Ю.А.Чуприна
д. екон. наук, доцент
ORCID: 0000-0002-4934-2058
Д.А Гуляєв
аспірант
ORCID: 0000-0002-0223-2142
А.Є.Ровенський
аспірант
ORCID: 0000-0003-3470-1107
Київський національний університет будівництва і архітектури, м.Київ, Україна

СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

Побудова бізнес-одиниць використовується і на рівні холдингу, і на рівні окремих департаментів. Це дає можливість підвищити ефективність бізнесу за допомогою підвищення його ринкової вартості. Причому окремі господарські одиниці повинні незалежно приймати рішення по випуску продукту і комбінацій продуктів. Діяльність окремого підрозділу відіграє важливу роль для ефективності роботи підприємства.

У стратегічному управлінні під портфелем компанії розуміється спільність виробничо-господарських підрозділів, які належать одному власнику. Такий інструмент стратегічного планування як портфельний аналіз, дозволяє керівнику оцінити діяльність бізнес-одиниць і прийняти рішення про інвестування найбільш перспективних проектів [2] Таким чином, портфельний аналіз бізнес-одиниць є важливим етапом розробки стратегії підприємства, яке представляється у вигляді інтегрованої структури незалежних стратегічних бізнес-одиниць. На основі портфельного аналізу проводиться оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринку і визначається відносна привабливість галузі даних ринків.

Основною умовою проведення портфельного аналізу є збалансованість портфеля фірми; іншими словами необхідно правильне поєднання продуктів (або господарських одиниць), які потребують фінансування для того, щоб рости, з підрозділами, що мають надлишок капіталу. Результати портфельного аналізу використовуються, коли менеджери приймають рішення про диференціацію або реструктуризації господарюючого суб'єкта, а також вирішення питання

про раціональне використання наявних у розпорядженні ресурсів.

Крім того, портфельний аналіз дозволяє аналізувати бізнес-одиниці незалежно, що дозволяє порівнювати їх як між собою, так і з конкурентами. Найпоширенішим методом портфельного аналізу виступають двовимірні матриці, за допомогою яких стратегічні бізнес-одиниці порівнюються між собою на основі ряду критеріїв (наприклад, привабливість галузі, частка ринку, темп зростання ринку, стадія життєвого циклу і т.д.). Кожна матриця ґрунтується на своєму наборі критеріїв, разом з тим, практично всі вони є двовимірними. За однією з осей враховують зовнішні фактори середовища, з іншої осі - внутрішні чинники. І. Ансофф вважає, що метою портфельного аналізу є оцінка товарних і ринкових можливостей компанії за межами її діяльності в даний момент часу і рішення з приводу того, чи потрібно змінювати межі портфеля за допомогою диверсифікації [1]. Процес портфельного аналізу здійснюється поетапно, як це представлено на рис. нижче.

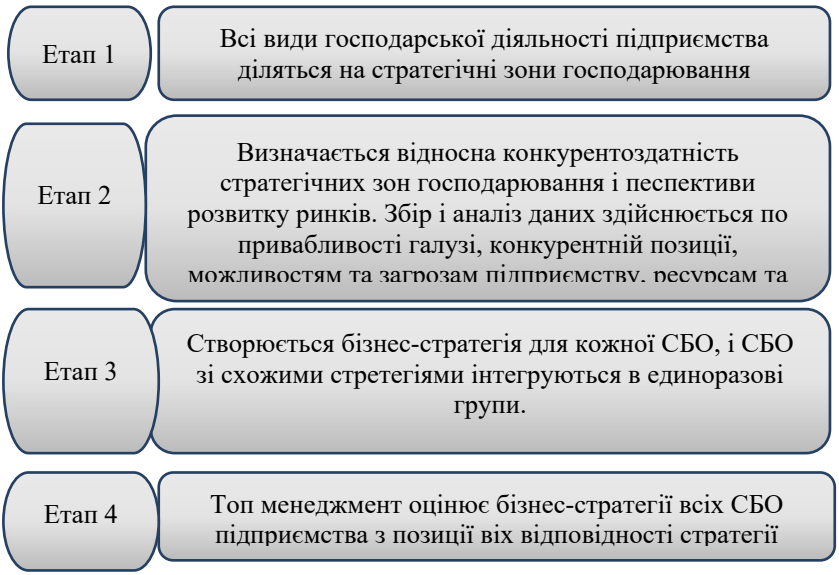

Рис.1. Етапи портфельного аналізу .

Перший етап, що стосується виділення СБО (стратегічної бізнес одиниці) досить складний, тому що необхідно пам'ятати про те, що бізнес-одиниця не повинна більше 60% продукції реалізовувати всередині фірми. Оскільки в даному випадку ці підрозділи розглядаються як один об'єкт, Також, бізнес-одиниця має своє коло

споживачів і конкурентів і оцінює свою діяльність на основі врахування прибутків і збитків [1]. Зараз більшість українських підприємств засновані на функціональному принципі управління, тому, керуючись вищеописаними критеріями, вони розглядають продуктовий асортимент в якості бізнес-одиниці. Департамент з дивізіональною структурою виступає бізнес-одиницею. Для того щоб оцінити перспективи одиниць портфеля різні автори пропонують свої показники для оцінки їх ефективності. На основі порівняльного аналізу СБО керівництво може прийняти рішення про розвиток найбільш прибуткових і перспективних напрямків. Матриці портфельного аналізу широко представлені в економічній літературі, тому зупинимося на їх перевагах і недоліках. Портфельний аналіз має ряд переваг, які полягають в можливості логічно структурувати і наочним чином представити стратегічні проблеми підприємства. Аналіз може бути застосовний для формування стратегії розвитку організації, так сприяє простоті представлення підсумків і робить акцент на якісну сутність аналізу. Матричні методи аналізу оманливо прості , ця оманливість полягає в тому, що потрібна повна, підтверджена інформація про стан ринку і сильних і слабких сторонах розвитку підприємства і її конкурентів. Потрібно зробити великий аналіз по сегментації ринку, зібрати великий обсяг достовірної інформації. Портфельний аналіз має і недоліки, які полягають в тому, що потрібні дані про те, як бізнес розвивається в даний час і цю тенденцію потрібно продовжити на перспективу.

Висновки, отримані за допомогою портфельного аналізу, дають тільки загальне орієнтування і потребують уточнення [2]. Оцінка матриць портфельного аналізу свідчить про те, що відбір аналізованих змінних носить досить умовний характер і значимість змінних визначити стає вельми скрутним справою. Присвоїти питомі ваги змінним при створенні шкал матриці складно. Також скрутним стає провести порівняння бізнес-областей, які відносяться до різних сфер в силу того, що змінні мають сильну прив'язку до галузі. У зв'язку з цим потрібно провести оцінку ефективності управління за допомогою власних стратегічних бізнес-одиниць (СБО) як частини сукупної оцінки ефективності всього підприємства [3]. Показниками, що використовуються при аналізі сучасної організаційної структури за допомогою бізнес-одиниць, є інвестиції, прибуток, витрати, собівартість. Портфельні методи аналізу мають певні переваги і недоліки, а також надають інформацію про слабкі і сильні сторони діяльності СБО, що входять в портфель підприємства. Отже, необхідно комплексне застосування портфельних моделей. При наявності

необхідних даних для застосування декількох матриць, необхідно використовувати їх для оцінки портфеля з різних позицій. Керівництву диверсифікованого підприємства необхідно визначити: - перспективи розвитку портфеля підприємства; - положення кожної бізнес-одиниці в конкретній галузі; - необхідність аналізу галузей, в яких діють СБО, що входять в портфель підприємства. Лише комплексне застосування матриць забезпечить повне розуміння і дозволить вивчити портфель диверсифікованого підприємства. В економічній літературі багато сказано про переваги і недоліки матриць.

На підставі цих даних треба відзначити, що при аналізі портфеля промислового підприємства необхідно враховувати високу ступінь невизначеності: від розробки і до реалізації проекту. У більшості випадків невизначені фактори являють собою крайню небезпеку, тому одним із головних завдань промислових підприємств при виборі ефективних бізнес-одиниць є повне зняття невизначеності або облік різних видів невизначеностей: технічної, політичної, культурної та інформаційної та ін.

Список використаних джерел:

1. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / И. Ансофф; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Свенко. М. : Экономика 2004. 519 с.

2. Ачкасова О.В. Удосконалення визначення стратегії підприємства в умовах кризи на основі збалансованої системи показників : автореф. дис. к.е.н. Харків, 2011. 21 с.

3. Чуприна Ю.А., Болебрух О.С., Ровенський А.Є. Інтеграція науково-методичних підходів до формалізації змісту бізнес-портфеля мультипрофільного будівельного підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*: 2021. Вип. 1(231). С. 91-102.

4. Чуприна Х.М., Бородавка М.В., Грабчак Д.В. Структурно-когнітивне моделювання на основі інтелектуалізації процесів адміністрування будівельними підприємствами. *Формування ринкових відносин в Україні*: 2020. Вип. 5(228). С. 89-98.https://journals.indexcopernicus.com/ api/file /viewBy FileId/ 10366 70.pdf