DOI: 10.17117/na.2016.05.01.198

<http://ucom.ru/doc/na.2016.05.01.198.pdf>

Поступила (Received): 02.05.2016

Романова О.В., Арылбаева Э.Д.
Формирование корпоративной стратегии
с применением матриц портфельного анализа

Romanova O.V., Arylbaeva E.D.
Formation of corporate strategy using a matrix of portfolio analysis

Значение портфельного анализа, позволяющего выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. В условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации необходимо не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию, которая позволяла бы быстро адаптироваться к происходящим изменениям. Одной из основ формирования стратегии является портфельный анализ, позволяющий разделить по приоритетам направления деятельности компании

Ключевые слова: стратегия, корпоративная стратегия, портфельный анализ, матрица БКГ

Романова Оксана Владимировна

Кандидат экономических наук, доцент
Уфимский государственный авиационный
технический университет
г. Уфа, ул. К. Маркса, 12

Арылбаева Эльвира Дамировна

Уфимский государственный авиационный
технический университет
г. Уфа, ул. К. Маркса, 12

The value of portfolio analysis to survive the competition in the long term, has increased dramatically in recent decades. In a highly competitive, rapidly changing situation it is necessary not only to focus on the internal state of affairs, but also to develop long-term strategy that would allow you to quickly adapt to change. One of the cornerstones of strategy formation is a portfolio analysis, which allows to share on the priorities areas of activity

Key words: strategy, corporate strategy, portfolio analysis, BCG matrix

Romanova Oksana Vladimirovna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Ufa state aviation technical university
Ufa, Karl Marks st., 12

Arylbaeva Elvira Damirovna

Ufa state aviation technical university
Ufa, Karl Marks st., 12

В настоящее время практически все предприятия осознали, что залогом долгосрочного и успешного функционирования является не ориентация на сиюминутную прибыль и успех, а построение эффективной стратегии существования на долгосрочную перспективу.

При выборе стратегии необходимо выяснить, о каком уровне стратегии идет речь, поскольку в настоящее время в условиях нестабильной внешней среды предприятий при наличии широких возможностей для диверсификации действуют многоуровневые корпорации, осуществляющие одновременно не-

сколько видов деятельности на многих рынках и действующие во многих отраслях [6]. Как правило, выделяют три уровня стратегии: корпоративная стратегия, деловые стратегии, функциональные стратегии.

Корпоративная или генеральная стратегия. Описывает общее направление роста производства, показывает, как управлять различными видами бизнеса для сбалансирования корпоративного портфеля. Включает:

- распределение ресурсами между СБЕ на основе портфельного анализа;
- решение о диверсификации производства с целью снижения риска и получения эффекта с синергии. Для новой продукции формируется целевая программа, которая финансируется из общего бюджета компании [2].

Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом.

Цели корпоративной стратегии [7]:

- создание стоимости – капитализация;
- возможности предприятия на многочисленных рынках – конфигурация;
- координация – управление предприятием в рамках корпоративной иерархии.

Деловая стратегия. Направлена на обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ СБЕ. Она проверяет, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке, кому и по каким ценам будет продавать продукцию, как добьется победы в конкурентной борьбе? Для предприятия с одним видом деятельности корпоративная стратегия совпадает с деловой.

Функциональная стратегия. Разрабатывается функциональными отделами на основе корпоративной и деловой стратегии [2].

В стратегическом управлении портфелем организации или корпоративным портфелем называется совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений – стратегических бизнес – единиц (СБЕ). Портфельный анализ – это набор инструментов, с помощью которых руководство организации выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные ее направления и сокращения/прекращения инвестиций в неэффективные проекты [4].

Портфельный анализ является базой для планирования перспективных НИОКР, кадровой политики, инвестиционной и финансовой деятельности.

Основным приемом портфельного анализа является построение матриц. Матрица портфеля – это двухмерный график, иллюстрирующий стратегические позиции каждого вида деятельности диверсифицированной компании [5]. По мнению родоначальника стратегического менеджмента И. Ансоффа, «цель портфельного анализа – оценка товарно – рыночных возможностей фирмы за рамками ее настоящей деятельности и вынесение окончательного решения: должна ли компания изменить границы своего портфеля с помощью диверсификации, интернационализации или и того, и другого вместе» [1].

Следовательно, портфельный анализ позволяет менеджерам и маркетологам решить следующие проблемы [7]:

- обеспечить равновесие между СБЕ с быстрой отдачей и направлениями, подготавливающими будущее;

- распределить кадровые и финансовые ресурсы между СБЕ;
- проанализировать портфельный баланс;
- установить исполнительские задачи;
- принимать решения о реструктуризации организации с целью использования открывающихся возможностей, как внутри компании, так и вне ее.

В проведении портфельного анализа применяются несколько методов (матриц), с помощью которых сравниваются продукты и компании по различным критериям – стадиям жизненного цикла, конкурентоспособности, темпам роста, доле рынка и так далее (таблица 1).

Достоинствами портфельного анализа являются возможность логического структурирования и наглядного представления стратегических проблем организации, применимость в качестве основы для генерирования стратегий, относительная простота представления результатов, акцент на качественные стороны анализа. Кажущаяся простота матричных методов обманчива, так как они требуют полной и надежной информации о состоянии рынков, о сильных и слабых сторонах организации и ее основных конкурентов. Проведение такого анализа предполагает проведение большой работы по сегментации рынка, по сбору информации, которая может отсутствовать в явном виде и должна извлекаться из самых разных источников. Недостатками портфельного анализа является использование данных о текущем состоянии бизнеса, что позволяет получить картину настоящего (или даже недавнего прошлого), которую опасно экстраполировать в будущее. Кроме того, выводы, сделанные на основании анализа портфеля, дают лишь общую ориентацию и требуют уточнения и детализации [3].

Таблица 1. Основные методы портфельного анализа

Метод	Преимущества	Недостатки
Матрица Ансоффа (матрица роста товара – рынка) – аналитический инструмент стратегического планирования, позволяющий выбрать одну из возможных типовых стратегий маркетинга.	– наглядное структурирование сложных обстоятельств реальности; – простота использования.	– односторонняя ориентация на рост (обусловлено исторически); – ограничение на двух, хотя и важнейших, характеристиках (продукт и рынок) проблематично, если другие характеристики, такие, как, например, технология, имеют значение для успеха.
Матрица BCG инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге. Создана для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста спроса данной	– теоретическая проработка взаимосвязи между финансовыми поступлениями и анализируемыми параметрами; – объективность анализируемых параметров (относительная рыночная доля и темп роста рынка);	– сильное упрощение ситуации: в модели учитываются только два фактора, однако высокая относительная доля рынка – не единственный фактор успеха, а высокие темпы прироста – не единственный показатель привлекательности рынка; – отсутствие учёта финансового аспекта: удаление собак может

Метод	Преимущества	Недостатки
продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке.	<ul style="list-style-type: none"> – наглядность получаемых результатов и простота построения; – позволяет сочетать анализ портфеля с моделью жизненного цикла товара; – проста и доступна для понимания; – легко разработать стратегию для бизнес-единиц и инвестиционную политику. 	<p>привести к удорожанию себестоимости коров и звёзд, а также негативно сказаться на лояльности клиентов, пользующихся данным продуктом;</p> <ul style="list-style-type: none"> – допущение о том, что доля рынка соответствует прибыли: это правило может нарушаться при выводе на рынок нового продукта с большими инвестиционными затратами; – допущение, что снижение рынка вызвано окончанием жизненного цикла товара: бывают другие ситуации на рынке, например, окончание ажиотажного спроса или экономический.
Модель GE/McKinsey, или матрица McKinsey – многофакторная модель анализа и установления стратегических позиций конкретных бизнесов. Используется для отображения, сравнительного анализа и установления стратегических позиций различных бизнесов холдинговой структуры.	<ul style="list-style-type: none"> – гибкость, так как СЗХ характеризуются различными факторами конкурентного успеха; – большее число стратегически важных переменных; – матрица вводит промежуточные значения (средние значения); – матрица указывает направления движения ресурсов. 	<ul style="list-style-type: none"> – матрица предлагает ряд стратегических решений, но не определяет, какие из них следует предпочесть; – менеджер должен дополнить анализ субъективными оценками; – определенная статика отображения рыночного положения СЗХ.
Модель ADL – LC, или матрица ADL – многофакторная модель для стратегического анализа диверсифицированных компаний, а также инструмент стратегического менеджмента, который обосновывает принятие решений по стратегиям отдельных бизнесов коммерческих организаций.	<ul style="list-style-type: none"> – показывает распределение СБЕ диверсифицированной компании с учетом стадии эволюции отраслей; – определение положения и вклада каждой СБЕ в корпоративный бизнес – портфель; – полная картина бизнес –портфеля, в которой не упускается ни одна из конкретных стратегий, выработанных для каждого вида бизнеса. 	<ul style="list-style-type: none"> – целесообразность применения модели, а также точность и качество ее результатов существенным образом зависят от правильности определения как уже пройденного, так и будущего отрезка пути реальной траектории жизненного цикла каждого конкретного рынка; – в матрице не рассматриваются стратегии, которые предлагают существенное изменение жизненного цикла отрасли и предусматривают соответствующие действия, направленные на такие изменения; – матрица ADL/LC очень многовариантна, но при этом стратегический выбор почти всегда жестко детерминирован, а в целом модель весьма алгоритмична и схематична.

Теоретическая работа с основными методами портфельного анализа приводит к следующим выводам. Методы портфельного анализа помогают развивать стратегическое мышление, глубже осознать экономику бизнеса, улучшать качество планов и взаимодействий подразделений и руководства, принимать решения о ликвидации «безнадежных» направлений деятельности и о дополнительном финансировании перспективных.

Для разработки стратегии ПАО АНК «Башнефть» используем матрицу БКГ, которая предназначена для многопрофильной корпорации со многими подразделениями, а также воспользуемся данными представленными в таблице 2.

Таблица 2. Относительная доля рынка по добыче и переработке нефти

		Переработка				Добыча		
Выручка, млн. руб.		Темп ы ро- ста	доля рынк а	доля рынка "Рос- нефть"	отно- си- тель- ная доля	доля рынк а	доля рынка "Рос- нефть"	относи- тельная доля
2013	2014	13%	0,075	0,21	0,36	0,034	0,145	0,23
563,296	637,271							

После построения матрицы БКГ было выявлено, что компания ПАО АНК «Башнефть» находится на стадии «Трудные дети» – это новые продукты, производимые в отраслях с высокими темпами роста. Продукты или бизнес – единицы могут быть очень перспективными, но они требуют существенной финансовой поддержки центра.

Основной стратегический вопрос – вопрос о том, когда прекратить финансирование этих продуктов и исключить их из корпоративного портфеля. Если сделать это слишком рано, есть угроза потери будущей «звезды», а если очень поздно – средства, которые могли бы быть инвестированы в другие проекты, будут поддерживать отрасль, которая уже способна обеспечивать себя сама [1]. Рекомендуемые стратегии:

- расширение доли рынка за счет интенсивного маркетинга;
- повышение конкурентоспособности товара за счет улучшения потребительских качеств.

Список используемых источников:

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. СПб.: Питер, 2011.
2. Беленький Л.П., Блинов В.В. Корпоративное управление в условиях рынка. М.: Юнити, 2013.
3. Гилева Т.А. Обоснование выбора инновационного проекта на основе стратегического позиционирования // Менеджмент в России и за рубежом. 2016. № 1. С. 26-36.
4. Голубева А.А. Голубков Д.Ю. Особенности корпоративного управления. М.: Юнити, 2014.
5. Глинский В.В., Гусев Ю.В., Золотаренко С.Г., Серга Л.К. Портфельный анализ в типологии данных: методология и применения в поддержке управленческих решений // Статистика и экономическое измерение. 2012. С. 25-53.

6. Романова О.В., Мухтасарова А.Р. Предпосылки формирования вертикально интегрированных структур // Управление экономикой: методы, модели, технологии. Уфа, 2013. С. 66-68.
7. Хуссамов Р.Р., Гилева Т.А., Елькина О.А. Инновационные стратегии и риски. Казань: Изд-во Казанского государственного университета, 2007.

© 2016, Романова О.В., Арылбаева Э.Д.
Формирование корпоративной стратегии с
применением матриц портфельного анализа

© 2016, Romanova O.V., Arylbaeva E.D.
Formation of corporate strategy using a matrix of
portfolio analysis