

## ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ И ВЫБОР ЭФФЕКТИВНЫХ РЕШЕНИЙ

*В статье представлена характеристика моделей портфельного анализа: матрицы БКГ и Ансоффа, модели Мак-Кинси, PIMS, «Пять сил конкуренции» по М. Портеру. Определены этапы выбора эффективных решений при портфельном анализе.*

**Ключевые слова:** портфельный анализ, выбор эффективных решений, стратегические матрицы и модели, основные этапы выбора эффективных решений.

M.A. Platonova, F.F. Yurlov

## THE PORTFOLIO ANALYSIS AND THE EFFECTIVE DECISION CHOICE

*The characteristic of the portfolio analysis models presented in the article: matrixes of BCG and Ansoff, McKinsey models, PIMS, "Five forces of the competition" according to M. Porter. The stages of the effective decision choice in the portfolio analysis are defined.*

**Key words:** portfolio analysis, choice of effective decisions, strategic matrixes and models, main stages of the effective decision choice.

Портфельный анализ является инструментом сравнительного анализа стратегических бизнес-единиц компании для определения их относительной приоритетности при распределении инвестиционных ресурсов; важным этапом разработки стратегии предприятия. Его суть заключается в том, что компания рассматривается как совокупность стратегических бизнес-единиц, каждая из которых относительно независима. Цель портфельного анализа – координирование стратегий и эффективное использование имеющихся инвестиционных ресурсов с позиции достижения устойчивого положения компании в целом и роста финансовых результатов.

В настоящей работе определяются особенности моделей портфельного анализа и приводятся основные этапы многокритериального выбора принимаемых стратегических решений.

Классической моделью портфельного анализа является матрица БКГ (Бостонской консультационной группы) [1], в которой рассматриваются два параметра: относительная доля рынка (отношение между собственной абсолютной долей рынка и общей величиной рынка) и темпы роста рынка. Квадраты матрицы БКГ соответствуют определенным положениям, которые могут занять предприятия при различных значениях относительной доли рынка и темпов роста рынка:

- «дойные коровы»;
- «звезды»;
- «знаки вопроса»;
- «собаки».

К недостатку матрицы БКГ можно отнести применение только двух показателей эффективности рынка. В данном случае отсутствуют показатели, характеризующие социально-экономическое состояние анализируемых хозяйствующих субъектов.

При определении стратегического развития предприятия также применяют стратегическую модель Мак-Кинси, в которой используют два параметра: привлекательность рынка и конкурентоспособность товара. При этом рассматриваются три границы указанных параметров: низкая, высокая, средняя. Каждой совокупности параметров соответствует определенный набор стратегий предприятия.

В ходе использования матрицы Мак-Кинси применяются экспертные методы, с помощью которых определяется интегральная оценка привлекательности рынка и конкурентоспособности товаров.

Модель Мак-Кинси «7С» используется при анализе основополагающих внутренних факторов предприятия, которые оказывают влияние на его положение и будущее развитие. В качестве указанных факторов выступают:

- стратегия;
- сумма навыков;
- совместные общепринятые ценности;

- структура;
- система;
- сотрудники;
- стиль.

При применении указанной матрицы возникает проблема формирования агрегированных показателей: привлекательность рынка и конкурентоспособность товара. Применение экспертных методов для решения данной проблемы во многих случаях связано со значительной долей субъективизма.

Стратегическая модель делового анализа PIMS была предложена General Electric на базе интегрального опыта более 3000 предприятий. При применении стратегической модели PIMS анализируется множество переменных, оказывающих влияние на уровень финансового результата (прибыли). Эти переменные состоят из трех групп:

- конкурентная позиция бизнеса;
- характеристика рынка и его привлекательность;
- производственная структура предприятия.

Конкурентная позиция бизнеса определяется долей предприятия на рынке, его положением относительно лидера и сравнительным анализом качества продукции. Характеристика рынка и его привлекательность выражаются через следующие показатели: темп роста рынка, капиталоемкость отрасли, объем покупок на данном рынке, доля расходов на маркетинг в объеме продаж. Производственная структура предприятия характеризуется следующими показателями: степень использования производственных мощностей, производительность труда, вложенный капитал, объем продаж [2].

В случае использования трех групп показателей возможны противоречия следующих видов:

- противоречия между показателями каждой группы;
- противоречия между показателями, принадлежащими к разным группам.

Наличие указанных противоречий затрудняет выбор наиболее эффективных решений. Возникает необходимость применения многокритериального подхода к оценке эффективности анализируемых систем.

При применении матрицы Ансоффа определяются четыре альтернативные стратегии:

1. Стратегия глубокого проникновения на рынок – проникновение предприятия на уже сложившийся существующий рынок с товарами (услугами), имеющимися на данном рынке, путем развития маркетинга, увеличения сбыта, использования конкурирующих товаров.

2. Стратегия развития рынка – расширение областей деятельности фирмы посредством создания новых рынков или сегментов рынка, все это может осуществляться путем сбыта продукции на новых географических рынках, реализации идей в области применения существующих продуктов по-новому, сегментирования рынка.

3. Стратегия разработки товара – создание предприятием абсолютно новых товаров или модификации товаров, которые имеются на существующих рынках, при этом инновационным решениям уделяется особое внимание.

4. Стратегия диверсификации, т.е. включение в производство товаров, не имеющих связи с основной деятельностью предприятия, при особом внимании новой ассортиментной политики.

В процессе использования стратегической матрицы Ансоффа осуществляется анализ возможности применения каждой из представленных выше стратегий в следующих ситуациях [3]:

- рынок существующий, товар существующий;
- рынок существующий, товар новый;
- рынок новый, товар существующий;
- рынок новый, товар новый.

Рассмотренные стратегии при различных сочетаниях рынок-товар сравниваются, после чего определяется наиболее эффективная стратегия.

Следующей моделью, применяемой при портфельном анализе, является модель жизненного цикла [2]. Эта модель основная для анализа динамики рынка и выступает ориентиром для выбора необходимой стратегии. При использовании данной модели рассматриваются следующие фазы жизненного цикла:

1. Рождение и внедрение на рынок.
2. Стадия роста.
3. Стадия зрелости.
4. Стадия спада.

При проведении анализа данных фаз жизненного цикла рассматриваются следующие стратегии:

1. Стратегия, ориентированная на рост (небольшой сбыт, небольшие затраты, небольшая прибыль).
2. Стратегия быстрого роста (увеличение спроса, рост прибыли).
3. Стратегия, ориентированная на стабильность (устойчивый рост, устойчивая прибыль).
4. Стратегия сокращения (снижение сбыта, снижение прибыли).

Когда применяется модель жизненного цикла товара, каждой из фаз цикла определяется соответствующая стратегия. Например, первой фазе жизненного цикла соответствует первая стратегия, второй – вторая и т.д. Теория жизненного цикла определяется исходя из потребности в анализе деятельности предприятия в настоящий момент и прогнозирования его развития в будущем [2].

Стратегическая модель «Пять сил конкуренции», по М. Портеру, является моделью анализа конкурентных позиций предприятия. Рассмотрим ее данные:

- новые конкуренты, проникающие в отрасль и выпускающие подобные товары;
- существующие конкуренты в отрасли;
- угрозы со стороны товаров-заменителей;
- сила воздействия покупателей;
- воздействие поставщиков.

Итак, подводя итоги представленного анализа существующих стратегических моделей, используемых как на зарубежных, так и на отечественных предприятиях, можно сделать следующие **выводы**:

1. Портфельный анализ является эффективным средством стратегического планирования.
2. На данном этапе развития экономики появляется необходимость дальнейшей разработки теории и практики указанного средства выбора эффективности стратегических решений.
3. В качестве одного из направлений совершенствования методов портфельного анализа может выступать теория многокритериального выбора.

В качестве основных этапов выбора эффективных решений при портфельном анализе предлагаются следующие:

1. Определение целей анализа, представленное выражением (1)

$$Ц = \{Ц_i\}, i = \overline{1, n}. \quad (1)$$

В качестве целей  $Ц_i$  могут быть: выход на новые рынки сбыта, снижение затрат по сравнению с конкурентами, увеличение доли рынка и т.д.

2. Формирование портфеля, включающего набор средств достижения целей (2)

$$П = \{П_j\}, j = \overline{1, J}. \quad (2)$$

Элементы портфеля  $П_j$  могут представлять бизнес-единицы, предприятия, инвестиционные проекты и т.д.

3. Выбор критериев (показателей) эффективности портфеля представлен формулой

$$K_n = \{K_{nm}\}, m = \overline{1, M}. \quad (3)$$

Показатели  $K_{nm}$  могут иметь экономическое, социальное, инновационное и иное содержание.

4. Установление связи между показателями эффективности и средствами достижения целей, т.е. зависимостей вида

$$K_n = f(П) \quad (4)$$

5. Формирование принципов оптимального решения

$$G_n = \{G_{nl}\}, l = \overline{1, L} \quad (5)$$

В качестве указанных принципов могут выступать принципы доминирования, Парето, комплексных показателей [2] и др.

6. Осуществляется ранжирование элементов портфеля с помощью того или иного принципа.

*Пример.* Осуществляется портфельный анализ деятельности промышленного предприятия.

Целью портфельного анализа выступают действия, связанные с улучшением экономического состояния предприятия: увеличение прибыли, рост рентабельности и др. Определяются производственные подразделения предприятия: основные и вспомогательные цехи, отделы и т.д., подлежащие включению в портфель.

В качестве показателей эффективности портфеля выступают: выручка, прибыль, показатели рентабельности и др. Располагая набором указанных экономических показателей, устанавливают связь между выбранными элементами портфеля и набором показателей.

Для выбора эффективного решения применяются принципы многокритериального выбора: доминирования, Парето, выделения главного показателя и др.

Располагая указанными принципами, производят ранжирование элементов портфеля, представляющих собой производственные подразделения предприятия. Определяются способы инвестирования производственных подразделений, включенных в портфель, в соответствии с указанным ранжированием.

### Литература

1. *Кинг У., Клиланд Д.* Стратегическое планирование и хозяйственная политика: пер. с англ. – М.: Прогресс, 1982.
2. Выбор эффективных решений при стратегическом планировании / *Ф.Ф. Юрлов, Л.А. Таскина, В.Ю. Грачев* [и др.]. – Нижний Новгород, 2013.
3. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия: пер. с англ. – СПб.: Питер Ком, 1999.

