

Либо А. М.

соискатель,

*Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ*

Методы структурно-динамического анализа товарного портфеля предприятий

В данной статье рассмотрены основные из используемых методов портфельного анализа: матричный анализ ассортимента, Портфельный анализ, матрица Бостонской Консалтинговой группы, матрица Маккинси, ABC-анализ.

Ключевые слова: матричный анализ ассортимента, Портфельный анализ, матрица Бостонской Консалтинговой группы, матрица Маккинси, ABC-анализ.

Methods of structural and dynamic analysis of commodity portfolio companies

This article describes the basic techniques used in portfolio analysis: a matrix analysis of the range, portfolio analysis, the matrix of Boston Consulting Group, McKinsey matrix, ABC-analysis.

Keywords: matrix analysis of the range, portfolio analysis, the matrix of Boston Consulting Group, McKinsey matrix, ABC-analysis.

Одной из задач, решаемых в ходе стратегического планирования, является формирование оптимального товарного портфеля. Одним из способов диагностирования сбалансированности товарного портфеля является ABC-анализ. По итогам его реализации можно оценить степень Парето-сбалансированности товарного портфеля. Оценка, получаемая в результате использования названного метода, является статической, то есть рассматривает только текущее состояние товарного портфеля с точки зрения его состава и структуры.

В основе ABC-анализа заложен прогноз того, что преобладающую долю в товарообороте в денежном выражении составляет незначительная часть ассортиментных позиций. При проведении указанного анализа реализованные товары распределяют в порядке уменьшения их объема продаж и рассчитывают удельный вес реализации ассортиментной позиции. При этом на позиции, формирующие класс А, приходится 80% товарооборота, а их доля в общем количестве ассортиментных позиций может составлять около 20%. Класс В – это почти 10% объема

реализации товара, которые обеспечивают почти 30% торговых наименований препаратов. Класс С формируют остальные единицы наименований с низким товарооборотом (50% совокупности анализируемых позиций, которые составляют не менее 10% общего оборота)¹.

Для портфельного анализа могут использоваться матричные и экономико-математические методы. Данные методы апеллируют к различным источниками конкурентоспособности предприятия на рынке, используют различные критерии оптимальности, базируются на собственной системе анализируемых параметров и имеют свою форму представления результатов. В силу этого данные методы имеют как свои преимущества, так и ограничения на интерпретацию получаемых результатов.

Матричные методы являются наиболее популярными благодаря своей наглядности и, в отличие от экономико-математических, не требуют специальных знаний. В качестве анализируемых показателей матричные методы в различной форме используют два основных агрегативных параметра: привлекательность рынка и конкурентные позиции на нем.

В рамках данной статьи ограничимся рассмотрением двух наиболее популярных матричных методов: матрицы Бостонской консалтинговой группы и матрицы «привлекательность-конкурентоспособность», разработанной консалтинговой компанией МакКинси и впервые примененной для анализа товарного портфеля фирмы Дженерал Электрик. В силу последнего ее часто в литературных источниках называют матрицей МакКипси или Дженерал Электрик. Эти матричные методы основаны на различных посылах.

Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ), разработанная в 1972 году, носит также название матрица «рост — доля рынка» (рисунок 1). В ней используются два параметра: темп роста целевого сегмента в качестве индикатора привлекательности и доля рынка относительно самого опасного конкурента в качестве индикатора конкурентоспособности компании.

В основе матрицы БКГ лежат следующие основные послышки:

1. Эффект масштаба. Наличие у компании большей относительно ведущего конкурента рыночной доли означает наличие конкурентного преимущества в отношении издержек, и наоборот. Из этой посылки следует, что самый крупный конкурент будет иметь наивысшую

¹ Симонова А. П. Ассортиментная политика фирмы: Учебник для вузов. М.: ГЭ-ОТАР-Медиа, 2006. С. 60.

Рис. 1. Матрица БКГ ²

рентабельность при продажах товара по среднерыночным ценам (доминировать по издержкам) и его финансовые поступления будут максимальны.

2. Этап жизненного цикла товара. На различных этапах жизненного цикла товары требуют специфического маркетингового сопровождения и нуждаются в различных финансовых ресурсах. Присутствие компании со своим товаром на растущем рынке ведет к росту потребности в финансовых средствах (инвестирование в расширение производства, сбытовой сети, реклама и т. п.). И наоборот, товары на рынке с малым темпом роста не требуют значительного финансирования. Проверка компанией выполнения данных посылок для анализируемого рынка и товаров является обязательным предусловием. В противном случае интерпретация результатов неминусом приведет к ошибке.

В матрице БКГ выделяют четыре топологические зоны, в которые могут попадать анализируемые товары компании:

1. «Звезды» (высокие темпы роста/высокая относительная доля). Это товары-лидеры на быстро растущем рынке. Обеспечение роста требует привлечения значительных финансовых средств, однако, благодаря своей высокой конкурентоспособности, они приносят значительные прибыли.

² Зозулев А.В. Промышленный маркетинг. Киев: Центр учебной литературы, 2010. С. 451.

2. «Дойные коровы»⁴ (медленный рост/высокая относительная доля). Такие товары выступают в качестве донора денежных средств, т. е. дают больше денег, чем требуется для поддержания их доли рынка. Получаемые от них деньги являются источником финансовых средств для вывода новых товаров, диверсификации. Приоритетная стратегическая цель — «сбор урожая».

3. «Знаки вопроса» (быстрый рост/малая относительная доля). Другое название — «проблемные дети». Представленные на растущих рынках, товары данного типа, тем не менее, имеют низкую относительную рыночную долю. Существуют высокая степень неопределенности относительно их будущего. Оно может быть как успешным, так и провальным. Товары, относящиеся к данной топологической зоне, требуют значительных средств на поддержание роста. В противном случае они будут эволюционировать к «собакам». Поэтому здесь на основе долгосрочного прогноза тенденций рынка компании необходимо принять решение: увеличить ли рыночную долю рынка данного товара или же деинвестировать.

4. «Собаки» (медленный рост/ малая относительная доля). Товары, попадающие в такую топологическую зону, представляют собой «мертвый груз». Низкая относительная доля ведет к более высокой (чем у конкурентов) себестоимости продукции на фоне не растущего рынка. Сохранение таких товаров обычно ведет к существенным расходам при небольших шансах на улучшение в будущем. Главная задача — своевременное деинвестирование.

В процессе портфельного анализа компания должна проанализировать расположение ее товаров в топологических зонах с тем, чтобы избавиться от «мертвого груза» и обеспечить оптимальное с финансовой точки зрения сочетание товаров, находящихся на различных стадиях жизненного цикла.

Альтернативный подход, позволяющий избежать некоторых недостатков матрицы БКГ «рост — доля», был предложен «Дженерал Электрик» и «МакКинси». Попытка «Дженерал Электрик» проанализировать свой весьма диверсифицированный портфель привела к построению матрицы из 9 ячеек, основанной на двух измерениях — долговременной привлекательности отрасли и конкурентоспособности предприятия. Оба измерения включают несколько факторов, а не один фактор. Критерии определения долговременной привлекательности отрасли, по Томпсону и Стрикленду, включают: размер и темп роста рынка; технологические требования; остроту конкуренции, барьеры на пути входа в отрасль и выхода из нее; сезонные и циклические факторы; потребность

в капитале; формирующиеся в отрасли возможности и угрозы; фактическую и прогнозируемую прибыльность отрасли; социальные, экологические факторы и степень регулирования. Чтобы получить формальный фактический показатель долговременной привлекательности отрасли, отобраным факторам придают веса с учетом их значимости для руководства компании и их роли в стратегии диверсификации. Сумма весов должна составлять 1,0. Взвешенные рейтинги привлекательности получают путем умножения рейтинга отрасли по каждому фактору (используя шкалу весов от 1 до 5 или от 1 до 10) на вес фактора.

Рейтинги привлекательности рассчитываются для каждой отрасли, представленной в портфеле компании. Показатель привлекательности каждой отрасли определяет ее положение на вертикальной шкале рис. 2.

Чтобы получить количественную меру конкурентных преимущ-

Привлекательность отрасли/рынка			
Высокая		Средняя	Низкая
Позиция подразделения Высокая — Средняя — Низкая	Инвестировать/расти	Инвестировать/расти	Селекция/зарабатывать
	Инвестировать/расти	Селекция/зарабатывать	Собирать урожай/деинвестирование
	Селекция/зарабатывать	Собирать урожай/деинвестирование	Собирать урожай/деинвестирование

Рис. 2. Матрица McKinsey

ществ предприятия, каждое из них оценивается с использованием того же подхода, что и при оценке привлекательности отрасли.

Факторы, учитываемые при оценки конкурентоспособности включают: долю на рынке, относительное состояние удельных затрат, способность соревноваться с конкурирующими фирмами по качеству продукции, знание покупателей и рынков, наличие компетенции в ключевых областях, достаточный уровень технологического ноу-хау, квалификация руководства и прибыльность в сопоставлении с конкурентами. Аналитики могут выбирать между оценкой всех хозяйственных единиц по тем же общим факторам или оценкой каждой единицы с учетом факторов, наиболее уместных применительно к отрасли. Конкурентоспособность каждого предприятия определяет его положение на горизонтальной оси матрицы, которое показывает, заслуживает ли оно быть отнесенным к слабой, средней или сильной.

Баллы привлекательности отрасли и конкурентоспособности служат основой для отнесения к одной из девяти ячеек матрицы. В матрице «привлекательность отрасли — позиция в конкуренции» площадь кругов пропорциональна размеру отрасли, а доли в круге отражают долю единицы на рынке³.

Экономико-математические методы базируются на оптимизационной процедуре, предполагающей максимизацию (минимизацию) определенных показателей при наличии ограничений.

Если предположить, что одной из целей портфельного анализа является максимизация финансовых средств, получаемых предприятием от продажи совокупности выпускаемой фирмой товаров. В качестве ограничений выступают имеющиеся финансовые ресурсы компании, ее производственные мощности и т. п., а также рыночные возможности. В этом случае задача примет следующий вид:

$$Z = p \times x \rightarrow \max,$$

$$A \times x \leq b,$$

$$x \geq 0, x — \text{целые}$$

Здесь: n — число переменных;

m — число ограничений;

z — целевая функция;

$p = (p_1, \dots, p_n)$ — вектор-строка с ценами выпускаемой компанией продукции;

$x = (x_1, \dots, x_n)$ — вектор-столбец, содержащий неизвестные переменные, оптимальные отражающая объемы выпуска продукции исходя из существующих цен и ограничений;

A — действительная блочная матрица размерностью $m \times n$, содержащая факторы органичней по имеющимся у компании ресурсам, необходимым для производства товаров, и прогнозам возможных продаж;

$b = (b_1, \dots, b_m)T$ — блочный вектор ограничений, содержащий ограничения по имеющимся у компании ресурсам, необходимым для производства товаров, и прогнозам возможных продаж.

Решение данной задачи позволяет, исходя из имеющихся внутрифирменных и рыночных ограничений, определить оптимальный товарный портфель.

Каждый и рассмотренных методов имеет свои преимущества и ограничения. Поэтому оптимальным вариантом при проведении портфельного анализа является сравнительный критический анализ результатов, полученных несколькими методами.

³ Ляшко Ф.Е., Приходько В.И., Тютюшкина Г.С. Стратегический менеджмент в авиастроении: Учебное пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2003. С.77.