

ОСОБЕННОСТИ И ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛИЗА ПРИ СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПЛАНИРОВАНИИ И УПРАВЛЕНИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Ф.Ф. Юрлов, К.Б. Галкин, Т.А. Малова, Д.А. Корнилов

Нижегородский государственный технический университет

В статье рассматриваются возможности применения портфельного анализа для принятия стратегических решений. Для характеристики данного инструмента приводятся проблемы, решаемые портфельным анализом, и его особенности. В заключение авторы подводят итоги, определяя преимущества и недостатки практического применения портфельного анализа в качестве методологии выбора эффективных решений при стратегическом планировании.

Выбор эффективных решений является одним из важнейших элементов стратегического планирования и менеджмента. В зарубежной практике разработан ряд методов принятия стратегических решений. К ним относятся: матрица Ансоффа, матрица Бостонской консультационной группы БКГ, проект PIMS, матрица Mc Kinsey и Arthur D. Little. В качестве основного инструмента, который используется западными корпорациями, выступает портфельный анализ.

Под портфельным анализом понимается [1] инструмент, с помощью которого руководство предприятия оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные направления и сокращения или прекращения инвестиций в неэффективные проекты.

К основным проблемам, которые решаются при портфельном анализе, относятся [1]:

1. Согласование бизнес-стратегий или стратегий хозяйственных подразделений предприятия.
2. Распределение финансовых и иных ресурсов между хозяйственными подразделениями.
3. Анализ портфельного баланса.
4. Проведение реструктуризации предприятия.
5. Определение исполнительных задач при стратегическом менеджменте.

Ввиду значительной распространенности указанных выше методов портфельного анализа необходим анализ их особенностей и возможностей применения в отечественной практике. Данному вопросу и посвящена настоящая работа.

Первая особенность портфельного анализа заключается в том, что при его использовании различные виды бизнеса оцениваются только по двум показателям (критериям). При этом другие критерии (размер инвестиций, качество продукции, социальные факторы и т.п.), как правило, не учитываются.

При использовании матрицы БКГ находят применение критерии:

- 1) сравнительная доля рынка,
- 2) темпы роста рынка.

При рассмотрении указанных критериев возникают трудности определения того, как зависят важнейшие показатели деятельности фирмы (например, прибыль и рентабельность) от показателя относительной доли рынка.

В случае использования матрицы. Mc Kincey — General Electric и фирмы Arthur D. Little в качестве показателей оценки экономического состояния предприятия выступают конкурентоспособность и привлекательность отрасли. Считается, что данные показатели зависят от совокупности факторов. К факторам, определяющим привлекательность рынка, относят:

- размер рынка;
- темпы роста рынка;
- географическое преимущество рынка;
- динамику цен и чувствительность рынка к ценам;
- размеры ключевых сегментов рынка;
- цикличность рынка.

Факторами конкуренции являются:

- уровень конкуренции на рынке;
- тенденции изменения числа конкурентов;
- преимущества лидеров отрасли;
- чувствительность к товарам-заменителям.

Считается, что рассматриваемая матрица является более совершенной по сравнению с исходной матрицей БКГ. Это обусловлено тем, что при ее использовании учитывается большее число факторов. Основным недостатком матрицы является субъективность оценок позиции хозяйствующего субъекта (предприятия или его подразделений), что связано с применением экспертных методов при оценке привлекательности отрасли.

Основой портфельного анализа фирмы Arthur D. Little является концепция жизненного цикла отрасли или бизнес-единицы. В соответствии с этой концепцией каждая бизнес-единица проходит четыре стадии: рождение, развитие, зрелость, спад. Другим параметром является конкурентная позиция бизнеса: доминирующая, главная, благоприятная, прочная, слабая.

Сочетание четырех стадий жизненного цикла и пяти конкурентоспособных позиций позволяет составить матрицу ADL размерности 4×5, которая дополняется набором стратегических решений. При использовании данной матрицы требуется определить переменные, которые характеризуют стадии жизненного цикла (ось Y) и переменные, определяющие главные стороны бизнеса и его относительное положение на рынке (ось X).

К стадиям жизненного цикла относятся: рождение, рост, зрелость, спад. В качестве показателей, которые используются при составлении рассматриваемой матрицы и характеризуют экономическое состояние фирмы, выступают: прибыль, денежный поток, инвестиции.

К факторам, которые характеризуют стадии жизненного цикла, относят:

- темп роста;
- число конкурентов;
- стабильность доли рынка;
- стартовые барьеры;
- деление рынка.

К трудностям применения рассматриваемой матрицы можно отнести:

1. Установление соответствия указанных выше факторов стадиям жизненного цикла. Например, могут возникнуть трудности определения величины темпов роста, соответствующего той или иной стадии жизненного цикла.

2. Установление соответствия экономических показателей, характеризующих экономическое состояние хозяйствующего субъекта, стадиям жизненного цикла.

Например, может возникнуть трудность определения того, каким значениям показателей прибыли соответствуют рождение или рост фирмы.

3. Данная модель использует только те стратегии, которые не приводят к изменению стадий жизненного цикла. В реальных условиях возможны ситуации, когда осуществляется переход от одних состояний рынка к другим, например от зрелых — к растущим.

Следующим подходом, который используется при портфельном анализе, является подход, базирующийся на применении матрицы Ансоффа. Эта матрица предназначена для определения возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка.

К преимуществам матрицы Ансоффа можно отнести ее простоту.

К недостаткам относится использование только двух факторов: товар и рынок. При этом не исследуются показатели, определяющие эффективность функционирования предприятия (финансовая устойчивость, ликвидность, прибыльность и т.д.).

Рассматриваются два состояния товара: старый и новый. Состояниями рынка являются: старый и новый рынок.

В качестве стратегий планирования деятельности предприятия выступают:

1. Совершенствование деятельности.
2. Товарная экспансия.
3. Стратегия развития рынка.
4. Диверсификация.

Некоторым развитием двумерного портфельного анализа можно считать подход, предложенный Абельем. При использовании схемы Абееля находят применение три показателя:

1. Обслуживаемые группы покупателей.
2. Потребности покупателей.
3. Технология, используемая при разработке и производстве продукции.

Путем введения третьего фактора (используемая технология) Д. Абель развивает подход, предложенный И. Ансоффом. Это является положительным свойством схемы Д. Абееля. Однако на практике возникает необходимость применения дополнительных показателей, характеризующих эффективность бизнеса.

Выше рассматривались особенности портфельного анализа, обусловленные применением определенного количества показателей. Проведенный анализ показал, что за некоторым исключением (схема Абееля) используемые матрицы портфельного анализа базируются на применении двух показателей. Очевидно, что при решении реальных экономических задач стратегического менеджмента использование двух показателей является недостаточным. Возникает необходимость рассмотрения множества показателей, характеризующих экономическое состояние хозяйствующих субъектов.

Наряду с количеством используемых показателей необходимо учитывать их назначение и экономическое содержание. Этот вопрос рассматривается ниже.

Известно, что матрица БКГ базируется на применении показателей: сравнительная доля рынка и темпы роста рынка. Основу матрицы представляют следующие гипотезы:

1. Существенная доля рынка означает наличие конкурентных преимуществ предприятий, связанных с уровнем издержек производства.

2. Присутствие хозяйствующих субъектов на растущих рынках приводит к повышенной потребности в финансовых средствах для обновления и расширения производства.

При выполнении указанных гипотез выделяются четыре типа рынков с разными стратегическими целями и потребностями. При этом определяются следующие возможные виды товаров: «Проблема», «Звезда», «Дойная корова», «Собака».

Выбор эффективных стратегий при использовании матрицы БКГ зависит от того, насколько реализуются указанные выше гипотезы. В реальных условиях реализация их не всегда возможна. При выполнении первой гипотезы значительная доля рынка не всегда может означать наличие конкурентных преимуществ предприятий. И тем более это может не означать приоритетность экономического состояния хозяйствующих субъектов.

При реализации второй гипотезы предполагается, что потребность в финансовых ресурсах повышается в ситуациях, когда фирма работает на растущих рынках. Однако повышение потребности в финансовых ресурсах может не означать улучшение экономического состояния предприятий.

С целью совершенствования матрицы БКГ была предложена её модификация, которая базируется на использовании двух критериев:

1. Размеры конкурентных преимуществ.
2. Число способов реализации конкурентных преимуществ.

В модифицированной матрице БКГ предлагается все виды деятельности хозяйствующих субъектов разделить на четыре вида. Для каждого вида рекомендуется использовать свою стратегию, которая определяется взаимосвязью между показателями нормы доходности инвестиций и долей рынка. Указанные показатели являются важными характеристиками экономического состояния предприятий. Однако при этом не рассматриваются другие показатели, которые имеют исключительно важное значение. К ним можно отнести чистую текущую стоимость, срок окупаемости инвестиций, внутреннюю норму доходности и др. Это является существенным недостатком модифицированной матрицы БКГ.

Развитием ее можно считать модель McKinsey, которая базируется на использовании большего количества факторов. В указанной модели показатель роста рынка трансформировался в многофакторное понятие «привлекательность рынка (отрасли)», а показатель «доля рынка» — в стратегическое положение бизнес-единицы.

В качестве основных стратегических альтернатив при использовании данной матрицы выступают:

1. Деинвестирование — соответствует низкой конкурентоспособности и низкой привлекательности рынка.
2. Селективный рост — соответствует низкой конкурентоспособности и высокой привлекательности рынка.
3. Низкая активность — соответствует высокой конкурентоспособности и низкой привлекательности рынка.
4. Агрессивный рост — соответствует высокой конкурентоспособности и высокой привлекательности рынка.

Преимуществом данной модели является учет большего (по сравнению с матрицей БКГ) числа факторов, влияющих на показатели конкурентоспособности и привлекательности отрасли. К недостаткам можно отнести:

— трудности учета рыночных отношений (границ и масштабов рынка) при большом числе факторов;

— субъективный характер установления взаимосвязей между оценками привлекательности отрасли и экономическими показателями, определяющими эффективность функционирования хозяйствующих субъектов (прибыль, рентабельность и др.);

— общий характер рекомендаций по выбору наиболее предпочтительных стратегий.

Как упоминалось выше, при реализации портфельного анализа на основе следующей матрицы, предложенной фирмой Arthur D. Little (ADL/LC), используется концепция жизненного цикла.

В соответствии с этим подходом каждой стадии жизненного цикла соответствуют определенные экономические показатели, характеризующие эффективность функционирования хозяйствующего субъекта. В качестве указанных показателей выступают: прибыль, денежный поток, инвестиции. И хотя они не исчерпывают всю совокупность показателей, которые используются при оценке экономического состояния предприятий, но имеют важное значение при решении рассматриваемой проблемы выбора эффективных стратегий. Однако при применении данной матрицы (ADL/LC) могут возникнуть серьезные трудности, обусловленные необходимостью установления соответствия указанных показателей той или иной стадии жизненного цикла.

- Развитием двумерного портфельного анализа бизнеса являются переход к трехмерному анализу, предложенному Д. Абелем. При использовании схемы Абеля основным критерием выбора бизнеса является его согласованность с требованиями рынка.

Однако, как показал в своих исследованиях И. Ансофф, ориентация только на рыночные требования при выборе нового бизнеса (продукта) не гарантирует синергетического эффекта. Можно указать на ряд задач, имеющих социальный характер и народно-хозяйственное значение, где данный подход будет иметь ограниченное применение. К ним можно отнести задачи, связанные с обороноспособностью страны, конверсией предприятий оборонного комплекса, улучшением экологической ситуации и охраной окружающей среды и т.п. Кроме того, при указанном подходе в явном виде не определены показатели эффективности бизнеса: выручка, прибыль, рентабельность и др.

Разновидностью портфельного анализа является деловой комплексный анализ (проект PIMS). Сущность его заключается в установлении влияния рыночной стратегии на прибыль предприятия. В данном проекте рекомендуется определять наиболее существенные факторы, от которых зависит эффективность функционирования любого хозяйствующего субъекта. К ним относятся:

1. Капиталоемкость.
2. Относительное качество продукции.
3. Производительность.
4. Конкурентная позиция бизнеса.
5. Низкие затраты на единицу продукции.
6. Вертикальная интеграция.
7. Инновации.

При использовании данного подхода возникает проблема установления взаимных связей между указанными показателями. Так, например, в соответствии с рекомендациями проекта PIMS бизнес-единицы, имеющие высокую долю рынка, имеют и более высокие доходы. В реальных задачах портфельного анализа данное условие может не выполняться.

Подводя итог проведенному сравнительному рассмотрению схем, которые находят применение при портфельном анализе, можно сделать следующие выводы:

1. Портфельный анализ представляет собой методологию выбора эффективных решений при стратегическом менеджменте, которая может найти применение при оценке экономического состояния хозяйствующих субъектов в отечественной практике.

2. При практическом применении портфельного анализа в России могут встретиться существенные трудности, обусловленные спецификой отечественных предприятий и экономической ситуации в стране.

3. Имеется необходимость дальнейших разработок как методологического, так и конструктивного характера, направленных на решение проблемы выбора эффективных решений при стратегическом менеджменте.

4. Важной составной частью указанной методологии является научная разработка принципов выбора стратегических решений.

5. Применение этих принципов позволит создать инструментарий для оценки эффективности решений при стратегическом планировании и менеджменте.

Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1989. 519 с.