

ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Е.Г. Бровкова, к.э.н., с.н.с.,

Е.В. Бровкова

Одесский национальный политехнический университет, м. Одеса

Анализ портфеля бизнесов является важным инструментом стратегического управления развитием предприятия. С помощью анализа портфеля бизнесов могут быть сбалансированы риск, денежные потоки, отдельные виды бизнеса. Методики анализа хозяйственного портфеля организации сводятся к построению двумерных матриц.

Портфельный анализ ставит цель дать оценку товарно-рыночным возможностям организации, взаимосвязи между отдельными видами ее деятельности. Результат портфельного анализа дает ответ на вопрос, какими видами деятельности фирме следует заниматься, какова будет структура этих видов деятельности. Определив сферы деятельности, организация решает, как следует действовать, чтобы путь достижения цели был оптимальным. Ответ на этот вопрос дает конкурентный анализ в каждой стратегической единице бизнеса [2].

Выделяют шесть этапов проведения анализа портфеля бизнесов [1].

Первый этап – выбор уровней в организации для проведения анализа портфеля бизнесов. Руководство фирмы не может проводить анализ на микроуровне. Необходимо определить иерархию уровней анализа бизнесов, которая должна начинаться на уровне отдельного продукта и завершаться на верхнем уровне организации.

Второй этап – фиксация единиц анализа, названных стратегической единицей бизнеса, для того, чтобы использовать их для позиционирования на матрицах анализа портфеля бизнесов.

Третий этап – определение параметров матриц анализа портфеля бизнесов, для того, чтобы иметь представление о сборе необходимой информации, а также для выбора переменных, по которым будет проводиться анализ портфеля. Например, при изучении привлекательности отрасли в качестве таких переменных могут выступать размер рынка, степень защищенности от инфляции, прибыль, темп роста рынка.

Четвертый этап – сбор и анализ данных проводится по следующим направлениям:

- привлекательность отрасли с позиции наличия позитивных и негативных аспектов в отрасли, характера и степени риска ;
- конкурентная позиция фирмы в отрасли, а также общая конкурентная позиция фирмы, которая оценивается по особым шкалам для отдельных ключевых характеристик конкурентоспособности;
- возможности и угрозы оцениваются относительно фирмы;
- ресурсы и квалификация кадров рассматриваются с позиции наличия у фирмы потенциала для конкурентной борьбы в каждой конкретной отрасли.

Пятый этап – построение и анализ матриц портфеля бизнесов, которые должны дать представление о текущем состоянии портфеля, на основе чего руководство сможет прогнозировать будущее состояние матриц и, соответственно, ожидаемого портфеля бизнесов фирмы. При этом руководство должно разрабатывать четыре возможных сценария динамики изменения матриц. Первый сценарий базируется на экстраполяции существующих тенденций, второй на том, что состояние будет благосклонным; третий сценарий рассматривает, что будет в случае катастрофы; четвертый выбирает для фирмы желательное для фирмы развитие.

Разработка динамики изменения матриц проводится для того, чтобы уяснить приведет ли переход портфеля бизнесов в новое состояние достижения фирмой стоящих перед ней целей. Для этого руководство должно оценить состояние портфеля бизнесов, которые прогнозируются. То есть должны быть уточнены следующие характеристики бизнеса:

- включает ли портфель достаточное количество бизнесов в привлекательных отраслях;
- порождает ли портфель много вопросов и неясностей;
- существует ли достаточное количество стабильно доходных продуктов для того, чтобы производить перспективные и финансировать новые продукты;
- дает ли портфель достаточные поступления денег и прибыли;
- сильно ли уязвимый портфель в случае проявления негативных тенденций;

– много ли в портфеле бизнесов, слабых в понимании конкуренции.

В зависимости от ответа на данные вопросы руководство может сделать выводы о необходимости формирования нового портфеля продукции.

Шестой этап – определение желательного портфеля бизнесов осуществляется в соответствии с тем, какой из вариантов может лучшим образом содействовать достижению фирмой своих целей.

Матрицы анализа портфеля бизнесов сами по себе не являются инструментом принятия решения. Они только показывают состояние портфеля бизнесов. Руководство при принятии решения учитывают это состояние.

В мировой практике применяется деловой комплексный анализ (PIMS), который представляет собой механизм установления количественных закономерностей влияния факторов производства и рынка на долгосрочную рентабельность и прибыльность предприятия.

Основная теоретическая посылка проекта PIMS: эффективность функционирования любой организации, не зависимо от ее отраслевой принадлежности, размера, специфики продукции, географического положения, определяется общими для всех производств факторами. По данным института стратегического планирования в Кембридже, где реализуется проект, существует 37 факторов, которые в совокупности на 80% объясняют отличия в показателях эффективности организаций (например, капиталоемкость, качество продукции, производительность труда, конкурентная позиция бизнеса, инновации) [3].

Основной недостаток портфельного анализа состоит в том, что при быстрых изменениях во внешней среде экстраполяция бывших тенденций является рискованной.

Стратегические рекомендации, которые дает портфельный анализ, носят общий характер и должны трансформироваться в конкретные стратегические цели.

Литература:

1. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент / В.Д.Немцов, Л.Є.Довгань – К.: ЕксОб, 2010. –559 с.
2. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. – 387 с.
3. Центр управления финансами/ Стратегическое управление / [Электронный ресурс]/ Режим доступа: <http://center-yf.ru/data/Menedzheru/Strategicheskoe-upravlenie.php>.