

Тема 7

Портфельний аналіз в стратегічному управлінні

План

1. Поняття, основні завдання та етапи портфельного аналізу
2. Методики портфельного аналізу

1.Поняття, основні завдання та етапи портфельного аналізу

Бізнес-портфелі поділяються на:

- **перспективні** (потребують інвестування);
- **неперспективні**, але такі, що приносять прибуток та забезпечують стабільність діяльності підприємства;
- **неперспективні**, які не приносять прибутку та потребують ліквідації.

- 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.

Таблиця 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

Таблиця 1. Етапи проведення аналізу портфеля бізнесів (продовження)

Етап	Процедура	Характеристика
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
	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

Таблиця 1. Етапи проведення аналізу портфеля бізнесів (продовження)

Етап	Процедура	Характеристика
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

2. Методики портфельного аналізу

Матриця Бостонської консультаційної 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 консультаційною 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”**.

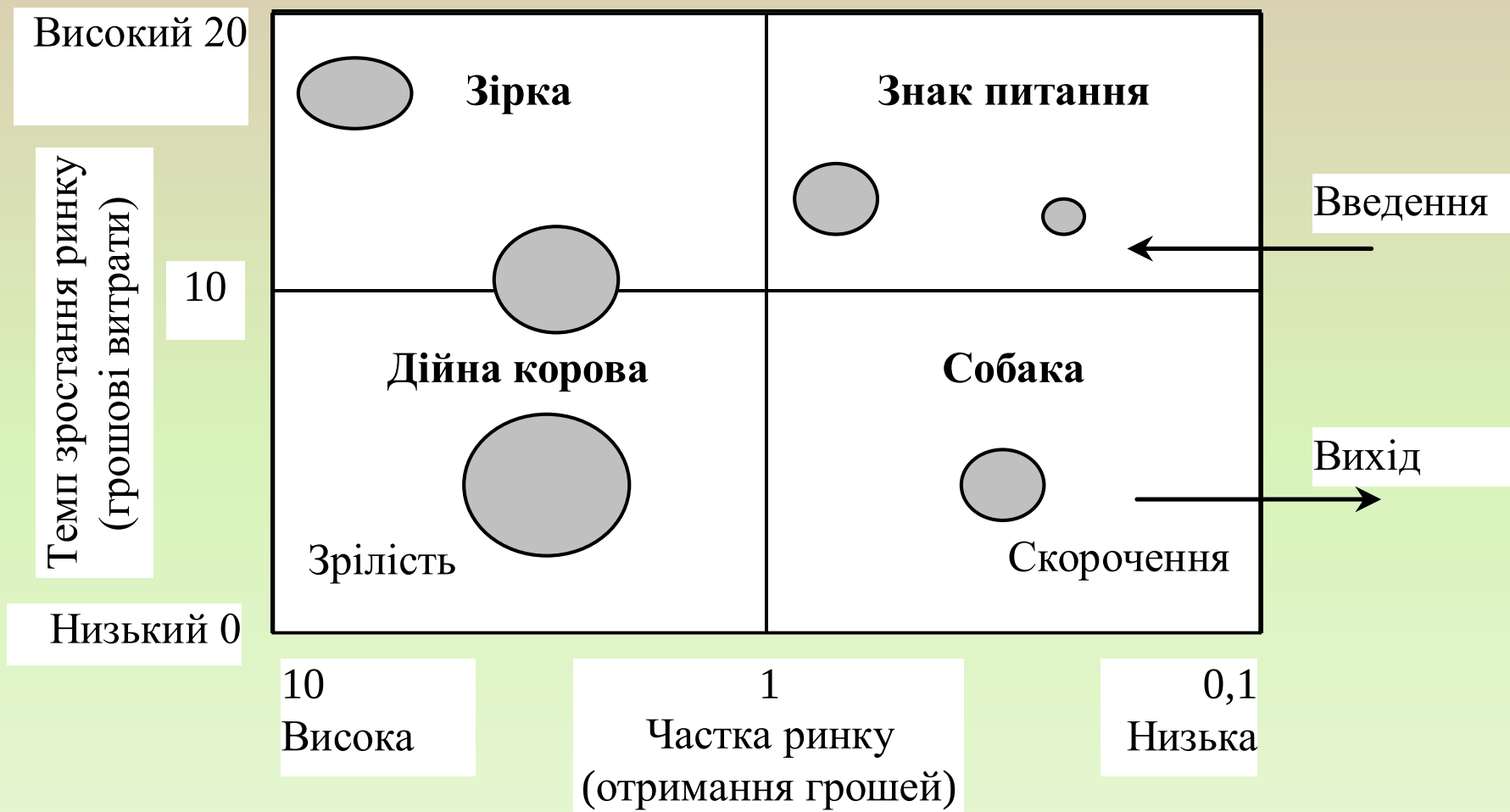


Рис 1. Матриця “зростання – частка” ринку

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 %.

Таблиця 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.)

Таблиця 2. Характеристика продуктів підприємства та напрями стратегічних дій у відповідності до моделі (продовження)

СОБ	Характеристика	Стратегія підприємства
“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)

- **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**

“Собаки”

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. Це товари, що доживають свій життєвий цикл та потребують виведення з асортименту

“Зірки”

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

**Збільшення частки
підприємства на ринку**

**Боротьба за збереження
існуючої частки на
ринку**

**При цьому стратегічні
рішення з досягнення
цілей обмежуються
чотирма варіантами**

**Максимальне
використання
теперішнього стану
підприємства на
ринку**

**Відмова підприємства
від певного виду
бізнесу, вихід з
відповідного ринку**

Недоліки моделі 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



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

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

Модель характеризує **суб'єктивні** фактори, на які підприємство не може прямо впливати (характеризують тенденції та перспективи на ринку)

Фактори для оцінки сильних сторін підприємства (конкурентоспроможності)

- розмір ринку; частка ринку; конкурентна позиція; прибутковість; технологічна позиція; діловий образ; кадровий потенціал

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 багатofакторного виміру (рис. 2).

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

Рис. 2. 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.

На основі побудованої матриці здійснити аналіз з урахуванням впливів змін зовнішнього середовища, що прогнозуються на майбутню привабливість галузі і конкурентну позицію стратегічної одиниці бізнесу

Таблиця 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

Таблиця 3. Характеристика зон позиціонування портфелю бізнесів матриці GE/McKinsey за напрямками стратегічних дій (продовження)

Зона	Характеристика	Стратегія
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

Таблиця 3. Характеристика зон позиціонування портфелю бізнесів матриці GE/McKinsey за напрямками стратегічних дій (продовження)

Зона	Характеристика	Стратегія
1	2	3
“Переможений” (1)	Середня привабливість – низька конкурентоспроможність	Доцільно шукати можливості розвитку в областях з низьким рівнем ризику, розвивати ті області, в яких цей бізнес має
“Переможений” (2)	Низька привабливість – середня конкурентоспроможність	низький рівень ризику; намагатися сильні сторони бізнесу перетворювати в прибуток, а якщо це неможливо то залишити дану бізнес-область
“Переможений” (3)	Низька привабливість – слабка конкурентоспроможність (“собаки”)	Стратегія продовження діяльності без інвестицій, вихід товару з ринку

Матриця GE/McKinsey 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.

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

Серйозні проблеми може викликати визначення відносної важливості показників, які використовуються для оцінки конкурентоспроможності СОБ та привабливості галузі (ринку)

Загальний характер рекомендацій, труднощі вибору стратегій з безлічі варіантів

Дякую за увагу !