

тків і збитків, планового балансу тощо. Проведення аналізу відхилень, формування та прийняття корегуючи рішень. Дослідникам потрібно більшу увагу приділити вивченню планування як надходжень, так і платежів, а також прийняттю рішень щодо розподілу коштів на основі об'єктивного погляду керівників і персоналу, можливості зменшення втрат при визначенні пріоритетності платежів.

Література

1. Лахтінова Л.А. Фінансовий аналіз сільськогосподарських підприємств: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2004. – 365 с.
2. Дем'яненко М.Я. Стратегія розвитку агропромислового комплексу України. Проект // Економіка України. – 2005. - № 7. – С.112.
3. Дісперов В. Визначення ефективності в сільськогосподарському підприємстві// Економіка України. – 2006. - №4. – С.104.
4. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств: навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2005. – 536 с.

Харченко І.В., к.е.н., доц., Кубанова В., студ. гр. ЕК-05-2
Кіровоградський національний технічний університет

ЩОДО МЕТОДУ ВИБОРУ ПРІОРИТЕТІВ ІНВЕСТУВАННЯ

В процесі управління будь-якою корпорацією завжди виникає питання – в які підприємства чи галузі краще вкладати інвестиції? Що принесе найкращі результати для корпорації? Існують і методи, які допомагають шукати відповідь на це питання - це так званий матричний аналіз диверсифікованих компаній. Відомо також що існує три матриці для аналізу перспективності підрозділів диверсифікованої компанії: матриця БКГ, матриця GE-МакКінсі, матриця А. де Літл. В основу кожної матриці покладені різні пари показників, що на думку її авторів характеризують стан і перспективи кожної бізнес-одиниці. Матриця БКГ порівнює позиції господарських підрозділів диверсифікованої компанії на основі темпів зростання галузі і відносної частки ринку. В матриці GE-МакКінсі привабливість/конкурентна позиція становище кожного господарського підрозділу визначається на основі кількісних оцінок довгострокової привабливості

галузі і сили позиції підрозділу в конкуренції.

Матриця А. де Літтл життєвого циклу показує, як розподіляються різні господарські підрозділи диверсифікованої компанії по стадіях життєвого циклу галузі. Щоб краще ідентифікувати види бізнесу, які розвиваються, тобто знаходяться на підйомі, аналітики можуть використовувати цю матрицю, де розташування господарських підрозділів залежить від стадії життєвого циклу галузі і сили їх конкурентних позицій.

Кожна матриця по своєму класифікує господарські підрозділи і визначає пріоритети інвестування. Так, в матриці БКГ підрозділи поділяються на: «знаки питання» («важкі діти»), «собаки» «зірки» та «дійні корови». Компанії (господарські підрозділи) з високою відносною часткою ринку в швидкорослих галузях були названі в матриці БКГ «зірками», оскільки вони обіцяють найбільші прибутки і перспективи зростання. Від таких компаній залежить загальний стан господарського портфеля корпорації. Зайнявши домінуючі позиції на швидкорослому ринку, компанії - «зірки» звичайно потребують значних інвестицій для розширення виробничих можливостей і збільшення оборотного капіталу. Але вони також самі генерують значний приток готівки зважаючи на низький рівень витрат за рахунок економії на масштабах виробництва і накопиченого виробничого досвіду. Компанії (господарські підрозділи), що мають високу відносну частку ринку в галузях, що поволі ростуть, були названі в схемі БКГ «дійними коровами». Компанії — «дійні корови» заробляють засоби в об'ємах, що перевищують їх потреби в реінвестуванні.

«Знаки питання» або «важкі діти». Високі темпи зростання роблять їх привабливими з галузевої точки зору. Проте низька відносна частка ринку (і, таким чином, обмежені можливості використання "ефекту кривої досвіду") піднімає питання про те, чи зможуть ці підрозділи успішно конкурувати з крупними, більш ефективно діючими суперниками. І нарешті, «собаки». Компанії (господарські підрозділи) з низькою відносною часткою ринку в галузях, що поволі ростуть, називаються «собаками» через слабкі перспективи їх зростання, відстаючих позицій на ринку і те, що знаходження позаду лідерів на кривій досвіду обмежує розмір їх прибутку. Цю матрицю як широко використовують, так і широко критикують дослідники. Основна

критика - це спрощений підхід до розподілу підрозділів і недостатнє врахування різноманітності варіантів.

Альтернативний підхід, що знімає частину недоліків матриці «зростання/частка» БКГ, був запропонований компанією General Electric (GE). Розроблена для аналізу власного диверсифікованого портфеля (за участю консалтингової фірми McKensey and Company) ця дев'ятиклітинна матриця розташована в двомірній системі координат — галузевої привабливості і сили/позиції в конкуренції конкретного бізнесу.

Проте матриця GE, також як і матриця БКГ, не забезпечує реальних рекомендацій специфічних стратегій; максимум, що може дати - це відповідь на питання, на яку стратегію орієнтуватися в цілому: агресивне розширення, захист і оборона або збір урожаю — скорочення. Така вказівка, будучи цінним для управління портфелем компанії в перспективі, проте ігнорує питання про стратегічну координацію між різними видами діяльності, а також про те, які стратегічні підходи слід використовувати і які стратегічні дії робити на рівні господарських підрозділів. Іншою слабкістю даної матриці є те, що по ній неможливо визначити види бізнесу, які готові стати переможцями, оскільки їх галузі переходять в стадію початку швидкого зростання.

Матриця життєвого циклу А. де Літл показує, як розподіляються різні господарські підрозділи диверсифікованої компанії по стадіях життєвого циклу галузі. Щоб краще ідентифікувати види бізнесу, які розвиваються, тобто знаходяться на підйомі, аналітики можуть використовувати матрицю, розмірністю 3x5, де розташування господарських підрозділів залежить від стадії розвитку галузі і сили їх конкурентних позицій. Не можна сказати, що всі ці матриці разом або окремо задовольняють потреби аналітиків корпорацій при виборі пріоритетів інвестування. Тому з'являються статті, в яких піддається сумніву рекомендації даних матриць. Приклад - стаття з промовистою назвою «Любіть собак своїх» [3], де обгрутовується перевага інвестування в підрозділи з невеликою часткою ринку і повільним темпом зростання - «собаки». Це, на думку авторів, збільшить капіталізацію компанії краще, ніж інвестування в «зірок». Але за умови перетворення бізнесу постає питання - а чи є перспектива в галузі, чи дасть перетворення очікувані результати? Коли ці перетворення дадуть результати? Тому, на наш погляд, доцільно

ввести новий метод вибору пріоритетів інвестування, де враховувались би всі перераховані критерії: відносна частка ринку, темп зростання галузі, конкурентна позиція в галузі, довгострокова привабливість галузі та стадія життєвого циклу галузі. Графічно ілюструє це зірка з п'ятьма променями, що виходять з однієї точки (дивись рис. 1). На кожному промені умовно позначається кожна з цих характеристик. Зрозуміло, що така постановка питання різко збільшує кількість варіантів стану підрозділів і висуває питання щодо обґрунтованого критерію вибору інвестування. Ми погоджуємось, що на ці питання ще треба обґрунтовано відповідати. Це може бути предметом дослідження. Проте ми не сумніваємось, що відповіді знайти можна, і вони будуть цікавими для теоретичної розробки, так і для практичних працівників.

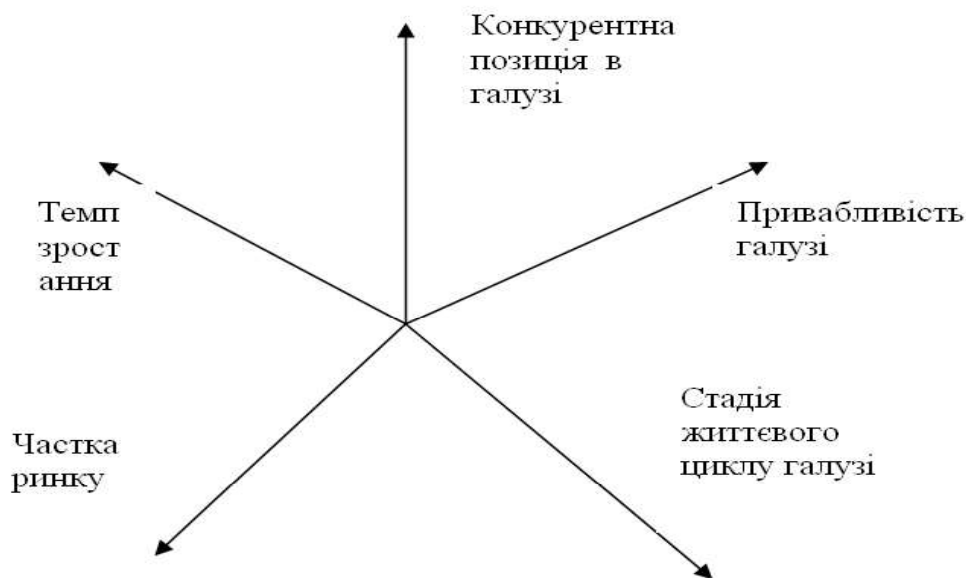


Рис. 1. Схема для вибору пріоритетів інвестування

Література

1. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М. «ЮНИТИ», 1998. – 576 с.
2. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М. «ЮНИТИ», 2003. – 928 с.с ил.
3. http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_17/article_2860 /Harry Quarls, Thomas Pernsteiner, Kasturi Rangan Любите собак своих

Харченко С. В., аспірант
Київський національний економічний університет
ім. В. Гетьмана