# *Тема 5. Діагностика бізнес-портфеля компанії*

1. **Загальна характеристика елементів бізнес-портфеля компанії.**
2. **Основні етапи аналізу портфеля бізнесів компанії.**
3. **Сучасні матричні методики портфельного аналізу.**
4. **Методи групування об’єктів стратегічного аналізу (дискримінантний і кластерний аналіз).**
5. **Загальна характеристика елементів бізнес-портфеля компанії.**

Модифікована технологія формування моделі бізнесу підприємства передбачає визначення складу нового або проведення діагностики існуючого бізнес-портфеля на його відповідність пріоритетам споживачів.

Як свідчить досвід закордонних підприємств, проведення такого роду аналізу є досить ефективним, надає підприємству гнучкості щодо змін, які виникають, і гарантує його постійний розвиток.

Портфельний аналіз займає провідне місце в модифікованій технології формування бізнес–моделі підприємства. Основна його мета: оцінити товарно–ринкові можливості суб’єкта господарювання, визначити взаємозв’язок між окремими видами та напрямками його діяльності. Результат портфельного аналізу дає відповідь на питання, якими видами бізнесу підприємству доцільно займатись, і якою повинна бути їх структура. За допомогою портфельного аналізу збалансовуються такі найважливіші фактори підприємницької діяльності, як ризик, надходження грошей, відновлення та відмирання окремих видів діяльності компанії тощо.

В економічній літературі при здійсненні аналізу портфеля бізнесів підприємства застосовують поняття “стратегічна зона господарювання” (СЗГ) та “стратегічна одиниця бізнесу” (СОБ).

Так, під **стратегічною зоною господарювання** розуміють певний сегмент середовища організації, на якому вона здійснює свою діяльність (або хоче здійснювати) та який є об’єктом аналізу з точки зору виявлення окремих тенденцій, загроз і можливостей для подальшого функціонування.

За Ансоффом стратегічну зону господарювання визначають **такі фактори**: майбутні потреби ринку; технологія, за допомогою якої буде задовольнятись потреба; споживачі, потреби яких будуть задовольнятись; географічний регіон.

Запровадження в бізнес-термінологію поняття **стратегічної одиниці бізнесу** пов’язують із американською компанією General Electric, яка у 1974 році запропонувала метод структуризації великої корпорації як варіант філіальної структури. Таким чином, СОБ – це внутріфірмовий підрозділ, організаційна одиниця, яка відповідає за розробку стратегічних позицій фірми в одній або кількох зонах господарювання. В основі виділення СОБ лежить концепція сегментації ринку. Слід зауважити, що ідентифікація СОБ у значній мірі є предметом суб’єктивного вибору. Компанія General Electric сформувала **ряд критеріїв** для виділення окремих СОБ у рамках корпорації: СОБ має певне коло клієнтів і замовників; бізнес-одиниця компанії самостійно планує та здійснює виробничо-збутову діяльність, матеріально-технічне забезпечення тощо; діяльність СОБ оцінюється розміром її прибутків і збитків.

Окрім понять СОБ та СЗГ у використовують термін **стратегічний господарський підрозділ (СГП)** – це напрямок чи група напрямків із чітко вираженою спеціалізацією, конкурентами, ринками тощо. Кожний СГП повинен мати власну генеральну мету, порівняно незалежну від інших підрозділів. СГП може бути у вигляді відділення, філії, групи цехів чи окремого цеху, тобто може знаходитись на будь-якому рівні ієрархічної структури.

Узагальнюючи наведені визначення понять СЗГ, СОБ і СГП, можна зробити висновок, що стосовно конкретного підприємства їх використання залежить від особливостей його організаційної структури. Так, якщо в структурі підприємства передбачено автономне функціонування окремих господарських підрозділів, то для їх стратегічного аналізу як складових бізнес-системи підприємства, доцільно використати поняття СГП або СОБ.

У випадку, коли в організаційній структурі підприємства важко (або неможливо) виділити окремі господарські підрозділи, то аналіз бізнесу компанії слід проводити, виділяючи окремі СЗГ.

**Бізнес-портфель**, у такому випадку, доцільно трактувати як сукупність бізнес-одиниць (господарських підрозділів) або зон господарювання, що є структурними елементами одного й того ж підприємства. При цьому вважаємо, що незалежно від складності та особливостей формування структури підприємства, бізнес-портфель слід розглядати також як сукупність видів виготовлюваної продукції (продуктовий набір).

1. **Основні етапи аналізу портфеля бізнесів компанії.**

Виділяють 6 кроків проведення аналізу портфеля бізнесів компанії:

***Перший крок –*** вибір рівнів в компанії для проведення аналізу портфеля бізнесів. Для цього визначають ієрархію окремих елементів бізнес-портфеля, яка починається на рівні окремого продукту і завершується на верхньому рівні компанії.

***Другий крок –*** фіксація одиниць аналізу (СОБ, СЗГ або СГП), щоб у подальшому використовувати їх для позиціонування у матрицях або інших інструментах оцінки бізнес-портфеля.

***Третій крок –*** визначення параметрів аналізу портфеля бізнесів для формування критеріїв і вимог до збору необхідної інформації.

Для компаній, які є інтеграційними утвореннями, аналіз портфеля бізнесів ускладнюється: його спочатку слід проводити для окремих бізнес-одиниць, а потім для окремих товарних груп. У випадку аналізу прибуткових портфелів окремих бізнес-одиниць інтегрованої компанії, необхідно орієнтуватись на такі параметри: конкурентоспроможність портфеля; стадія життєвого циклу бізнес-одиниці; наявність компетенцій; можливість задоволення майбутніх потреб споживачів; здатність бізнес-одиниці залучати капітал; частка ринкової вартості бізнес-одиниці в ринковій вартості всієї компанії.

Щоб максимально достовірно оцінити вибрані показники, необхідно розбити їх на ряд більш детальних параметрів із присвоєнням останнім відповідної ваги. В кінцевому результаті, їх значення для окремого виду бізнесу (бізнес-одиниці) визначатиметься впливом зважених факторів. Така деталізація дозволить зменшити ступінь суб’єктивізму при виборі конкретних методик портфельного аналізу.

***Четвертий крок –*** збір та аналіз даних за напрямками:

* + привабливість галузі з позиції наявності позитивних і негативних тенденцій її розвитку, характеру та ступеня ризику, рівня інтегрованості з іншими галузями, впливу макроекономічних параметрів;
  + конкурентна позиція компанії серед інших суб’єктів у галузі;
  + можливості і загрози зовнішнього середовища;
  + забезпеченість компанії ресурсами та персоналом, що виступають бізнес-потенціалом її конкурентних позицій на ринку.

***П’ятий крок –*** вибір методик портфельного аналізу у відповідності до поставлених завдань формування нової чи трансформації існуючої бізнес-моделі компанії.

Для попередньої оцінки стану портфеля бізнесів компанії необхідно з’ясувати такі його хараткеристики:

* кількість елементів портфеля (бізнес-одиниць) у найбільш привабливих в даних ринкових умовах галузях економіки;
* кількість проблемних елементів бізнес-портфеля (бізнес – одиниць, що характеризуються збитковою діяльністю чи низьким рівнем конкурентоспроможності);
* кількість стабільно прибуткових елементів бізнес-портфеля;
* основні ризики втрати конкурентоспроможності ключовими елементами бізнес-портфеля.

В залежності від отриманих результатів попереднього аналізу керівництво може прийняти рішення щодо необхідності оптимізації існуючого бізнес-портфеля чи формування якісно нового.

***Шостий крок –*** визначення параметрів елементів оптимального бізнес-портфеля, що забезпечує формування ефективної моделі бізнесу компанії не лише в існуючих ринкових умовах, але й у перспективі (відповідно до визначених на попередніх етапах майбутніх пріоритетів споживачів).

Загальна схема проведення портфельного аналізу має наступний вигляд:

Рис.1. Загальна схема аналізу бізнес-портфеля компанії

Виділення окремих видів бізнесів

**(бізнес – одиниць(БО))**

Вибір системи параметрів для побудови матриць і моделей портфельного аналізу

**Вибір груп параметрів для побудови поглибленої діагностики бізнес-портфеля**

**Побудова двовимірних матриць за окремими групами параметрів**

**Виділення сильних, прибуткових БО**

**Виділення БО, що характеризуються стабільним розвитком**

Виділення слабких, малорентабельних БО

Побудова багатовимірної матриці для вибору нового напряму розвитку БО

**Аналіз майбутніх тенденцій розвитку БО з т. з. відповідності майбутнім пріоритетам споживачів**

**Побудова тривимірної матриці для визначення можливої антикризової схеми розвитку БО**

Відмова

від подальшого розвитку

**Прийняття кінцевого рішення про подальший розвиток окремих БО**

**(побудова матриці MACS)**

1. **Сучасні матричні методики портфельного аналізу.**

Теоретичною базою портфельного аналізу є концепція життєвого циклу товару та крива досвіду. Основним прийомом, що використовується в моделях і методах портфельного аналізу, є побудова двовимірних матриць, за допомогою яких здійснюється порівняння бізнес–одиниць чи продуктів компанії за різноманітними критеріями. Існуючі матриці портфельного аналізу у “чистому вигляді” не можуть бути використані в процесі формування бізнес–моделі підприємства через ряд недоліків. Це пов’язано з тим, що двовимірні матриці, які беруться за основу в більшості методів портфельного аналізу (матриця БКГ, матриця McKinsey –“General Electrik”, матриця І. Ансоффа, модель портфельного аналізу “Shell - DPM”), враховують два заздалегідь обраних параметра. Хоча застосування цих інструментів характеризується простотою й наглядністю, в умовах динамічного та непередбачуваного середовища необхідно враховувати більшу кількість факторів.

Крім того, недоліком застосування двовимірних матриць є висока частка суб’єктивізму, що виявляється при виборі компонент і чинників аналізу, а також при визначенні вагових коефіцієнтів тощо. Тому ці інструменти для використання їх у процесі побудови бізнес–моделі, потребують удосконалення з метою розробки альтернативних схем і моделей аналізу різних видів бізнесу компанії.

Для вирішення даної проблеми потрібно: здійснити глибокий аналіз елементів, що є основою альтернативної схеми; застосувати принцип суміщення існуючих моделей; розробити багатовимірні матриці портфельного аналізу.

Зарубіжний досвід стратегічного й конкурентного аналізу бізнес-портфеля компанії вказує, що існує обмежене число основних параметрів, що можуть бути загальними для всіх результатів аналізу та представляти аналітичну цінність.

Розглядаючи існуючі двовимірні матриці, доцільно використовувати в процесі аналізу матрицю Mc Kinsey – “General Electric”, матрицю ADL/LС та матрицю “Shell” – DPM. Слід наголосити, що застосування їх в аналізі вітчизняного бізнесу потребує адаптації. Зокрема, необхідно проводити ґрунтовний аналіз процесу вибору факторів, що будуть осями матриць.

Наприклад, матриця Mc Kinsey – “General Electric”, будується на основі таких параметрів, як “привабливість ринку” та “стратегічна позиція” бізнес – одиниці на ринку, які потребують уточнення, оскільки показники, що формуватимуть їх значення, будуть відрізнятись на різних ринках. Тому при аналізі кожного ринку необхідно спочатку виділити параметри, які в найбільшій мірі відображають його специфіку, а потім оцінювати їх. Застосовуючи відповідні інструменти (наприклад, метод експертних оцінок), необхідно визначити вагу кожного показника в загальній оцінці кінцевого параметра матриці. Така деталізована схема побудови матриці й розміщення в її площині бізнес – одиниці (продуктового набору) компанії дасть найбільш об’єктивний результат. Паралельне чи комбіноване використання різних видів двовимірних матриць максимально точно відобразить стратегічну позицію певного виду бізнесу та його ефективність у межах бізнес – портфеля підприємства.

Для прийняття остаточного управлінського рішення про подальший розвиток бізнес–одиниці компанії, пропонуємо використовувати матриці складнішої структури, прикладом яких є тривимірна матриця Абеля [79, с.282]. Знаючи вихідне положення бізнес–одиниці після проведення аналізу за двовимірною матрицею, можна, рухаючись по осям матриці Абеля, знайти інші сегменти ринку або напрямки розвитку продуктового набору для задоволення майбутніх пріоритетів споживачів. На практиці виникають ситуації, коли підприємство стоїть перед вибором: зберігати бізнес-одиницю в своєму портфелі чи прийняти рішення про її продаж як окремого бізнесу. В такому випадку доцільно використати сучасний інструмент аналізу, що в зарубіжній літературі має назву market–activated corporate strategy (MACS) – активована ринком корпоративна стратегія. Модель MACS, розроблена компанією McKinsey, стала вдосконаленням однойменної двовимірної матриці цієї компанії.

Модель аналізу MACS дозволяє визначити відносну вартість бізнес-одиниці всередині корпорації (холдингу) та доцільність її продажу новим власникам.

Перетворення матриці McKinsey –“General Electrik” у матрицю MACS полягає в тому, що параметри “привабливість ринку” та “конкурентоспроможність бізнес-одиниці” в матриці MACS суміщені в одну горизонтальну вісь. Отриманий таким чином показник вказує на здатність бізнес-одиниці створювати вартість у рамках корпорації (холдингу). Вертикальна вісь матриці MACS відображає відносну (в порівнянні з можливостями потенційних власників) здатність материнської компанії отримувати вигоду від певного виду бізнесу.

Бізнес-одиниці в структурі MACS мають вигляд кіл, радіус яких пропорційний одному з параметрів: обсяг продажу; величина інвестованого капіталу; величина доданої вартості, створеної даною бізнес-одиницею тощо. Розміщення нанесених на площину матриці бізнес-одиниць дозволяє приймати остаточні рішення про поглинання чи продаж окремих бізнес-одиниць, а також визначати пріоритетні бізнес-одиниці, які доцільно придбати (рис.1.7) [67].

Материнська компанія є “природним ” власником

Відносна здатність материнської компанії отримувати вигоду (вартість) із бізнес-одиниці

Материнська компанія може бути лише одним із власників

Висока Середня Низька

Здатність бізнес-одиниці, як незалежної компанії, створювати вартість

**Рис. 2. Загальний вигляд матриці MACS**

Дослідження характеристик матриці MACS дозволяє зробити такі основні висновки: основу портфеля компанії становлять бізнес-одиниці, що розміщені в лівому верхньому куті матриці; компанія може прийняти рішення про додаткове придбання бізнес-одиниць, які відповідають тим, що розміщені у верхньому лівому куті матриці; у портфелі доцільно залишити бізнес-одиниці із середнім рівнем ринкового потенціалу, якщо материнська компанія може отримати від них більшу вигоду, ніж інші власники; якщо потенціал підвищення ефективності окремих бізнес-одиниць ще не вичерпано, то необхідно розглянути напрямки його максимальної реалізації, після чого прийняти рішення про їх продаж.