якщо корпоративна структура передбачає автономне функціонування окремих бізнес-одиниць, то для їх стратегічного аналізу як складових бізнес-портфеля підприємства доцільно сформувати концепцію СГП або СОБ.

У тому випадку, коли важко (або неможливо) виділити бізнес-одиниці в організаційній структурі компанії, тоді слід провести аналіз діяльності компанії, виділивши окремі СЗГ [17].

Стратегічне управління - це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегії

Стратегічне управління має на меті забезпечити стійкість компанії шляхом підвищення її конкурентоспроможності.

**Конкуренція**- це економічний процес взаємодії, взаємозв’язку та боротьби між компаніями, які діють на ринку з метою запропонувати найкращі можливості для випуску на ринок своєї продукції, задоволення різноманітних потреб споживачів та досягнення найбільшого прибутку.

Тобто конкурентоспроможність визначає здатність протистояти конкуренції проти подібних об'єктів.

Для визначення конкурентних позицій компанії або її окремих бізнес-підрозділів у різних галузях промисловості зазвичай використовується аналіз портфеля.

*Бізнес-портфель – це* сукупність видів діяльності, що здійснюються підприємством, а також види продукції, яку вона виробляє. А набір інструментів та методологія, що визначають напрямки та засоби для оптимізації цього портфеля, називається портфельним аналізом.

**Аналіз портфеля**  економічної діяльності компанії, проведений з метою найбільш вигідних та перспективних напрямків (видів діяльності) або проектів, їх інвестування та скорочення, або призупинення інвестицій, у збиткові види діяльності або проекти або не дуже перспективні .

Портфельний аналіз дозволяє своєчасно відстежувати та адаптуватися до мінливого середовища, розробляти чіткі керівні принципи на майбутнє та спрямовувати свої зусилля на пошук довгострокових конкурентних переваг.

Портфельний аналіз означає розробку портфельної стратегії, тобто формування складу та структури стратегічного портфеля невеликої компанії, метою якої є отримання конкурентних переваг високих і, отже, високої прибутковості в майбутньому завдяки наявність гострих бізнес-сфер, що створюють ефект синергії та використовуючи інші можливості для спільної діяльності СОБ компанії залежно від умов навколишнього середовища [25].

Аналіз бізнес-портфеля є основою стратегічного планування. З одного боку, більшість компаній диверсифіковані, дуже комерційні, а з іншого боку, аналіз портфеля просто збалансовує діяльність усіх СОБ, що входять до складу компанії, а також бізнес-фактори. Такі важливі, як ризик, отримання та розподіл грошей, запровадження нових видів діяльності та ліквідація окремих видів діяльності тощо. Він встановлює раціональну структуру, взаємозалежність різних частин бізнесу. Таким чином, портфель в цілому суттєво відрізняється від простої суми його частин і набагато важливіший для компанії, ніж стан її підрозділів [30].

Мета аналізу портфеля:

- Оцінка можливостей товарного ринку кожного СОБ та вибір кожного з основних напрямків діяльності;

- вибір відповідних привабливих СЗГ для кожного СОБ;

- Встановити взаємозв'язок між діяльністю СОБ;

- Ефективний розподіл ресурсів (інвестицій) між СОБ;

- встановити цілі та критерії синергії компанії та критерії входу / виходу галузі;

- виявлення критичних факторів успіху та економічних перспектив;

Строга оцінка можливостей компанії поза її поточною діяльністю та прийняття остаточного рішення про зміну лімітів її портфеля шляхом:

- диверсифікація;

- інтернаціоналізація;

- двоє разом.

На етапі аналізу портфеля існує вибір напрямків зростання та розвитку бізнесу шляхом визначення напрямків інвестування та перерозподілу внутрішньофірменного грошового потоку [22].

Ключем до аналізу портфеля є здатність структурувати та логічно візуалізувати стратегічні проблеми організації, застосовність як основу для формування стратегій, відносна простота подання результатів та зосередженість на аспектах якісного аналізу. Очевидна простота матричних методів оманлива, оскільки вони вимагають повної та достовірної інформації про стан ринків, про сильні та слабкі сторони організації та основних її конкурентів. Проведення такого аналізу передбачає велику сегментацію ринку, збір інформації, яка може бути відображена явно та повинна бути вилучена з різних джерел.

Проблемами аналізу портфеля є:

1. Зі стратегічної точки зору цілі компанії пишуться не одним, а системою показників. Крім того, вони, як правило, не є порівняльними, мають різні одиниці виміру і, що особливо важливо, суперечливі: оптимізація одного відволікає ресурси від інших. Рішення проблеми полягає у перетворенні цілей у основні критерії оцінки можливостей компанії. В ході такої роботи окремі можливості, які найменш відповідають усім цілям, осторонь. І серед тих, хто залишився, незважаючи на свою ефективність, вони продовжують відбирати, але вже тих, хто забезпечує найбільш збалансований розвиток компанії.

2. Узгодженість екологічної інформації. Перш за все, ми говоримо про те, що при прийнятті стратегічних рішень практично неможливо виявити та описати всі загрози та можливості для створення перспективних товарів та технологій, що відповідають потребам ринку. Тому компанії змушені використовувати сукупні дані, що характеризують галузь або СЗГ в цілому, а не конкретні варіанти стратегічних рішень. Тому компанія повинна вибирати такі стратегічні рішення, які визначають майбутні напрямки розвитку товарів, ринків та технологій. Повинен бути пошук нових можливостей. І якщо з’явиться інша можливість, компанія ще раз,

Основними прийомами здійснення портфельного аналізу є двомірні матриці, де використовуються будь-які пари стратегічно важливих показників-критеріїв. При чому один з них є зовнішнім показником, що відображає стан зовнішнього середовища – ринку, галузі, а інший – внутрішній, що характеризує положення бізнес одиниці (СОБ) на ринку. Ці матриці розроблені спеціальними консалтинговими (консультаційними) фірмами і носять їхню назву [23].

Під бізнес-одиницею (СОБ) слід розуміти окремий підрозділ компанії, її філію, товарний ряд або окремий товар. Це залежить від структури управління, яка склалася на підприємстві.

Бізнес-одиниця може бути повністю незалежною бізнес-одиницею, має свою ринкову спрямованість і сприяє загальному потенціалу бізнесу.

Критерії вибору виробничих підрозділів у СОБ:

1. Підрозділ повинен працювати безпосередньо на ринку, а не

обслуговувати інші підрозділи, тобто принаймні 60% продукції, що виробляється підрозділом, повинен здійснюватися на ринку, замість того, щоб бути напівфабрикатами для виробництва інших одиниць;

1. Підрозділ або товар повинні мати своїх клієнтів,

конкурентів; керівництво підрозділу може здійснювати власну комерційну або маркетингову стратегію на ринку;

1. Підрозділ повинен працювати на основі витрат, доходу та

фінансових результатів; повинна бути відома прибутковість певних видів продукції.

При побудові матриці на одній осі, як правило, відображають значення, на яке може вплинути компанія (частка ринку, конкурентні переваги), а з іншого - фактори, на які компанія не може впливати безпосередньо (обсяг ринку, життєвий цикл товару фаза, ріст ринку). Залежно від місця бізнес-одиниці в матриці та її значення для обраних критеріїв оцінки застосовується певна інвестиційна стратегія компанії.

Зміст портфельного аналізуполягає у пошуку заходів щодо зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку. Методологія портфельного аналізу передбачає вивчення стратегічних бізнес-одиниць. При портфельному аналізі використовуються матричні моделі, серед яких: аналіз бізнес-секторів (модель БКГ, розроблена Boston Consulting Group), аналіз конкурентних позицій компаній (модель GE / McKinsey General Electric, розроблена McKinsey) та Матриця спрямованої політики (модель Shell/DPM).

Таким чином, організація портфельного аналізу передбачає відбір суб'єктів аналізу (менеджери, перекладачі), об'єктів аналізу (СОБ), визначення меж аналізу (параметрів, змінних, в межах яких буде аналізуватися СОБ ), складання етапів аналізу (етап дослідження є основним і найтривалішим і дає аналітикові уявлення про місце діяльності на ринку; виробничий етап є останнім і дозволяє вибрати пріоритетні напрямки для розробки портфеля діяльності).

# **2.2.Матричні моделі аналізу**

Для оцінки позицій підприємства, щофункціонують у конкурентному

середовищі, та розробки стратегій застосовуються різні методи, але
якісні методи оцінки особливо цікаві.

Одним з основних інструментів аналізу позиціонування організації в конкурентному середовищі є матричні методи. Матричний підхід набув популярності серед західних дослідників управління і вважається одним із найпоширеніших методів оцінки якості діяльності організації. Початком появи матричного аналізу можна вважати 1960-ті роки, коли роль і значення стратегічного аспекту в діяльності організації зростали. Його перевага полягає в тому, що це дає можливість вивчати розвиток конкуренції в динаміці.

Матриця – це модель, що може бути побудована на основі будь яких показників.

Найбільше поширення одержали двовимірні матриці, за допомогою яких організації або товари можна порівнювати між собою за такими критеріями, як темпи зростання продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі тощо.

У моделях різних консалтингових організацій використовуються різні набори змінних на основі двовимірних матриць, в яких значення внутрішніх факторів фіксуються вздовж однієї осі, а зовнішні фактори вздовж іншої.

Стратегічний аналіз диверсифікованої організації отримав назву
портфельного аналізу.

Серед стратегічних матриць управління насамперед слід виділити такі матриці: Бостонської консалтингової групи (БКГ), McKinsey, АДЛ, Ансоффа, Шелл.

Всі ці моделі широко використовуються в організаціях в процесі
стратегічного аналіз навколишнього средовища, але ефективність проведення аналізу, його адекватність за допомогою тієї або іншої матриці багато в чому залежить від стратегічної ситуації, в якій перебуває організація [26].

1. Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ)

Найбільш широко використовувана матриця бізнес-портфеля, яка містить чотири квадранти, розроблена в 1960-х роках провідною консалтинговою компанією Boston Consulting Group.

Цей метод дозволяє приймати довгострокові інвестиційні рішення в організаціях, що виробляють різні товари, такі як зустрічаються на різних етапах життєвого циклу і мають різні темпи зростання та частки ринку.

Матриця БКГ базується на визначенні експертами майбутніх темпів зростання та частки ринку щодо частки основного конкурента та
порівняння різних стратегічних економічних зон, в яких функціонує організація.

Матриця БКГ, показана на рис. 2.1,- це відображення позиції конкретної компанії у стратегічному просторі, що визначається двома осями координат.



Риисунок 2.1 – Матриця зростання «Ріст – частка ринку»
Бостонської консалтингової групи.

Відносна частка ринку– це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства (СОБ) і загальним обсягом ринку, на якому він представлений

Ця змінна нанесена на горизонтальну вісь і вказує на рівень конкурентоспроможності або рентабельності. Назва частки ринку вимірюється обсягом подібної продукції, що продається лідером.

Тобто, якщо компанія продає цей товар менше, ніж лідер, тоді її діяльність потрапляє в праву половину матриці (<1), якщо більше, то в ліву половину (> 1). Горизонтальна вісь (“частка ринку”) коливається від 0,1 до 10. Розподіли наносяться в логарифмічну шкалу.

Темпи зростання ринку - це його динаміка, щорічні темпи зростання продукції цієї галузі, можливість подальшого розширення ринку. Змінна називається на вертикальній осі, де вона коливається від 0 до 20% або більше; 10% розділяє швидке і повільне зростання на осі.

Якщо частка ринку (положення на горизонтальній осі) вказує на отримання грошей компанією, то темпи зростання ринку (вертикальна вісь) вимагають певного рівня грошових витрат від компанії до Його розвитку.

Намальовані на матриці кола показують позицію СЗГ (товар, бізнес-одиниця, вид діяльності) на осях «зростання - частка ринку». Діаметр кола (розмір) визначається часткою прибутку цього підрозділу, активності в загальному прибутку компанії.

Квадранти матриці відображають різні ситуації з рухом грошей.
Матриця «зростання–частка ринку» Бостонської консалтинговоїгрупи використовує таку класифікацію:

1. СЗГ, що потрапляють у праву верхню клітину матриці БГК, названо «знаками питання» чи «проблемними дітьми», «дикими кішками».

"Важкі діти" - нові товари, які виробляються в секторах з високими темпами зростання. Продукти чи підрозділи можуть бути дуже перспективними, але вони потребують значної фінансової підтримки з боку центру.
 Однак низька відносна частка ринку ставить питання про
з’ясувати, чи зможуть ці СОБ успішно конкурувати з більшими та ефективнішими конкурентами.

Головне стратегічне питання полягає в тому, коли припинити фінансування цих продуктів і виключити їх з портфеля компанії. Якщо це зробити занадто рано, існує ризик втратити майбутню «зірку», а якщо буде занадто пізно, кошти, які можна буде інвестувати в інші проекти, підтримають галузь, яка вже здатна бути самодостатньою.

Стратегії, які пропонуються для "важких дітей":

- або зменшити свою діяльність і передати ресурси в більш перспективні сфери діяльності,

- або масово інвестувати у «бренди» з високим потенціалом та
намагаються зробити з них "зірки".

2. СЗГ з високою відносною часткою ринку та високими темпами зростання називаються "зірками", оскільки вони обіцяють найкращий прибуток і перспективи зростання. "Зірки" - це лідер ринку, як правило, знаходяться на піку свого товарного циклу.

Вони відрізняються між собою потребами в інвестиціях. Деякі з них можуть покрити свої інвестиційні потреби за рахунок доходу від власної діяльності, тоді як інші потребують фінансової підтримки материнської організації (підрозділу), щоб не відставати від високих темпів зростання галузі.
 Незважаючи на стратегічну привабливість позиції цього продукту,
його чистий прибуток досить низький, оскільки для цього потрібні значні інвестиції забезпечити високі темпи зростання.

«Зірки», як правило, стають «дійними( готівковими) коровами», в довгостроковій перспективі, і це трапляється, коли темпи зростання ринку сповільнюються.

3. Організації, бізнес-підрозділи, товари, що мають високу відносну частку ринку і низькі темпи зростання, що називаються "готівковими коровами".

«Дійні корови» заробляють більше, ніж потребують реінвестування. Вони генерують кошти, що використовуються для фінансування нових придбань, виплати дивідендів, розробки знаків питання та вирощування зірок. Тому зусилля організації повинні бути спрямовані на підтримку "готівкових корів" у квітучому стані з метою подальшого використання їх можливостей.
 Однак ослаблюючі "дійні корови" переходять у нижній правий кут квадранту і можуть бути кандидатами на "збирання врожаю" та поступовий відхід (якщо жорстка конкуренція або зростає потреба в
капітальні вкладення, спричинені новими технологіями, призводять до
додатковий грошовий потік зникає).

4. Організації, бізнес-одиниці (продукти) з низькою відносною часткою ринку та низькими темпами зростання називаються "собаками" через їх погані перспективи зростання та відставання на ринку.

"Собаки" частіше за все не в змозі заробляти великі кошти в довгостроковій перспективі (тобто вони не приносять грошей та прибутку або дають дуже низьку фінансову віддачу).

Отже, до «собак, що слабшають», БКГ рекомендує застосовувати
стратегію збору врожаю, скорочення й ліквідації залежно від того, який
варіант може принести найбільшу вигоду.

Найкращий варіант збалансованого організаційного портфеля
до цього: 2-3 продукти - «дійні корови», 1-2 - «зірки», кілька «важких дітей»
і деякі «собаки».

Після аналізу портфель компаній, що використовують матрицю частки зростання ринку, керівництво оцінює її баланс і приймає рішення про частку кожного виду діяльності (діяльності, товар) і, отже, капітальні вкладення для кожного з них.

У сучасних умовах одним із ключових завдань компанії є збільшення абсолютного обсягу продажів, параметр "частка ринку" рекомендується замінити параметром "частка в загальному обсязі продажів компанії" (таблиця 2.1.) .

Таблиця 2.1

Порівняння канонічної та модифікованої матриць БКГ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Характеристика | Канонічна матриця БКГ | Модифікована матриця БКГ |
| Об’єкти аналізу | Стратегічні зони господарювання | Групи продуктів,сегменти |
| 1-ий параметр | Частка ринку | Частка групи продуктів (сегмента) в загальному обсязі реалізації підприємства.Формула для розрахунку:$K\_{i}=\frac{Y\_{i}}{Y\_{0}}\*100\%$ *(2.1)*де$Y\_{i}$*-* обсяг збуту *і*-ї групи продуктів;$Y\_{0}$- загальний обсяг збуту. |
| 2-ий параметр | Зростання ринку | Частка групи продуктів(сегмента) в темпі зміни обсягів реалізації.Формула для розрахунку:$T\_{i}=\frac{A\_{i}}{A\_{0}}\*100\%$ *(2.2)**де* $A\_{i}$*-* коефіцієнт тренду *і-*ї групи продуктів;$A\_{0}$-коефіцієнт тренду загального збуту за період |

Продовження таблиці 2.1

Оскільки лінійний тренд (Y = A×X + B) продажів визначає напрямок руху компанії (розвиток або спад) і що коефіцієнт "A" визначає швидкість зміни обсягів продажів, обчислення лінійних тенденцій для кожного сегмента (або групи товарів) покаже його позитивний чи негативний внесок у загальну тенденцію продажів.

Певна модифікація матриці дозволяє уникнути недоліків
канонічної матриці БКГ, щоб зберегти простоту та чіткість аналізу, використовувати наявну внутрішню кількісну інформацію та взяти
обґрунтовані стратегічні рішення [26].

Модифікована матриця БКГ дозволяє приймати стратегічні рішення на основі достовірної кількісної інформації, що є незаперечною перевагою. Слабким місцем цього інструменту є обмежене врахування ринкових тенденцій, а також багатьох факторів, що визначають внутрішні можливості компанії.

В умовах українського ринку його слід застосовувати у модифікованій формі [17]. Потреба в модифікаціях обумовлена, з одного боку, відсутністю надійної кількісної інформації на ринку через високу вартість досліджень маркетингової галузі, значної частини "тіньового сектору", закритої інформації про обсяги виробництва тощо отже, неможливість надійно визначити частку ринку та темпи зростання ринку, а з іншого боку, доцільність перенесення фокусу аналізу на внутрішні фактори, що знаходяться під впливом компанії.

Переваги матриці БКГ:

- Простота, доступність, чіткість;

-Можливість збалансувати портфель з точки зору фінансування,

поєднувати види діяльності;

- Можливість використання як всередині компанії в цілому, так і її підрозділах з доступом до окремих СЗГ;

- Використовувати об’єктивні критерії привабливості та конкурентоспроможність СОБ, зниження рівня суб'єктивності.

Недоліки матриці БКГ:

- Увага зосереджена лише на фінансових потоках, розподілі

інвестицій між СОБ відповідно до їхньої позиції на матриці. Неможливо зрозуміти рівень рентабельності інвестицій матриці;

- Можливості СОБ оцінюються занадто грубо. Наприклад, "собаки" повинні залишити ринок позаду матриці, тоді як значна кількість з них може бути "доєна" ще довше.

- Подібним чином "бренди" повинні збільшувати свою частку

ринку, навіть якщо деякі з них перетворюються на «собак» і здаються;

- можуть виникнути труднощі при оцінці та визначенні розміру

ринку, частки ринку компанії та темпів зростання ринку;

* Надмірна спрощеність, а тому більшість чинників, які слід

враховувати при виборі стратегії, залишаються за межами аналізу.

Незважаючи на недоліки матриці БКГ, вона в даний час постійно вдосконалюється. Крім того, розробляються нові матриці. Отже, насправді матриці Мак-Кінсі та ADL є вдосконаленою версією матриці БКГ, хоча вони вже є багатофакторними матрицями, на відміну від двофакторної БКГ.

1. Матриця Мак-Кінсі (матриця General Electric)

Добре відомою Матрицею аналізу ділового портфеля є Матриця привабливості галузі - Матриця конкурентних позицій, розроблена консалтинговою компанією McKinsey для MacKinsey та компанії General Electric.

Позиціонування СЗГ здійснюється в системі координат, одна з осей
- це привабливість галузі, в якій діє стратегічний підрозділ, а інша вісь - конкурентна позиція стратегічного підрозділу у своїй галузі [29].

Порядок визначення ступеня привабливості сектору:

1. Встановлюється набір параметрів, за допомогою  якого  буде оцінено

привабливість галузі. Ці параметри можуть бути:

−диференціація товару;

−інтенсивність та особливість конкуренції;

−норма прибутку;

−цінність клієнта;

− лояльність клієнтів до торгової марки;

−розмір ринку та темпи зростання;

−технологічні вимоги;

−бар'єри для входу та виходу з промисловості;

−сезонні та циклічні фактори;

−необхідний капітал;

−загрози та можливості, що формуються у промисловості, соціальні, екологічні фактори і ступінь їх регуляції тощо.

Розробники самі визначають параметри, які слід враховувати під час оцінки.

1. Потім кожен вимір зважується відповідно до його відносної важливості.
2. (актуальність) для організації. (Для зручності розрахунку ваги параметрів

розподіляються так, що їх сума дорівнює 1).

1. Кожен із параметрів оцінюється відповідно до ступеня його привабливості

для організації в оцінюваній області.

Оцінка проводиться за шкалою 5 балів: 5 - найбільш приваблива, 1 - найменш приваблива. Оцінка проводиться на основі того, наскільки характеристика галузі включена в параметр, що допомагає досягти цілей організації.

1. Оцінка відносної важливості кожного параметра множиться на відповідну

оцінку привабливості цього параметра, і вся ця робота додається.Сума є інтегральною оцінкою привабливості галузі. Максимальний рейтинг привабливості галузі може становити 5, а мінімальний - 1 (або 10 і 1 відповідно).

Використання цієї матриці (ри.2.2.) допомагає менеджеру краще використовувати можливості своєї компанії в ситуації, що склалася на ринку. Бізнес повинен інвестувати і прагнути рости в тих сферах бізнесу, де він сильний і де ринок створює для нього найпривабливіші можливості Shell Chemicals, яка використовує таку модель, називає її "матрицею націлювання" і надає наступні рекомендації щодо політики для кожного з дев'яти квадрантів.

|  |  |
| --- | --- |
|  | Привабливість галузі |
| Висока | Середня | Низька |
| Конкурентна позиція бізнесу | Сильна | 1 | 2 | 4 |
| Середня | 3 | 5 | 7 |
| Слабка | 6 | 8 | 9 |

Рис 2.2. Матриця портфельного аналізу «McKincey» — «General Electric»
(Матриця «привабливість — конкурентоспроможність»)

Модель МакКінсі описує привабливість ринку та конкурентоспроможність компанії за допомогою матриці 3x3. Замість єдиного показника привабливості ринку - швидкості його зростання - також використовуються інші специфічні для галузі галузі характеристики. Менеджер, що проводить аналіз, вибирає найбільш підходящий із запропонованого списку, визначає ступінь їх важливості, розглядає їх вплив на діяльність стратегічних підрозділів та виводить підсумковий звіт. Те саме стосується показника конкурентоспроможності [29].

Параметри, що використовуються:

1. Конкурентна позиція бізнесу: частка ринку, темпи зростання, відносна частка ринку, лояльність споживачів, норма прибутку, розподіл, технологія, патенти.

2. Привабливість галузі: розмір ринку; темпи зростання, інтенсивність конкуренції, рівень цін, прибутковість, технологічна складність, ступінь державного регулювання.

Матричні стратегії Мак-Кінсі:

1. Позиція лідера є найкращою, оскільки в цьому випадку підрозділ (товар, діяльність) займає стабільні позиції на дуже привабливому ринку. Метою стратегії є розширення та зміцнення отриманих позицій.

2. Зростаючий лідер потребує додаткових інвестицій, щоб забезпечити збільшення виробництва в міру розширення ринку. Як правило, продукція приносить прибуток, а розширення ринку відбувається незалежно від дій компанії.

3. Прикладання додаткових зусиль. Згодом вразливість позицій підрозділів може зрости. Для підвищення конкурентоспроможності слід враховувати інвестиції.

4. Генерація коштів. Ці сектори діяльності повинні приносити дохід і не вимагати інвестицій.

5. Обережний розвиток. При інвестуванні потрібно бути обережним, оскільки компанія не має сильних позицій на непривабливому ринку.

6. "Все або нічого" ("Панорамувати або пропустити"). Ці одиниці слід розділити на дві частини, одна з яких отримує пріоритет в інвестиціях, а інша повністю їх втрачає.

1. і 8 .. Поступове видалення. Перспективи отримання прибутку

здаються дуже слабкими, тому стратегія полягає в поступовому перекладі ресурсів на інші сфери.

1. Видалення. Продовжувати цю діяльність - марна трата ресурсів, тому

необхідно якомога швидше позбутися активів, які все ще ліквідні.

Комерційна діяльність, яка розділена на три квадранти вздовж діагоналі, що йдуть знизу зліва вгорі праворуч матриці називаються суміжними. Такі види бізнесу можуть як розвиватися (за певних умов), так і зменшуватися.Якщо компанія належить до сумнівних типів (правий верхній кут), то пропонуються онуються такі варіанти стратегічних рішень: розвиток організації в сенсі посилення тих її переваг, які вони обіцяють перетворити на сильні сторони; розподіл за організацією своєї ніші на ринку та інвестиції в неї; припинення даного виду бізнесу.

Організації, позиція яких визначається низьким рівнем привабливості ринку та високим рівнем відносних переваг самої організації, називається «виробниками прибутку».

У такому стані необхідно управляти інвестиціями з метою отримання
короткочасний ефект, оскільки в будь-який час в районі може статися обвал. У той же час інвестиції повинні бути сконцентровані на найбільш привабливих сегментах ринку.

*Переваги матриці* GE:

1. Наявність дев'яти ділянок квадранта дозволяє оцінити не тільки
високі або низькі темпи розвитку ринку, велика чи мала ринкова частка, яку обслуговує організація, а також для виявлення проміжних позицій.
 2. Застосовано складні критерії, які більш детально характеризують позицію управління збутом на ринку, привабливість галузі та конкурентоспроможність - спроможність організації.

3. Використання ряду показників, достатньо широких. Глобальний критерій дає можливість оцінити внесок кожного та розробити відповідні заходи для виправлення (за необхідності) ситуації.

4. Більш детальна картина позицій бізнес-сфер дозволяє прямий розвиток або підтримка ресурсів у сферах, що характеризуються середньою чи високою привабливістю (рентабельністю) регіону та середньою чи високою конкурентоспроможністю, оскільки часто (як показали дослідження) ці продукти та сфери діяльності стають найбільш перспективними та надійними.

Основними недоліками методів аналізу портфеля, властивими матриці Мак-Кінсі, є:

- труднощі в обліку ринкових відносин (межі та масштаби ринку),

занадто багато критеріїв. Зі збільшенням кількості факторів вимірювати їх стає важче;

- суб'єктивність оцінок позицій СБУ, оскільки експертний метод,

- статичність моделі;

- занадто загальний характер рекомендацій, труднощі у виборі стратегії

безліч варіантів.

Загалом, ця матриця є більш досконалою, оскільки вона враховує набагато більшу кількість факторів, що не приводить до спрощених висновків, як матриця БКГ. Він є більш гнучким, оскільки показники підбираються відповідно до конкретної ситуації. Але на відміну від матриці БКГ, немає логічного зв'язку між показниками конкурентоспроможності та грошовими потоками.

1. Модель "Продукт - Ринок" І. Ансоффа.

Призначена для генерації стратегій в умовах ринку, що розвивається, і передбачає використання чотирьох альтернативних маркетингових стратегій для підтримання або збільшення продажів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Модель «Продукт – ринок» І. Ансоффа

|  |  |
| --- | --- |
|  | Товари |
| Старі | Нові |
| Ринки | Старий | 1. Стратегія проникнення на ринок Товарна експансія | 3. Стратегія розвитку продукту |
| Новий | 2. Стратегія розвитку ринку | 4. Стратегія диверсифікації |

Кожне з чотирьох полів матриці містить певну стратегію та її
елементів.

Поле 1: Показує спрямованість стратегії організації на існуючі товари та ринки. Метою цієї стратегії є стабілізація або розширення ринку.Ці стратегії називаються "зменшенням витрат" або "проникненням на ринок" і передбачають посилення маркетингових зусиль. Ця стратегія використовується організаціями і розвивається на ненасиченому ринку. Можливими засобами досягнення цілей є збільшення споживання (за рахунок зниження цін, погіршення якості продукції) та залучення покупців товарів-конкурентів (за допомогою реклами, зниження цін).

Поле 2*:* розуміє стратегії розвитку ринку. Вони передбачають вихід на нові ринки з наявною продукцією.

Можливі шляхи включають: маркетинг на нових регіональних, національних або міжнародних ринках; розширення функцій товару; нові сфери використання старого товару, введення в нові сегменти ринку.
 Поле 3*:* включає стратегії розробки нових продуктів (інновацій), які будуть продаватися на старих ринках. Ці стратегії застосовуються організаціями з потужними дизайнерськими відділами:

- реальні інновації (нові для ринку);

- майже нові товари;

- «me-too» продукти (лише нові для нас).

Поле 4: представляє стратегії диверсифікації, що розуміються як зміна напряму та сфер діяльності, тобто включення до виробничої програми продукції, що не має прямої схожості з виробленою продукцією.
 Причини, за якими організаціям пропонується випускати нові продукти та вихід з ними на нові ринки може бути:

- прагнення вийти із застійних ринків цієї галузі та вийти
галузі з високою прибутковістю;

- зниження ризику («не всі яйця знаходяться в одному кошику»);

- фінансові вигоди.

У цьому випадку ймовірність успіху в реалізації різних стратегій становитиме приблизно такі значення:

- товар, вироблений на старому ринку - 50%;

- новий товар на старому ринку - 33%;

- вироблений товар на новому ринку - 20%;

- новий товар на новому ринку - 5%.

*Переваги матриці*: чіткість, простота використання.

*Недоліки*: одностороння орієнтація на зростання, граничні межі

дві характеристики (товар - це ринок, хоча і важливий). Інші важливі елементи, такі як технологія або становище організації в галузі, не беруться до уваги.

І. Ансофф показав, що орієнтація лише на потреби ринку
при виборі нового бізнесу не гарантується ефект синергії. І щоб це проявилось, повинен бути зв’язок між старим та новим бізнесом. Отже, на думку І. Ансоффа, критерієм вибору нової компанії повинен бути синергетичний ефект, а компанія повинна визначатися на основі врахування двох факторів "товарного ринку".

1. Shell / DPM - Матриця спрямованої політики.Модель Хофера Шенделя

У 1975 році англо-голландська хімічна організація Shell розробила та впровадила власну модель Shell / DPM (Direct Policy Matrix) для стратегічного аналізу та практики управління. Її поява була безпосередньо пов’язана з особливостями динаміки економічного середовища.

Матриця Shell / DPM зовні схожа на матрицю CE / McKinseu і є свого роду розвитком ідеї стратегічного позиціонування компанії, яка знаходиться на основа моделі БКГ.

Двофакторна матриця Shell / DPM 3 × 3 розроблена для
оцінити кількісні та якісні параметри компанії, тобто для багатовимірного стратегічного аналізу. Осі матриць відображають конкурентоспроможність компанії та привабливість сектору (товар - ринок).

Розбиття моделі Shell / DPM на 9 комірок (у формі матриці 3×3)
було зроблено не випадково. Кожен з 9 вікон відповідає певній стратегії (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Модель Shell / DPM (матриця спрямованої політики)

Зупинимось на характеристиках дев’яти прийнятних стратегічних торгових позицій.

Позиція «Лідер виду бізнесу»  характеризується сильною привабливістю галузі та конкурентоспроможністю компанії. Очевидного конкурентного тиску немає.

Галузь приваблива, і організація займає сильні лідерські позиції; потенційний ринок дуже великий, темпи зростання ринку високі; слабкі сторони організації, а також очевидні загрози з боку конкурентів не були помічені.
Можливі стратегії:продовжувати інвестувати в компанії, оскільки галузь продовжує зростати, щоб захистити свою лідерську позицію (для цього знадобиться більше капіталовкладень, ніж можна досягти завдяки власним можливостям), продовжуйте інвестувати, поступаючись поточним вигодам для майбутніх вигод.

Елемент "Зростання". Промисловість є помірно привабливою, але організація займає там сильні позиції. Така організація є одним з лідерів, що перебуває на зрілому етапі життєвого циклу цього бізнесу. Ринок зростає від помірного до стабільного, з хорошою нормою прибутку та відсутністю інших сильних конкурентів.

Можливі стратегії: Намагайтеся зберегти поточні посади, оскільки ці посади можуть забезпечити фінансові ресурси, необхідні для самофінансування та ведення бізнесу.

Елемент “Генератор готівки”. Цю роль, як правило, відіграє організація з потужним та усталеним бізнесом, але яка працює у непривабливій галузі. Організація є одним з лідерів у цій галузі, ринок стабільний, але він скорочується, помірні загрози з боку конкурентів не небезпечні для організації.
 Можливі стратегії: бізнес, який потрапляє в цю клітинку, є основним джерелом доходу для організації. Оскільки подальший розвиток цього бізнесу в майбутньому, як правило, не планується, стратегія полягає в невеликих інвестиціях, отримуючи максимальний дохід.

Позиція "Посилення конкурентних переваг" характерно для компаній, що займають проміжні посади в привабливому секторі. Оскільки частка ринку, якість продукції та репутація в організації є досить високими (майже такими ж, як у лідера галузі), організація може стати лідером, якщо вона належним чином використовує ресурси та можливості. Перш ніж витрачати кошти в цьому випадку, необхідно ретельно проаналізувати залежність економічного ефекту від капітальних вкладень у цій галузі.

Можливі стратегії: інвестувати, якщо сектор є достатньо привабливим, шляхом проведення детального аналізу інвестицій; для того, щоб стати лідером (інвестиції можуть бути великими), галузь вважається привабливою для інвестицій, якщо вона може забезпечити підвищені конкурентні переваги. Потрібні інвестиції будуть більшими, ніж очікувана прибутковість, і, отже, можуть знадобитися додаткові капіталовкладення з інших напрямків бізнесу, щоб більше конкурувати за частку ринку.

Позиція "Ведіть бізнес з обережністю" характерна для організацій, що займають середні посади в районі середньої привабливості. Організація не має додаткових сил чи можливостей для розвитку; ринок зростає повільно; середня норма прибутковості по галузі поступово знижується.

Можливі стратегії: розумні інвестиції і лише тоді, коли є впевненість, що прибуток буде отриманий швидко; постійний аналіз їх економічного становища.

Позиція "Часткова ліквідація компанії". Організація знаходиться в розпалі непривабливої ​​галузі. Організація не має особливих сильних сторін і практично не має можливостей для розвитку; ринок не дуже привабливий (низька норма прибутку, потенційна надмірна спроможність, висока концентрація капіталу в промисловості).

Можливі стратегії: Оскільки навряд чи, займаючи цю посаду, організація і надалі отримуватиме значний дохід, запропонована стратегія не буде розвивати цей вид діяльності, а поступово перетворить фізичні активи та ринкову позицію в грошову масу, а потім використовувати мобільні власні ресурси для розвиток більш перспективної компанії.

Позиція «Подвійне виробництво або ліквідація бізнесу» характерна для компаній зі слабкими позиціями в привабливій галузі.

Можливі стратегії: інвестуйте або залиште цей бізнес. Оскільки спроба зміцнити конкурентні позиції такої компанії шляхом "нападу на широкий фронт" вимагає занадто великих та ризикованих інвестицій, це може бути здійснено лише після детального аналізу. Якщо організація, здається, в змозі конкурувати за лідерство в галузі, то стратегічним напрямком діяльності є "подвоєння бізнесу". В іншому випадку найкращим стратегічним рішенням має бути залишення цього бізнесу.

Позиції «Переслідуйте діяльність з розсудливістю або частково зменшіть виробництво» або «Близька активність» об’єднують організації зі слабкою конкурентною позицією, що діють у районі середньої привабливості*.* Можливі стратегії:відсутність інвестицій; все керівництво повинно зосередитись на збалансуванні грошових потоків; намагайтеся обіймати цю посаду до тих пір, поки це вигідно; поступово ліквідувати компанію.
 Як і багато інших моделі стратегічного аналізу та планування, модель Shell/ DPM є інформативно-описовою. Це означає, що менеджер або аналітик може використовувати модель як для опису фактичної чи очікуваної позиції, визначеної відповідними показниками, так і для визначення можливих стратегій. Визначені стратегії не слід розглядати як "остаточну істину". Модель Shell / DPM розроблена, щоб допомогти приймати стратегічні управлінські рішення, а не замінювати їх.

Враховуючи сильні та слабкі сторони моделі Shell / DPM, спершу слід зазначити, що більшість теоретичних припущень подібні до тих, що зроблені в моделі GE / Mckinseu.

Віднесення осі X до конкурентоспроможності діяльності організації свідчить про те, що ринок є олігополією. Тому для компаній зі слабкими конкурентними позиціями рекомендується стратегія миттєвої або поступової ліквідації такої компанії. Передбачається, що значний розрив у конкурентних позиціях фірм у певній галузі обов’язково збільшиться, якщо не буде знайдено нове джерело конкурентних переваг.

Тут аналізується Y (привабливість ділового сектору) - передбачає існування довгострокового потенціалу розвитку для всіх учасників цього бізнесу, а не лише для організації.

На практиці існують дві типові основні помилки при використанні моделі Shell / DPM. :

По-перше, менеджери часто сприймають стратегії, рекомендовані цією моделлю, занадто буквально.

По-друге, є спроби оцінити якомога більше факторів, вважаючи, що це призведе до більш об’єктивної картини. Насправді можна отримати зворотний ефект, і організації, позиції яких оцінювались таким чином, як правило, завжди знаходяться в центрі матриці.

Перевагою моделі Shell / DPM є те, що вона вирішує проблему поєднання якісних та кількісних показників в єдиній параметричній системі. Це не залежить безпосередньо від статистичної залежності між часткою ринку та прибутковістю компанії.

Недоліки моделі Shell / DPM:

- вибір показників для стратегічного аналізу є дуже довільним;

- немає критеріїв, за якими можна було б визначити, скільки
для аналізу потрібні показники;

- важко оцінити, які показники є найбільш значущими;

- Дуже важко “зважити” показники при побудові матричних шкал;

- важко порівняти ділові одиниці організації, що належать до різних галузей, оскільки показники мають помітну залежність від галузі.

Незважаючи на певні недоліки, модель Shell / DPM є гарним доповненням до «арсеналу» інструментів та методів стратегічного аналізу та управління організацією у пошуках довгострокової конкурентоспроможності.

1. Артур Д. Матриця малого життєвого циклу (ADL / LC)

Іншим інструментом аналізу портфеля є матриця, запропонована консультаційною фірмою Arthur D. Little (ADL / LC) .Порівняно з матрицею GE, ця матриця ще більше акцентує на кількісних показниках бізнесу [27].

Кожен вид бізнесу аналізується окремо, щоб визначити стадію розвитку відповідної галузі та її конкурентні позиції в ній. Поєднання двох параметрів - 4 стадії виробничого життєвого циклу та 5 конкурентних позицій - становить так звану матрицю ADL, що складається з 20 клітин (див. Рис. 2.4.). Матриця виконує кілька функцій. На додаток до відображення позицій усіх типів компаній, кожна клітинка матриці відповідає певним значенням:

1. Кожна комірка пов’язана з певним ступенем прибутковості та величиною грошового потоку.

2. Кожна клітина має на увазі конкретне стратегічне рішення щодо завоювання ринкових часток, стратегічного становища та необхідних інвестицій.

3. Кожна клітина включена в певну область "природного вибору", що в свою чергу вказує на можливості "конкретного вибору", а також на ряд "уточнених стратегій", які можуть бути застосовані в даному випадку для цього типу робота.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Позиція бізнесу/ Фаза ринку | Народження | Зростання | Зрілість | Старіння |
| Ведуча (домінування) |   |   |   |   |
| Сильна позиція |   |   |   |   |
| Сприятлива позиція |   |   |   |   |
| Міцна позиція |   |   |   |   |
| Слабка позиція |   |   |   |   |
| Нежиттєздатна позиція |   |   |   |   |
|  |  |  |  |  |
|   |  - Широкий діапазон вибору стратегій |
|   |  - Обережний, селективний розвиток |
|   |  - Небезпека: відхід в ринкову нішу, відмова від ринку або ліквідація бізнесу |
|  |

Рисунок 2.4. Матриця «конкурентоспроможність — стадія життєвого циклу».

Процес стратегічного планування проходить у три етапи:

1. "Простий (природний) вибір", стратегія СБО визначається

Виключно відповідно до його положення на матриці ADL. Область "природного відбору" охоплює кілька областей матриці.

1. "Конкретний вибір". Це визначається положенням пункту СБО

на матриця, а також загальний орієнтир для інвестицій.

1. "Роз'яснення стратегії", пропозиція якої вже сама по собі

унікальна внесок консультативної групи Артура Д. Літтла в теорію влвд ратегічного управління та розробку методології стратегічного планування. Насправді вибір такої стратегії є кроком від стратегічного планування до оперативного планування. ADL пропонує набір так званих вдосконалених стратегій, які відповідають кожному "конкретному вибору". Складні стратегії формулюються з точки зору господарських операцій, наприклад, «розширюйте свій бізнес за кордоном». ADL пропонує 24 із цих стратегій (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3.

Уточнені стратегії, запропоновані компанією Артур Д. Літлл

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Позначка | Уточнена стратегія | Позначка | Уточнена стратегія |
| A | Зворотна інтеграція | M | Раціоналізація ринку |
| B | Розвиток бізнесу за кордоном | N | Методи і функції ефективності |
| C | Розвиток виробничих потужностей за кордоном | O | Нові продукти/нові ринки |
| D | Раціоналізація системи збуту | P | Нові продукти/старі ринки |
| E | Нарощування виробничих потужностей | Q | Раціоналізація продукції |
| F | Експорт тієї ж продукції | R | Раціоналізація асортименту продукції |
| G | Пряма інтеграція | S | Чисте виживання |
| H | Невпененість | T | Старі продукти/нові ринки |
| I | Початкова стадія розвитку ринку | U | Старі продукти/старі ринки |
| J | Ліцензування за кордоном | V | Ефективна техологія |
| K | Повна раціоналізація | W | Зниення собівартості |
| L | Проникнення на ринок | X | Відмова від виробництва |

Основна концепція моделі ADL полягає в тому, що бізнес-портфель компанії, який визначається стадією життєвого циклу та конкурентною позицією, повинен бути збалансованим. Збалансований портфель згідно з концепцією моделі ADL має такі характеристики:

1. Компанії перебувають на різних етапах свого життєвого циклу.
2. Грошовий потік є позитивним, або, принаймні, як він передбачає

Рівність між кількістю готівки, що створюється зрілим або старіючим бізнесом, та сумою, витраченою на розвиток бізнесу, що зароджується та зростає.

1. Середньозважена норма рентабельності чистих активів за всіма видами

діяльності відповідає бізнес-цілям.

1. Існує більше типів провідних, солідних або сприятливих компаній чим

лідируюча позиція, тим кращий бізнес-портфель компанії.

Портфель, що складається лише з зрілих, старіючих компаній з життєздатними конкурентними позиціями, в певний момент може створити позитивний грошовий потік та високу норму прибутку, але не є перспективним у довгостроковій перспективі. Портфоліо компаній, яке перебуває у зародковому стані та зростає, має добрі перспективи, але наразі може мати негативний грошовий потік.

Усі комірки в матриці, через які межа проходить по діагоналі, матимуть 2 (або більше) "природних виділення". Таким чином, Сильна / Стареча позиція, наприклад, поділяється на природний розвиток та вибірковий розвиток. Після детального аналізу менеджер може вибрати будь-який варіант, який більше підходить для певного виду бізнесу.

Детальний опис можливих стратегій для кожної позиції СБО на матриці ADL представлено в таблиці. 2.4.

Матриця фірми *«Arthur D. Little»* особливо корисна для високотехнологічних галузей, де життєвий цикл товару короткий і бізнес
може не досягнути своїх цілей, якщо вчасно не застосує відповідної стратегії. Важливо, що ця модель обмежена тільки стратегіями,які не змінюють життєвого циклу галузі. Однак у реальному житті не виключена ситуація, коли зрілі ринки можуть перетворитися на зростаючі («пожвавлення» галузі, або «нове використання велосипеда»).

Таблиця 2.4

Рекомендації матриці ADL/LC

|  |  |
| --- | --- |
| Вигляд СОБ\*  | Можливі стратегії |
| Ведуча/народження | Збільшення частки ринку (В, С, Е, G, L, N, О, P, T, V). Початок нового бізнесу (Е, I, L) |
| Ведуча/зростання | Лідерство в цінах (A,C, N, U, V, W). Утримання частки ринку |
| Ведуча/зріліcть | Утримання частки ринку (А, В, C, F, G,H, J, N, T). Утримання конкурентного положення (A, C, N, U, V) |
| Ведуча/спад | Утримання конкурент ного положення (A, C, N, U, V, W) |
| Сильна/народження | Поліпшити конкурентне положення (Е,I,L). Швидке зростання частки рин ку(В,C,Е, G, L, N, O, P, T, V) |
| Сильна/зростання | Лідерство в цінах (A, C, N, U, V, W). Швидке зростання часткиринку (B, C, L,N, O, P, T, V) |
| Сильна/зрілість | Утримання конкурентного положення (A, C, N, U, V, W). Зростання частки ринку зі збільшенням виробництва (А, В, C,F, G, J, N, Р, Т, U) |
| Сильна/спад | Утримання конкурентного положення (A, C, N, U, V, W) або «збирання урожаю» (D, K, M, N, Q, R, V, W). Утримання ринкової ніші (C, D, N,Q,U) |
| Помітна /народження | Вибіркове придбання або швидке зростання частки ринку (В, C, E,G, L, N, O, P, Т, V) |
| Помітна / зростання | Лідерство в цінах на важливому ринку (А, C, Н, U, V, W). Поступова диференціація продукції |
| Помітна /зрілість  | Зростання частки ринку із збільшенням виробництва (А, В, C,F, G, J, N, Р, Т, U). Пошук і захист ринкової ніші (А, G, I, M, R, Т)  |
| Помітна /спад | Експлуатація ринкової ніші (В, C, L, N, Р,Т, U, V), її утримання (C, D, N, Q, U) або вихід з ринку (D, M, Q,R, W) |
| Міцна /народження | Зосередження (G, L,Т) або довести життєздатність |
| Міцна /зростання | Зосередження (G, L,Т). Довести життєздатність (D, Е, L, M,Р, Q, R) |
| Міцна /зрілість | Утримання ринкової ніші (C, D, N, Q, U). Вихід з галузі (D, M,Q, R, W) |
| Міцна /спад | Вихід з ринку (D, M,Q, R, W) або відмова від виробництва (X) |
| Слабка /народження | Наздогнати конкурентів (D, Е, L, М, Р,Q, R), в іншому випадку вихід з галузі (D, M, Q, R, W) або відмова від інвестування (D, K, Q, R, S) |
| Слабка /зростання | Зсув (D, L, M, N, Q, R,V, W) або оновлення продукції (D, M, О, Р,Q, R, U). Вихід з ринку (X), якщо неможливо довести життєздатності |
| Слабка /зрілість  | Зсув (D, L, М, N, Q ,R, V, W), оновлення продукції (D, M, O, Р, Q, R, U). Вихід з ринку (D, M, Q, R, W),якщо неможливо довести життєздатності |
| Слабка /спад | Вихід з галузі (X) |

Щоб використовувати модель ADL, необхідно визначити значення таких змінних (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Змінні, використовувані в моделі ADL

|  |  |
| --- | --- |
| Змінні сильних сторін бізнесу (Х) | Змінні стадій життєвого циклу (У) |
| Загальна конкурентоспроможність | Стадія життєвого циклу |
| Патенти | Темпи зростання ринку |
| Ефективне виробництва | Характеристики конкуренції |
| Гарантійне обслуговування | Лояльність клієнта торговій марці |
| Вертикальна інтеграція | Стабільність частки на ринку |
| Відношення менеджменту до ризику | Бар'єри на вході не технологічного плану |
|   | Широта виробничих ліній |
| Розвиток технологій |

Якщо ви виконаєте всі аналітичні кроки, які вимагає модель ADL, то вигода, яку отримує аналітик, очевидна:

1. Визначення функції, ринку, позиції та внеску кожного типу компаній

у бізнес-портфеліАзбалан компанії;

2. Повна картина ділового портфеля, в якій жоден з них конкретні стратегії, розроблені для кожного виду бізнесу.

Оскільки модель ADL використовує підхід до життєвого циклу галузі від початку до кінця, її можна універсально застосовувати до різних типів бізнесу. Однак якщо за результатами аналізу тип бізнесу розміщується на певному етапі життєвого циклу, тоді рекомендації будуть адаптовані до цього конкретного етапу.

Одним з найпоширеніших недоліків інших класичних моделей є те, що, ігноруючи стадію життєвого циклу, вони забезпечують «середній» аналіз для всіх видів бізнесу, незалежно від ринку - нового чи старіння - на якому вони розташовані

Деякі автори ставлять під сумнів корисність підходу ADL на тій підставі, що він штовхає менеджерів відмовлятися від продуктів із незначним падінням продажів, оскільки менеджери помилково вважають, що стадія старіння вже настала. Звичайно, це припущення не завжди відповідає дійсності, і причини зниження продажів завжди слід детально вивчати.

Віра в те, що компанії не впливають на стадію життєвого циклу, може змусити менеджера ігнорувати певні стратегії. На практиці компанії можуть впливати на життєвий цикл товару. Наприклад, зміна положення зрілих продуктів або впровадження декількох вдосконалень може призвести до відхилень від життєвого циклу.

Важливо зазначити, що модель ADL обмежена лише стратегіями, які намагаються змінити життєвий цикл. Однак, зрілі ринки, наприклад, можуть перерости у зростаючі ринки (які називаються новими способами використання велосипедів). Механічне дотримання моделі ADL унеможливлює розробку стратегії, яка враховує ситуацію такої зміни.

Крім того, структура конкуренції (фрагментована або концентрована) відповідно до стадії життєвого циклу може бути різною у різних галузях. Деякі галузі, які, як правило, є капіталомісткими, наприклад, автомобільна промисловість, починають діяти дуже фрагментовано під час фази зародження та концентруються на фазі зрілості. Інші галузі, такі як виробництво банкоматів, спочатку концентруються та фрагментуються з часом. Це суперечить основному теоретичному припущенню ADL-підходу, згідно з яким конкуренція фрагментована на етапі створення.

Як зазначалося вище, головним недоліком моделі ADL є те, що вона дуже схематична і може привести недосвідчених менеджерів до механічних, а не творчих рішень.

# **2.3.Застосування цифрових технологій аналізу бізнес-портфеля підприємства**

Молокія — це торговельна марка, під якою виготовляє молочну продукцію ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

«Молокія» у 15-ці найкращих серед понад 200 заводів з переробки сирого молока в Україні. У п’ятірці – з виробництва питного молока, яке фасується в «Молокія».

Підприємство класифікується на виготовленні різного типу молочної продукції. Вся продукція виготовляється з коров’ячого молока.Основний напрямок діяльності заводу — виробництво молочної продукції (молоко, кефіри, сметана, йогурти, масло та кисломолочний сир).[48]

Для портфельного аналізу молочної продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» ТМ «Молокія» за допомогою матриці БКГ проаналізовано два параметри: темп росту ринку та відносна частка ринку. Портфель товарів торгової марки «Молокія» містить у собі: молоко, йогурти, масло, кефір, сир кисло-молочний, сметана.

 Для розрахунку показників матриці BCG необхідні дані про обсяги реалізації даних продуктів за 2019-2020 рр, а також аналогічні дані про

конкурентів, подані у табл.2.6. [49]

Таблиця 2.6.

Дані про обсяги реалізації даних продуктів

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категорія продукції | Обсяг реалізації, тис грн. | Частка ринку, % |
|
| 2019 | 2020 | підприємство | конкурент |
| Молокo | 454,70 | 495,37 | 44,6 | 41,5 |
| Масло | 317,10 | 323,30 | 13,7 | 22 |
| Йогурти | 188,60 | 193,00 | 37 | 33 |
| Кефір | 228,6 | 229,8 | 28 | 20,1 |
| Сметана | 300 | 307,7 | 19,7 | 19,4 |
| Сир кисломолочний | 141,54 | 145,4 | 13 | 15 |
| Всього: | 1630,54 | 1694,57 |   |

Розрахунок показників для мариці:

За допомогою обсягів реалізації ТМ «Молокія Казкова» та головних конкурентів розрахуємо наступні показники,подавши їх в таблиці 2.3.2

Темп зростання ринку розраховується за формулою:

$ТРР=\frac{Обсяг реалізації 2020}{Обсяг реалізації 20219}$ (2.3.)

Відносна частка ринку розраховується за формулою:

$ВЧП=\frac{Частка ринку підприємства}{Частка ринку конкурента}$ (2.4)

 Частка кожного виду продукції в загальному обсязі реалізації (R):

$R=\frac{Обсяг реалізованої продукції по певному виду подукції}{Загальний обсяг реалізації за певний період}$ (2.5.)

Таблиця 2.7.

Показники для побудови матриці BCG

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Продукція | Номер | ТРР | ВЧР | R |
| Молоко | №1 | 1,09 | 1,07 | 29,23 |
| Масло | №2 | 1,02 | 0,62 | 19,08 |
| Йогурти | №3 | 1,02 | 1,12 | 11,39 |
| Кефір | №4 | 1,01 | 1,39 | 13,56 |
| Сметана | №5 | 1,03 | 1,02 | 18,16 |
| Сир кисломолочний | №6 | 1,03 | 0,87 | 8,58 |

Отже,на основі табл.2.7. будуємо матрицю BCG.



Рис.2.5. Матриця БКГ ТМ «Молокія»

 Далі розподілимо продукти за зонами матриці БКГ(табл. 2.8)

Таблиця 2.8.

|  |  |
| --- | --- |
|  «Зірки» | №1-Молоко( Частка в обсязі реалізації 29,23%)  |
| «Собаки» | №2- Масло (Частка в обсязі реалізації 19,08%)№6-Сир кисломолочний( Частка в обсязі реалізації 8,58%) |
| «Знаки запитання» | Відсутні |
| «Дійні корови» | №3 -Йогурти (Частка в обсязі реалізації 11,39%)№4- Кефір (Частка в обсязі реалізації 13,56%)№5- Сметана (Частка в обсязі реалізації 18,16%) |

Проаналізувавши матрицю БКГ ТМ «Молокія Казкова» можна зробити висновок, що підприємство має такі напрямки бізнесу, які попадають майже у всі квадранти матриці БКГ.

Зірки — це продукція на ринках, які швидко зростають, на яких велика частка.

 До цього квадранту відоситься такий вид продукції, як «Молоко».Те, що приносить найбільший дохід та рентабельність інвестицій. Але зазвичай такий товар не тільки приносить багато грошей, а й потребує значних інвестицій, тому його маржинальність може бути невисокою. Ця категорія вимагає сконцентруватись на тому, щоб не тільки зберегти частку ринку, а й збільшувати її.

Дійні корови — продукція на ринках низького зростання з високою часткою ринку.

До цього квадранту відоситься такі види продукції, як «Йогурти», «Кефір», «Сметана».Товари в цій категорії займають велику частку ринку, але об’єм продажів зростає повільно. Вони приносять стабільний грошовий потік, але не потребують значних інвестицій.

Знаки запитання — продукція на ринках високого зростання з низькою часткою ринку. Ця зона поєднує в собі невизначеність, ризики та потенційний виграш. Тобто в той час, коли  аналізується ситуація, ще не зрозуміло, чи буде попит продовжувати зростати, чи навпаки піде донизу. Якщо є можливість перевести “Запитання” у “Зірки”, то потрібно інвестувати в них гроші. Якщо ні — взагалі позбавлятись і не витрачати ресурси марно.

Собаки  — це продукти з низьким ростом та часткою ринку.

До цього квадранту відоситься такі види продукції, як «Масло», «Сир кисломолочний». Зазвича ця категорія приносить низький дохід, проте  потребує значної уваги. Цих продуктів рекомендується позбутися. Однак це може бути надмірним спрощенням, оскільки від “Собак” можна отримувати постійний дохід із невеликими витратами.

# **Висновки до 2 розділу**

Другий розділ дипломної роботи присвячено «Технології аналізу бізнес-портфеля підприємства»

1. Досліджено роль портфельного аналізу в стратегічному управлінні.Аналіз

бізнес-портфеля є одним із найважливіших інструментів стратегічного управління. Він виявляє взаємозалежність окремих частин бізнесу і дає уявлення про те, що портфель в цілому сильно відрізняється від простої суми його частин і набагато важливіший для бізнесу, ніж стан окремих частин. За допомогою аналізу портфеля бізнесів можуть бути збалансовані такі найважливіші фактори бізнесу, як ризик, надходження грошей, відновлення та відмирання окремих видів діяльності організації.

1. Охарактеризовано матричні методи аналізу бізнес-портфеля.Одним з

основних інструментів аналізу позиціонування організації в конкурентному середовищі є матричні методи. Матриця – це модель, що може бути побудована на  основі  будь-яких показників. Серед  стратегічних   матриць  управління слід виділити такі матриці:Бостонської консалтингової групи (БКГ), АДЛ,McKinsey, Шелл, Ансоффа.

1. Досліджено цифрові технології аналізу бізнес-портфеля продукції

підприємства на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» ТМ «Молокія» за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи.

# **ВИСНОВКИ**

За результатами виконання кваліфікаційної роботи на тему «Цифрові технології аналізу бізнес-портфеля підприємства» отримані наступні висновки:

1. Охарактеризовано основні елементи бізнес-портфеля підприємства.

Дослідження бізнес-портфеля дає розуміння взаємозалежності різних сфер ділової діяльності та врівноважує важливі фактори для ефективного функціонування бізнесу, включаючи ризик руху грошових потоків, зростання або ліквідацію певної діяльності.

1. Досліджено основні етапи аналізу бізнес-портфеля.Аналіз бізнес-портфеля

проводять поетапно. На першому етапі здійснюється вибір ієрархічного рівня у структурі компанії; на другому — ідентифікація одиниць аналізу; на третьому — визначення методів портфельного аналізу; на четвертому — збір та аналіз інформації за ключовими напрямами, передбаченими вибраною методикою; на п’ятому — побудова та аналіз обраних матриць бізнес-портфеля компанії; на шостому — обґрунтування вибору критеріїв оптимізації бізнес-портфеля.

1. Охарактеризовано процес формування бізнес-портфеля підприємства.

Формування бізнес-портфеля здійснюється на трьох рівнях управління: на рівні компанії- це стратегічні бізнес-одиниці, на рівні бізнесу - виробничі лінії та на товарному рівні- окремі товарні позиці,а беручи до уваги, що формування бізнес-портфеля підприємства, це тип процесу бізнес-планування, ми можемо розглянути процедуру формування ділового портфеля, виходячи з класичних етапів планування.

1. Досліджено роль портфельного аналізу в стратегічному управлінні.Аналіз

бізнес-портфеля є одним із найважливіших інструментів стратегічного управління. Він виявляє взаємозалежність окремих частин бізнесу і дає уявлення про те, що портфель в цілому сильно відрізняється від простої суми його частин і набагато важливіший для бізнесу, ніж стан окремих частин. За допомогою аналізу портфеля бізнесів можуть бути збалансовані такі найважливіші фактори бізнесу, як ризик, надходження грошей, відновлення та відмирання окремих видів діяльності організації.

1. Охарактеризовано матричні методи аналізу бізнес-портфеля.Одним з

основних інструментів аналізу позиціонування організації в конкурентному середовищі є матричні методи. Матриця – це модель, що може бути побудована на  основі  будь-яких показників. Серед  стратегічних   матриць  управління слід виділити такі матриці:Бостонської консалтингової групи (БКГ), АДЛ,McKinsey, Шелл, Ансоффа.

1. Досліджено цифрові технології аналізу бізнес-портфеля продукції

підприємства на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» ТМ «Молокія» за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи.

# **СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Самусева Н. А. Разработка стратегии предприятия на основе статистического анализа. Планово-экономический отдел. 2011. № 10. С. 20–24
2. Беспалюк Х. М. Формування оптимального бізнес-портфеля підприємства на засадах маркетингу та логістики. Науковий журнал «Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління». 2011. №4. С. 141–147
3. Яворська К. Ю. Стратегічне маркетингове управління портфелем бізнесів шляхом формування в його складі бізнес-напрямів. Бізнес Інформ. 2014. № 1. С. 350–355.
4. Солнцев С.О. ,Яворська К.Ю. Маркетингові аспекти формування збалансо-ваного портфеля бізнесів підприємства. Вісн.Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». 2012. № 749. С. 279–284.
5. Передало Х. С., Пашук А. В. Формування бізнес-портфеля підприємства в умовах вступу України в ЄС. Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: європейський вектор – нові виклики та можливості : тези доп. IIІ міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 14–16 травня 2015 р. Львів, 2015. С. 543–544
6. Г. О. Швиданенко, Н. В. Ревуцька. Формування бізнес-моделі підприємства» навчальний посібник. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/business\_13.pdf](file:///C%3A/Users/User/Downloads/business_13.pdf)
7. Аналіз портфеля бізнесів фірми. [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://pidru4niki.com/15100827/marketing/analiz_portfelya_biznesiv_firmi_portfelniy_analiz>
8. Поняття «портфельпідприємства» у стратегічному управлінні та мета його розробки [Електронний ресурс] Режим доступу:<https://pidru4niki.com/89757/menedzhment/ponyattya_portfel_pidpriyemstva_strategichnomu_upravlinni_meta_rozrobki>
9. Ревуцька Н.В. Використарння портфельного аналізу для побудови проектної бізнес-моделі компанії / Н. В. Ревуцька // Маркетинг в Україні. — 2004. — № 5. — С. 52—55
10. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник для вузів / С.С. Гаркавенко. – К.: Лібра, 2002.-712с.
11. Горєлов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства: підручник / Д.О.
Горєлов, С.Ф. Большенко. – Х.: ХНАДУ, 2010. – 133 с.
12. Грабовецкий Б.Є., Основи економічного прогнозування: навчальний
посібник / Б.Є. Грабовецький. – В.: ВФ ТАНГ, 2000. –544 с.
13. Записки маркетолога. Маркетинговый словарь. URL: <http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_b/>.
14. Крайнюченко О.Ф. Практичні аспекти застосування матриці Бостонської консультативної групи / О.Ф. Крайнюченко, Т.Г. Бєлова, Т. В. Гаврилова // Наукові праці НУХТ. 2012. № 45. С. 150-154.
15. Старостіна А.О. Промисловий маркетинг: теорія, світовий досвід,українська практика: підручник / А. О. Старостіна, А.О. Длігач, В.А. Кравченко / За ред. А. О. Старостіної. – К.: Знання, 2005. – 764 с
16. Мамонов К. А. Методи стратегічного аналізу: навч. – метод.посібник/К.А.  Мамонов, Б.Г. Скоков,О.О. Короп, Ю.І. Мізік–Харків : ХНАМГ,2007. – 208 с.
17. Тарнавська Н. Стратегічний менеджмент: практикум : навч. посібник / Н. Тарнавська, О. Напора. – Тернопіль : Карт-бланш ; Київ : Кондор,
2008. – 288 с
18. Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління : монографія / А. О. Длігач. – К. : Алерта, 2012. – 272 с
19. Оцінювання збалансованості бізнес-портфеля підприємства.URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/24608/1/Tezis_Ippolitova_Salun.pdf>.
20. Поняття бізнес-портфеля товарів та послуг компанії.Поняття бізнес-портфеля і стратегічної бізнес-одиниці фірми портфелів. URL: <https://playsmart24.ru/investment/ponyatie-biznes-portfelya-tovarov-i-uslug-kompanii-ponyatie-biznes-portfelya-i-strategicheskoi-biznes--.html>
21. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – 12-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 816 с
22. Поняття портфеля-бізнесів і його аналіз.URL: <https://mydocx.ru/5-75426.html>
23. Ілляшенко С. М. Управління портфелем замовлень науково-виробничого підприємства : монографія / С. М. Ілляшенко, О. М. Олефіренко. – Суми : Унів. кн., 2008. – 272 c.
24. Крикавський Є. В. Стратегічний маркетинг : навч. посібник / Є. В. Крикавський, Л. І. Третьякова, Н. С, Косар. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 256 с
25. Куденко Н. В. Маркетингове стратегічне планування : автореф. дис. … д-ра. екон. наук : спец. 08.06.01 „Економіка, організація і управління підприємствами" / Н. В. Куденко. – Київ, 2003. – 36 с
26. Методики портфельного аналізу. URL:<https://studfile.net/preview/9497977/>
27. Стратегічне управління. URL: <https://mix.sumdu.edu.ua/textbooks/1141/367860/index.html>
28. Методи формування стратегії розвитку піприємства. URL: https://learn.ztu.e du.ua/pluginfile.php/43729/mod\_resource/content/1/%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%90%205.%20%D0%9C%D0%95%D0%A2%D0%9E%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92%D0%90.pdf
29. Модель GE/McKinsey. URL: [https://lubbook.org/book\_706\_glav a\_24\_24. \_Matri%D1%81ja\_%22Privabliv%EF%BF%BD.html](https://lubbook.org/book_706_glav%20a_24_24.%20_Matri%D1%81ja_%22Privabliv%EF%BF%BD.html)
30. Н. В. Куденко, "Роль і значення маркетингової стратегії в системі стратегічного планування фірми", Вісник Національного університету “Львівська політехніка”, № 424, с. 197-204, 2001
31. К. Ю. Яворська, "Процедура оцінювання збалансованості портфеля бізнесів промислових підприємств", Маркетинг і менеджмент інновацій, № 3, с. 146-152, 2013
32. Матриця зростання/частка ринку. URL: [https://pidru4niki.com/141201104173 1/marketing/matritsya\_zrostannyachastka\_rinku](https://pidru4niki.com/141201104173%201/marketing/matritsya_zrostannyachastka_rinku)
33. Моделі прийняття рішень за результатами аудиту стратегії маркетингу.URL: <https://pidru4niki.com/1534020963055/marketing/modeli_priynyattya_rishen_rezultatami_auditu_strategiyi_marketingu>
34. Шершньова З. Є. Підруччник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.:КНЕУ,2004.699с.
35. Король Б.О., Мороз Е.Г. Стратегічний менеджмент. Навч. Посібник. Рівне: НУВГП,2015.263с.
36. Сутність і зміст корпоративної стратегії. URL:<https://be5.biz/ekonomika/s014/5.html>
37. Оцінювання збалансованості портфеля маркетингових стратегій підприємства. URL: <http://bses.in.ua/journals/2019/48_2_2019/10.pdf>
38. Хоминич И. П. Фінансова стратегія компаній: учень / И. П. Хоминич.,2008.
39. Силаков А.В. Вибір структури товарного портфеля підприємствая на основі аналізу його збалансованості / А. В. Силаков – 2008. – Режим доступу: URL: <http://www.dis.ru/library/market/archive/2004/6/4288.html>
40. Формування та оцінювання збалансованості портфеля бізнесів підприємства. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16988/1/245-Solntsev-401-402.pdf>
41. Бізнес-портфель підприємства. URL: <https://thelib.info/politologiya/1631692-biznes-portfel-predpriyatiya/>
42. Інструменти портфельного аналізу. URL: <http://reshebnikionline.com/node/170059>
43. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посібник ; [2-ге вид., стереотип]. – Львів : «Новий світ – 2000», 2006. – 388 с.
44. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер Ф. ; [пер. с англ. Е. М. Пеньковой]. – М. : Прогресс, 1992. – 567 с.
45. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми: монографія / Н. В. Куденко. – К.: КНЕУ, 2002. – 245 с
46. ПрАТ «Молокія» URL: <https://molokija.com/>
47. Річний звіт ПрАт «Молокія». URL: [https://pjsc.molokija.com/ckeditor\_assets/% D0%A0%D1%96%D1%87%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B0%202020%20%D1%80.pdf](https://pjsc.molokija.com/ckeditor_assets/%25%20D0%EF%BF%BD%D1%96%D1%87%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B0%202020%20%D1%80.pdf)