

УДК 336.71:005.21:005.52:519.865

Т. П. Гончаренко, канд. екон. наук, директор
Сумський коледж економіки і торгівлі, м. Суми, Україна

**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛІЗУ
ЯК ОДНОГО З ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ**

Т. П. Гончаренко, канд. экон. наук, директор
Сумской колледж экономики и торговли, г. Сумы, Украина

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛИЗА
КАК ОДНОГО ИЗ ИНСТРУМЕНТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ БАНКОВСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ**

Tatyana Goncharenko, PhD in Economics, Director
Sumy College of Economics and Trade, Sumy, Ukraine

**THEORETICAL BASES OF PORTFOLIO ANALYSIS AS STRATEGIC
MANAGEMENT TOOL OF THE BANKING INSTITUTIONS ACTIVITIES**

Підтримання стабільності банківської системи вимагає застосування найбільш ефективних інструментів та методів в управлінні окремими банківськими установами. Численні теоретичні та практичні дослідження довели, що саме стратегічне управління банком є основою для протистояння кризовим умовам та умовам невизначеності. Саме тому сьогодні для вітчизняних банківських установах питання розроблення чіткої стратегії розвитку та супровідний аналіз змін середовища набуває особливої актуальності. У статті досліджено один із методів стратегічного управління – портфельний аналіз, що дозволяє розробляти основні стратегічні орієнтири для окремих напрямів діяльності банку. Дослідження найбільш поширених у світі матриць стратегічного аналізу дозволило розглянути їхні основні переваги та недоліки щодо застосування для банківських установ. Отримані результати свідчать про поєднання окремих методів залежно від цілей розвитку для досягнення найкращих результатів.

Ключові слова: стратегічне управління; портфельний аналіз; матриця Бостонської консультаційної групи; матриця «McKinsey» – «General Electric»; матриця «Shell» – DPM; матриця ADL/LC; матриця Ансоффа та схема Абеля; матриця Томпсона-Стріклєнда.

Поддержание стабильности банковской системы требует применения наиболее эффективных инструментов и методов в управлении отдельными банковскими учреждениями. Многочисленные теоретические и практические исследования доказали, что именно стратегическое управление банком является основой для противостояния кризисным условиям и условиям неопределенности. Именно поэтому сегодня для отечественных банковских учреждений вопросы разработки четкой стратегии развития и сопроводительное анализ изменений среды приобретает особую актуальность. В статье исследован один из методов стратегического управления - портфельный анализ, позволяющий разрабатывать основные стратегические ориентиры для отдельных направлений деятельности банка. Исследование наиболее распространенных в мире матриц стратегического анализа позволило рассмотреть их основные преимущества и недостатки по применению для банковских учреждений. Полученные результаты свидетельствуют о необходимости сочетания отдельных методов в зависимости от целей развития для достижения наилучших результатов.

Ключевые слова: стратегическое управление; портфельный анализ; матрица Бостонской консультационной группы; матрица «McKinsey» – «General Electric»; матрица «Shell» – DPM; матрица ADL/LC; матрица Ансоффа и схема Абеля; матрица Томпсона-Стрикленда.

Maintaining the stability of the banking system requires the use of the most effective tools and methods in the management of individual banking institutions. Numerous theoretical and practical studies have shown that strategic management of the bank is the basis for confronting crisis conditions and conditions of uncertainty. That is why today in the domestic banking institutions the issue of developing a clear development strategy and accompanying analysis of environment changes becomes of particular relevance. The article examines one of the methods of strategic management - portfolio analysis, which allows to develop the main strategic guidelines for individual areas of the bank's activities. Studies of the most commonly used matrices of strategic analysis in the world allowed us to consider the main advantages and disadvantages of using them for banking institutions. The results indicate that a combination of individual methods depending on the development goals to achieve the best results.

Keywords: strategic management; portfolio analysis; matrix of the Boston Consultative Group; McKinsey matrix – General Electric; Shell matrix – DPM, ADL/LC matrix; Ansoff matrix and Abel scheme; Thompson-Strickland matrix.

JEL Classification: G21; M11

Постановка проблеми Правильно обрана стратегія є запорукою не лише успішного ведення господарської діяльності окремої банківської установи, а й передумовою для стабільності всієї банківської системи та фінансової безпеки країни. Вона визначає вектор розвитку суб'єкта господарювання, раціональне використання наявних ресурсів

та уникнення можливих загроз. Це одне з ключових завдань стратегічного управління банківською установою, що потребує детального аналізу можливих методів та інструментів, що можуть бути використані, та відбір найбільш ефективних.

Одним із таких інструментів є портфельний аналіз, який дозволяє збалансувати такі фактори, як ризикованість, грошові потоки, специфіку окремих видів діяльності тощо за визначеними стратегічними одиницями бізнесу (СОБ) чи стратегічними зонами господарювання (СЗГ). Ці два поняття були введені в теоретичні основи концепції стратегічного управління для ідентифікації об'єктів аналізу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження теоретичних основ методів та інструментів стратегічного управління, а саме портфельного аналізу здійснювали такі вітчизняні та закордонні дослідники: І. Ансофф, А. А. Томпсон та А. Дж. Стрікленд, Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко, А. В. Воробйов, В. І. Олюнін, Д. О. Горелов, С. Ф. Большенко тощо. Причому питання застосування матричних методів для визначення стратегій розвитку банківських установ стали об'єктом досліджень таких науковців, як С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, І. В. Волошко, В. М. Антоненко, Л. Л. Катранжи, О. Любунь та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Водночас питання систематизації зазначених інструментів для прийняття рішення про стратегію розвитку банківської установи та окремих складових її діяльності залишається недостатньо вирішеним у наукових джерелах.

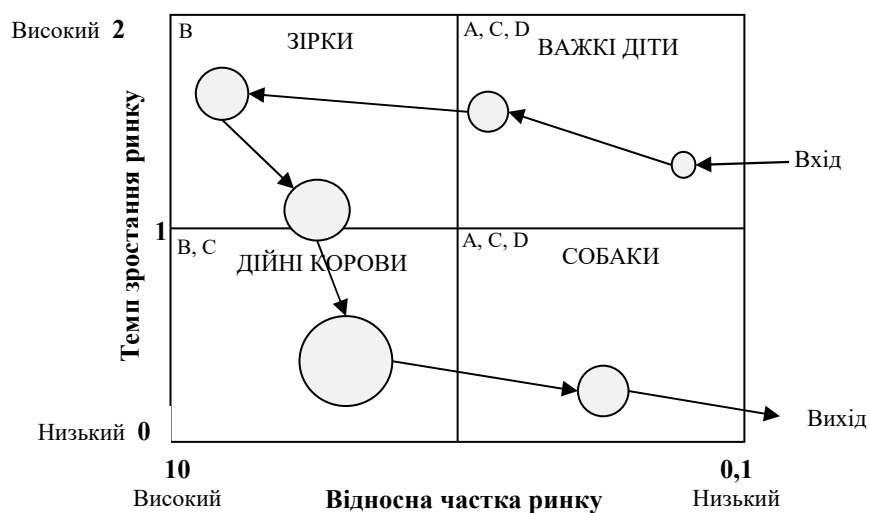
Це зумовлює формування **мети цього дослідження**, що полягає в систематизації теоретичних підходів до визначення методів портфельного аналізу, які можуть бути використані в процесі стратегічного управління банківськими установами.

Виклад основного матеріалу. Передусім розглянемо основні поняття портфельного аналізу, що прийняті в стратегічному управлінні. Так, під СЗГ прийнято розуміти «певний сегмент середовища організації, де фірма здійснює свою діяльність (або хоче здійснювати), який є об'єктом аналізу з погляду виявлення окремих тенденцій, загроз, можливостей для подальшого функціонування фірми» [4]. Натомість під СОБ розуміють «внутрішньофірмовий підрозділ, організаційну одиницю, яка відповідає за розробку стратегічних позицій фірми в одній або кількох зонах господарювання» [4]. Фактично, СЗБ більше характеризує зовнішнє середовище для банківської установи (наприклад, поточний попит певної послуги, конкурентна позиція на ринку, фактичні та очікувані обсяги продажів, прибутків та рентабельності тощо), а СОБ – внутрішнє, тобто окремі підрозділи чи напрями діяльності з метою виявлення прибуткових і збиткових та прийняття рішень щодо подальших стратегій їхнього розвитку.

Розглянемо основні методи портфельного аналізу, що можуть бути застосовані для банківських установ та передусім полягають у різновимірному матричному вираженні: матрицю Бостонської консультативної групи, матрицю «McKinsey» – «General Electric», матрицю «Shell» – DPM матрицю ADL/LC, матрицю Ансоффа та схему Абея, матрицю Томпсона-Стрікленда.

Принцип побудови цих матриць у загальному вигляді можна описати у такий спосіб (для прикладу візьмемо двовимірну матрицю, що є найбільш поширеною): на одній осі фіксується одна змінна, що зазвичай характеризує найважливіші стратегічні позиції внутрішніх факторів СОБ, а на другій осі – зовнішніх факторів СЗБ. Поле координат сегментується так, щоб можна було виділити чотири виміри на середніх точках перетину аналізованих змінних і для кожного запропонувати власну стратегію. Тепер перейдемо до основних методів портфельного аналізу, що можуть застосовуватися банківськими установами, більш детально.

Матриця Бостонської консультаційної групи (далі – **Матриця BCG**) була розроблена у 60-х роках ХХ століття і є одним із найпоширеніших методів стратегічного аналізу. Вона передбачає визначення частки «зростання продукту/ринку» (вимірюється як прогнозований темп приросту продажів) та «відносної частки ринку» (вимірюється як співвідношення до частки найбільшого конкурента, є логарифмічною), що є основою для визначення стратегічної позиції суб'єкта господарювання щодо кожного продукту/послуги. У загальному вигляді ця матриця має такий двовірний вигляд (рис. 1).



A – стратегія збільшення частки ринку (за рахунок інтенсивної маркетингової діяльності та високої інвестиційної активності); B – стратегія збереження частки ринку (в умовах значної інвестиційної активності); C – стратегія використання можливостей (передусім на утримання ринкових позицій); D – стратегія припинення діяльності (відсутня інвестиційна активність)

Рис. 1. Загальний вигляд матриці BCG

Джерело: доповнено автором на основі [3; 4].

Відповідно до матриці можна виділити чотири квадранти:

– «важкі діти» (ще в наукових колах трапляється назва «знаки питання», «проблеми» тощо) – характерно низька відносна частка ринку та високий темп зростання, для переходу на іншу стадію («зірки») потрібні великі вкладення та інтенсифікація маркетингових зусиль (стратегія збільшення частки ринку або припинення діяльності (у разі низької інвестиційної активності);

– «зірки» – висока відносна частка ринку та високий темп зростання, що сприяє зайняттю високих позицій на ринку, проте прибутки є невисокими, що потребує подальшого їхнього розвитку, основна стратегія на цьому етапі – збереження частки ринку;

– «дійні корови» – висока відносна частка ринку та низький темп зростання, що свідчить про входження товару/послуги у стадію зрілості та отримання максимального прибутку, вимагає стратегії збереження частки ринку чи використання можливостей (у разі низької інвестиційної активності);

– «собаки» – низька відносна частка ринку та низький темп зростання, що свідчить про нежиттєздатність товарів, необхідна мінімізація витрат (стратегія збільшення частки ринку (у разі високої інвестиційної активності), використання можливостей чи припинення діяльності).

Нанесені на рис. 1 кола відображають певний продукт/послугу (діаметр кола пропорційний його обсягу продажу), що аналізується, на основних етапах свого життєвого циклу (від зародження, зростання, зрілості до занепаду) та відповідає відповідним стратегіям.

Як бачимо, ця модель характеризується простотою та легкістю застосування, проте до основних її недоліків слід віднести й обмеженість лише двома факторами, що зумовлює і формування стратегій, зважаючи на темпи зростання чи частки ринку, що не враховує інші важливі чинники, відсутність середніх чи перехідних стратегій тощо.

Для банківської діяльності існують також окремі зауваження до цієї моделі: по-перше, між часткою ринку та обсягами прибутків банківських установ не завжди існує сильний зв'язок, що зміщує позиції в матриці; по-друге, основні напрями діяльності банківських установ – кредитні та депозитні операції, що є надзвичайно пов'язаними між собою, а в цій матриці зв'язок між окремими СОБ має бути мінімальним.

На базі матриці BCG був розроблений інший варіант стратегічного аналізу – так звана двовимірна багатofакторна **матриця «привабливість – конкурентоспроможність»**. Її було розроблено консультативною компанією «McKinsey» разом з «General Electric» (далі – матриця **GE/McKinsey**), і ця модель характеризує інтегральні значення галузевої привабливості та конкурентної позиції бізнесу. Візуально її можна представити так (рис. 2).

Привабливість галузі	Висока	C ₁ Знаки питання	B ₁ Переможець 2	A Переможець 1
	Середня	D ₁ Переможений 1	C ₂ Середній бізнес	B ₂ Переможець 3
	Низька	E Переможений 3	D ₂ Переможений 2	C ₃ Генератор прибутку
		Низька	Середня	Висока
		Конкурентоспроможність		

- A – стратегія захисту ринкових позицій (активізація виробництва, підтримка конкурентних переваг, розширення інвестування);
- B – стратегія розвитку: B₁ (посилення конкурентних переваг, пошук сегментів, де можна посісти лідируючі позиції тощо), B₂ (інвестування найприбутковіших сегментів, економія на масштабах виробництва);
- C – стратегія вибіркового розвитку: C₁ (спеціалізація на обмежених перевагах, подолання слабких сторін, елімінацій), C₂ (пошук шляхів отримання конкурентних переваг, вибіркоче вкладення інвестицій з урахуванням рентабельності/ризиків), C₃ (спеціалізація на перспективних сегментах, захист ринкової частки тощо);
- D – стратегія збору урожаю: D₁ (пошук можливостей збільшення ринкової частки з низьким ризиком, зменшення інвестування), D₂ (короткострокові перспективи, мінімальні інвестиції);
- E – стратегія елімінації (виключення з виробництва в разі збитків, припинення інвестування)

Рис. 2. Загальний вигляд матриці GE/McKinsey

Джерело: доповнено автором на основі [3; 4].

Для оцінки показника привабливості галузі (ринку) використовують дані про: розмір ринку та темпи його зростання, конкурентну ситуацію на ринку, рівень цін та загальну прибутковість, рівень державного регулювання, чутливість до загальногосподарської кон'юнктури, технологічний рівень. Для оцінки конкурентоспроможності суб'єкта господарювання – його розмір та темп зростання, частку ринку за сегментами, прибутковість, технологічний потенціал, організаційну структуру, прихильність покупців, ефективність розподілу та гнучкість тощо [4].

Як можна побачити з рис. 2, умовно всі зони матриці поділяються на переможців, переможених та середній граничний сегмент (можуть як розвиватися, так і скорочувати діяльність за певних умов). Охарактеризуємо основні зони цієї матриці та відповідні їм риси:

- переможець 1 характеризується високою привабливістю галузі та високою конкурентоспроможністю, СОБ, що сюди потрапляє здебільшого є лідером у власному сегменті (відповідає зоні «зірки» (відповідає зоні «собак» у матриці BCG)),
- переможець 2 характеризується високою привабливістю галузі та середнім рівнем відносних переваг, тобто СОБ має значні конкурентні переваги, проте не є лідером;
- переможець 3 характеризується середньою привабливістю галузі та високою конкурентоспроможністю;
- переможений 1 – характеризується середньою привабливістю ринку та низьким рівнем відносних переваг СОБ;
- переможений 2 – характеризується середньою привабливістю ринку та низьким рівнем відносних переваг СОБ;
- переможений 3 – характеризується як низькою привабливістю ринку так і низьким рівнем конкурентоспроможності СОБ (відповідає зоні «собак» у матриці BCG);
- знаки питання – висока привабливість галузі та низька конкурентоспроможність (відповідно зоні «важкі діти»), потребує стратегії підсилювання зростання або виходу з ринку;
- середній бізнес, що характеризується середнім рівнем як привабливості галузі, так і відносних переваг;
- генератор прибутку низька привабливість галузі та висока конкурентоспроможність (відповідає «дійним коровам» у матриці BCG).

Проміжні позиції в цій матриці важко інтерпретувати через суміжність стратегій, що є одним із недоліків моделі. Крім того, з одного боку, більш широкий набір показників, що ніби розширює врахування вагомих факторів, з іншого боку, підсилює суб'єктивізм оцінок щодо їх значення, фактори подані в статті тощо.

Окремо заслуговує на увагу модель портфельного аналізу «Shell» – DPM (далі – *матриця Shell/DPM*), що виникла на основі синтезу двох попередніх методів. В її основі покладено співвідношення двох факторів: *«галузева привабливість – конкурентоспроможність»*.

При цьому при розрахунку перспектив ринку враховуються такі фактори: зростання ринку, стабільність прибутковості, співвідношення покупців і виробників, прихильність покупців до торгової марки, рівень заміни товарами-субститутами, технологічні обмеження, розвиток бізнесу після продажного обслуговування [4]. При розрахунку конкурентоспроможності включають фактори: ринкової позиції (наприклад, частка на ринку, збутова мережа, мережа післяпродажного обслуговування), виробничих можливостей (економічні показники виробництва, доступність сировинних ресурсів, можливості вносити зміни в продукти), підтримуючих послуг (можливості ринкової позиції, здатність до виробничих інновацій, якість продукції) [4].

Для кожного квадранта матриці характерна своя стратегія, візуальне представлення наведено на рис. 3.



Рис. 3. Загальний вигляд матриці Shell/DPM

Джерело: [4].

Коротко охарактеризуємо основні елементи матриці та відповідні їм стратегії:

1. Лідерство в бізнесі – СОБ посідає провідне, може навіть панівне становище, ринок є перспективним зі зростаючими темпами росту, явних загроз з боку конкурентів не виявлено. Можливими стратегіями може бути продовження інвестування в розвиток бізнесу, нехтуючи поточними вигодами заради захисту своєї позиції та майбутніх прибутків.

2. Розвиток – СОБ посідає високі або навіть провідні позиції на ринку, який є стабільним або зростаючим. Головний стратегічний орієнтир – збереження власних позицій на ринку, адже вони можуть забезпечити прибутковість для майбутнього інвестування в інші сфери.

3. Генератор готівки, для якого характерне достатня непривабливість галузі, проте СОБ посідає провідні позиції, ринок є достатньо стабільним, проте його обсяги скорочуються, існує конкурентна загроза. Можливі стратегії – незначне інвестування в СОБ для отримання прибутку та використання його в іншу сферу.

4. Посилення конкурентних переваг – СОБ посідає середні позиції на достатньо перспективному ринку, при правильному використанні власних ресурсів може перетворитися на лідера галузі. Можливі стратегії – детальний аналіз галузі на можливість значного інвестування, адже існують перспективи посісти позицію лідера.

5. Продовження бізнесу з обережністю – середні позиції СОБ на середньому за привабливістю ринку, низькі перспективи, адже ринок поступово скорочується. Можливі стратегії – обережне інвестування з ретельним аналізом його доцільності та економічного стану.

6. Часткове скорочення бізнесу – характерно для середніх позицій СОБ на низько привабливому ринку з низькими можливостями. Можливі стратегії полягають у перетворенні власних активів у грошову масу та спрямування в інші напрями діяльності.

7. Подвоєння обсягу виробництва або часткове скорочення – слабка конкурентна позиція в привабливій галузі. Для нього пропонується стратегія інвестування з метою поліпшення конкурентного становища (що є ризикованим та потребує детального аналізу) або скорочення бізнесу.

8. Продовження бізнесу з обережністю або часткове скорочення – середня позиція СОБ у помірно привабливій галузі. Можливі стратегії – відмова від інвестування, орієнтація на баланси грошових потоків, поступове скорочення.

9. Припинення бізнесу – СОБ посідає низькі конкурентні позиції в непривабливій галузі. Основний напрям стратегії в цьому випадку – вихід із ринку.

Як бачимо, цю модель можна використовувати на будь-якому етапі життєвого циклу продукту, проте для неї є обмеження, а саме: сфера «використання моделі здебільшого обмежена капіталомісткими галузями промисловості (хімія, нафтопереробка, металургія)» [4], що спричиняє низьку ефективність від застосування для банківського сектору.

При розгляді методів портфельного аналізу не можна оминати й *матрицю ADL/LC*, що була розроблена фірмою «Arthur D. Little» та основана на стадіях життєвого циклу ринку (становлення, зростання, зрілість, спад) та конкурентної позиції суб'єкта господарювання (домінуюча, сильна, сприятлива, стійка або слабка).

Так, на стадії становлення (народження) ринку відбувається активний пошук споживачів, значний темп росту та динаміка технологій (завдяки розробці продукту), потребує значних інвестицій, що може знижувати прибутки.

На стадії зростання відбувається ускладнення входження до ринку нових конкурентів через можливі вхідні бар'єри, розвиток продуктового асортименту, збільшення обсягу торгівлі та прибутку, потреба в інвестиціях зберігається.

Стадія зрілості характеризується насиченням ринку, стабільністю лідерів, поділу сегменті технологій, обсяг торгівлі та прибутків досягає максимальної позначки та може почати зменшуватися.

І остання стадія – спаду – характеризується падінням попиту, негативним темпом росту, звуженням асортименту та зменшенням інтересу до продукції, грошові потоки набувають негативного значення.

Щодо характеристик конкурентної позиції, то наведемо таку коротку характеристику:

– домінуюча характерна для СОБ, що є лідером у галузі й контролює поведінку інших конкурентів, передбачає наявність широкого вибору стратегічних орієнтирів розвитку;

– сильна передбачає наявність сильних конкурентних переваг у СОБ, хоча вважати лідером галузі не можна;

– сприятлива позиція характерна для СОБ, які посідають свою ринкову нішу на рівні з іншими конкурентами, характеризується безпекою та можливостями для розвитку;

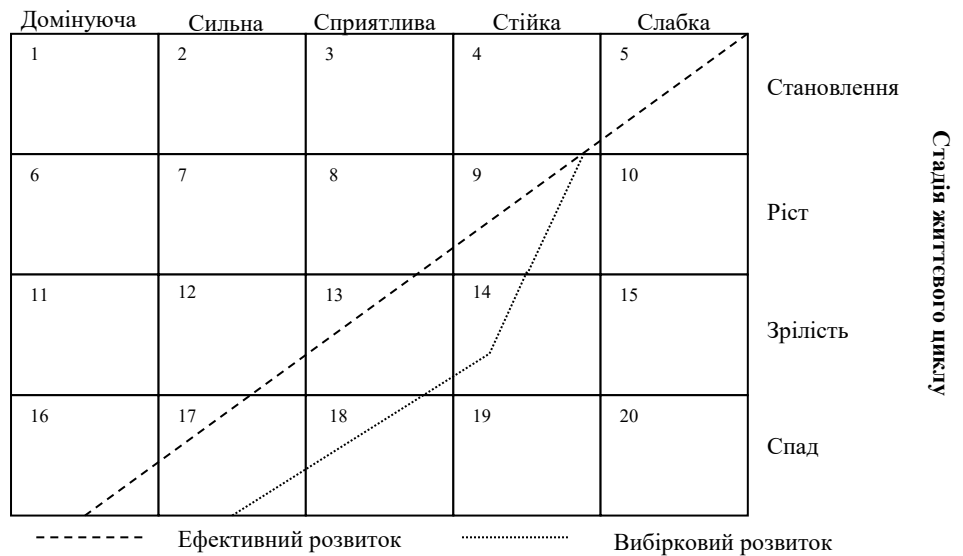
– стійка позиція характерна для СОБ, що замають захищену нішу у своєму сегменті ринку, проте вона є обмеженою за можливостями;

– слабка, яка передбачає збитковість для СОБ, може бути спричинена багатьма причинами, пов'язаними як із напрямом діяльності, так і з організацією загалом.

У загальному вигляді матрицю ADL/LC можна представити таким чином (рис. 4) з урахуванням відповідних стратегій розвитку.

Отже, зазначена модель враховує вибір стратегій для СОБ, які не передбачають зміни життєвого циклу. Крім того, як влучно зазначає група авторів, «основний недолік моделі – занадто висока схематичність, яка може призвести до прийняття менеджерами механічних рішень, що значно обмежує можливості її використання в умовах банківської справи, де в сучасних умовах глобалізації та інтернаціоналізації фінансових ринків саме інноваційна складова управління є основною передумовою збереження конкурентної позиції» [3].

Конкурентна позиція



Стратегії: 1 – збільшення частки ринку (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V); початок нового бізнесу (E, I, L); 2 – поліпшити конкурентне положення (E, I, L); швидке зростання частки ринку (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V); 3 – вибіркоче придбання або швидке зростання частки ринку (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V); 4 – зосередження (G, L, T) або довести життєздатність; 5 – наздогнати конкурентів (D, E, L, M, P, Q, R), в іншому випадку вихід з галузі (D, M, Q, R, W) або відмова від інвестування (D, K, Q, R, S); 6 – лідерство в цінах (A, C, N, U, V, W); утримання частки ринку (A, C, N, U, V, W); 7 – лідерство в цінах (A, C, N, U, V, W); швидке зростання частки ринку (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V); 8 – лідерство в цінах на важливому ринку (A, C, H, U, V, W); поступова диференціація продукції; 9 – зосередження (G, L, T); довести життєздатність (D, E, L, M, P, Q, R); 10 – зсув (D, L, M, N, Q, R, V, W) або оновлення продукції (D, M, O, P, Q, R, U); вихід з ринку (X), якщо неможливо довести життєздатності; 11 – утримання частки ринку (A, B, C, F, G, H, J, N, T); утримання конкурентного становища (A, C, N, U, V); 12 – утримання конкурентного становища (A, C, N, U, V, W); зростання частки ринку зі збільшенням виробництва (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U); 13 – зростання частки ринку зі збільшенням виробництва (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U); пошук і захист ринкової ніші (A, G, I, M, R, T); 14 – утримання ринкової ніші (C, D, N, Q, U); вихід з галузі (D, M, Q, R, W); 15 – зсув (D, L, M, N, Q, R, V, W), оновлення продукції (D, M, O, P, Q, R, U); вихід з ринку (D, M, Q, R, W), якщо неможливо довести життєздатності; 16 – утримання конкурентного становища (A, C, N, U, V, W); 17 – утримання конкурентного становища (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); 18 – експлуатація ринкової ніші (B, C, L, N, P, T, U, V), її утримання (C, D, N, Q, U) або вихід з ринку (D, M, Q, R, W); 19 – вихід з ринку (D, M, Q, R, W) або відмова від виробництва (X); 20 – вихід з галузі (X).

Види стратегій: A. Зворотна інтеграція; B. Розвиток бізнесу за кордоном; C. Розвиток виробничих потужностей за кордоном; D. Раціоналізація системи збуту; E. Нарощування виробничих потужностей; F. Експорт тієї самої продукції; G. Пряма інтеграція; H. Невпевненість; I. Початкова стадія розвитку ринку; J. Ліцензування за кордоном; K. Повна раціоналізація; L. Проникнення на ринок; M. Раціоналізація ринку; N. Методи та напрями підвищення ефективності; O. Нові продукти/нові ринки; P. Нові продукти/старі ринки; Q. Раціоналізація виробництва; R. Раціоналізація асортименту продукції; S. Чисте виживання; T. Старі продукти/нові ринки; U. Старі продукти/старі ринки; V. Ефективна технологія; W. Зниження собівартості; X. Відмова від виробництва

Рис. 4. Загальний вигляд матриці ADL/LC

Джерело: [3].

Одним із різновидів стратегічного аналізу за допомогою матричного методу є **матриця Ансоффа**, що орієнтується на визначення стратегій для суб'єкта господарювання в умовах зростання ринку чи розширення виробництва. Матриця в узагальненому вигляді має такий вигляд (рис. 5).

	Старий ринок	Новий ринок
Старий товар	C1. Удосконалення діяльності	C3. Стратегія розвитку ринку
Новий товар	C2. Товарна експансія	C4. Диверсифікація

Рис. 5. Загальний вигляд матриці Ансоффа

Джерело: [4].

Розглянемо запропоновані стратегії більш детально.

1. Стратегія удосконалення діяльності формується на перетині старого ринку та старого товару й передбачає збільшення ефективності діяльності шляхом раціоналізації виробничих та збутових процесів (наприклад, шляхом розширення клієнтської бази, збільшення частки на ринку тощо).

2. Стратегія товарної експансії передбачає просування нових товарів (наприклад, за рахунок розширення його характеристик, асортименту тощо) на старому ринку. Вважається низькоризиковою стратегією.

3. Стратегія розвитку ринку спрямована на освоєння нових сегментів або вихід на нові ринки для старих товарів. Вважається більш ризиковою, ніж попередні стратегії, але в майбутньому може значно підвищити прибутковість.

4. Стратегія диверсифікації, що передбачає випуск нового товару на новому ринку, вважається найбільш ризикованою та капіталомісткою. Але може бути варіантом виходу зі стагнуючих ринків та укріплення конкурентних переваг.

Отже, основною перевагою цієї матриці є простота та наочність, проте треба враховувати однобічну орієнтацію цієї методики на зростання ринку та ігнорування багатьох інших важливих факторів.

Заслуговує на увагу *тривимірна схема Абеля* як один із матричних методів стратегічного управління для банківських установ. Він запропонував визначати стратегію розвитку галузі на основі розвиненої матриці Ансоффа в таких трьох вимірах:

- групи покупців, які обслуговуються (хто?);
- потреби покупців (що?);
- технологію розробки та виробництва продукту (як?) [4].

Рухаючись по трьох осях СОБ може знайти інші сегменти чи потреби ринку або змінити технологію виробництва для досягнення кращих результатів у майбутньому.

Своє представлення вибору певної стратегії зробили вчені А. Томпсон і А. Стрікленд [7] (далі – *матриця Томпсона-Стрікленда*), які розробили власну *матрицю «зростання ринку – конкурентоспроможність»*. Графічне представлення їхньої моделі наведено на рис. 6. Кожний квадрант являє собою набір можливих стратегій, які організація повинна обирати залежно від власних умов та напрямів розвитку. Охарактеризуємо основні з них:

– стратегія концентрованого зростання – вид стратегії росту, що полягає в зміні продукту чи ринку в тій самій галузі, що можливо шляхом посилення позиції на ринку, розвитку ринку чи продукту тощо;

– стратегія вертикальної інтеграції – вид стратегії зростання і полягає в розширенні сфери діяльності СОБ у тій самій галузі за рахунок інтеграції зі споживачами чи постачальниками (участь у різних стадіях галузевого ланцюга цінностей);

– стратегія горизонтальної інтеграції – вид стратегії зростання і полягає в розширенні сфери діяльності СОБ у тій самій галузі за рахунок інтеграції з партнерами;

- стратегія диверсифікації – вид стратегії зростання, що полягає в освоєнні виробництва нових товарів і послуг, розширення напрямів діяльності та сфер бізнесу тощо;
- стратегія конгломеративної диверсифікації полягає в розширенні виробництва за допомогою технологічно розширеного асортименту продукції з уже наявною;
- стратегія концентричної диверсифікації – вид стратегії зростання, що полягає в пошуку й використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів чи послуг;
- стратегія скорочення – полягає у виключенні окремих напрямів діяльності, скороченні витрат тощо;
- стратегія ліквідації полягає в повному припиненні виробництва певного продукту чи надання послуг СОБ або припиненні бізнесу;
- стратегія скорочення витрат – одна зі стратегій скорочення, що полягає в перегляді можливих витрат СОБ чи організації та їх усунення з метою економії припинення виробництва неприбуткових товарів та майбутнього підвищення продуктивності [3].



Рис. 6. Загальний вигляд матриці Томпсона-Стріклєнда

Джерело: [4].

Ця стратегія передбачає певні еталонні рішення для менеджменту банківських установ залежно від змін на ринку, однак не визначає критерії, за якими та чи інша стратегія повинна прийматися. Іншим її недоліком є обмеженість лише двома факторами і неврахування багатьох інших вагомих параметрів.

Висновки і пропозиції. Отже, портфельний аналіз дає змогу розглядати банк як сукупність окремих СОБ, кожна з яких може відноситися до його самостійного напрямку діяльності. Залежно від застосування методів аналізу менеджмент має змогу обирати ту чи іншу стратегію розвитку для найефективнішого використання ресурсів та зростання фінансових результатів. Запропоновані вище моделі портфельного аналізу (які в більшості, передбачають аналіз у системі параметрів ринок – конкурентна позиція або ринок – товар) не можна назвати універсальними для застосування банківськими установами. Їх вибір повинен бути ґрунтовно зважений на основну мету стратегічного аналізу тієї чи іншої СОБ, специфіку продукту чи послуги та можливості менеджменту установи.

Список використаних джерел

1. Антоненко В. М., Катранжи Л. Л. Сутність та перспективи впровадження портфельного (матричного) стратегічного планування діяльності комерційних банків України. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 556–562.
2. Воробьев А. В., Олюнин В. И. Анализ современных зарубежных матричных моделей выбора финансовой стратегии. *Управление экономическими системами: электронный научный журнал*. 2011. № 29 (5). URL: <http://uecs.ru/uecs-29-292011/item/486-2011-06-03-07-23-06>.
3. Горелов Д. О., Большенко С. Ф. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с.
4. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
5. Козьменко С. М., Шпиг Ф. І., Волошко І. В. Стратегічний менеджмент банку. Суми: Університетська книга, 2010. 752 с.
6. Любунь О. Управління та ефективність стратегічного планування у банку. *Банківська справа*. 2007. № 6. С. 8–11.
7. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 578 с.

References

1. Antonenko, V. M., Katranzhy, L. L. (2017). Sutnist ta perspektyvy vprovadzhenia portfelnoho (matrychnoho) stratehichnoho planuvannia diialnosti komertsiynykh bankiv Ukrainy [The essence and prospects of implementation of portfolio (matrix) strategic planning of commercial banks of Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, 8, 556–562 [in Ukrainian].
2. Vorobev, A. V., Oliunin, V. I. (2011). Analyz sovremennykh zarubezhnykh matrychnykh modeley vybora fynansovoy stratehy [Analysis of modern foreign matrix models of financial strategy choice]. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami – Management of economic systems*, 29 (5). Retrieved from <http://uecs.ru/uecs-29-292011/item/486-2011-06-03-07-23-06>.
3. Horielov, D. O., Bolshenko, S. F. (2010). *Stratehiia pidpriemstva [Enterprise strategy]*. Kharkov: Vyd-vo KhNADU [in Ukrainian].
4. Dovhan, L. Ye., Karakay, Yu. V., Artemenko, L. P. (2011). *Stratehichne upravlinnya [Strategic management]*. (2nd ed.). Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
5. Kozmenko, S. M., Spieg, F. I., Voloshko, I. V. (2010). *Stratehichnyi menedzhment banku [Strategic management of the bank]*. Sumy: Universytetska knyha [in Ukrainian].
6. Liubun, O. (2007). Upravlinnia ta efektyvnist stratehichnoho planuvannia u banku [Management and effectiveness of strategic planning in the bank]. *Bankivska sprava – Banking*, 6, 8–11 [in Ukrainian].
7. Tompson, A. A., Striklend, A. Dzh. (1998). *Strategicheskyy menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii [Strategic Management. The art of developing and implementing a strategist]* (Trans. with English ed. L. G. Zaitseva, M. I. Falcon). Moscow: Banki i birzhi, YuNITI [in Russian].

Гончаренко Тетяна Петрівна – кандидат економічних наук, директор, Сумський коледж економіки і торгівлі (вул. Троїцька, 37, м. Суми, 40022, Україна).

Гончаренко Татьяна Петровна – кандидат экономических наук, директор, Сумской колледж экономики и торговли (ул. Троицкая, 37, г. Сумы, 40022, Украина).

Goncharenko Tatyana – PhD in Economics, Director, Sumy College of Economics and Trade (37 Troitska Str., 40022 Sumy, Ukraine).

E-mail: t_p_goncharenko@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6298-4517>