

Методики стратегічного аналізу

20.1. Портфельний аналіз в стратегічному управлінні

20.2. Методики портфельного аналізу

20.2.1. Матриця Бостонської консультаційної групи “зростання – частка ринку” (модель BCG)

20.2.2. Матриця “привабливість – конкурентоспроможність” (модель GE/McKinsey)

20.2.3. Матриця “спрямованої політики” (модель “Shell” – DPM)

20.2.4 Матриця Ансоффа і тримірна схема Абеля

20.2.5. Комплексний аналіз PIMS

Питання для самоконтролю

20.1. Портфельний аналіз в стратегічному управлінні

У сучасній економіці відбуваються постійні зміни під впливом зовнішніх обставин, що ускладнює діяльність підприємств та підвищує рівень ризику підприємницької діяльності. Обмеженість ресурсів зумовлює необхідність у постійному визначенні пріоритетних напрямів діяльності підприємств та асортименту продуктів, що пропонуються споживачам (бізнес-портфелі) та поділу їх на:

⇒ перспективні (потребують інвестування);

⇒ неперспективні, але такі, що приносять прибуток та забезпечують стабільність діяльності підприємства;

⇒ неперспективні, які не приносять прибутку та потребують ліквідації.

Здійснити таку класифікацію та розробити довготривалу інвестиційну політику в її межах щодо різних сегментів діяльності дозволяє використання однієї з найпоширеніших методик стратегічного аналізу – портфельного аналізу. Його завданням є оцінка можливостей діяльності підприємства та обґрунтування рішення щодо необхідності зміни меж портфелю за допомогою диверсифікації, інтернаціоналізації. Портфельний аналіз дозволяє своєчасно відслідковувати і адаптуватися до змін середовища, виробити чіткі орієнтири в майбутньому, спрямувати свої зусилля на пошук довгострокових конкурентних переваг.

Портфельний аналіз охоплює ряд методик формування стратегічних портфельних матриць, а також містить зручні графічні засоби їх відображення. Основою побудови матриць є оцінка сегментів діяльності підприємства за різними критеріями, в результаті групування яких можна побудувати двохвимірну матрицю та розмістити в ній бізнес-одиниці і асортиментний портфель підприємства, що є складовими бізнес портфелю. Під *бізнес-одиницею* (стратегічною одиницею бізнесу (СОБ)) розуміють

співвідношення продукт-ринок, яке в рамках планування діяльності підприємства розглядається окремо. Бізнес-одиницею може бути цілий самостійний напрям діяльності, що має свою ринкову ціль та робить свій вклад в загальний потенціал підприємства.

При побудові матриці на одній осі, зазвичай, відображають величину, на яку підприємство може вплинути (частка ринку, конкурентні переваги), а на іншій – фактори, на які підприємство не може вплинути прямо (обсяг ринку, фаза життєвого циклу, зростання ринку). В залежності від місця бізнес-одиниці в матриці та її значення щодо обраних критеріїв оцінки застосовується певна інвестиційна стратегія підприємства.

Не зважаючи на існування різних підходів та способів побудови матриць портфельного аналізу, вони характеризуються послідовністю дій аналітика, що дає можливість виділити етапи здійснення портфельного аналізу: організаційний, дослідницький та результативний, характеристика яких наведена в табл. 20.1.

Таблиця 20.1. Етапи проведення аналізу портфеля бізнесів

Етап	Процедура	Характеристика
1	2	3
Організаційний	організація проведення аналізу портфеля бізнесів	здійснюється вибір рівнів організації проведення аналізу портфеля бізнесів: виконавці (працівники підприємства (власні), сторонні організації, особи (залучені) або здійснення комплексних досліджень (на базі власних і залучених виконавців) та відповідальність, строки, умови
	вибір одиниць аналізу (об'єктів) – стратегічних одиниць бізнесу	відбувається фіксація одиниць аналізу (СОБ) з метою їх позиціонування на матрицях аналізу портфеля бізнесів
	визначення параметрів матриць аналізу портфеля бізнесів	визначаються параметри матриць аналізу портфеля бізнесів для окреслення меж необхідної інформації для аналізу та її ефективного пошуку, а також для вибору змінних, за якими буде проводитися аналіз портфеля
Дослідницький	збір та аналіз даних	відбувається за напрямом, який є найважливішим: ⇒ привабливість галузі з позиції наявності позитивних і негативних аспектів у галузі, характеру і ступеня ризику тощо ⇒ конкурентна позиція підприємства в галузі, а також загальна конкурентна позиція підприємства, яка оцінюється за особливою шкалою для окремих ключових характеристик конкурентоспроможності ⇒ можливості і загрози підприємства, що оцінюються щодо його, а не галузі, як це робиться у випадку оцінки привабливості галузі ⇒ ресурси і кваліфікація кадрів, розглянуті з позиції наявності у підприємства потенціалу для конкурентної боротьби в кожній конкретній галузі

Частина 2. Економічний аналіз

1	2	3
	побудова й аналіз матриць портфеля бізнесів	формується оцінка поточного стану портфеля, на основі чого керівництво прогнозує майбутній стан матриць і, відповідно, очікуваний портфель бізнесів підприємства
Результативний	визначення бажаного портфеля бізнесів	узагальнюючий етап при здійсненні портфельного аналізу, визначається бажаний портфель бізнесів у відповідності до того, який з варіантів кращим чином сприяє досягненню підприємством своїх цілей

Таким чином, організація портфельного аналізу передбачає обрання суб'єктів аналізу (відповідальні, виконавці), об'єктів аналізу (СОБ), визначення меж аналізу (параметри, змінні в межах яких буде аналізуватися СОБ), формування етапів аналізу (дослідницький етап є основним та найтривалішим і дає уявлення аналітику про місце бізнесу на ринку; результативний етап є завершальним та передбачає вибір пріоритетних напрямів розвитку портфелю бізнесів підприємства).

Дотримання перелічених етапів дозволяє використовувати методики аналізу портфеля підприємства, найпоширенішими серед яких є: матриця Бостонської консультативної групи “зростання – частка ринку” (модель BCG), матриця “привабливість – конкурентоспроможність” (модель GE/McKinsey), матриця “спрямованої політики” (модель “Shell” – DPM), матриця Ансоффа, тримірна схема Абеля та інші.

20.2. Методики портфельного аналізу

20.2.1. Матриця Бостонської консультативної групи “зростання – частка ринку” (модель BCG)

Одним з найвідоміших методів портфельного аналізу є, так звана, матриця “зростання – частка ринку”, що була створена на початку семидесятих років Бостонською консультативною групою (*Boston Consulting Group (BCG)*) і вважається історично першою моделлю корпоративного стратегічного планування. Іншою та більш поширеною назвою схеми управління портфелем бізнесів є “модель BCG”.

Дана модель представляє відображення позицій конкретного виду бізнесу (портфелю) в стратегічному просторі і визначається двома координатними осями. Одна вісь використовується для вимірювання темпів зростання ринку відповідного продукту, а інша – для вимірювання відносної частки продукції підприємства на ринку (див. рис. 20.1).

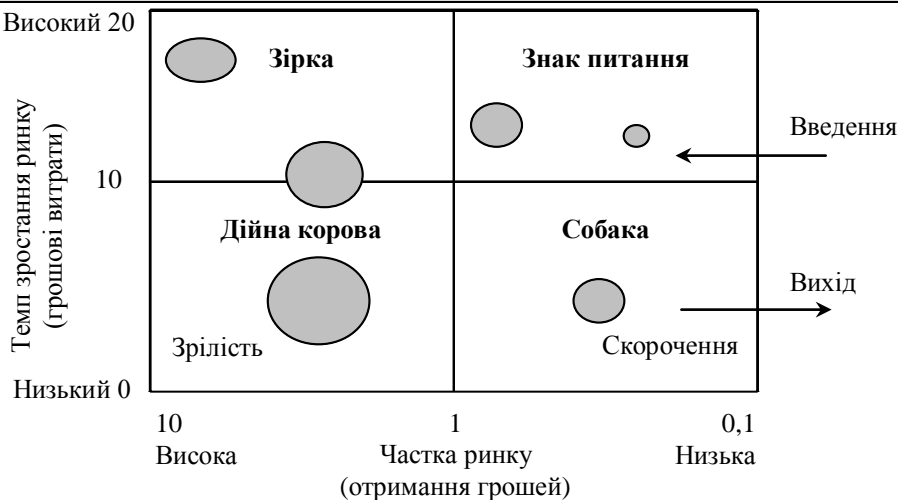


Рис. 20.1. Матриця "зростання – частка" ринку

При цьому на осі абсцис (варіюється від 0,1 до 10,0 розподіли нанесені за логарифмічною шкалою) вимірюються конкурентні позиції підприємства в певному бізнесі у вигляді відношення обсягу продажу підприємства в цьому секторі бізнесу до обсягу продажу найбільшого конкурента. Відповідно, якщо підприємство продає даного продукту менше, ніж лідер, то продукт відображається в правій частині матриці, якщо більше – в лівій навпроти значення частки ринку, що займає.

На осі ординат відображається річний темп зростання продукту певної галузі: від 0 до 20 % і більше; при цьому граничним значенням між швидким та повільним зростанням є 10 %.

Таким чином, матриця, в якій сектори бізнесу зображуються колами з центром на перетині координат, який утворений відповідними темпами зростання ринку і величинами відносної частки підприємства на відповідному ринку. Слід зазначити, що кожне нанесене коло матриці характеризує лише один бізнес-напрямок підприємства, а його величина (обсяг продажу продукту) пропорційна загальному розміру всього ринку. Цей розмір зазвичай визначається шляхом додавання бізнесу підприємства до відповідного бізнесу його конкурентів.

При побудові матриці у верхній її частині знаходяться сектори бізнесу, що належать до галузей з темпами зростання вище середнього, а у нижній, відповідно, з більш низькими темпами; справа знаходяться ті, які охоплюють низьку частку ринку, зліва від центрального значення (10 %) – високу. Таким чином, поле матриці поділено на чотири частини, яким відповідають:

- ⇒ високі темпи зростання ринку / висока відносна частка сектора бізнесу на ринку;
- ⇒ низькі темпи зростання ринку / висока відносна частка сектора бізнесу на ринку;
- ⇒ високі темпи зростання ринку / низька відносна частка сектора бізнесу на ринку;

⇒ низькі темпи зростання ринку / низька відносна частка сектора бізнесу на ринку.

У відповідності до сектору, що займають продукти, їх поділяють на чотири групи: “знак питання” (важкі діти), “зірки”, “дійні корови”, “собаки” (табл. 21.2).

Таблиця 20.2. Характеристика продуктів підприємства та напрями стратегічних дій у відповідності до моделі

СОБ	Характеристика	Стратегія підприємства
“Знак питання” (важкі діти)	Високий темп зростання, низька частка ринку. Для збільшення частки потрібні великі вкладення, що можуть перетворити продукт у зірку	Стратегія підсилювання (направлення зусиль на поліпшення характеристик товару, просування на ринку, пошук нових ринків збуту або вихід з ринку)
“Зірки”	Високий темп зростання, висока частка ринку. В результаті реалізації товару отримують прибуток, що дає змогу підтримувати існування товару, хоча можуть спостерігатися фінансові труднощі	Стратегія втримування (ціллю є втримання позицій товару за допомогою активізації реклами, зниження цін, модифікування та ін.)
“Дійні корови”	Низький темп зростання, висока частка ринку. Значні прибутки, що можуть спрямовуватися на розробку “знаків питання” і вирощування “зірок”	Стратегія підтримування (передбачає захист своїх позицій від конкурентів та підтримування збуту товарів за рахунок реклами – нагадування, цінових знижок, стимулювання збуту та ін.)
“Собаки”	Відповідає низький темп зростання, низька частка ринку. Продукт вимагає великої уваги і зусиль зі сторони керівництва. У той же час він не приносить прибутку або дає дуже низьку фінансову віддачу	Стратегія скорочення (передбачає виведення товару з ринку або низьку активність при мінімізації витрат)

“Знак питання” (важкі діти) – це товари, що займають відносно невелику частку ринку та найбільш розповсюдженими є в галузях, що розвиваються. Вони мають найбільшу невизначеність в подальшому розвитку, потребують значних інвестицій для виживання та збільшення частки на ринку. При цьому такі товари мають незначну питому вагу в доході підприємства та будуть такими до тих пір, поки не зміниться їх частка на ринку. У разі підтримання негативних тенденцій та без значного інвестування товари ризикують опинитися в секторі, що прийнято називати “собаки”. Для них характерною є невелика частка на ринку та понесення збитків. Найчастіше до них відносять товари, що доживають свій життєвий цикл та потребують виведення з асортименту.

До “зірок”, як правило, відносять нові товари, що займають відносно велику частку ринку, яка зростає, і приносить високі прибутки. Ці товари є лідерами на ринку, однак потребують правильно визначеної політики щодо здійснення інвестицій у порівнянні з доходом, що вони приносять.

“Дійні корови” – товари, що в минулому займали відносно велику частку на ринку та, найчастіше, їх можна було віднести до “зірок”. Вони забезпечують підприємству значний прибуток та втримують конкурентні переваги на ринку. Характерною особливістю є незначний обсяг інвестування, при цьому завданням підприємства є втримання позиції цього товару на ринку.

Після побудови матриці необхідним є визначення бажаного бізнес-портфелю, який сприятиме досягненню підприємством бажаних цілей.

Основними стратегічними цілями підприємства в розглянутій моделі вважаються зростання рентабельності, прибутковості. При цьому стратегічні рішення з досягнення цілей обмежуються чотирма варіантами:

1. Збільшення частки підприємства на ринку.
2. Боротьба за збереження існуючої частки на ринку.
3. Максимальне використання теперішнього стану підприємства на ринку.
4. Відмова підприємства від певного виду бізнесу, вихід з відповідного

ринку.

Будучи історично першою моделлю стратегічного аналізу і планування, модель BCG неодноразово критикувалася як теоретиками, так і практиками.

Основною цінністю моделі є можливість оцінити стратегічні позиції кожного виду бізнесу підприємства в часі та розробити певні стратегії. Крім того, модель використовує об’єктивні критерії привабливості та конкурентоспроможності стратегічних одиниць бізнесу, зменшує рівень суб’єктивізму; забезпечує поєднання видів діяльності; сприяє прийняттю обґрунтованих рішень про вибір стратегічних позицій на ринку і розподіл коштів.

Існують і недоліки даної моделі:

⇒ модель BCG будується на нечіткому визначенні ринку (так само, як і частки ринку) для секторів бізнесу. Незначна зміна у визначенні може призвести до значних змін частки ринку, що, в свою чергу, призведе до отримання інших результатів аналізу;

⇒ порівняно з іншими параметрами бізнесу значення частки ринку переоцінено. Багато факторів впливають на прибутковість бізнесу, але в моделі BCG вони ігноруються;

⇒ модель BCG перестає працювати, коли її намагаються застосувати до галузей, де рівень конкуренції невисокий або обсяги виробництва незначні.

ІЗ ПРАКТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

Розглянемо застосування моделі BCG для ЗАТ “Ремхарчомаш”, який є одним з лідерів українського ринку з освоєння технологій виробництва котельного обладнання на комбінованому паливі. Поточним принципом позиціонування основних товарних груп підприємства на ринку є позиціонування за ринковими сегментами. Підприємство дотримується політики помірних цін, які є прийнятними для реальних та потенційних замовників. Основною конкурентною перевагою є співвідношення ціна-якість. Відповідно позиціонування з урахуванням параметрів ціни і якості ЗАТ “Ремхарчомаш” дотримується стратегії середнього рівня (рис. 20.2).

Частка на ринку

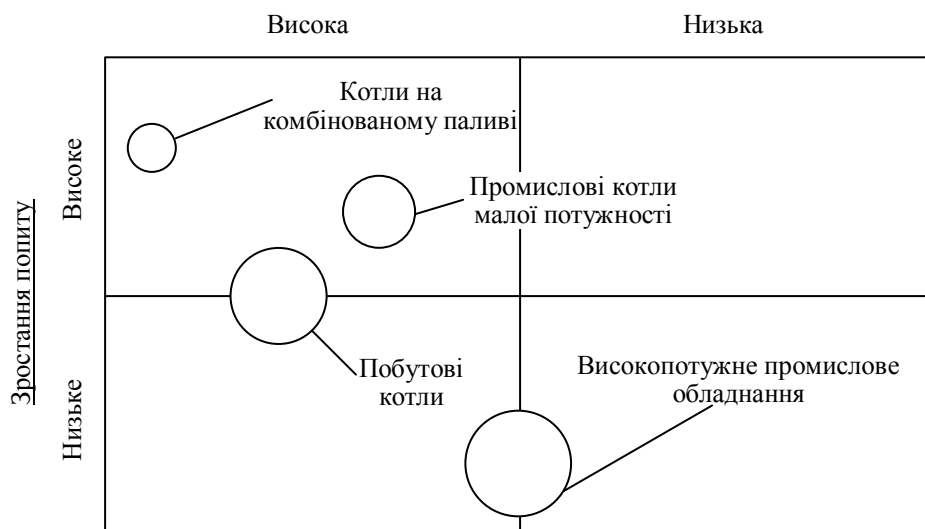


Рис. 20.2. Матриця BCG відповідно до видів котельного обладнання

Виробництво котлів на комбінованому паливі є новим сегментом ринку. Підгалузь виробництва такого обладнання є перспективною з точки зору зростання попиту на нього. Цей сегмент тільки освоюється лідерами ринку і швидко зростає. Стадія життєвого циклу галузі – зростання. Число конкурентів є зростаючим. Розподіл ринку визначається як фрагментарний. Так як промислові котли малої потужності в Україні випускаються не досить тривалий період часу, то існує реальна можливість нарощування обсягів виробництва.

Побутові котли пропонуються як вітчизняними, так і зарубіжними товаровиробниками. Прибутки від їх реалізації збільшилися за останні 4 роки вдвічі. Тому, можна стверджувати, що сегмент переходить до квадрату “дійна корова” і через декілька років цей ринок буде насиченим.

Існує і попит на потужне промислове обладнання внаслідок заміни основних засобів великих промислових підприємств та переобладнання тепломереж. Це спровокує підвищений попит на пальники середньої та великої потужності (ЛВГ-0,34,ЛВР-0,34, ЛВГ-0,65). Що ж до технологічних рішень за

пальниками малої потужності, то їх і далі можна буде встановлювати тільки на власні печі та котли за згоди замовника. На рис. 20.3 наведено матрицю BCG щодо цінового сегменту та обсягів реалізації.

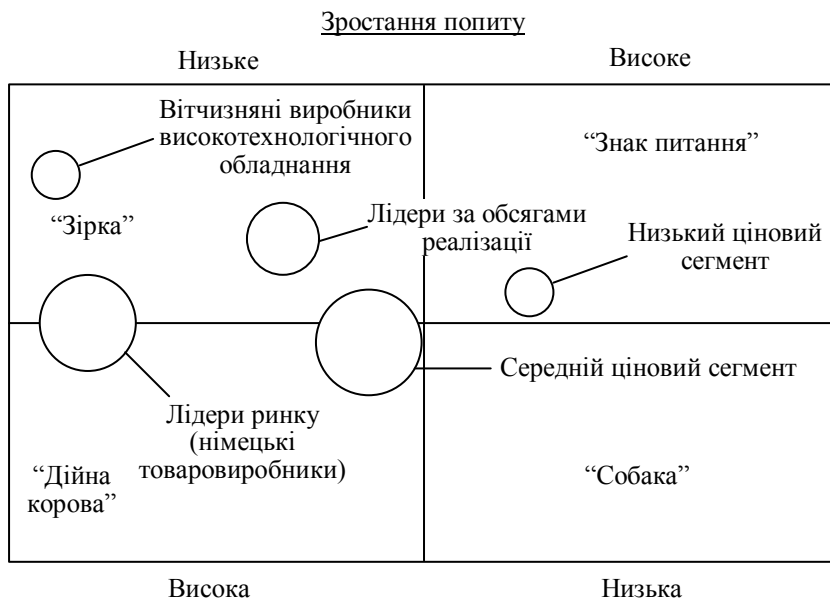


Рис. 20.3. Матриця BCG відповідно до цінового сегменту та обсягів реалізації

У квадраті “дійна корова” перебувають лідери ринку, що реалізують високотехнологічне дороге обладнання у вищому ціновому сегменті та товаровиробники середнього цінового сегменту котрі пропонують помірну якість за доступними цінами. Невдовзі до позиції лідера можуть наблизитися підприємства, що сьогодні мають середні обсяги реалізації, їх торгівельні марки не досить відомі. При збільшенні маркетингових зусиль вони з позиції “зірки” можуть перейти в квадрат “дійної корови”. Щодо вітчизняних товаровиробників високотехнологічного обладнання, то їм потрібно завоювати довіру у споживачів. Саме цю позицію займає ЗАТ “Ремхарчомаш”. У невпевненому становищі (“Знак питання”) перебувають підприємства, що виготовляють дешеве обладнання, яке характеризується застарілими технологіями та низькою якістю.

21.2.2. Матриця “привабливість – конкурентоспроможність” (модель GE/McKinsey)

Модель GE/McKinsey (“привабливість-конкурентоспроможність”), запропонована компанією “General Electric” та консультативною компанією “McKinsey & Co” на початку 1970-х років, є результатом успішного розвитку знань в галузі стратегічного аналізу, закладеного моделлю BCG, та до 1980 року стала найбільш популярною багатофакторною моделлю аналізу стратегічних

позицій бізнесу. При її використанні забезпечувалося часткове вирішення проблеми загальної порівняльної бази для аналізу стратегічних позицій видів бізнесу, які значно відрізнялися один від одного.

У моделі для аналізу портфелю бізнесів вперше розглядалися не лише фізичні фактори, які підлягають впливу з боку підприємства (оцінки сильних сторін підприємства), але і суб'єктивні фактори, на які підприємство не може прямо впливати (характеризують тенденції та перспективи на ринку), а саме:

1. *Фактори для оцінки сильних сторін підприємства (конкурентоспроможності):* розмір ринку; частка ринку; конкурентна позиція; прибутковість; технологічна позиція; діловий образ; кадровий потенціал.

2. *Фактори для оцінки привабливості галузі:* розмір сектору; цінові тенденції; зростання ринку; диверсифікація ринку; конкурентна структура; норма прибутку; технічні та інноваційні тенденції; соціальні фактори; екологічні вимоги; правові аспекти.

Таким чином, модель GE/McKinsey є матрицею з двовимірною системою (вісь Х- конкурентоспроможність портфелю бізнесів, вісь Y- привабливість галузі), в якій кожна вісь координат розглядається як вісь багатофакторного виміру (рис. 20.4). Кожна з осей матриці поділена на три частини, що утворюють низький, середній та високий ряди в оцінці бізнесу. У результаті формуються 9 зон стратегічних позицій, що за своїми характеристиками можуть бути об'єднані в: 1) зону “переможців”; 2) перехідну зону, в яку входять позиції, де стабільно генерується прибуток від бізнесу, середні позиції бізнесу і сумнівні види бізнесу; 3) зону “переможених” (табл. 20.3). У відповідності до цього стратегічні позиції бізнесу покращуються залежно від його переміщення по матриці з права наліво, знизу вверху.

Привабливість галузі	Висока	Сумнівний бізнес	“Переможець” (2)	“Переможець” (1)
		Селективне зростання		Агресивне зростання
	Середня	“Переможений” (1)	Середній бізнес	“Переможець” (3)
		“Переможений” (3)		
	Низька	“Переможений” (3)	“Переможений” (2)	Генератор прибутку
		Деінвестування		Низька активність
	Низька	Середня	Висока	
	Конкурентоспроможність			

Рис. 20.4. Матриця портфельного аналізу GE/McKinsey (“привабливість – конкурентоспроможність”)

Для побудови матриці та позиціонування на ній СОБ необхідно:

1. Оцінити привабливість галузі, що включає виконання наступних процедур:

⇒ обрання істотних критеріїв оцінки (ключових чинників успіху для даного галузевого ринку);

⇒ визначення значимості кожного чинника у контексті корпоративних цілей (сума значимості рівна одиниці);

⇒ надання оцінки ринку за кожним з обраних критеріїв від одиниці до п'яти (від непривабливого до дуже привабливого);

⇒ множення значимості на оцінку і поєднання отриманих значень за всіма чинниками, і в результаті отримання зваженої оцінки привабливості ринку даної СОБ.

2. Проаналізувати конкурентну позицію бізнесу з використанням аналогічної процедури (при цьому рівень кожної конкурентної переваги задається порівняно з найвпливовішим конкурентом).

3. Внести проранговані на попередніх етапах бізнес-портфелі (СОБ) і їх параметри в матрицю, що відображаються на сітці матриці у вигляді кіл, кожне з яких відповідає загальному обсягу продажу на визначеному ринку, а частка бізнесу підприємства показується сегментом у цьому колі. При цьому координати центрів кожного кола співпадають з обчисленими параметрами відповідних СОБ.

4. На основі побудованої матриці здійснити аналіз з урахуванням впливів змін зовнішнього середовища, що прогнозуються на майбутню привабливість галузі і конкурентну позицію стратегічної одиниці бізнесу (табл. 20.3). За результатами аналізу проводиться загальна оцінка, яка характеризує загальну привабливість ринку товару і конкурентну позицію підприємства на цьому ринку.

Таблиця 20.3. Характеристика зон позиціонування портфелю бізнесів матриці GE/McKinsey за напрямками стратегічних дій

Зона	Характеристика	Стратегія
1	2	3
“Переможець” (1)	Висока привабливість – сильна конкурентоспроможність (“зірки”)	Відповідає стратегія, направлена на захист свого стану переважно за допомогою додаткових інвестицій
“Переможець” (2)	Висока привабливість – середня конкурентоспроможність	Необхідним є виявлення підприємством своїх сильних і слабких сторін, а потім здійснення необхідних інвестицій для отримання максимальної вигоди із своїх сильних сторін та покращення слабких
“Переможець” (3)	Середня привабливість – сильна конкурентоспроможність	Підприємству необхідно виявити найбільш привабливі ринкові сегменти та інвестувати саме в них, збільшувати обсяги виробництва і збільшувати прибутковість підприємства

1	2	3
Середній бізнес	Середня привабливість – середня конкурентоспроможність	Стратегія поведінки проявляється в застережливих діях: інвестуванні лише в дуже прибуткові та найменш ризиковані бізнеси
Генератор прибутку	Низька привабливість – сильна конкурентоспроможність (“дійні корови”)	Пріоритетна стратегія – низька активність, захист своєї позиції без додаткових витрат
“Переможений” (1)	Середня привабливість – низька конкурентоспроможність	Доцільно шукати можливості розвитку в областях з низьким рівнем ризику, розвивати ті області, в яких цей бізнес має низький рівень ризику; намагатися сильні сторони бізнесу перетворювати в прибуток, а якщо це неможливо то залишити дану бізнес-область
“Переможений” (2)	Низька привабливість – середня конкурентоспроможність	
“Переможений” (3)	Низька привабливість – слабка конкурентоспроможність (“собаки”)	Стратегія продовження діяльності без інвестицій, вихід товару з ринку

Особливістю матриці “привабливість-конкурентоспроможність” є те, що її можна застосовувати в усіх фазах життєвого циклу попиту за різних умов конкуренції. У матриці виділяють такі типові положення, які відповідають певним категоріям СОБ у матриці “зростання – частка ринку”: “знаки питання”, “зірки”, “дійні корови”, “собаки”.

Ця матриця в порівнянні з Бостонською (BCG) є більш довершеною, оскільки в ній розглядається істотно більша кількість чинників, внаслідок чого вона не призводить до спрощених висновків. Вона гнучкіша, оскільки показники обираються, виходячи з конкретної ситуації.

Основні *недоліки*, які властиві матриці GE/McKinsey: труднощі врахування всіх особливостей ринкових відносин (кордонів і масштабу ринку), велика кількість критеріїв при виборі стратегії. При зростанні кількості чинників більш складною проблемою є їх вимірювання; суб’єктивність оцінок позицій СОБ; статичний характер моделі; загальний характер рекомендацій, труднощі вибору стратегій з безлічі варіантів. Серйозні проблеми може викликати визначення відносної важливості показників, які використовуються для оцінки конкурентоспроможності СОБ та привабливості галузі (ринку).

У цілому модель рекомендує занадто поверхневі стратегії, які можна використати лише як орієнтир для подальшого поглибленого аналізу. Тому на практиці застосовують різноманітні модернізовані варіації моделі GE/McKinsey, в яких найчастіше закладено принцип збільшення кількості факторів, що враховуються в процесі стратегічного аналізу, або збільшення кількості варіантів стратегічних рішень для тієї чи іншої позиції.

20.2.3. Матриця “спрямованої політики” (модель “Shell” – DPM)

У 1975 р. британо-голландська хімічна компанія Shell розробила і впровадила у практику стратегічного аналізу і планування модель, яка отримала назву “матриця спрямованої політики” або модель “Shell” – DPM (The Directional Policy Matrix). Модель є своєрідним розвитком ідеї стратегічного позиціонування бізнесу, закладеної в основу моделі BCG та продовженої в моделі GE/McKinsey. Вона синтезує можливості попередніх двох матриць (оцінку грошового потоку, який є індикатором доцільності в короткотерміновій перспективі – матриця “зростання – частка ринку”; оцінку віддачі інвестицій, тобто показника більш віддаленої перспективи – матриця “привабливість-конкурентоспроможність”), при цьому має принципові особливості (табл. 20.4).

Таблиця 20.4. Спільні риси моделі “Shell” – DPM з BCG і GE/McKinsey та її особливості

Спільні риси моделі “Shell” – DPM з		
BCG	BCG та GE/McKinsey	GE/McKinsey
Критерій стратегічного вибору базується на оцінці напрямів грошових потоків, що є показником короткострокового планування	Мають вигляд двофакторної моделі	Стратегічний простір моделей поділений на 9 частин (3x3). Базуються на великій кількості як якісних, так і кількісних показників діяльності, оцінка яких дозволяє позиціонувати СОБ за напрямками Критерій стратегічного вибору базується на оцінці віддачі інвестицій, що є показником довгострокового планування Необхідність вибору факторів зі значним впливом за допомогою вагових коефіцієнтів
Відмінні риси моделі “Shell” – DPM		
Орієнтує менеджерів на перерозподіл певних потоків із бізнес-областей, що спрямовують грошову масу в бізнес-області з високим потенціалом віддачі інвестицій в майбутньому (тобто розглядає діяльність в перспективі)	Можуть розглядатися види діяльності, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу, а тому розгляд зміни картини стратегічного позиціонування видів діяльності є невід’ємною частиною моделі	Зосереджено більшу увагу на кількісних параметрах діяльності. Значна увага приділена напрямам грошових потоків та їх взаємозв’язку з перспективними напрямками розвитку діяльності

Поява моделі “Shell” – DPM зумовлена необхідністю вибору довгострокової інвестиційної стратегії у нестабільних економічних умовах, викликаних світовою енергетичною кризою та неспроможністю зробити це за допомогою вже відомих методик стратегічного аналізу.

Модель “Shell” – DPM є двовимірною матрицею, осі якої відображають параметри конкурентоспроможності СОБ (вісь Y) та перспективи розвитку галузі (вісь X) і складається з 9 клітин (3x3) (рис. 20.5).

Конкурентоспроможність	Низька	(1) Вихід з ринку (деінвестування)	(2) Повільне згортання операцій або обережне продовження	(3) Посилення позицій (збільшення інвестицій) або вихід
	Середня	(4) Повільне згортання бізнесу	(5) Обережне продовження та розвиток бізнесу	(6) Посилення активності, (збільшення інвестицій)
	Висока	(7) Акумуляція прибутку	(8) Зростання бізнесу, лідерство	(9) Лідерство
		Погані	Середні	Хороші
Перспектива розвитку ділового сектору				

Рис. 20.5. Матриця “галузева привабливість – конкурентоспроможність”
(направленої політики)

Показники конкурентоспроможності секторів бізнесу представлені переліком: відносна частка ринку, охоплення мережі дистриб’юторів, ефективність мережі дистриб’юторів, технологічні навички, ширина і глибина асортиментного портфелю, обладнання і розташування, ефективність виробництва, крива досвіду, виробничі запаси і якість продукції, науково-дослідний потенціал, економія та масштаби виробництва, до та післяпродажне обслуговування.

Перспектива розвитку ділового сектору включає показники: темпи зростання галузі, відносна галузева норма прибутку, ціна покупців, прихильність покупців до товарної марки, важливість конкурентного упередження, стабільність галузевої норми прибутку, технологічні бар’єри для входу в галузь, значення договірної дисципліни у галузі, вплив постачальників та держави в галузі, рівень використання галузевих потужностей, здатність продукції до заміни, імідж галузі в суспільстві.

Модель “Shell” – DPM має можливість обрати певну стратегію залежно від визначених пріоритетів: орієнтації на життєвий цикл конкретного виду продукції або грошовий потік (див. табл. 20.5). Вона орієнтує на перерозподіл певних фінансових потоків з тих секторів бізнесу, які породжують грошову масу, у сектори бізнесу з високим рівнем рентабельності інвестицій у майбутньому.

Таблиця 20.5. Характеристика секторів матриці “направленої політики” за напрямками обрання стратегій розвитку бізнесу

<i>№ сектору матриці</i>	<i>Назва</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Стратегія розвитку</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1	Вихід з ринку (деінвестування)	Підприємство посідає слабкі позиції у непривабливій галузі	Оскільки підприємство, яке потрапляє у цю клітину матриці, майже завжди втрачає кошти, необхідно зробити все можливе, щоб позбавитися від такої діяльності
2	Повільне згортання операцій або обережне продовження діяльності	Підприємство посідає слабкі позиції у галузі із середньою привабливістю	Характерним є відсутність інвестицій; все управління зосереджується на балансі потоку грошових коштів. Необхідно намагатися утримуватися на даній позиції, доки вона дає прибуток; поступово згортати діяльність
3	Посилення позицій або згортання діяльності	Підприємство посідає слабкі позиції у привабливій галузі	Можливими стратегіями є збільшення інвестування (якщо за результатами аналізу виявляється, що підприємство здатне боротися за лідерство в галузі) або залишити цей бізнес (у разі, якщо спроба посилити конкурентні позиції вимагає занадто великих та ризикованих інвестицій)
4	Повільне згортання діяльності	Підприємство посідає середні позиції у непривабливій галузі	Оскільки малоймовірно, що, потрапляючи на дану позицію, підприємство буде продовжувати отримувати дохід, стратегією, що пропонується, буде не розвивати цей вид діяльності, а поступово перетворювати фізичні активи і стан на ринку у грошову масу, а потім використати мобільні власні ресурси для освоєння більш перспективного виду діяльності
5	Обережне продовження та розвиток діяльності	Підприємство займає середні позиції у галузі з середньою привабливістю.	Можливою стратегією є обережне інвестування з впевненістю, що віддачу буде отримано швидко
6	Посилення активності	Галузь є середньою за привабливістю, але підприємство посідає у ній сильні позиції	У такому випадку доцільно намагатися зберегти поточні позиції, оскільки ці позиції можуть забезпечити необхідні фінансові ресурси для самофінансування і генерувати додаткові кошти, які можна інвестувати в інші перспективні види діяльності

1	2	3	4
7	Акумулявання прибутку	Підприємство посідає достатньо сильну позицію у непривабливій галузі	Діяльність, що потрапляє у цю клітину, є основним джерелом доходу підприємства. Оскільки жодного розвитку її діяльності у майбутньому, як правило, не прогнозується, то стратегія полягає у тому, щоб здійснювати незначні інвестиції, отримуючи максимальний дохід
8	Зростання бізнесу, лідерство	Підприємство посідає середні позиції у привабливій галузі	Стратегія полягає у інвестуванні (інвестиції можуть бути значними, здійснюючи при цьому детальний аналіз) з метою перетворення на лідера. Необхідні інвестиції будуть більшими, ніж очікуваний дохід, і тому можуть знадобитися додаткові капіталовкладення за рахунок інших секторів бізнесу для подальшої боротьби за свою частку ринку
9	Лідер бізнесу	Галузь є привабливою і підприємство посідає у ній сильні позиції	Підприємство продовжує розвиватися з метою захисту провідних позицій (будуть потрібні великі капіталовкладення, більші, ніж можна забезпечити за рахунок власних можливостей); продовжує інвестувати, поступаючись поточними вигодами заради майбутніх прибутків

У випадку посиленої уваги до потоків грошових коштів оптимальним вважається розвиток позицій підприємства з нижніх лівих клітин матриці “Shell” – DPM до верхніх правих. Це означає, що кошти, зароблені підприємством на стадіях “Акумулявання прибутку” (7) і “Повільне згортання бізнесу” (4), використовуються для інвестицій у такі сектори бізнесу, яким відповідають позиції “Посилення позицій” (3) і “Посилення активності” (6).

Стратегічний баланс передбачає, насамперед, баланс зусиль підприємств у кожній з галузей (секторів бізнесу) залежно від стадії життєвого циклу, у якій вони перебувають. Таке балансування дає впевненість, що на стадії зрілості бізнесу завжди буде достатньо фінансових ресурсів для того, щоб підтримати відтворювальний цикл підприємства шляхом інвестування у нові перспективні види діяльності (передбачає, що види діяльності, які утворюють основну масу доходу, мають достатній обсяг продажу, щоб фінансувати діяльність, яка розвивається).

Як і багато інших моделей стратегічного аналізу та планування, модель “Shell” – DPM є описово-інструктивною (може використовуватися як для опису фактичної чи очікуваної позиції, так і для визначення можливих стратегій) та призначена допомагати в прийнятті стратегічних рішень. Однією з можливостей

цієї моделі є візуалізації змін і розвитку стратегічних позицій у часі, оскільки вона не прив'язується до фінансових показників, і тому не підвладна впливу факторів, які можуть обумовити виникнення помилок (наприклад, інфляції). Для того, щоб побачити зміни за певний період, необхідно скористатися результатами аналізу для кожного періоду та порівняти їх.

До *переваг* моделі “Shell” – DPM слід віднести:

- ⇒ можливість підтримувати баланс між надлишком і дефіцитом коштів шляхом розвитку перспективних видів СОБ;
- ⇒ позиціювання на матриці СОБ, які перебувають у різних фазах життєвого циклу продукту;
- ⇒ вирішення проблеми поєднання якісних і кількісних показників в єдину параметричну систему.

Серед *недоліків* виділяють:

- ⇒ умовний вибір показників для стратегічного аналізу;
- ⇒ суб'єктивізм у визначенні кількісної оцінки показників;
- ⇒ важкість оцінки найбільш суттєвих показників та достатньої кількості для аналізу;
- ⇒ “зважування” показників під час конструювання шкал матриці дуже ускладнено;
- ⇒ неточність результатів порівняння СОБ, які належать до різних галузей (пов'язано з помітною залежністю показників від галузі);
- ⇒ сфера використання моделі обмежена рамками капіталомістких галузей (нафтопереробка, металургія).

20.2.4. Матриця Ансоффа і тримірна схема Абеля

Матриця Ансоффа – одна з методик портфельного аналізу, що описує можливі стратегії підприємства в умовах зростаючого або ненасиченого ринку. За її допомогою можна досліджувати загальні риси стратегій для тих чи інших тенденцій розвитку підприємства або окремих стратегічних зон господарювання. Матрицею американського фахівця з стратегічного менеджменту Ігоря Ансоффа при виборі напрямів зростання підприємства в умовах старого та нового ринку або товару передбачено можливі варіанти стратегій: вдосконалення діяльності, товарної експансії, розвитку ринку, диверсифікації (табл. 20.6).

Таблиця 20.6. Можливі стратегії зростання за товарами/ринками

	Старий ринок	Новий ринок
Старий товар	Удосконалення діяльності (1)	Стратегія розвитку ринку (3)
Новий товар	Товарна експансія (2)	Диверсифікація (4)

Стратегія удосконалення діяльності (1) направлена на поліпшення діяльності підприємства та збільшення прибутку за рахунок раціоналізації виробництва та збуту (зниження собівартості, реклама, сервіс, надання торгових знижок тощо). Для цього необхідним є проведення вивчення цільового ринку підприємства, розробка заходів щодо просування продукції і збільшення ефективності діяльності на існуючому ринку та ін.

Інтенсивне зростання через раціоналізацію виробництва та збуту може досягатися за рахунок:

- ⇒ розвитку первинного попиту, що полягає в залученні нових користувачів товару, спонуканні покупців до більш частого використання або до більшого разового споживання, пошуку нових можливостей використання товару;

- ⇒ збільшення частки ринку через залучення покупців підприємств-конкурентів за допомогою активних маркетингових заходів розвитку збутової мережі, використання стимулюючих заходів, гнучкої цінової політики, розвитку сервісних послуг тощо;

- ⇒ захист власної позиції на ринку за допомогою розвитку функціонального маркетингу;

- ⇒ раціоналізація ринку фокусування зусиль на рентабельних ринкових сегментах та вихід з сегментів ринку, що зменшують ефективність продажу.

Товарна експансія (2) передбачає розробку нових або удосконалення існуючих товарів з метою збільшення продажу. Важливими інструментами є товарна політика підприємства і сегментація ринку. Така стратегія реалізується на вже відомому ринку, відшукуючи і заповнюючи ринкові ніші, а тому забезпечує мінімізацію ризику (оскільки підприємство діє на знайомому ринку). Серед варіантів реалізації стратегії виділяють:

- ⇒ зміну та покращання споживчих характеристик товару;

- ⇒ розширення товарної номенклатури і асортименту продукції.

Стратегія розвитку ринку (ринкова експансія) (3) направлена на пошук нових ринків (нового сегменту ринку) для вже освоєних товарів, спираючись, в основному, на систему збуту продукції і ноу-хау в області маркетингу. При цьому прибуток забезпечується завдяки розширенню ринку збуту. Така стратегія найбільш складна, ризикована в порівнянні з попередніми стратегіями, оскільки пов'язана зі значними витратами, але може приносити більші прибутки. Можливими варіантами реалізації стратегії є:

- ⇒ освоєння нових сегментів на ринку;

- ⇒ вихід на нові ринки всередині країни і в інших країнах.

Стратегія диверсифікації (4) полягає в розробці нових видів продукції (для всіх підприємств, які працюють на цільовому ринку, або тільки для даного підприємства) одночасно з освоєнням нових ринків. Така стратегія є найбільш ризикованою та дорогою, забезпечує прибуток, стабільність і стійкість підприємства в перспективі. Диверсифікація продукції дозволяє розподілити ризик між товарами, отримати фінансові вигоди в нових областях та передбачає виявлення саме того виду діяльності (продукції), в який можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства. Однак, використовуючи стратегію диверсифікації потрібно враховувати можливі негативні явища, що представлені труднощами в управлінні та можливому розсіюванні сил та неефективному використанні ресурсів підприємства. Практика західного менеджменту свідчить, що ймовірність успіху окремих стратегій зростання неоднакова внаслідок зменшення синергетичного ефекту:

для старого товару на старому ринку цей ефект становить 50 %; для нового товару на старому ринку – 33 %; для старого товару на новому ринку – 20 %; для нового товару на новому ринку – 5 %.

У своїх дослідженнях І. Ансофф показує, що орієнтація тільки на ринкові вимоги при виборі нового бізнесу (продукту) не гарантує синергетичного ефекту, що повинен стати головним критерієм визначення і вибору нового виду діяльності. Цей ефект виникає, коли існує зв'язок між старим і новим видами діяльності.

Матриці Ансоффа характерна простота і наочність представлення можливих стратегій і разом з тим, в ній проявляється одностороння орієнтація на зростання, врахування лише двох найважливіших чинників (“товар – ринок”).

На відміну від І. Ансоффа, який вважає, що бізнес повинен визначатися на основі врахування двох факторів “товар – ринок”, Д. Абелем запропоновано визначати галузь бізнесу в трьох вимірах (рис. 20.6), а саме:

- ⇒ групи покупців, що обслуговуються (хто?);
- ⇒ потреби покупців (що?);
- ⇒ технологія, що використовується при розробці і виробництві продукту (як?).

Таким чином, Д. Абель розвиває підхід І. Ансоффа, пропонуючи додатковий, третій фактор для визначення бізнесу – технологію.

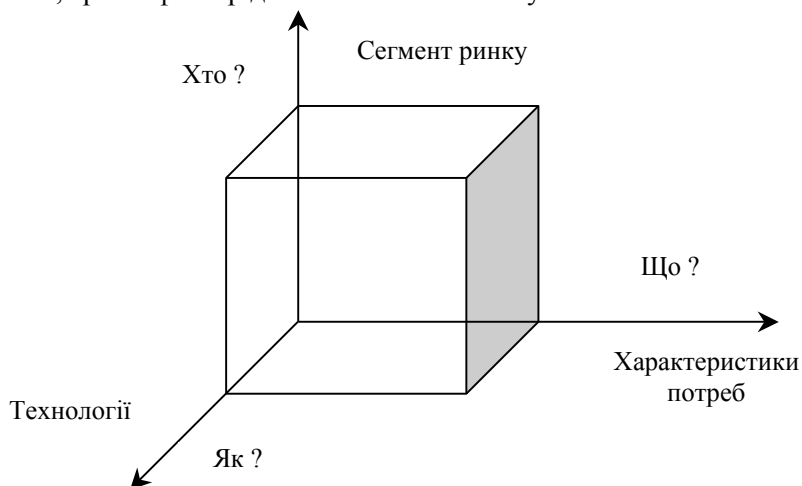


Рис. 20.6. Тривимірна модель Абеля

На схемі встановлюється стан початкового бізнесу. Потім, рухаючись від початкового стану за трьома осями, підприємство може знайти інші сегменти ринку, інше застосування продукції для задоволення виявлених споживчих потреб або визначити можливості скорочення витрат виробництва за рахунок зміни технології виробництва і збуту продукції. Таким чином, набір можливих стратегічних напрямів розвитку бізнесу істотно розширюється. При цьому виникає завдання визначення критеріїв вибору найкращої галузі. Першим і найважливішим критерієм є відповідність галузі,

що розглядається, загальному напрямку діяльності підприємства, з тим, щоб використати синергетичний ефект у технології і маркетингу.

Іншими критеріями вибору є привабливість галузі і “сила” бізнесу, що покладені в основу матриці, розробленої Р. Купером (рис. 20.7).

Привабливість області	Мала	Хороші шанси	Шанси великого ризику
	Велика	Консервативні шанси	Немає шансів
		Велика	Мала
“Сила” бізнесу			

Рис. 20.7. Матриця “привабливість галузі/ “сила” бізнесу”

Привабливість галузі оцінюється двома факторами: привабливістю ринку і технологічною складністю. “Сила” бізнесу визначається ринковими перевагами продукту і синергетичним ефектом підприємства в галузі технології і маркетингу. Матриця, розроблена на основі цих показників, відображає можливі стратегічні напрями розвитку бізнесу, проведена по діагоналі матриці лінія відокремлює непривабливі стратегічні галузі.

20.2.5. Комплексний аналіз PIMS

Комплексний аналіз PIMS (Profit Impact of Market Strategy) – методика аналізу впливу ринкової стратегії на прибуток, розроблена в середині 60-х років XX ст. в компанії “General Electric” та ґрунтується на вивченні досвіду функціонування понад 3000 північноамериканських та європейських фірм.

Основа проекту – використання емпіричної моделі, що пов’язує широкий діапазон стратегічних змінних (таких, як ринкова частка, якість продукції, вертикальна інтеграція) та ситуаційних змінних (швидкість зростання ринку, стадія розвитку галузі, інтенсивність потоків капіталу) з величиною прибутковості та спроможністю підприємства акумулювати готівкові кошти. Таким чином, завданням цієї методики є встановлення кількісних закономірностей впливу факторів виробництва і ринку на довгострокову рентабельність і прибутковість підприємств з метою визначення, які стратегії слід обирати в конкретних ринкових умовах.

Внаслідок аналізу даних про функціонування підприємств, що містяться в базі проекту, визначені понад 30 факторів, що впливають на довгостроковий прибуток (дозволяють виявити біля 67 % факторів успіху компанії), які в сукупності на 80 % пояснюють відмінності в показниках ефективності діяльності підприємств. При цьому фактори згруповані в п’ять класів. Серед них:

1. Привабливість ринкових умов:

- ⇒ швидкість зростання галузі в довгостроковій перспективі (4-10 років);
- ⇒ швидкість зростання галузі в короткостроковій перспективі (до 3-х років);
- ⇒ стадія життєвого циклу продукту.

2. Сила конкурентних позицій:

- ⇒ частка ринку;
- ⇒ відносна частка ринку;

- ⇒ відносна якість продукту;
- ⇒ відносна величина асортиментного портфелю.

3. Ефективність використання інвестицій

- ⇒ інтенсивність інвестицій (співвідношення сумарних інвестицій та обсягу продажу; сумарних інвестицій та доданої вартості);
- ⇒ інтенсивність основного капіталу (співвідношення основного капіталу та обсягу продажу);
- ⇒ вертикальна інтеграція (співвідношення доданої вартості та обсягу продажу);
- ⇒ відсоток використання виробничих потужностей.

4. Використання бюджету за напрямками:

- ⇒ витрати на маркетинг щодо обсягу продажу;
- ⇒ витрати на НДЦКР щодо обсягу продажу;
- ⇒ затрати на нові продукти щодо обсягу продажу.

5. Поточні зміни в стані на ринку:

- ⇒ зміна ринкової частки.

Ряд дослідників виділяють лише 3 класи (включають конкурентну позицію бізнесу, ринкову ситуацію та виробничу структуру, де показники останньої відповідають переліченим в структурі класу ефективності використання ресурсів), фактори які притаманні будь-якій галузі економіки.

Всі перелічені стратегічні фактори певним чином взаємопов'язані. Тому, в проєкті велика увага приділяється побудові емпіричної залежності, що відображає ці взаємозв'язки у вигляді двомірних матриць (наприклад, ціна – якість, рівень якості – частка ринку, рівень якості – інтенсивність інвестицій, частка ринку – прибуток на інвестиції тощо). У межах таких залежностей в результаті досліджень отримано результати, які показали, що прибутковість (відношення величини прибутку (до вирахування податків) до інвестицій) збільшується зі зростанням показника відносної ринкової частки конкретних цільових ринків (табл. 20.7).

Таблиця 20.7. Залежність прибутку від частки ринку

	Частка ринку, %				
	менше 7	від 7 до 15	від 15 до 23	від 23 до 38	більше 38
Прибутковість, %	10	16	21	23	33

Однак, така залежність спостерігається не завжди. Дослідження також показали, що розглянута тенденція не поширюється на високоприбуткові бізнеси, які мають низькі показники ринкової частки. Крім того, вартість завоювання високих показників ринкової частки може перевищувати додатково отриманий прибуток. Також слід враховувати той факт, що підприємства, які випускають високоякісну продукцію, є більш прибутковими, що не залежить від частки ринку.

У процесі здійснення аналізу за даними розглянутої залежності менеджмент підприємства може порівнювати дані, що характеризують діяльність функціонуючих в галузі підприємств, з емпіричним матеріалом

моделі і на цій основі прогнозувати очікуваний рівень прибутку від інвестицій підприємства, приймати управлінські рішення про те, які зміни необхідні підприємству для досягнення поставлених цілей.

Модель PIMS розроблена для високорозвинених, насичених, відносно стійких ринків та видів бізнесу, а тому має для економіки обмежене застосування.

Підсумувавши все вищевикладене слід зазначити, що цільовим спрямуванням портфельного аналізу є оцінка товарно-ринкових можливостей підприємства, взаємозв'язку між окремими видами діяльності. Результат портфельного аналізу дає відповідь на запитання, якими видами діяльності підприємству слід займатися, якою має бути структура цих видів діяльності.

Найпопулярніші методики аналізу портфеля підприємства зводяться до побудови двовимірних матриць. Незалежно від того, яку з методик застосовують, портфельний аналіз проводиться за однією схемою: СОБ оцінюють з позицій відносної конкурентоспроможності (порівняно з основними конкурентами), прибутковості і перспективи розвитку (зростання) відповідних стратегічних зон господарювання. Обрання тієї чи іншої методики портфельного аналізу залежить від завдань, що поставлені перед аналітиком; необхідної глибини аналізу та факторів впливу, що обираються; часового проміжку на який розробляється стратегія.

В господарській практиці України портфельний аналіз знаходиться на етапі становлення та потребує поширення знань в цій галузі науки. Особливістю використання методик здійснення аналізу є необхідність його пристосування до умов діяльності вітчизняних підприємств.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Пояснити призначення портфельного аналізу.
2. Назвати етапи проведення портфельного аналізу.
3. Розкрити сутність моделі портфельного аналізу BCG (“зростання – частка ринку”)
4. Пояснити, чим відрізняється модель GE/McKinsey (“привабливість – конкурентоспроможність”) від моделі портфельного аналізу BCG (“зростання – частка ринку”).
5. Назвати спільні риси і відмінності моделі “Shell” – DPM (“матриця спрямованої політики”) з моделями BCG (“зростання – частка ринку”) та GE/McKinsey (“привабливість – конкурентоспроможність”).
6. Охарактеризувати можливі стратегії розвитку портфеля бізнесів в матриці Ансоффа.
7. Пояснити порядок здійснення комплексного аналізу PIMS.
9. Назвати основні переваги та недоліки розглянутих методів портфельного аналізу.
10. Охарактеризувати існуючі обмеження в проведенні портфельного аналізу в Україні.