

ЛЕКЦИЯ 12.



**ПОРТФЕЛЬ
ПРОЕКТОВ.**



Примеры оптимизационных задач:

- выбрать очередность проектов портфеля с учетом заданного уровня начального капитала и потока возврата средств внутри портфеля;
- выбрать состав проектов портфеля, обеспечивающий наибольшую удельную прибыльность при заданном объеме инвестиций.

Ориентация на работу с портфелем проектов вытекает из принципа достижения эффекта от синергии, когда целое оказывается более выгодным суммы частей. Объективными причинами составления портфеля проектов могут быть:

- органический рост фирмы;
- технологическое единство стадий процесса;
- распределение риска;
- единство партнеров.



Портфель проектов позволяет рассматривать эффективность не отдельного проекта, а всей группы как единого комплексного проекта.

Под эффектом синергизма портфеля проектов понимается ситуация, когда получаемая полезность от реализации портфеля проектов превышает полезность от реализации проектов портфеля по отдельности.

Синергетическая закономерность такова: создавая топологически правильную организацию из более простых структур, мы выходим на новый, более высокий уровень иерархических организаций, т. е. делаем шаг в направлении к сверхорганизации, и ускоряем тем самым свое собственное развитие. Целое развивается быстрее составляющих его частей.

Синергетический эффект портфеля проектов описывают тремя переменными:

- Увеличение прибыли;
- Снижение издержек;
- Уменьшение потребности в инвестициях.

Синергетический эффект в рамках «портфеля» проявляется через:

- Передачу ноу-хау (участники, взаимодействуя в рамках конкретных работ, соединяют свои новейшие разработки);
- Совместное использование ресурсов (это ведет к экономии затрат, исключает дублирование);
- Согласно наилучшим пожеланиям участников можно получить выигрыш в качестве, распределяя работу эффективно;
- Выгода за счет привлеченного капитала и рост доверия потребителя конечных результатов;
- Получение преимущества за счет выигрыша во времени эффективно распределяя работу и согласовывая срок исполнения отдельных проектов;
- Получение большего эффекта за счет большего масштаба полученных результатов и экономии на затратах.



Типы синергизма:

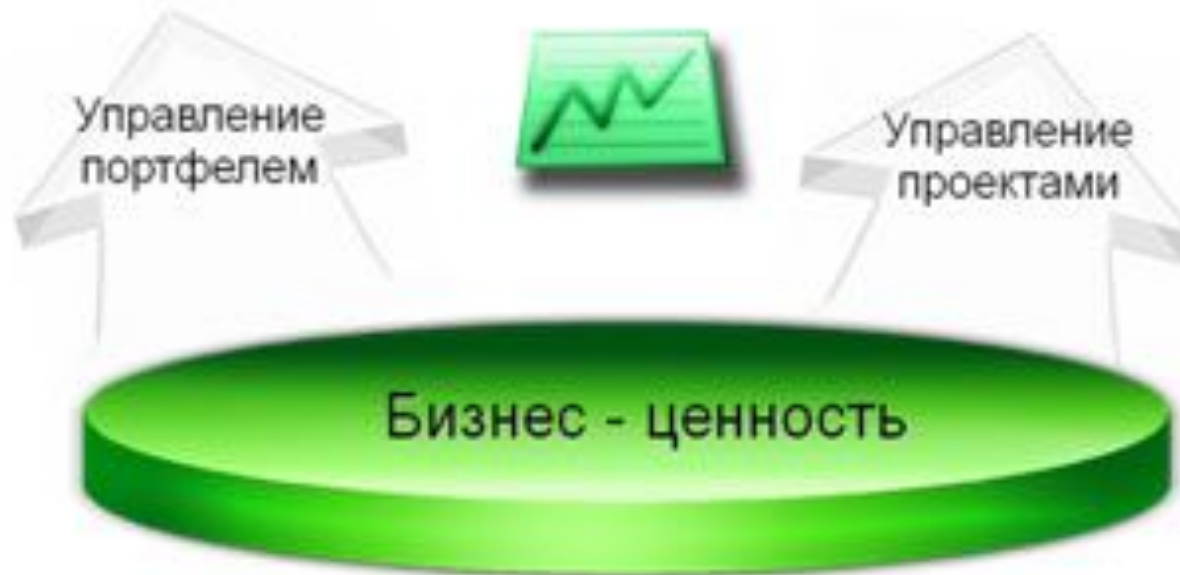
1. Синергизм в продажах
2. Оперативный синергизм
3. Инвестиционный синергизм
4. Синергизм в менеджменте

В настоящее время выделяют несколько подходов к управлению портфелем проектов:

- стандарт PMI по управлению портфелем проектов
- Национальные Требования к компетенции специалистов по управлению проектами
- ряд методологических наработок российских и зарубежных консалтинговых компаний.

Управление портфелем
дает возможность организациям
идентифицировать и отобрать
те инвестиции, которые
максимизируют
Бизнес-Ценность

Управление проектами
дает возможность организациям
успешно реализовать
отобранные инвестиции,
тем самым увеличить
Бизнес-ценность



	Управление Портфелями проектов	Управление Программой	Управление проектом
Основные цели	Расстановка приоритетов проектов портфеля и выбор проектов	Распределение ресурсов по всей программе	Назначение ресурсов на детальные задачи
Направленно сть	На стратегию	На тактику	На исполнение
Акцент планировани я	Долговременно е и промежуточное планирование	Кратковременное планирование	Детальное планирование на каждый день
Уровень руководител я	Высшее руководство	Руководители программы\ресур сов	Руководители проекта\ресурсов



К основным целям управления портфелем проектов относятся:

- Селекция проектов и формирование портфеля, который способен обеспечить достижение как тактических, так и стратегических целей организации.
- Балансирование портфеля, то есть достижение равновесия между краткосрочными и долгосрочными проектами, между рисками проектов и возможными доходами от их реализации, разработка новых товаров и улучшение старых и так далее.
- Мониторинг процессов планирования и выполнения выбранных проектов. В частности, принятие решений относительно выделения ограниченных ресурсов, обеспечение всех проектов необходимыми ресурсами в адекватном количестве при одновременном обеспечении выгодного и эффективного использования ресурсов.

- 
- Анализ эффективности портфеля проектов и поиск путей ее повышения. Принятие решений о введении в портфель новых проектов или о закрытии убыточных или мало эффективных проектов.
 - Сравнение возможностей новых проектов между собой и по отношению к проектам, уже включенным в портфель, а также оценка их взаимовлияния.
 - Согласование требований этих проектов с другой деятельностью, не имеющей отношения к проектам как таковым (например, производство готовой продукции и т. д.). Тесное взаимодействие с различными функциональными подразделениями.
 - Обеспечение стабильного и эффективного механизма управления проектами. Например, разработка организационных схем и систем управления для удовлетворения постоянно меняющихся потребностей проектов или поиск путей закрепления знаний, полученных сотрудниками в ходе выполнения различных проектов.
 - Предоставление информации и рекомендаций руководителям всех уровней для принятия ими решений



Задачи:

- Обеспечение инновационной деятельности компании;
- Обеспечение развития компании;
- Обеспечение операционной деятельности компании;
- Повышение эффективности работы компании;
- Повышение эффективности распределения бюджетов по группам проектов



Принципы портфельного управления (ППУ) – набор базовых ориентиров для ответа на вопросы:

-где допустимы сложноуправляемые, но важные для бизнеса проекты и где – непривлекательные для бизнеса, но нужные?

-может компания выполнять несколько параллельных безотлагательных проектов одновременно?

- возможно ли выполнение проектов, не обеспечивающих скорый возврат инвестиции, но приносящих качественные выгоды?

-стоит ли фокусироваться на инновациях или нужно расширять и модернизировать имеющиеся технологии?

-факторы, определяющие привлекательность и управляемость проектов.

ЖЦ портфеля проектов



Основной целью фазы создания портфеля проектов является формирование пула проектов, которые потенциально затем могут быть инициированы и приняты к реализации. Т.е. на данной фазе осуществляется сбор проектных (инвестиционных) инициатив и заявок без учета финансовых и иных ограничений Компании.

В разных компаниях данная фаза может быть организована по-разному - в зависимости от масштаба компании и объема проектных заявок. В основном, все это сводится к двух-шаговой структуре:

- сначала проектная идея прорабатывается укрупненно (в разных компаниях могут использоваться различные формы " Проектная заявка, Инвестиционная заявка, Запрос на реализацию проекта и т.д.). Цель этой проработки " получение оценки того, насколько данная идея удовлетворяет стратегическим целям Компании и является ли реализация данной идеи целесообразной и актуальной.
- после согласования и утверждения проектной идеи (инвестиционной заявки) проводятся технологические, экономические и иные изыскания/расчеты (в форме ТЭО, Бизнес-плана и т.д.). Целью данных расчетов является оценка того, насколько эффекты от реализации данной идеи соответствуют вложениям в ее реализацию.

После согласования и утверждения Бизнес-плана, данный проект попадает в пул проектов, потенциально интересных для реализации в составе портфеля проектов.

Например, для многих крупных компаний характерно разбиение этапа 2 на два подэтапа:

- Расчет проекта без учета возможностей по его финансированию (когда принимается, что проект будет финансироваться за счет собственных средств). На этом этапе рассматриваются альтернативы с точки зрения технологических и организационных вариантов реализации проекта, выбирается оптимальный вариант и для него рассчитывается экономическая эффективность.
- Расчет проекта с учетом альтернативных вариантов его финансирования (связанное кредитование, проектное финансирование, гранты, доленое участие и т.д.). На этом этапе учитывается различная стоимость денег, привлекаемых из различных источников, а также возможности по разделению проектных рисков с внешними участниками.

Фаза отбора портфеля проектов

Целью фазы отбора портфеля проектов является отбор проектов в портфель с учетом финансовых и иных ограничений портфеля. Т.е. на данной фазе из полученного на фазе создания пула потенциальных проектов создается тот портфель, который будет принят к реализации.

Типичный процесс на данной фазе также состоит из двух этапов, которые могут модифицироваться в зависимости от специфики бизнеса и организационной структуры компании:

- Ранжирование (приоритизация) проектов. Т.к. в условиях ограниченности финансовых ресурсов для Компании крайне важно реализовывать наиболее эффективные и стратегически значимые проекты, то на первом этапе необходимо выстроить проекты в порядке убывания их значимости для того, чтобы на следующем этапе производить отбор.
- Отбор проектов. После того как проекты проранжированы, начинается этап отбора " какие принять к реализации, а какие нет. Наиболее приоритетные отбираются в первую очередь, наименее " в последнюю.
При этом вариантов решений может быть много " например, если у компании не хватает средств на реализацию каких-то проектов, она может привлечь эти деньги с рынка и реализовать больше проектов, что увеличит совокупную эффективность портфеля.



На фазе планирования портфеля проектов осуществляются:

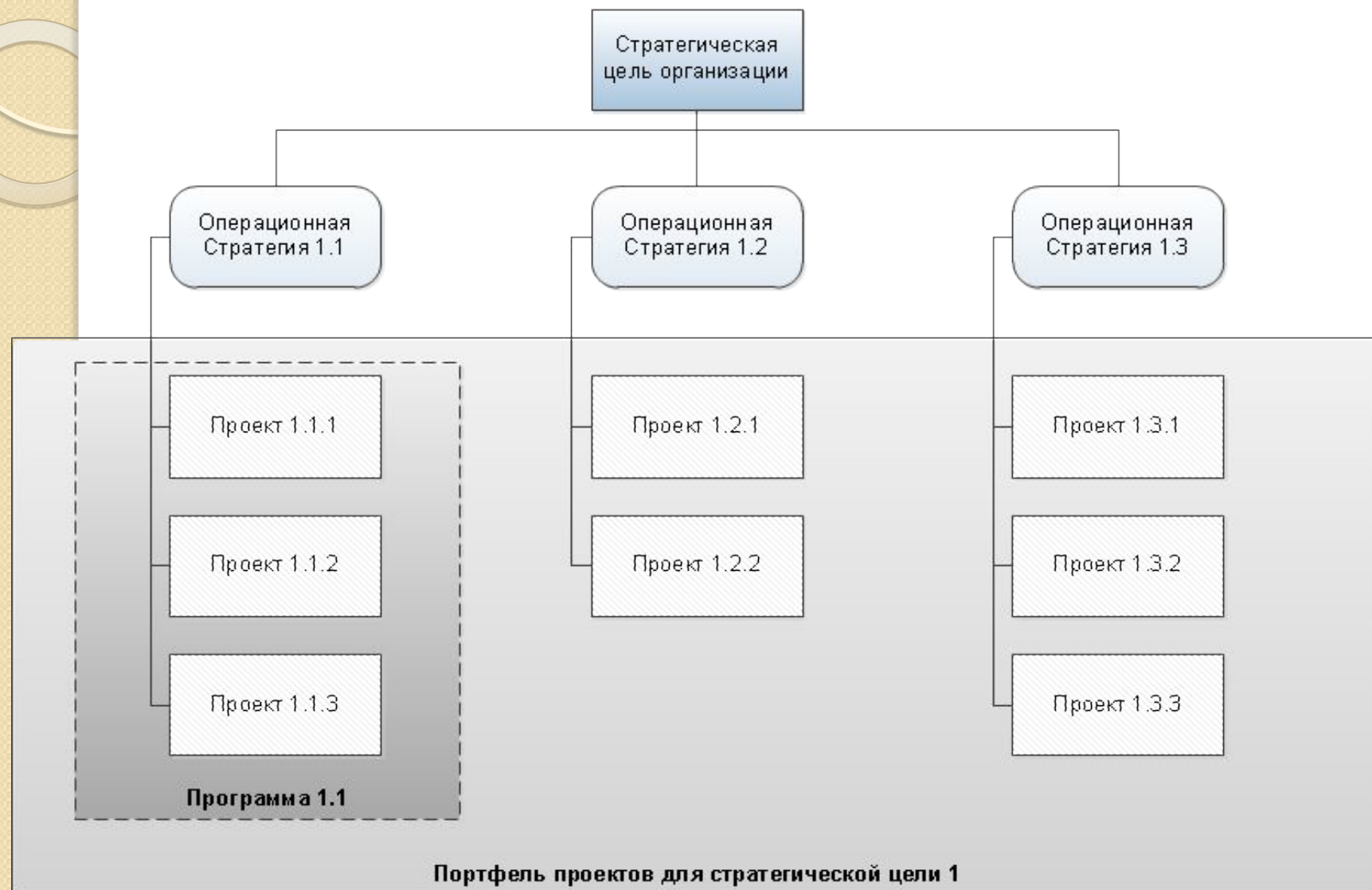
- запуск проектов (назначение менеджеров проектов, формирование организационных структур, выпуск Уставов проектов)
- допланирование (детализация всех видов планов относительно приведенных в бизнес-плане до степени, необходимой для успешной реализации проекта)
- выделение ресурсов (выделение конкретных людей, производственных мощностей и т.д.)

Спецификой данной фазы относительно фаз инициации и планирования отдельных проектов является то, что при планировании портфеля проектов должны учитываться разделяемые ресурсы (т.е. те ресурсы, которые будут потребляться несколькими проектами) и ресурсные конфликты должны разрешаться уже на этой фазе.



На фазе управления реализацией выполняются следующие задачи:

- мониторинг выполнения проектов в портфеле, анализ отклонений при реализации проектов и их влияния на связанные проекты и портфель в целом;
- координация ресурсов. В ходе реализации некоторые проекты могут приостанавливаться, а их ресурсы перебрасываться на другие, более приоритетные проекты.





Существует три основных типа портфелей проектов организации:

- Создающие ценности - это проекты масштаба компании и стратегические проекты
- Операционные - проекты, которые соответствуют основным потребностям функциональных отделов, приводящие к повышению эффективности работы компании
- Обеспечивающие соответствие - проекты, которые необходимы для поддержания внутренних стандартов и нормативов, данные проекты являются обязательными

В крупных компаниях за управление портфелями отвечает независимая группа. Это команда профессионалов, которая берет на себя ответственность за достижение стратегических целей организации.



Процесс управления портфелями включает в себя:

- Определение портфелей проектов необходимых для формирования в организации (Распределение проектов и программ по портфелям конкретных стратегических целей компании)
- Основываясь на неизменных критериях для всей организации, определение категорий проектов и программ в портфелях (Формирование справочников категорий проектов)
- Распределение и идентификация всех текущих и предлагаемых проектов по программам и категориям (Выбор новых проектов, необходимых для включения в портфель)
- Утверждение соответствия проектов портфеля стратегическим целям компании (Каждый проект должен вести к установленной стратегической цели компании)
- Распределение приоритетов проектов в портфеле организации (Следует руководствоваться соображениями, а не внутренними политиками компании)
- Формирование главного расписания проекта (Определение логических зависимостей проектов)

- 
- Формирование корпоративного пула ресурсов (Управление и распределение ресурсами посредством информационной системы управления проектами)
 - Выделение доступных ресурсов в программы и проекты из портфелей (Необходимо отражать ограничения ресурсов в проектах и в главном расписании)
 - Сравнение финансовых потребностей на проектах с доступными средствами компании (В компаниях существует предел финансовых возможностей)
 - Принятие и выработка способов реагирования на финансовый дефицит и недостаток ключевых ресурсов, понимание чем руководствоваться для утверждения финансов и приоритетов по проектам (Управление приоритетами, приобретение дополнительных ресурсов)
 - Используя процессы управления проектами, вспомогательные инструменты и системы, осуществлять утверждение, планирование и управление всеми проектами и программами (Тщательная проработка планов проектов и усиление внимания при утверждении проекта)
 - Полноценное управление приоритетами проектов портфеля компании, распределение ресурсов между проектами, пересмотр календарных планов проектов (Управление изменениями и выработка стратегических указаний)



Инструменты портфельного управления - это средство улучшения комплексных показателей портфеля, для приближения финансовых показателей к зафиксированным в принципах портфельного управления. Может выполняться как при создании нового, так и при актуализации существующего портфеля. Необходимость процессов определяется на основе визуального представления портфеля проектов и вычисления комплексных показателей. Визуализация представляется квадратом «привлекательность/управляемость» проект в форме круга, размер которого соответствует бюджету проекта. Также необходимо анализировать доленое распределение инвестиций по различным группам проектов с помощью круговой диаграммы, что позволит сравнить фактическое распределение денежных средств по проектам с ранее утвержденным.

Примеры решений по трансформации проектов

- *Выполнять проект без изменений (проект, не нуждающийся в изменении, выполняется согласно ожиданиям и в согласовании с другими проектами)*
- *Сконцентрировать проект на более узких целях (оздоровление, снижение рисков, повышение управляемости)*
- *Переориентировать проект на новые или дополнительные цели (повышение привлекательности проекта, улучшение балансировки портфеля)*
- *Изменить набор результатов, отвечающих первоначальным целям (трансформация ожидаемых результатов – на более продуктивные и экономичные решения)*
- *Реорганизовать команду проекта и операционное управление (снижение рисков, рост управляемости)*
- *Приостановка/завершение проекта при достижении определенных результатов (снижение рисков, рост реализации)*
- *Досрочно завершить проект, заархивировать его результаты (результаты не могут быть трансформированы и не нужны бизнесу – экономия финансирования при досрочном завершении)*



На основании решения часть проектов исключается, у остальных увеличиваются комплексные показатели привлекательности и управляемости. Полученные проекты = целевой портфель. Если портфель формируется впервые, то группы составляются следующим образом:

- описание «идеальных» проектов, которые надо выполнить для более комплексного решения задач портфеля, аналогично текущим проектам «идеальные» описываются паспортами проектов.
- формируется логическая группа «1 идеальный проект + релевантные ему реальные проекты», если для «идеального» проекта не находится релевантных значит он закрывает определенные задачи, не покрываемые другими проектами – следовательно, требуется включение его в целевой портфель.
- сопоставление в каждой группе и разработка решений по трансформации проектов и переоценка трансформируемых проектов.



Цель оптимизации портфеля – это повышение управляемости и привлекательности проектов и портфеля в целом за счет изменения параметров проектов, входящих в портфель. Для достижения цели необходимо разработать управленческие рекомендации по трансформации проектов. Это делается путем объединения всех «релевантных» (с общностью целей, тесной взаимосвязью и взаимозависимостью, смежностью проектов по признаку одного заказчика, по признаку общности ресурсов и управления) проектов в группы и сопоставлением их в группах. Для каждой группы разрабатываются вопросы:-проекты и условия их включения в целевой портфель-какие характеристики и параметры проектов группы будут влиять на параметры проектов целевого портфеля?-как изменятся оценки проектов и какими управленческими действиями изменения будут достигнуты?



Балансировка проектов – это приближение фактического распределения инвестиций к рекомендованным в ППУ (выработка таких решений по трансформации, чтобы распределение бюджетов по группам изменилось должным образом). Как правило выполняется вместе с оптимизацией.

Для определения необходимости в балансировке строится круговая диаграмма фактического распределения инвестиций и накладывается на диаграмму ожидаемых инвестиции в ППУ. Определяются отклонения и высчитывается показатель сбалансированности портфеля.

Задача изменить распределение бюджетов там, где расхождения достаточно велики. Нужно выделить проекты, которые дают наибольшие отклонения по распределению бюджетов и сформировать предложения по их трансформации. Например, если много средств инвестируется в высокорисковые проекты, а акцент был сделан на низкорисковых, то стоит решить как уменьшить риск и снизить долю высокорисковых проектов распределении бюджетов.

Вопрос

I. Как вы думаете, какие проблемы возникают на предприятиях, реализующих портфель проектов? В результате опроса коллег и собственных наблюдений сформулируйте основные проблемы.

2. Сравните предложенные вами проблемы с перечнем проблем, выданных вам преподавателем. Дополните при необходимости свой список проблем.

Современные организации страдают от следующих неразрешенных проблем:

- Излишнее количество одновременно выполняемых проектов, которые зачастую дублируют друг друга (2 фактора, определяющих сколько проектов может выполняться одновременно: кол-во денежных средств и «стратегический» ресурс – тот вид ресурсов, который требуется для многих проектов и наиболее интенсивно используется в ходе их выполнения).
- Как следствие большого количества проектов: борьба за ресурсы организации, увеличение сроков реализации);
- Неправильный выбор проектов, реализация проектов, не представляющих ценности для организации;
- Отсутствие увязки выполняемых проектов со стратегическими целями организации;
- Несбалансированность состава портфеля проектов, выражающихся в
- Излишнем количестве проектов, относящихся к производственным аспектам, при недостаточности проектов, затрагивающих рыночные аспекты деятельности.
- Излишнем числе проектов, направленных на разработку новой продукции при недостатке исследовательских проектов.
- Слишком большом числе проектов с краткосрочными целями и малом количестве проектов, нацеленных на долгосрочную перспективу.
- Несоответствие портфеля проектов наиболее важным активам организации.
- Несоответствие портфеля стратегическим ресурсам организации.
- Недостаточном учете имеющихся основных возможностей для получения дохода,

3. Опишите причины, возникновения данных проблем и предложите способы их решения. Результаты представьте в таблице:

Проблема	Причины возникновения проблемы	Пути решения проблемы

4. Проведите анализ предприятия использующего проектное управление, и выделите проблемы, возникающие при управлении портфелем проектов на данном предприятии.



Портфельный анализ— это инструмент, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения/прекращения инвестиций в неэффективные проекты. При этом оценивается относительная привлекательность рынков и конкурентоспособность предприятия на каждом из этих рынков.

Предполагается, что портфель компании должен быть сбалансирован, т. е. должно быть обеспечено правильное сочетание подразделений или продуктов, испытывающих потребность в капитале для обеспечения роста, с хозяйственными единицами, располагающими некоторым избытком капитала.

Портфельный анализ предназначен для решения следующих проблем:

- согласование бизнес-стратегий или стратегий хозяйственных подразделений предприятия. Он призван обеспечить равновесие между хозяйственными подразделениями с быстрой отдачей и направлениями, определяющими будущее;
- распределение кадровых и финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями;
- анализ портфельного баланса;
- установление исполнительных задач;
- проведение реструктуризации предприятия (слияние, поглощение, ликвидация и другие действия по изменению управленческой структуры предприятия, расширению или сокращению бизнеса).

Процесс портфельного анализа идет по схеме:

I. Все виды деятельности предприятия (ассортимент продукции) разбиваются на стратегические единицы бизнеса. Задача идентификации или выделения бизнес-единиц достаточно сложна, особенно для крупных корпораций. Считается, что бизнес-единица должна:

- обслуживать рынок, а не работать на другие подразделения предприятия. Эмпирические исследования западных специалистов, в частности данные проекта PIMS, свидетельствуют, что если свыше 60% продукции производственной единицы используется внутри фирмы другой производственной единицей, то целесообразно рассматривать эти два подразделения как один объект для целей стратегического анализа';
- иметь своих потребителей и конкурентов;
- руководство бизнес-единицы должно контролировать ключевые факторы, которые определяют успех на рынке.



Руководствуясь указанными критериями, крупные предприятия призваны решать, что из себя представляет бизнес-единица: отдельную фирму, подразделение предприятия, продуктовую линию или отдельный продукт? Ответ зависит от сложившейся на предприятии структуры управления. В организациях с функциональной структурой управления в качестве бизнес-единицы выступает продуктовый ассортимент, тогда как при дивизиональной структуре основной единицей анализа является хозяйственное подразделение.

2. Определяется относительная конкурентоспособность этих бизнес-единиц и перспективы развития соответствующих рынков. При этом разные консультационные фирмы предлагают различные критерии оценки перспектив развития рынка и деятельности бизнес-единиц на этих рынках.

3. Разрабатывается стратегия каждой бизнес-единицы (бизнес-стратегия), и бизнес-единицы со схожими стратегиями объединяются в однородные группы.

4. Руководство оценивает бизнес-стратегии всех подразделений предприятия с точки зрения их соответствия корпоративной стратегии, соизмеряя прибыль и ресурсы, которые необходимы каждому подразделению.

Матрица Бостонской консультационной группы (БКГ)

В основе матрицы БКГ лежат две гипотезы:

- Первая гипотеза основана на эффекте опыта и предполагает, что существенная доля рынка означает наличие конкурентного преимущества, связанного с уровнем издержек производства. Из этой гипотезы следует, что самый крупный конкурент имеет наибольшую рентабельность при продаже по рыночным ценам и для него финансовые потоки максимальны.
 - Вторая гипотеза основана на модели жизненного цикла товара и предполагает, что присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в финансовых ресурсах для обновления и расширения производства, проведения интенсивной рекламы и т. д. Если темп роста рынка невелик (зрелый или стагнирующий рынок), то товар не нуждается в значительном финансировании.
- В том случае, когда обе гипотезы выполняются (а это бывает не всегда), можно выделить четыре группы рынков с разными стратегическими целями и финансовыми потребностями.

Для построения матрицы БКГ фиксируем по горизонтальной оси значения относительной доли рынка, по вертикальной оси — темпов роста рынка. Далее, разделив данную плоскость на четыре части, получаем искомую матрицу. Значение переменной ОДР, равное единице, отделяет продукты — рыночные лидеры — от последователей. Что касается второй переменной, то обычно темпы роста отрасли 10% и больше рассматриваются как высокие. Можно рекомендовать использовать в качестве базового уровня, разделяющего рынки с высокими и низкими темпами роста, темп роста валового национального продукта в натуральных показателях либо средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов отраслевого рынка, в которых работает фирма. Считается, что каждый из квадрантов матрицы описывает существенно различные ситуации, требующие особого подхода с точки зрения финансирования и маркетинга.

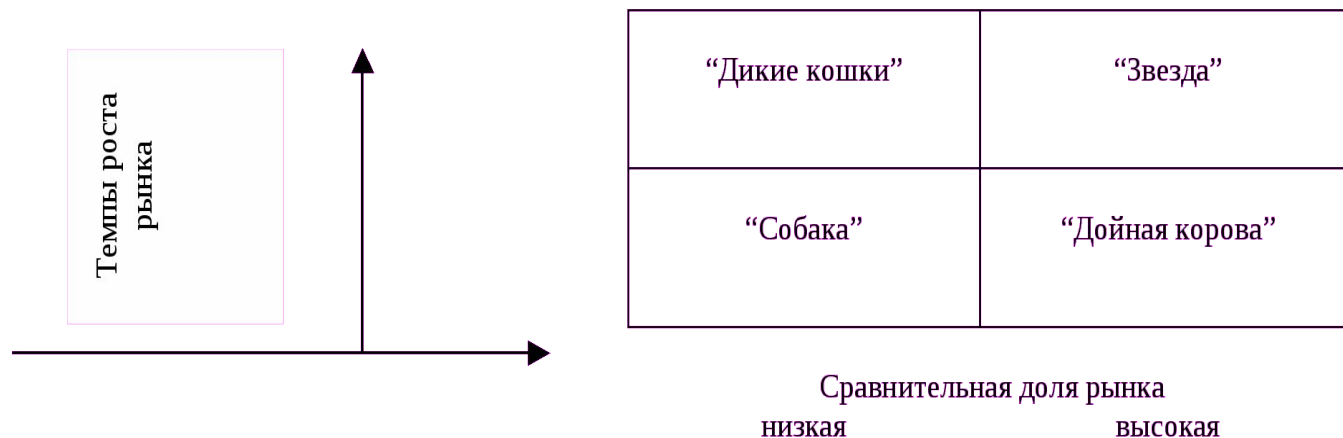


Рис. 1. Матрица роста/доли рынка Бостонской консультационной группы:

Желаемая последовательность развития продуктов следующая:

«Дикая кошка» —> «Звезда» —> «Дойная корова» [и, если неизбежно] —> «Собака»

В идеале сбалансированный номенклатурный портфель предприятия должен включать 2—3 товара-«коровы», 1—2 «звезды», несколько «диких кошек» в качестве задела на будущее и, возможно, небольшое количество товаров-«собак». Типичный несбалансированный портфель имеет, как правило, один товар-«корову», много «собак», несколько «диких кошек», но не имеет товаров-«звезд», способных занять место «собак». Избыток стареющих товаров («собак») указывает на опасность спада, даже если текущие результаты деятельности предприятия относительно хорошие. Избыток новых товаров может привести к финансовым затруднениям. В динамичном корпоративном портфеле могут быть, например, такие траектории:

- *«траектория новатора»*. Инвестируя в НИОКР средства, получаемые от продажи товаров—«дойных коров», предприятие выходит на рынок с принципиально новым товаром, который занимает место «звезды»;
- *«траектория последователя»*. Средства от продажи товаров—«дойных коров» инвестируются в товар-«проблему», на рынке которого доминирует лидер. В данной ситуации фирма выбирает агрессивную стратегию наращивания доли рынка, и товар-««дикая кошка»» превращается в «звезду»;
- *«траектория неудачи»*. Вследствие недостаточного инвестирования товар-«звезда» утрачивает лидирующие позиции на рынке и становится товаром-проблемой»;
- *«траектория перманентной посредственности»*. Товару-«дикой кошке» не удается увеличить свою долю рынка, и он вступает в следующую стадию (товар-«собака»).

Рекомендации БКГ

Вид стратегической единицы бизнеса	Прибыль	Денежные потоки	Возможные стратегии
«Дикая кошка»»»	Низкая, растущая, нестабильная	Отрицательные	Анализ: сможет ли бизнес подняться до уровня «звезды»?
«Звезда»	Высокая, стабильная, растущая	Примерно нулевые	Инвестиции для роста
«Дойная корова»	Высокая, стабильная	Положительные, стабильные подразделения	Поддержание прибыльности инвестиций в другие подразделения
«Собака»	Низкая, нестабильная	Примерно нулевые	Ликвидация подразделения/ «сбор урожая»



Анализ на основе матрицы БКГ позволяет сделать следующие выводы:

- определить возможную стратегию бизнес-единиц или товаров;
- оценить их потребности в финансировании и потенциал рентабельности;
- оценить равновесие корпоративного портфеля.

Портфельный анализ оказывает положительный эффект по следующим направлениям:

- стимулирует высшее руководство отдельно оценивать каждый вид бизнеса предприятия, устанавливать для него цели и перераспределять ресурсы;
- дает простую и наглядную картину сравнительной «силы» каждой бизнес-единицы в корпоративном портфеле;
- показывает как способность каждой бизнес-единицы генерировать поток доходов, так и ее потребность в финансировании;
- стимулирует использование данных о внешней среде;
- поднимает проблему соответствия финансовых потоков потребностям расширения и роста бизнеса.



Основная критика подхода Бостонской консультационной группы сводится к следующему:

- в матрице предусмотрены только два измерения — рост рынка и относительная доля рынка, не рассматриваются многие другие факторы роста;
- позиция стратегической единицы бизнеса существенно зависит от определения границ и масштабов рынка;
- на практике не всегда ясно, как рост рынка/доли рынка влияет на прибыльность бизнеса. Гипотеза о зависимости между относительной долей рынка и потенциалом прибыльности применима лишь при наличии опытной кривой, т. е. в основном в отраслях массового производства;
- игнорируется взаимозависимость хозяйственных единиц;
- игнорируется определенная цикличность развития товарных рынков.

Бостонская консультационная группа модифицировала свою матрицу, используя два критерия:

- *размеры конкурентных преимуществ*, которые определяют структуру конкуренции в отрасли (фрагментарная или концентрированная конкуренция);
- *число способов реализации конкурентных преимуществ* — равно числу стратегических подходов, используемых в отрасли.

В модифицированной матрице БКГ все виды деятельности делятся на четыре вида. Для каждого вида предлагается своя стратегия, которая определяется взаимосвязями между нормой доходности инвестиций и долей рынка фирмы.

- Объем (концентрированная деятельность)
- Пат (бесперспективная конкурентная деятельность)
- Фрагментация
- Специализация.

Матрицы *McKinsey* — *General Electric* и фирмы *Arthur D. Little*

Привлекательность отрасли	100 Высокая	В Селективный рост		С Агрессивный рост
	Средняя			
	Низкая	А Деинвестирова ние		D Низкая активность
	0	Низкая	Средняя	100 Высокая
		Конкурентоспособность		

Привлекательность рынка	Стратегическое положение
Характеристика рынка (отрасли)	
Размер рынка (внутреннего, мирового) Темпы роста рынка (желательно за последние 10 лет) Географические преимущества рынка Динамика цен, чувствительность рынка к ценам Размеры ключевых сегментов рынка Цикличность рынка (ежегодные колебания продаж) Важность внешних рынков	Доля рынка, контролируемая фирмой Темпы роста стратегической единицы бизнеса Конкурентоспособность фирмы Характеристика продуктового ассортимента Эффективность системы маркетинга
Другие возможности и угрозы отраслевого окружения	
Факторы конкуренции	
Уровень конкуренции на рынке Тенденции изменения числа конкурентов Преимущества лидеров отрасли Чувствительность к товарам-заменителям	Относительная доля рынка (обычно оценивается доля внутреннего рынка и доля рынка относительно трех главных конкурентов) Потенциал фирмы и ее конкурентные преимущества
Финансово-экономические факторы	
Барьеры входа и выхода из отрасли Уровень загрузки производственных мощностей Отраслевой уровень рентабельности Структура отраслевых затрат	Уровень использования мощностей фирмы Уровень рентабельности Технологическое развитие Структура затрат фирмы
Социально-психологические факторы	
Социальная среда Юридические ограничения бизнеса	Корпоративная культура Эффективность работы сотрудников Имидж фирмы



Основные стратегические альтернативы данной матрицы такие:

- инвестировать, чтобы *удерживать* занятую позицию и следовать за развитием рынка;
- инвестировать в *целях улучшения* занимаемой позиции, смещаясь по матрице вправо, в сторону повышения конкурентоспособности;
- инвестировать, чтобы *восстановить* утерянную позицию. Такая стратегия трудно реализуема, если привлекательность рынка слабая или средняя;
- снизить уровень инвестиции с намерением *«собрать урожай»*, например путем продажи бизнеса;
- *деинвестировать* и уйти с рынка (или из рыночного сегмента) с низкой привлекательностью, где предприятие не может добиться существенного конкурентного преимущества.

Для построения матрицы рекомендуется выполнить следующие шаги.

I. Оценить привлекательность отрасли, выполнив следующие процедуры:

- а) выбрать существенные критерии оценки (ключевые факторы успеха для данного отраслевого рынка);
- б) присвоить вес каждому фактору, который отражает его значимость в свете корпоративных целей (сумма весов равна единице);
- в) дать оценку рынка по каждому из выбранных критериев от единицы (непривлекательный) до пяти (очень привлекательный);
- г) умножив вес на оценку и просуммировав полученные значения по всем факторам, получим взвешенную оценку/рейтинг привлекательности рынка.

Рейтинги привлекательности отрасли ранжируются от единицы — привлекательность низкая (конкурентные позиции слабые) до пяти — высокая привлекательность отрасли (очень сильная конкурентная позиция бизнеса), оценка «три» выставляется для средних значений ключевых параметров.

2. Оценить «силу» бизнеса/конкурентную позицию с использованием процедуры, аналогичной описанной на предыдущем этапе. В результате получается взвешенная оценка или рейтинг конкурентной позиции анализируемой стратегической единицы бизнеса.

3. Все подразделения корпоративного портфеля, проранжированные на предыдущих этапах, позиционируются, и их параметры вносятся в матрицу. При этом координаты центров каждой окружности совпадают с вычисленными на этапах 1 и 2 параметрами соответствующих бизнес-единиц. Построенная таким образом матрица характеризует текущее состояние корпоративного портфеля.

4. Анализ корпоративного портфеля можно считать завершенным, только когда его текущее состояние проецируется в будущее. Для этого следует оценить влияние прогнозируемых изменений внешней среды на будущую привлекательность отрасли и конкурентную позицию стратегической единицы бизнеса.

Менеджеры должны понять, произойдет ли в будущем улучшение или ухудшение корпоративного портфеля? Существует ли разрыв между его прогнозируемым и желаемым состоянием? Если ответ положителен, то ожидаемый разрыв должен служить стимулом для пересмотра корпоративной миссии, целей и стратегий.

Пример оценки привлекательности отрасли

Критерии	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Размер	0,15	4	0.6
Темп роста	0,25	3	0,75
Структура конкуренции	0,15	3	0,45
Отраслевая рентабельность	0,25	3	0,75
Чувствительность к инфляции	0,1	2	0,2
Энергоемкость	0,1	4	0,4

Основные общие недостатки методов портфельного анализа, которые присущи и матрице McKinsey:

- трудности учета рыночных отношений (границ и масштаба рынка), слишком большое количество критериев. По мере роста числа факторов более сложной проблемой становится их *измерение*;
- *субъективность* оценок позиций СЕБ;
- статичный характер модели;
- слишком общий характер рекомендаций, трудности выбора стратегий из множества вариантов.

Вопрос: Является ли матрица McKinsey— General Electric просто более сложным вариантом матрицы БКГ? Если нет, то почему?

Матрица фирмы Arthur D. Little

Позиции бизнеса	Характеристика позиции
Ведущая (доминирующая)	Только один представитель отрасли (если такой вообще имеется) может занимать данную позицию. Он устанавливает отраслевой стандарт и контролирует поведение других конкурентов. Ведущий бизнес имеет широкий выбор стратегических вариантов. Такая позиция является результатом квазимонополии или надежно защищенного технологич.лидер.
Сильная	Такой бизнес выбирает свою стратегию независимо от действий конкурентов и имеет перед ними определенные преимущества. Относительная доля рынка может быть в 1,5 раза больше доли самого крупного конкурента, но абсолютного преимущества нет
Благоприятная (заметная)	Это, как правило, один из лидеров в слабо концентрированных отраслях, где все участники находятся примерно на одном уровне и никто не занимает доминирующих позиций. Этот бизнес характеризуется относительной безопасностью, если у него есть своя рыночная ниша.
Прочная	Специализация в узкой или относительно защищенной рыночной нише (небольшая доля рынка или подтип продукции). Может долго сохранять такое положение, но практически нет шансов его улучшить свое состояние
Слабая	Слабые стороны мешают бизнес-единице стать центром генерации прибыли. Слабость может быть связана с самим бизнесом (слишком малый его размер, отсутствие важных ресурсов для развития) или с ошибками в управлении. Такой бизнес не может выжить самостоятельно
Нежизнеспособная	Нет сильных сторон, и они не могут появиться в будущем. Продлить такое существование либо ликвидировать бизнес

Характеристики стадий ЖЦ отрасли

Фактор	Стадия жизненного цикла			
	Рождение	Рост	Зрелость	Спад
Темп роста	?	Выше темпа роста ВВП	Ниже темпа роста ВВП	Меньше нуля
Продуктовая линия	Базовая	Разнообразная	Обновленная	Сужается
Число конкурентов	Возрастающее	Большое и возрастающее	Незначительное (постоянные конкуренты)	Сокращаются
Деление рынка	Фрагментарное	Фрагментарное, несколько лидеров	Концентрация	Дальнейшая концентрация
Стабильность доли рынка	Непостоянная	Позиции лидеров меняются	Закрепившиеся лидеры	Высокая
Постоянство потребителей	Отсутствует	Некоторое, агрессивность покупателей	Наличие определенных покупательских предпочтений	Высокое
Стартовые барьеры	Отсутствуют	Достаточно низкие	Высокие	Очень высокие
Технология	Разработка продукта	Расширение продуктовой линии	Обновление продуктовой линии	Минимально необходимая

Процесс стратегического планирования состоит из трех этапов.

- *Простой (естественный) выбор.* Стратегия бизнес-единицы определяется исключительно в соответствии с ее позицией на матрице *ADL*. При этом область естественного выбора охватывает несколько ячеек матрицы.
- *Специфический выбор.* Он определяется точечной позицией бизнес-единицы на матрице и также является общим руководящим принципом (например, избирательные инвестиции в рост бизнес-единицы).
- *Уточненные стратегии.* На данном этапе фирма предлагает набор уточненных стратегий, соответствующих каждому специфическому выбору и сформулированных на основе показателей хозяйственных операций. Предлагаются 24 такие стратегии. Этот этап является уникальным вкладом фирмы Arthur D. Little в методику стратегического планирования. По существу, выбор такой стратегии – это шаг от стратегического к оперативному планированию.

24 стратегии

A	Обратная интеграция	M	Рационализация рынка
B	Развитие бизнеса за рубежом	N	Методы и направления
C	Развитие производственных мощностей за рубежом	O	Новые продукты/новые рынки
D	Рационализация системы сбыта	P	Новые продукты/старые рынки
E	Наращивание производственных мощностей	Q	Рационализация производства
F	Экспорт той же продукции	R	Рационализация ассортимента продукции
G	Прямая интеграция	S	Чистое выживание
H	Неуверенность	T	Старые продукты/новые рынки
I	Начальная стадия развития рынка	U	Старые продукты/старые рынки
J	Лицензирование за рубежом	V	Эффективная технология
K	Полная рационализация	W	Снижение себестоимости
L	Проникновение на рынок	X	Отказ от производства

Стадия ЖЦ	Прибыль	Денежный поток	Инвестиции	Возможные стратегии
Ведущая/ рождение	Вероятная	Отрицательный (заем средств)	С опережением требований рынка	Увеличение доли рынка (B,C,E,G,L,N,O,P,T,V). Начало нового бизнеса(E,I, L)
Ведущая/ рост	Положительная	Не обязательно положительный	Продолжение инвестирования	Лидерство в ценах (A,C,N,U,V,W). Удержание доли рынка(A,C,N,U,V,W)
Ведущая/ зрелость	Положительная	Положительный	Реинвестирование по мере необходимости	Удержание доли рынка (A,B,C,F,G,H,J,N,T). Удержание конкурентного положения (A,C,N,U,V)
Ведущая/ спад	Положительная	Положительный	По мере необходимости	Удержание конкурентного положения (A,C,N,U,V ,W).
Сильная/ рождение	Может отсутствовать	Отрицательный (заем)	В соответствии с требованиями рынка	Улучшить конкурентное положение (E,I,L). Быстрый рост доли рынка (B,C,E,G,L,N, O,P,T,V)
Сильная/ рост	Вероятная	Вероятен заем	С целью увеличения темпов роста	Лидерство в ценах (A,C,N,U,V,W). Быстрый рост доли рынка (B,C,E,G,L,N, O,P,T,V)
Сильная/ зрелость	Положительная	Положительный	Реинвестирование по мере необходимости	Удержание конкурентного положения (A,C,N,U,V,W). Рост доли рынка с увеличением производства (A,B,C,F,G,J,N,P,T,U).
Сильная/ спад	Положительная	Положительный	Минимальные реинвестиции	Удержание конкурентного положения (A,C,N,U,V,W) или «сбор урожая» (D,K,M,N,Q,R,V,W). Удержание рыночной ниши (C,D,N,Q,U).
Заметная/ рождение	Может отсутст вовать	Отрицательный (заем)	Избирательные	Выборочное приобретение или быстрый рост доли рынка (B,C,E,G,L,N,O,P,T,V)
Заметная/ рост	Минимальная	Отрицательный (заем)	Избирательные	Лидерство в ценах на важном рынке (A,C,N,U,V,W). Постепенная дифференциация продукции
Заметная/ зрелость	Умеренная	Положительный	Минимальное и/или избирательное реин вестирование	Рост доли рынка с увеличением производства (A,B,C,F,G,J,N,P,T,U). Поиск и защита рыночной ниши (A,G,I,M,R,T)
Заметная/ спад	Умеренная	Сбалансированный	Минимальные или отказ от инвестиций	Эксплуатация рыночной ниши (B,C,L,N,P,T,U,V), ее удержание (C,D,N,Q,U) или уход с рынка (D,M,Q,R,W).

Прочная/ рождение	Отсутствует	Отрицательный (заем)	Избирательные	Сосредоточение (G,L,T) или доказать жизнеспособность
Прочная/ рост	Отсутствует	Отрицательный или сбалансиро ванный	Избирательные	Сосредоточение (G,L,T). Доказать жизнеспособность (D,E,L,M,P,Q,R).
Прочная/ зрелость	Минимальная	Сбалансированный	Минимальное реинвестирование или отказ от инвестиций	Удержание рыночной ниши (C,D,N,Q,U). Выход из отрасли (D,M,Q,R,W)
Прочная/ спад	Минимальная	Сбалансированный	Деинвестирование или отказ от инвестиций	Уход с рынка (D,M,Q,R,W) или отказ от производства (X)
Слабая/ рождение	Отсутствует	Отрицательный (заем)	Избирательные или отказ от инвестиций	Догнать конкурентов (D,E,L,M,P,Q,R), в противном случае выход из отрасли (D,M,Q,R,W) или отказ от инвестирования (D,K,Q,R,S)
Слабая/ рост	Отсутствует	Отрицательный (заем) или сбалансированный	Избирательные или отказ от инвестиций	Сдвиг (D,L,M,N,Q,R,V,W) или обновление продукции (D,M,O,P,Q,R,U). Уход с рынка (X), если нельзя доказать жизнеспособность
Слабая/ зрелость	Отсутствует	Отрицательный или положе тельный	Избирательные или отказ от инвестиций	Сдвиг (D,L,M,N,Q,R,V,W), обновление продукции (D,M,O,P,Q,R,U). Уход с рынка (D,M,Q,R,W), если нельзя доказать жизнеспособность
Слабая/ спад	Отсутствует	Сбалансированный	Отказ от инвестиций	Выход из отрасли (X)

Матрица Ансоффа

Основные стратегические рекомендации данной модели:

I. Стратегии совершенствования деятельности. При выборе данной стратегии предприятия рекомендуется обратить внимание на мероприятия маркетинга для имеющихся товаров на существующих рынках: провести изучение целевого рынка предприятия, разработать мероприятия по продвижению продукции и увеличению эффективности деятельности на существующем рынке. В этом случае доход обеспечивается за счет рационализации производства и сбыта (снижение-себестоимости, реклама, сервис, предоставление торговых скидок). Эта стратегия направлена на улучшение деятельности предприятия, она эффективна при растущем или ненасыщенном рынке. Имеются следующие альтернативы интенсивного роста:

- *развитие первичного спроса* путем привлечения новых пользователей товара, побуждения покупателей к более частому использованию или к большему разовому потреблению, поиск новых возможностей использования товара;
- *увеличение доли рынка* за счет привлечения покупателей фирм-конкурентов посредством активных маркетинговых мероприятий — развития сбытовой сети, использования стимулирующих мероприятий, гибкой ценовой политики, развития сервисных услуг и т. д. Обычно эта стратегия используется на стадии зрелости жизненного цикла товара;
- *приобретение рынков* путем слияния или поглощения фирм-конкурентов;
- *защита своего положения на рынке* посредством развития функционального маркетинга;
- *рационализация рынка* — фокусирование на рентабельных рыночных сегментах, уход из некоторых сегментов рынка, повышение эффективности продаж.

	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	Совершенствование деятельности(1)	Стратегия развития рынка (3)
Новый товар	Товарная экспансия(2)	Диверсификация (4)

2. Товарная экспансия — стратегия разработки новых/совершенствования существующих товаров с целью увеличения продаж. Предприятие может осуществлять такую стратегию на уже известном рынке, отыскивая и заполняя рыночные ниши. Доход в этом случае обеспечивается за счет сохранения доли рынка в будущем. Такая стратегия наиболее предпочтительна с точки зрения минимизации риска, поскольку предприятие действует на знакомом рынке. Имеются следующие альтернативные варианты реализации стратегии:

- *добавление потребительских характеристик товара.* Скажем, наряду с телевизорами производятся видеодвойки;
- *расширение товарной номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции.* Например, производитель напитков выпускает их в различной упаковке и разных по объему емкостях. Кроме того, он может приобрести производство дополняющих товаров, скажем чипсов, или получать их по договору и перепродавать под своей маркой.

Важными инструментами товарной экспансии являются товарная политика предприятия и сегментация рынка.

3. Стратегия развития рынка, или рыночная экспансия. Данная стратегия направлена на поиск новых рынков/новых сегментов рынка для уже освоенных товаров. Доход обеспечивается благодаря расширению рынка сбыта как в пределах географического региона, так и вне его. Такая стратегия связана со значительными затратами и более рискованна, чем обе предыдущие, но в перспективе более доходна. Однако выйти напрямую на новые географические рынки довольно трудно, так как они «чужие», заняты другими фирмами. Здесь также имеется ряд альтернатив:

- *освоение новых сегментов* на том же рынке;
- *выход на новые рынки* внутри страны и в других странах. Стратегия развития рынка опирается в основном на систему сбыта продукции и ноу-хау в области маркетинга.

4. Стратегия диверсификации предполагает разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков. При этом товары могут быть новыми для всех предприятий, работающих на целевом рынке, или только для данного предприятия. Такая стратегия обеспечивает прибыль, стабильность и устойчивость фирмы в отдаленном будущем. Она является наиболее рискованной и дорогостоящей.

Заниматься диверсификацией предприятия вынуждает ряд причин, среди которых одними из основных являются стремление уменьшить или распределить риск («не все яйца в одной корзине»), а также стремление уйти со стагнирующих рынков и получить финансовые выгоды от работы в новых областях. Последние два фактора — стагнирующий рынок и стремление освоить новые области деятельности — являются главными причинами диверсификации российских предприятий. Естественно, диверсификация предполагает выявление именно того вида деятельности (продукции), в котором можно наиболее эффективно реализовать конкурентные преимущества предприятия (см. подробнее в главе 7).

При анализе следует учитывать, что диверсификация имеет свои положительные и отрицательные стороны. Главная опасность диверсификации связана с распылением сил, а также с проблемами управления диверсифицированными предприятиями.

Собственно, именно проблема управляемости крупных компаний и привела к развитию методов портфельного анализа. Практика западного менеджмента свидетельствует, что вероятность успеха отдельных стратегий роста неодинакова вследствие уменьшения синергического эффекта: для старого товара на старом рынке этот эффект составляет 50%; для нового товара на старом рынке — 33; для старого товара на новом рынке — 20; для нового товара на новом рынке — 5%

Трехмерная схема Абеля

Важный шаг в определении бизнеса и в целом в матричном подходе сделан Д. Абелем (Abell), который предложил определять область бизнеса в трех измерениях:

- обслуживаемые группы покупателей (кто?);
- потребности покупателей (что?);
- технологию, используемую при разработке и производстве продукта (как?).

Деловой комплексный анализ (проект PIMS)

Обоснованность принимаемых стратегических решений во многом определяется полнотой и достоверностью используемой информации. Одной из наиболее содержательных баз данных о крупных промышленных фирмах и действенным инструментом стратегического анализа экономической информации является проект PIMS (Profit Impact of Market Strategy; на русский язык название проекта можно перевести как «влияние рыночной стратегии на прибыль»; в российской научной литературе нередко употребляется аббревиатура ПИМС). Этот проект представляет собой попытку установления количественных закономерностей влияния факторов производства и рынка на долгосрочную рентабельность и прибыльность предприятий.

1. *Капиталоемкость.* При прочих равных условиях более капиталоемкие предприятия имеют более низкий уровень долгосрочной рентабельности и прибыльности, чем менее капиталоемкие.

2. *Относительное качество продукции.* Предприятия, продукцию которых потребители оценивают выше, чем продукцию их основных конкурентов, имеют и лучшие финансовые результаты.

3. *Производительность.* Предприятия с более высокой производительностью труда, измеренной показателем чистой (добавленной) продукции на каждого занятого, при прочих равных условиях более рентабельны. Особенно выгодно повышение производительности труда, если оно не связано с дополнительными инвестициями.



4. *Конкурентная позиция бизнеса.* Как правило, более высокая доля рынка относительно основных конкурентов обеспечивает и более высокую относительную прибыль и поток доходов.

5. *Низкие затраты на единицу продукции (эффект опытной кривой).*

6. *Вертикальная интеграция.* Установлено, что в условиях стабильного рынка вертикальная интеграция положительно влияет на хозяйственную деятельность и, наоборот, при нестабильном рынке (т. е. при резких изменениях рыночной конъюнктуры) предприятия с более развитой вертикальной интеграцией оказываются менее эффективными.

7. *Инновации.* Увеличение вложений в НИОКР, исследования рынка, развитие сбытовой сети улучшают результаты хозяйственной деятельности, только когда предприятие имеет сильную позицию на рынке.

Зависимость величины дохода от доли рынка

	Доля рынка, %				
	менее 7	7—15	15-23	23-38	свыше 38
Доход от инвестиций, %	10	16	21	23	33

1. В чем, на ваш взгляд, сходство и различия рассмотренных портфельных матриц разных консультационных фирм?

2. Обсудите базовые стратегии роста, по И. Ансоффу, применительно к следующим предприятиям:

- молочный комбинат;
- мебельная фабрика;
- универсальный магазин;
- коммерческий банк.

3. Портфель видов деятельности изготовителя электронной аппаратуры производственного назначения включает пять стратегических бизнес-единиц. Данные о продажах этих единиц и их конкурентов приведены в таблице

Проанализируйте портфель предприятия методом БКГ и дайте свой диагноз его состояния. Что можно порекомендовать по результатам вашего анализа? Какую стратегию следует выбрать для каждой единицы?

Единица	Продажи, млн. шт.	Число конкурентов	Продажи трех главных	Темп роста рынка, %
А	1,0	7	1,4/1,4/1,0	15
В	3,2	18	3,2/3,2/2,0	20
С	3,8	12	3,8/3,0/2,5	7
Д	6,5	5	6,5/1,6/1,4	4
Е.	0,7	9	3,0/2,5/2,0	4

Домашнее задание

Дайте развёрнутые ответы на следующие вопросы:

1. В чем, на ваш взгляд, заключаются трудности проведения портфельного анализа на российских предприятиях?
2. В чем, на ваш взгляд, сходство и различия рассмотренных портфельных матриц?
3. Опишите семейство продукции российского предприятия и оцените перспективность его номенклатурного портфеля.