

ПОРТФЕЛЬНИЙ АНАЛІЗ У РОЗРОБЦІ СТРАТЕГІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

6.1. Сутність аналізу портфеля бізнесів та його основні етапи

Аналіз портфеля бізнесів є одним із найважливіших інструментів стратегічного управління. Він розкриває взаємозалежність окремих частин бізнесу та дає уявлення про те, що портфель як ціле істотно відрізняється від простої суми його частин і набагато важливіший для фірми, ніж стан її окремих частин. За допомогою аналізу портфеля бізнесів можуть бути збалансовані такі найважливіші фактори бізнесу, як ризик, надходження грошей, відновлення та відмирання окремих видів діяльності організації.

Можна з повною впевненістю заявити, що аналіз портфеля бізнесів є основою стратегічного планування. У той же час необхідно пам'ятати, що аналіз портфеля бізнесів — це тільки один з інструментів стратегічного управління та не заміняє ні стратегічного планування як складової стратегічного управління, ні, звичайно ж, стратегічного управління в цілому. Цей висновок має важливе методологічне значення, тому що досить часто істотно перебільшується роль процесу аналізу портфеля бізнесів.

При здійсненні аналізу портфеля бізнесів застосовують поняття «стратегічна зона господарювання» (СЗГ) та «стратегічна одиниця бізнесу» (СОБ).

СЗГ або СОБ були введені в практику бізнесу як новий спосіб сегментування ділового середовища організації. Цей термін вперше застосований фірмою «*General Electric*». Під СЗГ розуміють певний сегмент середовища організації, де фірма здійснює свою діяльність (або хоче здійснювати), який є об'єктом аналізу з точки зору виявлення окремих тенденцій, загроз, можливостей для подальшого функціонування фірми.

Стратегічну зону господарювання визначають такі фактори [1, с. 209]:

- майбутні потреби ринку;
- технологія, за допомогою якої буде задовольнятися потреби;
- споживачі, потреби яких будуть задовольнятись;
- географічний регіон.

Стратегічна одиниця бізнесу — це внутрішньофірмовий підрозділ, організаційна одиниця, яка відповідає за розробку стратегічних позицій фірми в одній або кількох зонах господарювання. На СОБ покладається відповідальність за вибір видів діяльності, розробку конкурентоспроможної продукції та збутових стратегій. СОБ — це «фірма у фірмі», що самостійно планує свою роботу, має власну стратегію, визначений сегмент ринку, поле конкурентів, а також власного керівника, який відповідає за результати діяльності.

Портфельний аналіз оцінює товарно-ринкові можливості організації, взаємозв'язки між окремими видами її діяльності. Результат портфельного аналізу дає відповідь на запитання, якими видами організації слід займатися, якою має бути структура цих видів діяльності. Визначивши сфери діяльності, організація вирішує, як діяти у вибраній СЗГ, щоб шлях досягнення мети в умовах конкуренції був оптимальний. Однак відповідь на це питання дає вже не портфельний, а конкурентний аналіз у кожній СОБ.

Найпопулярніші методики аналізу господарського портфеля організації зводяться до побудови двовимірних матриць, одна з її осей — оцінка перспектив розвитку ринку, а інша — оцінка конкурентоспроможності відповідних СОБ. Незалежно від того, яку з методик застосовують, портфельний аналіз проводиться за однією схемою: СОБ оцінюють з позицій відносної конкурентоспроможності (порівняно з основними конкурентами) і перспективи розвитку (зростання) відповідних СЗГ.

Виділяють таку послідовність проведення аналізу портфеля бізнесів.

Перший крок — вибір рівнів в організації для проведення аналізу портфеля бізнесів. Необхідно визначити ієрархію рівнів аналізу портфеля бізнесів, від рівня окремого продукту до верхнього рівня організації.

Другий крок — фіксація СОБ, для використання їх у матрицях аналізу портфеля бізнесів. Дуже часто СОБ відрізняються від виробничих одиниць. СОБ можуть охоплювати один продукт, можуть охо-

плювати кілька продуктів, що задовольняють схожі потреби. Деякі фірми можуть розглядати СОБ як продуктово-ринкові сегменти.

Третій крок — визначення параметрів матриць аналізу портфеля бізнесів, збирання необхідної інформації, а також вибір змінних, за якими буде проводитись аналіз портфеля. Наприклад, при вивченні привабливості галузі як таких змінних можуть виступати розмір ринку, ступінь захищеності від інфляції, прибутковість, темп зростання ринку, ступінь поширеності ринку в світі.

Для визначення сили бізнесу можуть бути використані такі змінні, як частка ринку, зростання частки ринку, відносна частка ринку стосовно провідної марки, лідерство в якості, за витратами, прибутковістю. При визначенні розміру матриць дуже важливу роль відіграє вибір одиниць виміру обсягів, норм приведення до єдиної бази, тимчасових інтервалів тощо. Ретельний облік факторів для фіксації розмірів матриць відіграє винятково важливу роль у якісному проведенні аналізу портфеля бізнесів.

Четвертий крок — збирання та аналіз даних проводиться за такими напрямками:

- привабливість галузі з позиції наявності позитивних і негативних аспектів, характеру та ступеня ризику;
- конкурентна позиція фірми в галузі;
- можливості та загрози фірми;
- стратегічний потенціал фірми (ресурси, резерви) для конкурентної боротьби в галузі.

П'ятий крок — побудова й аналіз матриць портфеля бізнесів, що розкривають поточний стан портфеля, на основі якого керівництво прогнозує майбутній стан портфеля бізнесів фірми. При цьому керівництво повинно розробляти чотири можливих сценарії динаміки зміни матриць. Перший сценарій ґрунтується на екстраполяції існуючих тенденцій, другий на тому, що стан оточення буде сприятливим. Третій сценарій розглядає, що буде у випадку катастрофи, а четвертий сценарій відбиває найбільш бажаний для фірми розвиток.

Розроблення динаміки зміни матриць проводиться для того, щоб усвідомити, чи приведе перехід портфеля бізнесів у новий стан до досягнення фірмою цілей, які стоять перед нею. Для цього керівництво повинно оцінити прогнозований стан портфеля бізнесів за такими питаннями:

- чи включає портфель достатню кількість бізнесів у привабливих галузях;
- чи породжує портфель занадто багато питань і неясностей;
- чи достатня кількість стабільно доходних продуктів для того, щоб створювати перспективні та фінансувати нові продукти;
- чи дає портфель достатнє надходження як прибутку, так і грошей;
- чи сильно вразливий портфель до проявів негативних тенденцій;
- чи багато в портфелі «слабких» бізнесів у розумінні конкуренції.

Залежно від відповіді на ці питання керівництво може дійти висновку про необхідність формування нового портфеля продукції.

Шостий крок — визначення бажаного портфеля бізнесів здійснюється відповідно до того, який з варіантів може щонайкраще сприяти досягненню фірмою своїх цілей. Матриці аналізу портфеля бізнесів не є інструментом ухвалення рішення, вони показують стан портфеля бізнесів, що повинен враховуватися керівництвом при прийнятті рішень.

6.2. Матриця Бостонської консультаційної групи «зростання — частка ринку»

Аналіз портфеля допускає використання різних методів. Одним з найвідоміших методів є матриця Бостонської консалтингової групи, розроблена в 60-х роках.

Матриця «зростання — частка ринку» побудована так. Горизонтальна вісь показує частку ринку, яку займає кожен продукт (СОБ). Ця частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером. Тобто якщо фірма продає даного продукту менше, ніж лідер, то продукт потрапляє в праву половину матриці та буде переміщений навпроти відповідної частки, якщо більше — то в ліву половину матриці. Горизонтальна вісь варіюється від 0,1 до 10, розподіли нанесені за логарифмічною шкалою. Вертикальна вісь показує річний темп зростання продукту певної галузі: від 0 до 20% і більше; 10% виділяється як розділ між швидким і повільним зростанням.

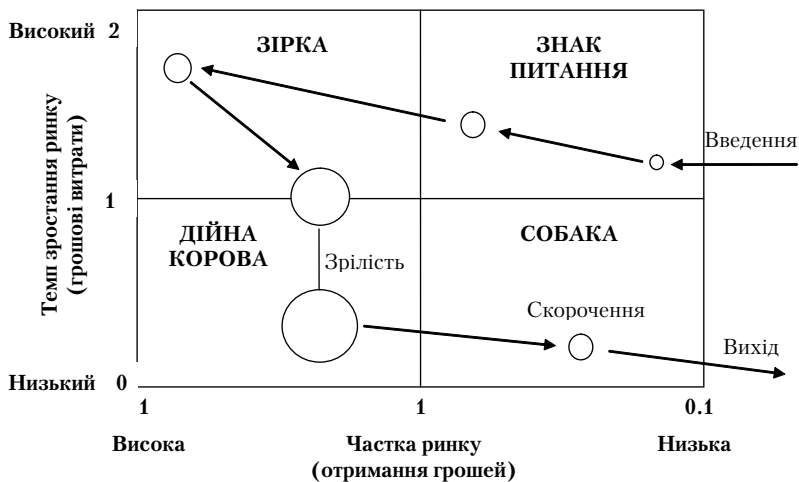


Рис. 6.1. Матриця «зростання — частка ринку»

При цьому всі товари фірми диференціюються на чотири групи: «важкі діти» (знак питання), «зірки», «дійні корови» та «собаки» (рис. 6.1.). Застосовується наступна класифікація (табл. 6.1):

- **знак питання** («важкі діти») — високий темп зростання, низька частка ринку. Для збільшення частки потрібні великі вкладення, що можуть перетворити продукт на зірку;
- **зірка** — високий темп зростання, висока частка ринку. Продукт може давати достатньо грошей, щоб підтримувати своє існування, хоча можуть спостерігатися фінансові труднощі;
- **дійна корова** — низький темп зростання, висока частка ринку. Продукт дає більші надходження грошей, що можуть йти на розроблення «знаків питання» та вирощування «зірок»;
- **собака** — низький темп зростання, низька частка ринку. Продукт вимагає великої уваги та зусиль з боку керівництва. У той же час він не приносить грошей і прибутку або ж дає дуже низьку фінансову віддачу.

Нанесені на матрицю кола показують положення продукту на осях «зростання — частка ринку». Діаметр кола пропорційний обсягу продаж продукту. Квадрати матриці відображають різні ситуації з рухом грошей.

Таблиця 6.1

**Характеристики товарів і маркетингових стратегій за матрицею
«зростання — частка ринку»**

Товар	Характеристика	Маркетингова стратегія
«Важкі діти»	Проблематичний товар. Невелика частка ринку, сильна конкуренція	Стратегія підсилювання. Інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик, зниження цін або вихід з ринку
«Зірка»	Товари — лідери на ринку, прибуток від яких швидко зростає	Стратегія стримування. Активізація реклами, зниження цін, широке розповсюдження, модифікування
«Дійна корова»	Товар у стадії зрілості. Не потребує інвестицій, приносить великий прибуток	Стратегія підтримування. Реклама-нагадування, цінові знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту
«Собака»	Нежиттєздатні товари, які не приносять прибутку	Стратегія скорочування (елімінування). Мінімізація витрат

Завдяки проведеному аналізу в динамічному режимі можна простежити за розвитком кожного СОБ в часі та розробити певні стратегії. Для «зірок» — збереження лідерства; для «собак» — вихід з ринку або низьку активність; для «знаків питання» — інвестування та вибіркового розвитку; для «дійних корів» — отримання максимального прибутку [5, с. 317].

Згідно з результатами діагнозу організація може зіставити різні стратегії, які націлені на підтримку або поновлення збалансованості портфеля, оцінити фінансові потреби та потенціал рентабельності. Таким чином, використання портфельного аналізу дає змогу оцінити різні види діяльності організації, вибрати інвестиційні стратегії, прийняти рішення про коригування виробничої структури організації.

До основних переваг матриці «зростання — частка ринку» належать: використання об'єктивних критеріїв привабливості та конкурентоспроможності СОБ, зменшення рівня суб'єктивізму; забезпечення поєднання видів діяльності; сприяння прийняттю обґрунтованих

рішень про вибір стратегічних позицій на ринку та розподіл коштів між окремими СОБ.

Однак методичні принципи моделі Бостонської консалтингової групи зазнають критики. Повну недовіру викликає обґрунтування методики визначення масштабів ринків, темпів їхнього зростання, контрольованої організацією частки ринку; механізм перерозподілу прибутку між СОБ, які перебувають на різних фазах життєвого циклу попиту, та досягнення «ідеальної» збалансованості господарського портфеля з позицій грошових потоків усередині організації. Вважають, що високоприбутковий портфель може бути цілком незбалансованим, тоді як добре збалансований портфель може виявитися малоприбутковим або зовсім збитковим [5].

Таблиця 6.2 [7]

Порівняння канонічної та модифікованої матриць БКГ

Характеристики	Канонічна матриця БКГ	Модифікована матриця БКГ
Об'єкти аналізу	Стратегічні зони господарювання	Групи продуктів, сегменти
1-й параметр	Частка ринку	Частка групи продуктів (сегмента) в загальному обсязі реалізації підприємства. Формула для розрахунку: $K_i = \frac{Y_i}{Y_o} \times 100\%,$ де Y_i — обсяг збуту i -ї групи продуктів (сегмента); Y_o — загальний обсяг збуту
2-й параметр	Зростання ринку	Частка групи продуктів (сегмента) в темпі зміни обсягів реалізації Формула для розрахунку: $T_i = \frac{A_i}{A_o} \times 100\%,$ де A_i — коефіцієнт тренду i -ї групи продуктів (сегмента); A_o — коефіцієнт тренду загального збуту за період

Проте в умовах українського ринку варто застосовувати її в модифікованій формі [9, с. 23]. Необхідність модифікації зумовлена, з одного боку, відсутністю достовірної кількісної ринкової інформації внаслідок високої вартості маркетингових галузевих досліджень, великої частки «тіньового сектора», закритості інформації про обсяги виробництва тощо, а отже, неможливістю достовірного визначення частки ринку та показника зростання ринку, а з іншого — доцільністю зміщення акцентів аналізу на внутрішні чинники, які перебувають у межах впливу підприємства.

Таблиця 6.3

Рекомендації щодо стратегічних дій у сегментах для підприємства на основі аналізу модифікованої матриці БКГ*

№ квадранта	Назва квадранта	Стратегія	Частка, %	
			До проведення заходів	Після проведення заходів
1-й	«Зірки»	Стабілізація	38,5	38,5
		Незначний розвиток	21,3	21,5
		Підтримка	9,3	9,3
2-й	«Знаки питання»	Обережний розвиток	7,6	8,0
		Обережний розвиток	5,4	6,0
3-й	«Дійні корови»	Підтримка	5,7	5,7
		Мінімізація витрат	6,9	6,0
4-й	«Собаки»	Стабілізація	2,5	2,5
		Виведення з портфеля	0,1	0,0
		Поступове зменшення	2,7	2,5
		Виведення з портфеля	0,0	0,0
		Виведення з портфеля	0,0	0,0

* Прогноз за умови реалізації зазначених стратегій.

Оскільки за сучасних умов одним з ключових завдань підприємства є збільшення абсолютних обсягів збуту, параметр «частка ринку» доцільно замінити на параметр «частка в загальному обсязі реалізації підприємства» (табл. 6.2).

Через те, що лінійний тренд ($Y = A \times X + B$) реалізації визначає напрям руху підприємства (розвиток або занепад), а коефіцієнт «А» визначає темп зміни обсягів реалізації, розрахунок лінійних трендів для кожного сегмента (або групи продукції) покаже їх позитивний чи негативний внесок у загальний тренд збуту.

Певна модифікація матриці дає можливість уникнути недоліків канонічної матриці БКГ, зберегти простоту і наочність аналізу, використати доступну внутрішню кількісну інформацію та приймати обґрунтовані стратегічні рішення (табл. 6.3) [8].

Модифікована матриця БКГ дає можливість приймати стратегічні рішення на основі достовірної кількісної інформації, що є незаперечною перевагою. Слабкою стороною цього інструменту є обмежене врахування ринкових тенденцій, а також багатьох факторів, які визначають внутрішні можливості підприємства.

6.3. Матриця «привабливість — конкурентоспроможність» («McKinsey» — «General Electric»)

Більш детальний варіант матриці Бостонської консалтингової групи був запропонований компанією «*General Electric*» у співпраці з консультативною компанією «*McKinsey*», яку називають **матриця «привабливість — конкурентоспроможність»**. Структура цієї матриці та стратегічні рішення, які рекомендуються, показані на рис. 6.2.

Найхарактерніші позиції знаходяться в кутових квадратах матриці. Проміжні позиції часто важко інтерпретувати, оскільки висока оцінка одного параметра може поєднуватися з низькою оцінкою іншого або є середні оцінки за всіма критеріями [6, с. 324]. Особливістю матриці є те, що її можна застосовувати в усіх фазах життєвого циклу попиту за різних умов конкуренції. В матриці виділяють стратегічні альтернативи, які відповідають певним категоріям СОБ у матриці «зростання — частка ринку»:

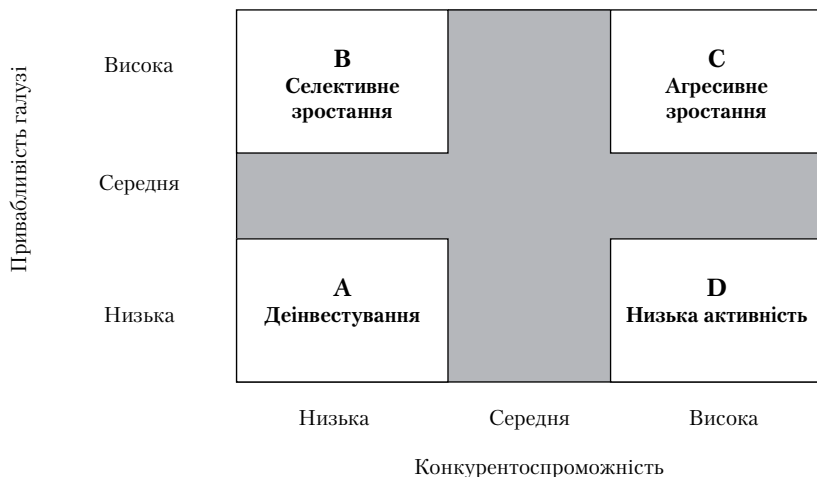


Рис. 6.2. Матриця портфельного аналізу «McKinsey» — «General Electric»
(Матриця «привабливість — конкурентоспроможність»)

- *Зона А* (низька привабливість — слабка конкурентоспроможність) — це найневигодніша зона. Стратегічна орієнтація — продовження діяльності без інвестицій, як це властиво для категорії «собак».
- *Зона В* (висока привабливість ринку — слабка конкурентоспроможність) за основними ознаками відповідає «знакам питання». Стратегія — інвестування або вихід з ринку.
- *Зона С* (висока привабливість — сильна конкурентоспроможність) найвигодніше положення, аналогічне «зіркам».
- *Зона D* (низька привабливість — сильна конкурентоспроможність) відповідає «грошовим мішкам». Пріоритетна стратегія — низька активність, захист своєї позиції без додаткових витрат.

Проміжні зони матриці займають менш чіткі позиції, які важче інтерпретувати, тому що середня оцінка може означати поєднання високої оцінки для одного критерію з низькою оцінкою для іншого або ж середні оцінки для двох критеріїв.

Основні показники (індикатори), що використовуються для оцінки привабливості галузі (ринку):

- розмір ринку;
- темпи зростання;
- конкурентна ситуація;
- рівень цін;
- прибутковість;
- технологічний рівень;
- державне регулювання;
- чутливість до загальногосподарської кон'юнктури.

Конкурентоспроможність СОБ визначається за такими показниками:

- розмір;
- темп зростання;
- частка ринку за сегментами;
- прихильність покупців;
- прибутковість;
- ефективність розподілу;
- технологічний потенціал;
- гнучкість;
- організаційна структура.

Вибір індикаторів здійснюється для кожної конкретної фірми і потребує виконання таких умов:

- 1) рівень кожної конкурентної переваги задається не абстрактно, а порівняно з найвпливовішим конкурентом;
- 2) якщо якість індикатора необхідно проранжувати за рівнем важливості, вводять вагові коефіцієнти, які повинні бути однаковими для всіх ринків, що зіставляються;
- 3) бажано, щоб оцінки відображали не тільки поточний, а й очікуваний рівень індикатора;
- 4) за результатами аналізу проводиться загальне оцінювання, яке характеризує загальну привабливість товарного ринку та конкурентну позицію організації на цьому ринку.

Чинник зростання ринку в моделі «McKinsey» трансформувався в багатофакторне поняття «привабливість ринку (галузі)», а чинник частки ринку — у стратегічне положення (конкурентні позиції) СОБ. Причому фахівці «McKinsey» вважають, що чинники, які визначають

привабливість галузі й позиції бізнесу на окремих ринках, різні. Тому для аналізу кожного ринку потрібно спочатку виділити чинники, що найбільше відповідають специфіці даного ринку, а потім об'єктивно оцінити їх, використовуючи три рівні: низький, середній, високий. Можливий список таких чинників наведено в табл. 6.4.

Таблиця 6.4

**Чинники привабливості ринку та стратегічного
положення бізнесу**

Привабливість ринку	Стратегічне положення
Характеристика ринку (галузі)	
Розмір ринку (внутрішнього, світового). Темпи зростання ринку (бажано за останні 10 років). Географічні переваги ринку. Динаміка цін, чутливість ринку до цін. Розміри ключових сегментів ринку. Циклічність ринку (щорічні коливання продажу). Важливість зовнішніх ринків	Частка ринку, яка контролюється фірмою. Темпи зростання СОБ. Конкурентоспроможність фірми. Характеристика продуктового асортименту. Ефективність системи маркетингу
Чинники конкуренції	
Рівень конкуренції на ринку. Тенденції зміни кількості конкурентів. Переваги лідерів галузі. Чутливість до товарів-замінників	Відносна частка ринку (звичайно оцінюється частка внутрішнього ринку та частка ринку відносно трьох головних конкурентів). Потенціал фірми та її конкурентні переваги
Фінансово-економічні чинники	
Бар'єри входу та виходу з галузі. Рівень завантаження виробничих потужностей. Галузевий рівень рентабельності. Структура галузевих витрат	Рівень використання потужностей фірми. Рівень рентабельності. Технологічний розвиток. Структура витрат фірми
Соціально-психологічні чинники	
Соціальне середовище. Юридичні обмеження бізнесу	Корпоративна культура. Ефективність роботи співробітників. Імідж фірми

Для побудови матриці «зростання — частка ринку» рекомендується:

1. Оцінити привабливість галузі, виконавши такі процедури:
 - а) вибрати істотні критерії оцінки (КФУ для даного галузевого ринку);
 - б) надати важливість кожному чиннику, яка відображає його значущість у світлі корпоративних цілей (сума ваги рівна одиниці);
 - в) дати оцінку ринку за вибраними критеріями від одиниці (непривабливий) до п'яти (дуже привабливий);
 - г) розраховуємо сумарну зважену оцінку/рейтинг привабливості ринку СОБ за всіма чинниками (табл. 6.5)

Таблиця 6.5

Приклад оцінки привабливості галузі

Критерії	Важливість	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір	0,15	4	0,6
Темп зростання	0,25	3	0,75
Структура конкуренції	0,15	3	0,45
Галузева рентабельність	0,25	3	0,75
Чутливість до інфляції	0,1	2	0,2
Енергоємність	0,1	4	0,4
Сумарна зважена оцінка			3,15

Рейтинги привабливості галузі (конкурентної позиції СОБ) рангуються від одиниці — привабливість низька (конкурентні позиції слабкі) до п'яти — висока привабливість галузі (дуже сильна конкурентна позиція бізнесу); оцінка «три» виставляється для середніх значень ключових параметрів.

2. Оцінити «силу» бізнесу (конкурентну позицію) з використанням процедури, аналогічної описаній на попередньому етапі. У результаті виходить зважена оцінка, або рейтинг, конкурентної позиції аналізованої СОБ.

3. Усі підрозділи корпоративного портфеля, проранговані на попередніх етапах, позиціонуються, а їх параметри вносяться в матрицю. При цьому координати центрів кожного кола збігаються з обчисленими на етапах 1 і 2 параметрами відповідних СОБ. Побудована

таким чином матриця характеризує поточний стан корпоративного портфеля.

4. Аналіз корпоративного портфеля можна вважати завершеним, тільки коли його поточний стан проектується в майбутнє. Для цього потрібно оцінити вплив прогнозованих змін зовнішнього середовища на майбутню привабливість галузі та конкурентну позицію СОБ. Менеджери повинні зрозуміти тенденції змін корпоративного портфеля (поліпшення або погіршення). Розрив між бажаним і прогнозованим станом повинен служити стимулом для перегляду корпоративної місії, цілей і стратегій.

Загалом у цій матриці розглядається більше чинників, внаслідок чого вона не приводить до спрощених висновків. Вона гнучкіша, оскільки показники вибираються, виходячи з конкретної ситуації. Однак, на відміну від матриці БКГ, в ній немає логічного зв'язку між показниками конкурентоспроможності та грошовими потоками. Разом з тим деякі дослідники зазначають, що, на противагу матриці БКГ, отримані результати засновані на суб'єктивних оцінках. Для підвищення об'єктивності оцінок рекомендується залучати групу незалежних експертів.

Основні загальні недоліки методів портфельного аналізу, які властиві й матриці «*McKincey*»:

- труднощі визначення відносної важливості показників, які використовуються для оцінки конкурентоспроможності СОБ та привабливості галузі (ринку);
- суб'єктивність оцінок позицій СОБ;
- статичний характер моделі;
- дуже загальний характер рекомендацій, труднощі вибору стратегій.

Отже, кінцеве управлінське рішення слід приймати не тільки на основі аналізу результатів позиціювання видів діяльності на полях матриці, хоча модель сприяє впорядкуванню інформації, змушує оцінити не тільки кожний вид діяльності, а й порівняти можливий їх внесок у досягнення ефективності діяльності організації на перспективу. Подальше удосконалення моделі «*General Electric*» відбувається переважно шляхом збільшення кількості та уточнення переліку чинників, оцінюючи привабливість ринку та конкурентоспроможність організації або розширення варіантів стратегій для кожної з позицій матриці.

6.4. Модель портфельного аналізу методом «Shell» — DPM

Модель «Shell» — DPM (Directional Policy Matrix) — це матриця спрямованої політики, розроблена у зв'язку з динамічними змінами зовнішнього середовища, які не дозволяли застосовувати відомих методів прогнозування стратегічних позицій СОБ організації в середині 70-х років. Двовимірна матриця, яка складається з 9 квадратів (3×3) (рис. 6.3). Параметрами її є конкурентоспроможність СОБ і перспективи розвитку галузі. Модель «Shell» — DPM синтезує можливості попередніх двох матриць, а саме: оцінку грошового потоку, який є індикатором доцільності в короткостроковій перспективі (матриця «зростання — частка ринку»), оцінку віддачі інвестицій, тобто показника довгострокової перспективи (матриця «привабливість — конкурентоспроможність»).

Конкурентоспроможність	Низька	Вихід з ринку	Повільне звертання операцій	Посилення позицій або вихід
			Обережне продовження	
	Середня	Повільне звертання операцій	Обережне продовження	Посилення активності
		Висока	Акумуляція прибутку	Зростання
	Лідер			
		Погані	Середні	Хороші
Перспектива розвитку ділового сектора				

Рис. 6.3. Матриця «Shell» — DPM («галузева привабливість — конкурентоспроможність»)

Переваги моделі «Shell» — DPM: можливість застосувати її в будь-якій фазі життєвого циклу попиту та підтримувати баланс між надлишком і дефіцитом засобів шляхом розвитку перспективних видів СОБ; позиціонування на матриці СОБ, які перебувають у різних фазах

життєвого циклу продукту; вибір стратегії залежно від обраних пріоритетів, орієнтації на життєвий цикл конкретного виду продукції або грошовий потік (табл. 6.6).

Разом з тим модель «Shell» — DPM має обмеження: сфера використання моделі здебільшого обмежена капіталомісткими галузями промисловості (хімія, нафтопереробка, металургія); неточність результатів порівняння СОБ, які належать до різних галузей; суб'єктивізм у визначенні кількісної оцінки показників.

Таблиця 6.6

**Показники оцінки перспективи розвитку галузі
та конкурентоспроможності**

Показники	Максимальна кількість балів
<i>Показники перспективи розвитку галузі</i>	
1. Зростання ринку	10
2. Якість ринку: <ul style="list-style-type: none"> ➤ стабільність прибутковості; ➤ прихильність покупців до торгової марки; ➤ відношення покупців і виробників; ➤ рівень заміни товарами-субститутами; ➤ технологічні обмеження; ➤ розвиток бізнесу післяпродажного обслуговування. 	10
3. Пропозиція на ринку	10
<i>Показники конкурентоспроможності</i>	
1. Ринкова позиція: <ul style="list-style-type: none"> ➤ частка на ринку; ➤ збутова мережа; ➤ мережа післяпродажного обслуговування. 	10
2. Виробничі можливості: <ul style="list-style-type: none"> ➤ економічні показники виробництва; ➤ доступність сировинних ресурсів; ➤ можливості вносити зміни в продукти. 	10
3. Інжиніринг і підтримуючі послуги: <ul style="list-style-type: none"> ➤ можливості ринкової позиції; ➤ здатність до виробничих інновацій; ➤ якість продукції. 	10

6.5. Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC)

В основі підходу до портфельного аналізу фірми «*Arthur D. Little*» лежить концепція життєвого циклу галузі, відповідно до якої кожна СОБ проходить у своєму розвитку чотири стадії: народження, розвиток, зрілість, спад. Іншим параметром є конкурентна позиція бізнесу: ведуча (домінуюча), сильна, сприятлива (помітна), міцна або слабка. Може бути й шоста конкурентна позиція нежиттєздатна, але вона частіше за все не розглядається.

Поєднання чотирьох стадій життєвого циклу галузі та п'яти конкурентних позицій дає в результаті матрицю ADL/LC (назва фірми «*Arthur D. Little*», life cycle (життєвий цикл)) 4×5, яка доповнюється набором стратегічних рішень (табл. 6.7). Для використання матриці необхідно визначити змінні, які характеризують стадію життєвого циклу (вісь *Y*) і визначають сильні сторони бізнесу та його відносне положення на ринку (вісь *X*).

Таблиця 6.7

Характеристики конкурентних позицій СОБ

Позиції бізнесу	Характеристика позиції
Ведуча (домінуюча)	Тільки один представник галузі може займати цю позицію. Він установлює галузевий стандарт і контролює поведінку інших конкурентів. Лідер має широкий вибір стратегічних варіантів. Така позиція є результатом квазімонополії або надійно захищеного технологічного лідерства
Сильна	Такий бізнес вибирає свою стратегію незалежно від дій конкурентів і має певні переваги. Відносна частка ринку може бути в 1,5 разу більша за частку найбільшого конкурента, але абсолютної переваги вона не має
Сприятлива (помітна)	Один з лідерів у слабо концентрованих галузях, де всі учасники перебувають приблизно на одному рівні та ніхто не займає домінуючих позицій. Бізнес характеризується відносною безпекою, якщо в нього є своя ринкова ніша. Може значно поліпшити своє положення
Міцна	Спеціалізація у вузькій або відносно захищеній ринковій ніші (невелика частка ринку або підтип продукції). Може довго зберігати таке положення, але практично немає шансів його поліпшити

Продовження табл. 6.7

Слабка	Слабкі сторони заважають СОБ стати центром генерації прибутку. Слабкість може бути пов'язана із самим бізнесом (дуже малий розмір, відсутність важливих ресурсів для розвитку) або з помилками в управлінні. Бізнес не може вижити самостійно
Нежиттєздатна	Немає сильних сторін, і вони не можуть з'явитися в майбутньому. Продовжити таке існування або ліквідувати бізнес

Значення змінних, характерних для кожної стадії життєвого циклу галузі показано в табл. 6.8. Сильні сторони бізнесу визначаються такими показниками, як загальна конкурентоспроможність бізнесу, відношення менеджменту до ризику, наявність патентів, гарантійного обслуговування, вертикальної інтеграції, загальна ефективність виробництва.

Таблиця 6.8

Характеристики стадій життєвого циклу галузі

Чинник	Стадія життєвого циклу			
	Народження	Зростання	Зрілість	Спад
Темп зростання	Не визначений	Вище за темп зростання ВВП	Нижча за темп зростання ВВП	Менший за нуль
Продуктова лінія	Базова	Різноманітна	Оновлена	Звужена
Кількість конкурентів	Зростаюче	Велике й зростаюче	Незначне (постійні конкуренти)	Скорочене
Розподіл ринку	Фрагментарне	Фрагментарне, кілька лідерів	Концентрація	Подальша концентрація
Стабільність ринку	Непостійна	Позиції лідерів змінюються	Лідери, що закріпилися	Висока
Постійність споживачів	Відсутня	Незначна, агресивність покупців	Наявність визначених купівельних переваг	Високе

Продовження табл. 6.8

Стартові бар'єри	Відсутні	Досить низькі	Високі	Дуже високі
Технологія	Розроблення продукту	Розширення продуктової лінії	Оновлення продуктової лінії	Мінімально необхідна

Крім відображення конкретного положення СОБ, модель ADL може продемонструвати її фінансовий внесок у корпоративний портфель. Тоді у відповідному осередку матриці наводиться цифра, яка показує внесок даного осередку в певний показник: це може бути частка обсягу продажів і активів СОБ у продажу та активах корпорації. Сумарні значення стовпців і рядків матриці вказуються на полях. У цьому випадку про збалансованість портфеля можна судити за відносним розподілом фінансових індикаторів на осі *Y* (сумарне значення кожного ряду).

Процес стратегічного планування складається з трьох етапів.

1. *Простий (природний) вибір*. Стратегія СОБ визначається відповідно до її позиції на матриці ADL. За цих умов галузь природного вибору охоплює кілька осередків матриці.

2. *Специфічний вибір* визначається крапковою позицією СОБ на матриці, є загальним керівним принципом (наприклад, інвестиції в зростання СОБ).

3. *Уточнені стратегії*. На даному етапі фірма пропонує набір уточнених стратегій, відповідних кожному специфічному вибору та сформульованих на основі показників господарських операцій. Пропонуються 24 стратегії (табл. 6.9). Цей етап є унікальним внеском фірми «*Arthur D. Little*» в методику стратегічного планування. За суттю, вибір такої стратегії — це крок від стратегічного до оперативного планування [4].

Матриця фірми «*Arthur D. Little*» особливо корисна для високотехнологічних галузей, де життєвий цикл товару короткий і бізнес може не досягнути своїх цілей, якщо вчасно не застосує відповідної стратегії. Важливо, що ця модель обмежена тільки стратегіями, які не змінюють життєвого циклу галузі. Однак у реальному житті не виключена ситуація, коли зрілі ринки можуть перетворитися на зростаючі («пожвавлення» галузі, або «нове використання велосипеда»).

Таблиця 6.9

Уточнені стратегії консультаційної фірми «Arthur D. Little»

A	Зворотна інтеграція	M	Раціоналізація ринку
B	Розвиток бізнесу за кордоном	N	Методи та напрями підвищення ефективності
C	Розвиток виробничих потужностей за кордоном	O	Нові продукти/нові ринки
D	Раціоналізація системи збуту	P	Нові продукти/старі ринки
E	Нарощування виробничих потужностей	Q	Раціоналізація виробництва
F	Експорт тієї самої продукції	R	Раціоналізація асортименту продукції
G	Пряма інтеграція	S	Чисте виживання
H	Невпевненість	T	Старі продукти/нові ринки
I	Початкова стадія розвитку ринку	U	Старі продукти/старі ринки
J	Ліцензування за кордоном	V	Ефективна технологія
K	Повна раціоналізація	W	Зниження собівартості
L	Проникнення на ринок	X	Відмова від виробництва

Механічне дотримання моделі ADL не дозволяє врахувати таких змін. Крім того, структура конкуренції (фрагментарна або концентрована) як функція стадії життєвого циклу може бути неоднаковою в різних галузях, в той час як, згідно з моделлю ADL, конкуренція фрагментарна на стадії народження. Схематичність цієї моделі портфельного аналізу, як і всіх інших моделей, визначає необхідність творчого підходу до її використання.

Таблиця 6.10

Рекомендації матриці «Arthur D. Little»

Вигляд СОБ*	Прибуток	Грошовий потік	Інвестиції	Можливі стратегії
Ведуча / народження	Вірогідний	Негативний (позиція)	З випередженням вимог ринку	Збільшення частки ринку (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V). Початок нового бізнесу (E, I, L)

Продовження табл. 6.10

Ведуча / зростання	Позитивний	Необов'язково позитивний	Продовження інвестування	Лідерство в цінах (А, С, N, U, V, W). Утримання частки ринку (А, С, N, U, V, W)
Ведуча / зрілість	Позитивний	Позитивний	Реінвестування за необхідності	Утримання частки ринку (А, В, С, F, G, H, J, N, T). Утримання конкурентного положення (А, С, N, U, V)
Ведуча / спад	Позитивний	Позитивний	За необхідності	Утримання конкурентного положення (А, С, N, U, V, W)
Сильна / народження	Може його не бути	Негативний (позиція)	Відповідно до вимог ринку	Поліпшити конкурентне положення (Е, I, L). Швидке зростання частки ринку (В, С, Е, G, L, N, O, P, T, V)
Сильна / зростання	Вірогідний	Вірогідна позиція	З метою збільшення темпів зростання	Лідерство в цінах (А, С, N, U, V, W). Швидке зростання частки ринку (В, С, Е, G, L, N, O, P, T, V)
Сильна / зрілість	Позитивний	Позитивний	Реінвестування за необхідності	Утримання конкурентного положення (А, С, N, U, V, W). Зростання частки ринку зі збільшенням виробництва (А, В, С, F, G, J, N, P, T, U)
Сильна / спад	Позитивний	Позитивний	Мінімальні реінвестиції	Утримання конкурентного положення (А, С, N, U, V, W) або «збирання урожаю» (D, K, M, N, Q, R, V, W). Утримання ринкової ніші (С, D, N, Q, U)

Продовження табл. 6.10

Помітна / народження	Його може не бути	Негативний (позики)	Вибіркові	Вибіркове придбання або швидке зростання частки ринку (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V)
Помітна / зростання	Мінімальний	Негативний (позики)	Вибіркові	Лідерство в цінах на важливому ринку (A, C, H, U, V, W). Поступова диференціація продукції
Помітна / зрілість	Помірний	Позитивний	Мінімальне і/або вибіркове реінвестування	Зростання частки ринку із збільшенням виробництва (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U). Пошук і захист ринкової ніші (A, G, I, M, R, T)
Помітна / спад	Помірний	Збалансований	Мінімальні або відмова від інвестицій	Експлуатація ринкової ніші (B, C, L, N, P, T, U, V), її утримання (C, D, N, Q, U) або вихід з ринку (D, M, Q, R, W)
Міцна / народження	Немає	Негативний (позики)	Вибіркові	Зосередження (G, L, T) або довести життєздатність
Міцна / зростання	Немає	Негативний або збалансований	Вибіркові	Зосередження (G, L, T). Довести життєздатність (D, E, L, M, P, Q, R)
Міцна / зрілість	Мінімальний	Збалансований	Мінімальне реінвестування або відмова від інвестицій	Утримання ринкової ніші (C, D, N, Q, U). Вихід з галузі (D, M, Q, R, W)
Міцна / спад	Мінімальний	Збалансований	Реінвестування або відмова від інвестицій	Вихід з ринку (D, M, Q, R, W) або відмова від виробництва (X)

Продовження табл. 6.10

Слабка / народження	Немає	Негативний (позики)	Вибіркові або відмова від інвестицій	Наздогнати конкурентів (D, E, L, M, P, Q, R), в іншому випадку вихід з галузі (D, M, Q, R, W) або відмова від інвестування (D, K, Q, R S)
Слабка / зростання	Немає	Негативний (позики) або збалансований	Вибіркові або відмова від інвестицій	Зсув (D, L, M, N, Q, R, V, W) або оновлення продукції (D, M, O, P, Q, R, U). Вихід з ринку (X), якщо неможливо довести життєздатності
Слабка / зрілість	Немає	Негативний або позитивний	Вибіркові або відмова від інвестицій	Зсув (D, L, M, N, Q, R, V, W), оновлення продукції (D, M, O, P, Q, R, U). Вихід з ринку (D, M, Q, R, W), якщо неможливо довести життєздатності
Слабка / спад	Немає	Збалансований	Відмова від інвестицій	Вихід з галузі (X)

* Конкурентна позиція/стадія життєвого циклу галузі.