

ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Е.П. Решетникова, Л.Ю. Шемятихина

Уральский государственный педагогический университет,
г. Екатеринбург, Россия

В настоящее время одним из наиболее часто применяемых западными корпорациями инструментов стратегического менеджмента является портфельный анализ.

Для проведения портфельного анализа организация описывается как портфель, состоящий из определенных бизнес-единиц и товарных линий, т. е. как их совокупность. При этом «портфель» должен быть пропорциональным, т. е. представлять собой такое сочетание стратегических бизнес-единиц, зарабатывающих и тратящих финансовые средства, при котором постоянно обеспечивается хорошая ликвидность предприятия.

Портфель организации или корпоративный портфель – это совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений (стратегических единиц бизнеса), принадлежащих одному и тому же владельцу [5, с. 90].

Портфельный анализ – это инструмент, с помощью которого руководство организации выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения инвестиций в неэффективные проекты [5, с. 90].

При этом оценивается относительная привлекательность рынков и конкурентоспособность организации на каждом из этих рынков. Предполагается, что портфель организации должен быть сбалансирован, т. е. должно быть обеспечено правильное сочетание подразделений или продуктов, испытывающих потребность в капитале для обеспечения роста, с хозяйственными единицами, располагающими некоторым избытком капитала. Предназначение методов портфельного анализа заключается в том, чтобы помочь менеджерам понять бизнес, создать ясную картину формирования затрат и прибылей в диверсифицированной компании. Это, в свою очередь, требует тщательного анализа возможностей и угроз для каждого хозяйственного подразделения. Портфельный анализ обеспечивает менеджеров инструментом анализа и планирования портфельных стратегий для определения разумной диверсификации деятельности организации. Он помогает также введению единой терминологии и управленческой структуры с целью облегчения коммуникаций внутри организации. Одним из наиболее важных направлений использования результатов портфельного анализа является принятие решений о реструктуризации и оптимизации деятельности организации с целью использования открывающихся возможностей как внутри организации, так и вне ее.

Методы портфельного анализа деятельности организации разработаны в 1960-е годы для решения задач стратегического управления на корпоративном уровне и являются одними из немногих специализированных методов стратегического менеджмента.

Теоретической базой портфельного анализа является концепция жизненного цикла товара, опытная кривая и база данных PIMS. При этом портфельный анализ рекомендует, чтобы для целей разработки стратегии каждый продукт организации, ее хозяйственные подразделения рассматривались независимо, что позволяет сравнивать их между собой и с конкурентами.

Основным приемом портфельного анализа является построение двухмерных матриц, с помощью которых бизнес-единицы или продукты могут сравниваться друг с другом по таким критериям, как темпы роста продаж, относительная конкурентная позиция, стадия жизненного цикла, доля рынка, привлекательность отрасли и др. При этом реализуются принципы сегментации рынка (выделения наиболее значимых критериев на основе анализа внешней среды) и анализа деятельности организации и согласования (попарного сопоставления критериев). Следует отметить, что хотя в матрицах разных консультационных фирм используются различные наборы переменных, но это все равно двухмерные матрицы, у которых по одной оси фиксируются значения внутренних факторов, а по другой – внешних.

Портфельный анализ предназначен для решения следующих проблем:

- согласование бизнес-стратегий или стратегий хозяйственных подразделений предприятия. Он призван обеспечить равновесие между хозяйственными подразделениями с быстрой отдачей и направлениями, подготавливающими будущее;
- распределение кадровых и финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями;
- анализ портфельного баланса;
- установление исполнительных задач;
- проведение реструктуризации организации.

Главными достоинствами портфельного анализа являются возможность логического структурирования и наглядного отражения стратегических проблем организации, относительная простота представления результатов, ак-

цент на качественные стороны анализа. Некоторые авторы считают, что портфельный анализ вынуждает менеджеров, занятых в основном текущими делами, обратить внимание на будущее организации [4, с. 40].

Во всех матрицах портфельного анализа по одной оси определяется оценка перспектив развития рынка, по другой – оценка конкурентоспособности хозяйственных подразделений организации.

Обычно процесс портфельного анализа идет по одной схеме.

1. Все виды деятельности организации (ассортимент продукции) разбиваются на стратегические единицы бизнеса. Считается, что бизнес-единица должна:

- обслуживать рынок, а не работать на другие подразделения организации;
- иметь своих потребителей и конкурентов;
- руководство бизнес-единицы должно контролировать ключевые факторы, которые определяют успех на рынке.

2. Определяется относительная конкурентоспособность этих бизнес-единиц и перспективы развития соответствующих рынков. Сбор и анализ данных в этом случае производится по следующим направлениям:

- привлекательность отрасли;
- конкурентная позиция;
- возможности и угрозы организации;
- ресурсы и квалификация кадров.

При этом разные консультационные фирмы предлагают различные критерии оценки перспектив развития рынка и деятельности бизнес-единиц на этих рынках.

3. Строятся и анализируются портфельные матрицы (матрицы стратегического планирования) и определяется желаемый портфель бизнесов, желаемая конкурентная позиция.

4. Разрабатывается стратегия каждой бизнес-единицы (бизнес-стратегия), и бизнес-единицы со схожими стратегиями объединяются в однородные группы [2, с. 52].

Далее руководство оценивает стратегии всех подразделений с точки зрения их соответствия корпоративной стратегии, соизмеряя прибыль и ресурсы, потребные каждому подразделению, с помощью матриц портфельного анализа. При этом матрицы анализа портфеля бизнесов сами по себе не являются инструментом принятия решения. Они только показывают состояние портфеля бизнесов, которое должно учитываться руководством при принятии решения.

На практике портфельный анализ в организации проводится с учетом ряда стратегических составляющих. Известный специалист в области стратегического управления Игорь Ансофф выделяет четыре стратегические составляющие портфельного анализа [1, с. 205].

Первая составляющая – вектор роста, определяющий масштаб и направление будущей сферы деятельности организации. Компоненты вектора роста – продукт и расширение рынка.

Особое значение в условиях рыночной экономики имеет последовательное и экономически обоснованное определение стратегических направлений развития сервисных организаций на основе использования указанной матрицы:

Проникновение на рынок или совершенствование деятельности. При выборе данного стратегического направления необходимо проводить маркетинговые мероприятия по увеличению существующей доли рынка, а именно: привлечение новых пользователей, в том числе клиентов организаций-конкурентов за счет рекламы, повышения качества продукции (оказываемых услуг), предоставления более выгодных условий, торговых скидок, использования недостатков в деятельности конкурентов. Такое направление требует больших затрат, так как «помимо вложений в технологию и производство сопровождается использованием относительно низких по сравнению с конкурентами цен»; слияния или поглощения организаций-конкурентов.

Развитие рынка. Эта стратегия направлена на поиск новых сегментов рынка товаров (услуг) для уже освоенных видов производственного обслуживания. Если, например, организация оказывает услуги в основном юридическим лицам, то в рамках данной стратегии оно может расширить спектр услуг за счет оказания их и физическим лицам. Кроме того, возможен выход организации со своими предложениями на соседние хозяйства, другие районы и регионы.

Создание новых продуктов (услуг). Данная стратегия создания новых видов товаров (услуг) и совершенствования существующих преследует цель – увеличение сферы их сбыта. При этом организация отыскивает дополнительные ниши в уже существующей и известной области рынка услуг, исходя из имеющихся потребностей клиентов.

Важное стратегическое направление – диверсификация, которая связана с разработкой новых видов услуг с одновременным освоением новых сегментов рынка услуг. Диверсификация – это распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение видов предоставляемых услуг, географической сферы деятельности и т. д.). В узком смысле слова под диверсификацией понимается проникновение предприятий в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной их деятельности. Организация должна принимать решение об осуществлении диверсификации в условиях чрезмерного насыщения рынка услуг и падения спроса на них, усиления конкуренции, а также при наличии накопленных свободных финансовых ресурсов, которые в данный момент выгоднее инвестировать в высокопривлекательные отрасли, нежели в текущую деятельность.

Вторая составляющая портфельного анализа – конкурентное преимущество организации. Существуют различные направления достижения конкурентных преимуществ, среди которых можно выделить следующие основные: минимизация затрат, дифференциация товаров (услуг) и ранний выход на рынок.

При осуществлении стратегии *минимизации общих издержек* организации важно провести тщательный анализ своих затрат и соответствующие мероприятия, направленные на снижение всех расходов и достижение эффективности производства. *Стратегия дифференциации товаров (услуг)* связана с разработкой ряда существенных их особенностей, которые отличают их от товаров (услуг) конкурентов. Для успешной реализации этой стратегии организация должна определить возможные потребности клиентов, чтобы уточнить, что их не устраивает в существующих товарах (услугах) и какие изменения необходимо провести для удовлетворения ожидаемого роста потребностей в них со стороны клиентов. При реализации *стратегии раннего выхода на рынок товаров (услуг)* с оригинальными предложени-

ями организация может обеспечить себя конкурентным преимуществом, позволяющим достичь увеличения прибыли и быстрого экономического роста. Отметим, что на рынке услуг, ввиду отличий их от товаров, гораздо труднее защитить оригинальные разработки с помощью авторских свидетельств на изобретения и патентов, чем на рынке новых товаров. Поэтому такое конкурентное преимущество действует непродолжительно и его относительно легче завоевать, чем удержать, поскольку конкуренты быстро копируют используемые новинки организации-лидера.

Третья составляющая портфельного анализа – синергизм, которому в литературе дается следующее определение: «явление, когда доходы от совместного использования ресурсов превышают сумму доходов от использования тех же ресурсов по отдельности, часто называют эффектом «2+2=5». Мы будем называть этот эффект синергизмом». Другими словами, это получение дополнительного экономического эффекта в результате взаимодействия факторов производства. Синергизм может быть не только положительным, но и отрицательным. Последний возможен, когда организация диверсифицируется в высококонкурентную отрасль, не имея достаточного опыта работы и навыков управления в ней.

Четвертая составляющая – это стратегическая гибкость портфеля различных видов деятельности. Она предусматривает наличие у организации таких возможностей, которые позволяют ему при необходимости эффективно диверсифицироваться в другие отрасли. Как подчеркивает И. Ансофф, развитие какой-либо составляющей портфельного анализа может привести к ослаблению остальных, например, усиление стратегической гибкости управления приводит к уменьшению общего потенциального синергизма.

Портфельные матрицы позволяют обобщить результаты разработки стратегии и представить их в наглядной форме. Кажущаяся простота этих методов обманчива, так как они требуют полной и надежной информации о состоянии рынка, о сильных и слабых сторонах предприятия и его основных конкурентах. Построение портфельных матриц предполагает проведение большой работы по сегментации рынка, по сбору информации, которая может отсутствовать в явном виде.

Главный недостаток портфельного анализа заключается в использовании данных о текущем состоянии бизнеса, которые не всегда можно экстраполировать в будущее. Различия методов портфельного анализа состоят в подходах к оценке конкурентных позиций стратегических единиц бизнеса и привлекательности рынка. Однако в любой портфельной матрице различные виды бизнеса оцениваются только по двум критериям, при этом множество других факторов (качество продукции, инвестиции и т. д.) остается без внимания [3, с. 70].

Портфельный анализ – удобная, наглядная модель, демонстрирующая возможности той или иной бизнес-единицы, продукта или товарной линии и дающая возможность спрогнозировать ее дальнейшее развитие. Портфельный анализ дает возможность организации увеличить выручку и прибыль, улучшить ликвидность организации путем исключения бесперспективных бизнес-единиц и развития оставшихся.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф, И. Стратегический менеджмент: Классическое издание / И. Ансофф. – М.: Питер, 2009. – 343 с.
2. Гольдштейн, Г.Я. Основы менеджмента: конспект лекций / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог: Издательство ТРТУ, 1995. – 145 с.
3. Гольдштейн, Г.Я. Стратегический менеджмент: конспект лекций / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог: Издательство ТРТУ, 1995. – 93 с.
4. Дихтль, Е. Практический маркетинг / Е. Дихтль, Х. Хергшген. – М.: Экономика, 1995. – 233 с.
5. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.