

## ТЕМА 8. МЕТОДИ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛІЗУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

### **Основні питання для вивчення:**

8.1. *Сутність портфельного аналізу. Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ).*

8.2. *Модель «Продукт – ринок» І. Ансоффа. Тривимірна матриця Д. Абеля.*

8.3. *Матриця McKinsey (матриця General Electric).*

8.4. *Модель Shell / DPM – матриця спрямованої політики. Модель Хофера-Шендела.*

8.5. *Матриця життєвого циклу Arthur D. Little.*

8.6. *Модель стратегічного аналізу (база даних PIMS).*

### **8.1. Сутність портфельного аналізу.**

#### **Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ)**

*Для оцінки позицій підприємств, що функціонують у конкурентному середовищі, та розробки стратегій використовуються різні методи, але особливий інтерес становлять якісні методи оцінки.*

Одним із головних інструментів якісного аналізу позиціонування організації в конкурентному середовищі є матричні методи. Матричний підхід завоював високу популярність у західних дослідників менеджменту й вважається одним з найпоширеніших методів оцінки якості діяльності організації. Початком появи матричного аналізу можна вважати 1960-ті роки, коли посилилася роль і значення стратегічного аспекту в діяльності організації. Його перевагою є те, що він дозволяє досліджувати розвиток конкуренції в динаміці.

*Матриця – це модель, що може бути побудована на основі будь-яких показників.*

Найбільше поширення одержали двовимірні матриці, за допомогою яких організації або продукція можуть порівнюватися один з одним за такими критеріями, як темп зростання продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі й ін.

У моделях різних консалтингових організацій використовуються різні набори змінних на основі двовимірних матриць, у яких по одній осі фіксують значення внутрішніх факторів, а по іншій – зовнішніх.

Стратегічний аналіз диверсифікованої організації отримав назву портфельного аналізу.

*Поняття «портфель (portfolio) бізнесу» використовують для визначення більш (чи менш) різноманітних груп господарських підрозділів, що належать одному власнику.*

*Портфельний аналіз – це інструмент, за допомогою якого керівництво організації ідентифікує й оцінює свою діяльність з метою вкладення коштів у найбільш прибуткові та перспективні її напрямки або скорочення (припинення) інвестицій у неефективні проекти.*

*Головною перевагою портфельного аналізу є:*

- можливість логічного структурування і наочного відображення стратегічних проблем організації;
- відносна простота подання результатів;
- акцент на якісні сторони аналізу.

*Головною метою аналізу є:*

- узгодження бізнес-стратегій і розподіл грошових ресурсів між господарськими підрозділами організації;
- розподіл кадрових і фінансових ресурсів між підрозділами;
- проведення реструктуризації організації;
- допомога менеджерам зрозуміти бізнес, створити чітку картину формування витрат і прибутків диверсифікованої організації. Це, у свою чергу, вимагає ретельного аналізу можливостей і загроз для кожного підрозділу; дає наочне уявлення про те, що окремі частини бізнесу дуже взаємозалежні, що портфель, як ціле, істотно відрізняється від простої суми його частин; дає можливість збалансувати такі найважливіші фактори бізнесу, як ризик, надходження грошей, відновлення і відмирання;
- підвищення своєї конкурентоспроможності за рахунок взаємодоповнення, синергізму, що надає додаткові переваги, які неможливо досягти за умов, коли «стратегічний портфель» є простою сумою окремих планів розвитку наявних напрямків стратегічних зон господарювання (СЗГ);
- визначення інвестиційних пріоритетів та основи для розподілу ресурсів, щоб досягти більшої ефективності їхнього використання.

*Об'єктом портфельного аналізу є «стратегічна зона господарювання» (СЗГ).* Будь-яка стратегічна зона господарювання характеризується певним видом попиту, також певною технологією. У процесі стратегічного аналізу організація оцінює перспективи того чи іншого напрямку діяльності.

*Виділяють шість етапів проведення будь-якого аналізу портфеля бізнесів:*

1. Всі види діяльності організації (номенклатура продукції) розподіляються на стратегічні одиниці бізнесу.

Необхідно визначити ієрархію рівнів аналізу портфеля бізнесу, що повинен починатися на рівні окремого продукту і завершуватися на верхньому рівні організації.

2. Визначається відносна конкурентоспроможність окремих бізнес-одиниць і перспективи розвитку відповідних ринків.

3. Третій етап – визначення параметрів матриць аналізу портфеля бізнесів, для того щоб мати ясність стосовно збору необхідної інформації, а також для вибору змінних, за якими буде проводитися аналіз портфеля.

4. Четвертий етап – збір й аналіз даних проводиться у багатьох напрямках, хоча й виділяють чотири найбільш важливі:

- ✓ привабливість галузі з позиції наявності позитивних і негативних аспектів, характеру і ступеня ризику тощо;

- ✓ конкурентна позиція організації в галузі, а також загальна конкурентна позиція організації, оцінювана за особливими шкалами для окремих ключових характеристик конкурентоспроможності;

- ✓ можливості і загрози, що оцінюються стосовно організації;
- ✓ ресурси і кваліфікація кадрів, розглянуті з позиції наявності в організації потенціалу для конкурентної боротьби в кожній конкретній галузі.

5. П'ятий етап – побудова й аналіз матриць портфеля бізнесів, що повинні дати уявлення про поточний стан портфеля, на основі чого керівництво зможе спрогнозувати майбутній стан матриць і відповідно визначити очікуваний бізнес-портфель організації.

6. Шостий етап – розробляється стратегія кожної бізнес-одиниці, і господарські підрозділи зі схожими стратегіями об'єднуються в однорідні групи.

Управління оцінює стратегії всіх підрозділів, виходячи з їх відповідності корпоративній стратегії, порівнюючи прибуток і ресурси, які потрібні кожному підрозділу, за допомогою матриць портфельного аналізу.

Зараз існує досить широкий вибір видів (десятки) моделей аналізу та планування «портфеля» організації, де використовуються локальні або системні критерії вибору окремих стратегічних зон господарювання для включення або виведення їх з «портфеля».

*Локальний критерій* – це оцінка (за визначеними керівниками вищого та середнього рівня перевагами) відносної важливості досягнення стратегічних зон господарювання кількісної характеристики фактору, що визначає етап у досягненні конкретної мети, виконанні певної стратегії чи заходу з точки зору їхнього внеску у формування системного критерію.

*Системний критерій* – це оцінка за визначеними керівниками вищого та середнього рівня перевагами відносної важливості параметра СЗГ, визначеного як система факторів і шляхів його досягнення (локальної мети, виконання певної стратегії або заходу) з точки зору внеску цього пара-метра в досягнення загальної мети організації.

*Локальні критерії визначають у такому порядку:*

- знаходять показники, які б адекватно визначали характеристики фактору;
- встановлюють інтервали допустимих коливань показників;
- обчислюють ці показники за фактично здійсненою роботою;
- знаходять експертні оцінки причин формування досягнутих кількісних характеристик локальних критеріїв.

У разі використання якісних характеристик локальних критеріїв в основному застосовуються експертні методи оцінки на основі шкал інтервалів або порядкових шкал. При цьому значного поширення набувають методи ранжування, парних порівнянь або безпосередньої оцінки.

Відокремивши системні та локальні критерії, можна побудувати майже необмежену кількість матриць для аналізу стратегічних зон господарювання з різних точок зору, що забезпечує точність у формуванні «портфеля» організації.

У «портфельному» аналізі стратегічних зон господарювання розглядається як будівельний блок «портфеля» організації, що дає змогу здійснювати їх взаємозамінність (модульний принцип) залежно від характеристик та обраних стратегій.

Для кожної стратегічної зони господарювання можуть бути застосовані стратегії в діапазоні: стандартні стратегії, що розробляються для стратегічних зон господарювання, орієнтовані на споживання однорідної продукції (вугілля, нафта, електроенергія, чавун тощо), стандартні стратегії з «косметичним» коригуванням щодо змін у рекламі, маркетингу тощо, спеціальні стратегії для окремих (як правило, великомасштабна) стратегічних зон господарювання, змішаний варіант для поліпродуктових підприємств (найчастіше конгломератів).

Серед матриць стратегічного управління потрібно, насамперед, виділити такі матриці: Бостонської консалтингової групи (БКГ), *McKinsey*, АДЛ, Шелл, Ансоффа і тривимірна матриця Абеля.

Всі ці моделі широко використовуються в організаціях у процесі стратегічного аналізу навколишнього середовища, але ефективність проведення аналізу, його адекватність за допомогою тієї або іншої матриці багато в чому залежить від стратегічної ситуації, в якій перебуває організація.

*Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) розроблена в 60-их роках.*

Даний метод дозволяє приймати рішення стосовно вкладень на довгострокову перспективу в організаціях, які виробляють різні продукти, що перебувають на різних стадіях життєвого циклу та мають різні темпи зростання й різні частки ринку.

*Бостонська консалтингова група («The Boston Consulting Group») – провідна міжнародна компанія, що спеціалізується на управлінському консалтингу. Засновник компанії Брюс Д. Хендерсон (1915–1992) відомий як автор моделі оцінки асортименту «Матриця БКГ».*

*У 2015 р. The Boston Consulting Group зайняла 2-ге місце в рейтингу 100 кращих роботодавців США, який щорічно публікує Fortune.*

В основі матриці БКГ лежить визначення експертами майбутніх темпів зростання і частки ринку порівняно з часткою основного конкурента та зіставлення різних стратегічних зон господарювання, у яких функціонує організація.

Матриця БКГ, що подана на рис. 8.1.1, являє собою відображення позиції конкретного бізнесу в стратегічному просторі, що задається двома координатними осями.

*Горизонтальна вісь матриці БКГ показує частку ринку, яку займає кожен продукт, господарський підрозділ або вид діяльності (СЗГ) відносно головного (ведучого) конкурента на ринку. Горизонтальна вісь варіюється від 0,1 до 10, розподіл нанесено по шкалі.*

Частка ринку даної стратегічної зони господарювання вимірюється в частинах відносної частки ринку, контрольованої основним конкурентом (лідером). У матриці межа між «високою» та «низькою» відносними частками ринку проходить на рівні 1.

*Багато аналітиків портфелів вважають, що межа між високою та низькою відносними частками на рівні 1,0 означає невиправдано жорсткий критерій, бо в цьому випадку у двох лівих полях матриці будуть фігурувати організації з найбільшою часткою продажів у своїй галузі. Вони пропонують встановлювати межу на рівні 0,75–0,80.*

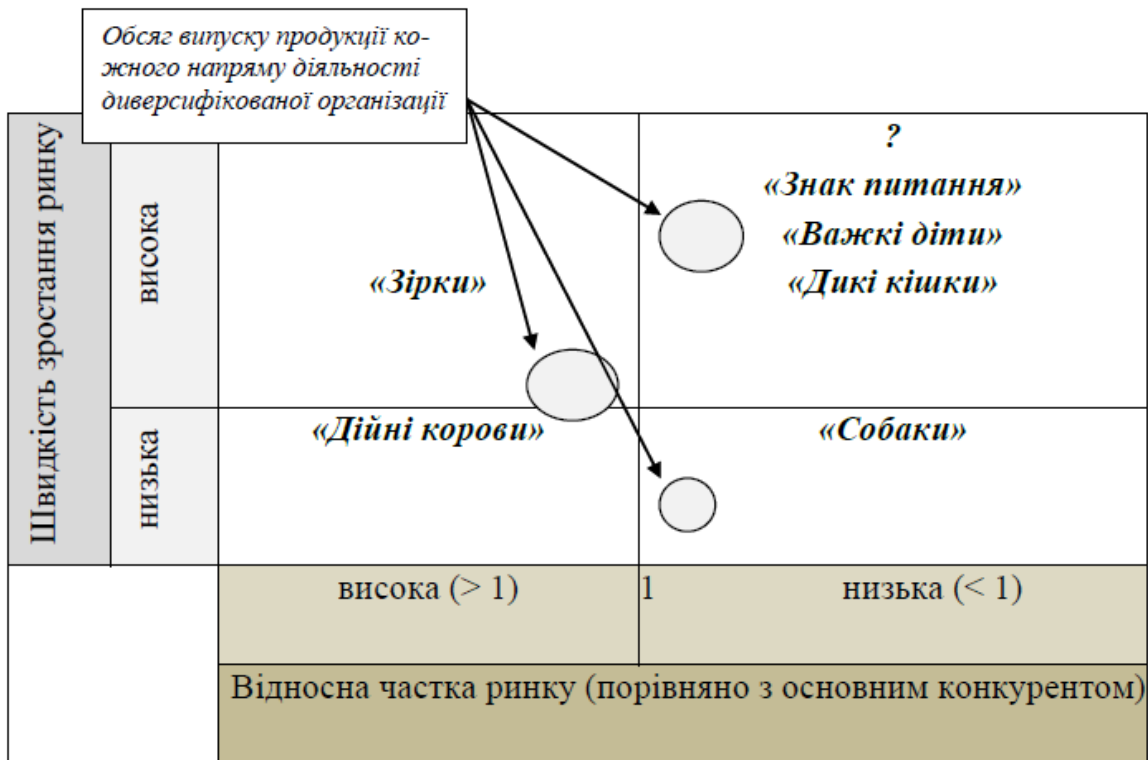


Рисунок 8.1.1. Матриця зростання «Ріст – частка ринку»  
Бостонської консалтингової групи

Спочатку за методологією БКГ розмежувальна лінія між «високими» та «низькими» темпами зростання галузей була об-рана на рівні, який у два рази перевищував темп зростання валового національного продукту плюс інфляція, однак межу можна провести на будь-якому рівні (5 %, 10 % і т. д.), який менеджери вважатимуть доречним.

Вертикальна вісь показує річний темп зростання від 0 до 20 % і більше, а 10 % виділяється як розподіл між швидким і повільним зростанням.

Нанесені на матрицю кола показують положення стратегічних зон господарювання (продукту, бізнес-одиниці, виду діяльності) на осях «зростання – частка ринку». Діаметр кола (розмір) визначається часткою прибутку даного підрозділу, діяльності в загальному прибутку корпорації.

Квадранти матриці відбивають різні ситуації з рухом грошей.

У матриці «зростання – частка ринку» Бостонської консалтингової групи застосовується така класифікація:

1. Стратегічні зони господарювання, що потрапляють у праву верхню клітину матриці БКГ, названо «знаками питання» чи «проблемними дітьми», «дикими кішками».

«Важкі діти» – це нові продукти, які виробляються в галузях з високими темпами зростання. Продукти або бізнеси-одиниці можуть бути дуже перспективними, але вони вимагають істотної фінансової підтримки центру.

Однак низька відносна частка ринку піднімає питання про те, чи зможуть ці стратегічні зони господарювання успішно конкурувати з великими, більш ефективно діючими суперниками.

Основне стратегічне питання – питання про те, коли припинити фінансування цих продуктів і виключити їх з корпоративного портфеля. Якщо зробити це занадто рано, є загроза втрати майбутньої «зірки», а якщо дуже пізно – кошти, що могли б бути інвестовані в інші проекти, будуть підтримувати галузь, яка вже здатна забезпечувати себе сама.

*Стратегії, що пропонуються для «важких дітей»:*

– або згорнути свою діяльність і переводити ресурси в більш перспективні сфери бізнесу,

– або посилено інвестувати «знаки питання» з високим потенціалом і намагатися виростити з них «зірок».

*2. Стратегічні зони господарювання з високою відносною часткою ринку і високими темпами зростання названі «зірками», оскільки вони обіцяють найбільші прибутки й перспективи зростання. «Зірки» – це ринкові лідери, що знаходяться, як правило, на вершині свого продуктового циклу.*

Вони відрізняються одна від одної потребами в інвестиціях. Деякі з них можуть покривати свої інвестиційні потреби за рахунок надходжень від власної діяльності, інші потребують фінансової підтримки з боку материнської організації (підрозділу) для того, щоб не відстати від високого темпу зростання галузі.

Незважаючи на стратегічну привабливість позиції даного продукту, його чистий дохід досить низький, тому що потрібні істотні інвестиції для забезпечення високих темпів зростання. «Зірки» у довгостроковій перспективі прагнуть стати «дійними коровами», і це відбувається, якщо темпи зростання ринку сповільнюються.

*3. Організації, господарські підрозділи, продукти, які мають високу відносну частку ринку та низькі темпи зростання, названі «дійними коровами».*

«Дійні корови» заробляють кошти в обсязі, що перевищує їхні потреби в реінвестуванні. Вони генерують кошти, використовувані на фінансування нових придбань, на виплату дивідендів, на пророблення «знаків питання» і вирошування «зірок». Тому зусилля організації повинні бути спрямовані на підтримку «дійних корів» у квітучому стані, щоб якнайдалі використовувати їхні можливості.

Однак «дійні корови», що слабшають, переміщуються в нижній правий кут квадранта і можуть стати кандидатами на «збирання врожаю» і поступове скорочення (якщо жорстока конкуренція чи зростаюча потреба в капіталовкладеннях, викликана новою технологією, призведуть до того, що додатковий приплив наявних коштів зникне).

*4. Організації, господарські підрозділи, (продукти) з низькою відносною часткою ринку та низькими темпами зростання називаються «собаками» через слабкі перспективи їхнього зростання й відстаючі позиції на ринку.*

«Собаки» найчастіше нездатні заробляти значні кошти в довгостроковій перспективі (тобто не приносять грошей і прибутку або ж дають дуже низьку фінансову віддачу).

Отже, до «собак, що слабшають», БКГ рекомендує застосовувати стратегію збору врожаю, скорочення й ліквідації залежно від того, який варіант може принести найбільшу вигоду.

Найкращий варіант збалансованого портфеля організації виглядає в такий спосіб: 2–3 товари – «дійні корови», 1–2 – «зірки», трохи «важких дітей» і трохи «собак».

Провівши за допомогою матриці «зростання – частка ринку» аналіз портфеля бізнесів, керівництво бачить, наскільки він збалансований і приймає рішення про частку кожного окремого виду діяльності (бізнесу, продукту) і відповідно про капіталовкладення по кожному з них.

#### *Недоліки матриці БКГ:*

- чотириклітинна матриця, оцінюючи критерії тільки як «низький – високий», не відбиває того, що багато компаній працюють на ринках із середніми темпами зростання, і їхня відносна частка є ні високою, ні низькою. У якій клітині матриці вони повинні знаходитися?

- матриця втрачає сенс, якщо відсутня можливість зростання;

- матриця не дає відповіді на питання, ким є «знак питання» – потенційним переможцем чи ймовірним «собакою»? Незрозуміло, чи можна «сильного собаку» за рахунок вкладень перетворити в «дійну корову»?

- прибуток найчастіше відіграє для організації велику роль, ніж баланс надходження грошей. Мати максимальну частку ринку – не означає бути лідером з погляду прибутковості, і навпаки, багато компаній з низькою часткою ринку не є «собаками» чи «знаками питання» і в більшості випадків мають стабільні темпи зростання і прибутковості;

- матриця втрачає сенс і не може використовуватися при відсутності або скороченні темпів зростання;

- у моделі, що розглядається, не враховано стан галузі, де діє підприємство, а це важливо. У галузі з низькими темпами зростання роль «корів» не може бути надійно виконуваною, оскільки навіть при невеликих темпах інфляції для підтримки цього напрямку потрібно багато (або навіть усі) фінансових ресурсів, що зменшує або зводить нанівець можливості реінвестування прибутків організації в інші напрямки.

- низькі темпи зростання галузі збільшують конкурентну боротьбу між організаціями, що може призвести до падіння частки ринку «корови», а це означає зменшення межі доходів і розмірів додаткових коштів, які можна залучити у вигляді інвестицій;

- одним із тверджень авторів «матриці BCG» є тісний зв'язок між часткою ринку та прибутковістю галузі, зумовленою ефектом «кривої досвіду». Тут не враховуються особливості окремих галузей: в одних – велика частка ринку дає економію на одиницю витрат, в інших – ні. Це свідчить про те, що частка ринку – це не дуже точний показник перспективності бізнес-напрямку;

- у межах моделі неможливо надійно спрогнозувати довгострокову привабливість того чи іншого бізнес-напрямку, користуючись показниками темпу зростання ринку/частки ринку, які передбачені матрицею BCG.

## 8.2. Модель «Продукт – ринок» І. Ансоффа. Тривимірна матриця Д. Абеля

Для умов зростаючого ринку використовують ще один підхід, який запропонував Ігор Ансофф у 1966 році (табл. 8.2.1).

Таблиця 8.2.1

Модель «Продукт – ринок» І. Ансоффа

		Товари	
		старі	нові
Ринки	старий	1. Стратегія проникнення на ринок Товарна експансія	3. Стратегія розвитку продукту
	новий	2. Стратегія розвитку ринку	4. Стратегія диверсифікації

У кожному з чотирьох полів матриці наведено певну стратегію і її елементи.

*Поле 1:* показує спрямованість стратегії організації на існуючі продукти та ринки. Мета цієї стратегії – стабілізація або розширення ринку.

Подібні стратегії отримали назву «скорочення витрат» або «проникнення на ринок» і передбачають посилення маркетингових зусиль. Ця стратегія використовується організаціями, що розвивається в умовах ненасиченості ринку. Можливі шляхи досягнення цілей – збільшення споживання (через зниження цін, погіршення якості продукції) та залучення по-купців конкуруючих продуктів (через рекламу, зниження цін).

*Поле 2:* включає стратегії, спрямовані на розвиток ринку. Вони передбачають вихід на нові ринки з існуючими товарами.

Можливими шляхами можуть бути: збут на нових регіональних, національних або інтернаціональних ринках; розширення функцій продукту; нові галузі використання старого продукту, впровадження у нові сегменти ринку.

*Поле 3:* включає стратегії, спрямовані на розробку нових продуктів (інновації), які будуть збуватися на старих ринках. Ці стратегії застосовуються організаціями, що мають сильні проектні служби:

- справжні інновації (нові на ринку);
- квазі-нові продукти;
- «*me-too*» продукти (тільки для нас нові).

*Поле 4:* представляє стратегії диверсифікації, під якими розуміються зміна напрямків і сфер діяльності, тобто включення у виробничу програму виробів, які не мають прямої схожості з виробами, що випускаються.

Причинами, що спонукають організації випускати нові продукти і виходити з ними на нові ринки, можуть бути:

- прагнення покинути стагнуючі ринки даної галузі і проникнути в галузі з високою нормою прибутку;
- зменшення ризику («не всі яйця в одному кошику»);
- фінансові вигоди.



Зазначені альтернативні стратегії нерівноцінні з точки зору необхідних витрат і величини ризику. Як показали дослідження деяких вчених, якщо припустити, що витрати на реалізацію стратегії «скорочення витрат» складають 100 %, то розвиток продукту потребує у ві-сім разів більше витрат; розвиток ринку – чотириразових витрат; диверсифікація – дванадцяти-шістнадцяти кратних витрат.

При цьому ймовірність успіху реалізації різних стратегій становитиме приблизно такі величини:

- вироблений продукт на старому ринку – 50 %;
- новий продукт на старому ринку – 33 %;
- вироблений продукт на новому ринку – 20 %;
- новий продукт на новому ринку – 5 %.

*Переваги матриці:* наочність, простота застосування.

*Недоліки:* однобічна орієнтація на зростання, обмеження у розрізі двох характеристик (продукт – ринок, хоча і важливих). Інші важливі елементи, наприклад, технологія або становище організації в галузі не враховуються.

І. Ансофф продемонстрував, що орієнтація лише на потреби ринку при виборі нового бізнесу не гарантує синергетичного ефекту. А щоб він проявився, потрібен зв'язок між старим і новим бізнесом. Отже, за І. Ансоффом, критерієм вибору нового бізнесу повинен стати синергетичний ефект і бізнес повинен визначатися на основі врахування двох факторів «товар-ринок».

*Тривимірна матриця Д. Абеля*

Д. Абель розвиває підходи І. Ансоффа, пропонуючи ще один критерій для вибору бізнесу – технологію. Він запропонував тривимірну модель для вибору бізнесу (рис. 8.2.1).

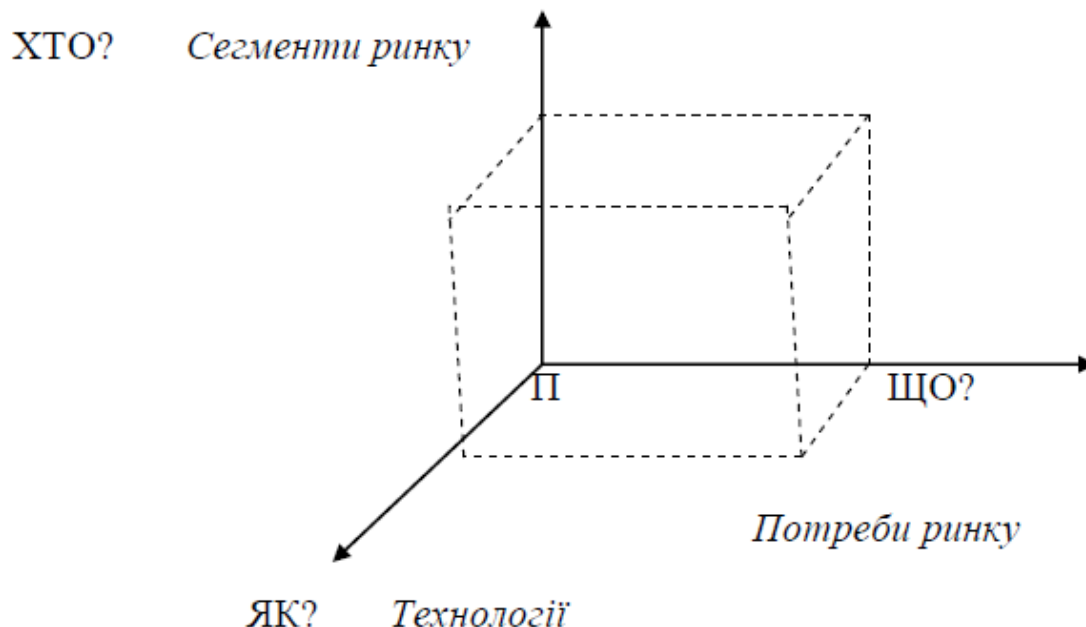


Рис. 8.2.1. Тривимірна матриця Д. Абеля

За Абелем критеріями вибору нового бізнесу повинні стати:

- а) групи покупців (сегменти ринку), на які розраховується новий товар, хто?;

б) потреби покупців (ринку), що?;

в) технологія, що буде використовуватися при розробці і виробництві товару, як?

На рис. 8.2.1 в точці П – початковий бізнес. Рухаючись від цієї точки по трьох осях, підприємство (стратегічні зони господарювання) знаходить:

- інші привабливі сегменти ринку;

- інше застосування старого товару (модернізація) чи впровадження нового для задоволення виявлених потреб ринку;

- можливості скорочення витрат виробництва за рахунок зміни технології виробництва і збуту товару.

А головним критерієм вибору по всіх трьох осях є синергетичний ефект. Іншими критеріями є привабливість галузі і конкурентна позиція організації.

### 8.3. Матриця *McKinsey* (матриця *General Electric*)

*Ще однією широко відомою матрицею аналізу портфеля бізнесу є матриця «Привабливість галузі – конкурентна позиція» (пузиркова діаграма), розроблена консультаційною компанією McKinsey для організації «Дженерал Електрик» (MacKinsey and Company, General Electric).*

Позиціонування СЗГ ведеться в системі координат, однією з осей якої є привабливість галузі, у якій функціонує стратегічна одиниця бізнесу, іншою віссю – конкурентна позиція стратегічної одиниці бізнесу в її галузі.

*Порядок визначення ступеня привабливості галузі:*

1. Установлюється набір параметрів, за якими буде оцінюватися привабливість галузі. Такими параметрами можуть бути:

- диференціація продукції;

- інтенсивність та особливість конкуренції;

- норми прибутковості;

- цінність споживача;

- відданість споживача торговельній марці;

- розмір і темпи зростання ринку;

- технологічні вимоги;

- бар'єри на шляху входу в галузь і виходу з неї;

- сезонні і циклічні фактори;

- потреба в капіталі;

- загрози і можливості, що формуються в галузі, соціальні, екологічні фактори і ступінь їхнього регулювання тощо.

Розробники самі визначають, які параметри враховувати під час оцінки.

2. Далі кожному параметру надають вагу його відносної важливості (значущості) для організації. (Для зручності проведення розрахунку ваги параметра розподіляються таким чином, щоб їхня сума дорівнювала 1).

3. Кожному з параметрів надається оцінка ступеня його привабливості для організації в оцінюваній галузі.

Оцінка ведеться за 5-10-бальною шкалою: 5 – найбільш привабливий, 1 – найменш привабливий параметр. Оцінка проводиться залежно від того, наскільки вкладена в параметрі характеристика галузі несе в собі можливості для досягнення цілей організації.

4. Оцінка відносної значущості кожного параметра помножується на відповідну оцінку привабливості цього параметра і всі ці добутки додаються. У сумі виходить інтегральна оцінка привабливості галузі. Максимальна оцінка привабливості галузі може бути 5, а мінімальна – 1 (чи 10 та 1 відповідно).

Приклад розрахунку інтегральної оцінки привабливості галузі подано в табл. 8.3.1.

Таблиця 8.3.1

Приклад оцінки привабливості галузі

Фактори привабливості галузі	Відносна вага	Оцінка привабливості	Результат
Зростання	0,2	5	$0,2 \times 5 = 1$
Технологічна стабільність	0,5	2	$0,5 \times 2 = 1$
Прибутковість	0,2	1	$0,2 \times 1 = 0,2$
Розмір	0,1	5	$0,1 \times 5 = 0,5$
Інтегральна оцінка привабливості галузі			$1 + 1 + 0,2 + 0,5 = 2,7$

*Порядок оцінки конкурентної позиції стратегічних зон господарювання у галузі (аналогічна процедура):*

1. Для кожної галузі, у якій функціонує організація, складається список ключових факторів успіху (відносна частка ринку, зростання частки ринку, охоплення дистриб'юторської мережі, ефективність мережі дистрибуції, кваліфікація персоналу, відданість споживача продукції організації, технологічні переваги, патенти, ноу-хау, маркетингові переваги, гнучкість організаційної структури).

2. Як і в першому випадку, розробники визначають відносну вагу факторів, що відбивають ступінь їхньої значущості для досягнення в галузі стійкої конкурентної позиції. Сума ваги повинна дорівнювати одиниці.

3. Для кожної СЗГ визначається ступінь її конкурентної сили в галузі по кожному з ключових факторів успіху. Ступінь конкурентної сили вимірюється від 1 до 5 (або від 1 до 10).

4. Далі обчислюється інтегральна оцінка конкурентної позиції стратегічних зон господарювання у її галузі. Для цього відносна вага кожного ключового фактору успіху помножується на відповідну оцінку ступеня конкурентної сили стратегічних зон господарювання. Усі отримані добутки додають й одержують інтегральну оцінку конкурентної позиції стратегічних зон господарювання у її галузі.

Приклад розрахунку інтегральної оцінки конкурентної позиції подано в табл. 8.3.2.

Таблиця 8.3.2

Оцінка конкурентної позиції стратегічних зон господарювання у галузі

Ключові фактори успіху	Відносна вага	Оцінка конкурентної сили	Результат
Дослідницький потенціал	0,3	5	$0,3 \times 5 = 1,5$
Витрати виробництва	0,2	2	$0,2 \times 2 = 0,4$
Якість продукції	0,2	3	$0,2 \times 3 = 0,6$
Частка ринку	0,3	1	$0,3 \times 1 = 0,3$
Інтегральна оцінка конкурентної позиції			$1,5 + 0,4 + 0,6 + 0,3 = 2,8$

Після того, як отримана оцінка привабливості галузі й оцінка конкурентної позиції кожної стратегічних зон господарювання, будується матриця (рис. 8.3.1).

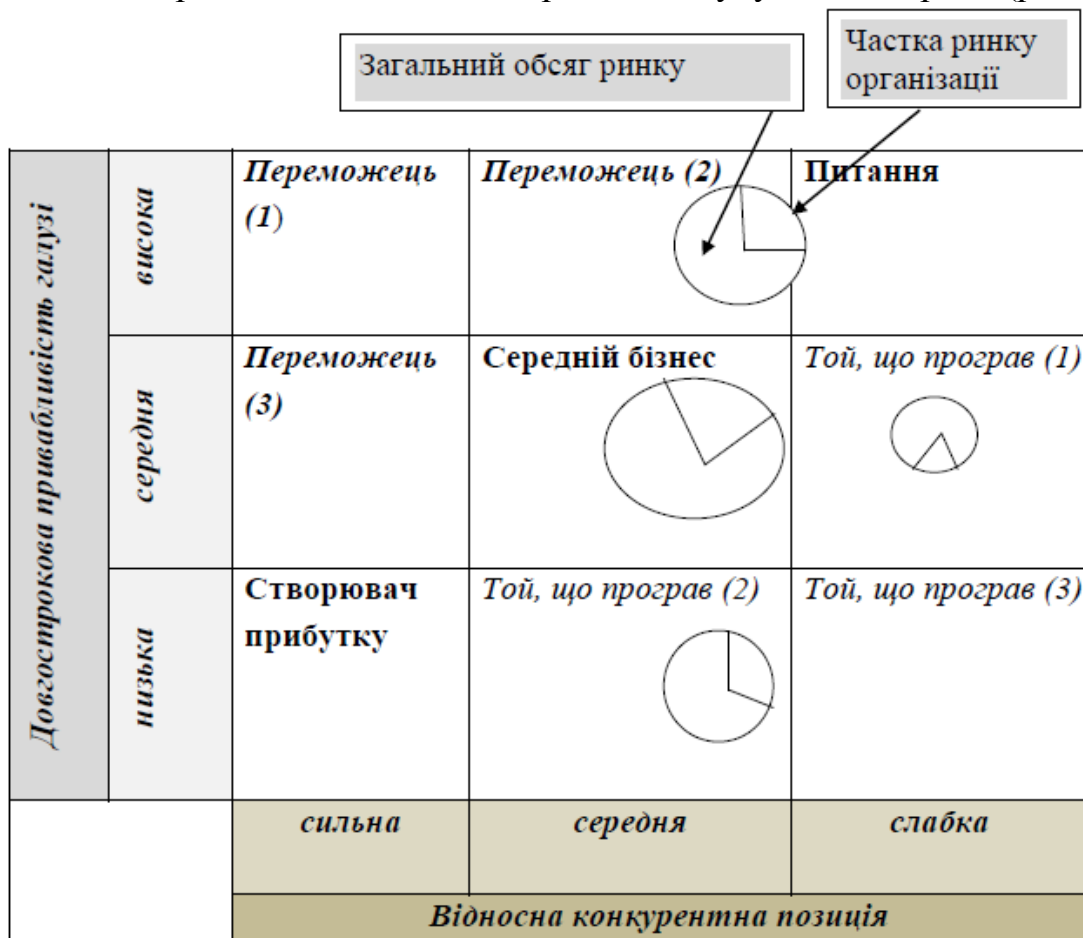


Рис. 8.3.1. Матриця GE «Привабливість галузі – конкурентна позиція»

Площа кіл пропорційна обсягу реалізованої на ринку продукції даної галузі, а сектор усередині кола відбиває частку ринку даного господарського підрозділу (продукту).

По горизонталі відкладається конкурентна позиція, а по вертикалі – привабливість галузі.

Кожна з осей розбивається на три рівні частини, що характеризує ступінь привабливості галузі (високий, середній, низький) і становище конкурентної позиції (сильне, середнє, слабе).

Усередині матриці виділяється дев'ять квадрантів, в кожному з яких для кожної СЗГ пропонується набір стратегій (рис. 8.4.2).

		Прибутковість		
		висока	середня	низька
Конкурентна позиція	висока	зростання; пошук шляхів лідирування; максимізація інвестицій	вибіркове зростання (пошук «сегментів зростання»); контрольоване інвестування; підтримка позиції	підтримка «граничної» позиції, стабілізація; пошуки готівки; інвестування в підтримку рівня
	середня	вибіркове зростання; оцінка потенціалу для лідирування через сегментацію; визначення слабкостей та запобігання їм; підтримка сильних сторін через контролювання інвестування	стабілізація; визначення зростаючих сегментів; вибіркове інвестування; скорочення в окремих напрямках	скорочення напряму (асортименту); мінімізація інвестицій («збирання врожаю»); позиція «відмови» або плановий вихід
	низька	стабілізація; пошуки ніш; розгляд варіанта придбання (значні інвестиції)	стабілізація; пошуки ніш (вибіркове інвестування); розгляд варіанта виходу («збирання врожаю»)	ліквідація; швидкий вихід

Рис. 8.4.2. Стратегії матриці GE «Привабливість галузі – конкурентна позиція»

Для «Переможця 1» характерний високий ступінь привабливості ринку і досить великі переваги організації на ньому. Організація, швидше за все, буде безумовним лідером або одним з лідерів. Загрозою для неї може бути можливе посилення позицій окремих конкурентів.

«Переможець 2» характеризується високим ступенем привабливості ринку і середнім рівнем відносних переваг організації. Така організація є провідною у своїй галузі й у той же час сильно не відстає від лідера. Стратегічним завданням такої організації буде насамперед визначення своїх слабких і сильних сторін, а потім здійснення необхідних інвестицій з метою максимізації вигоди від сильних сторін і поліпшення слабких позицій.

Становище «Переможець 3» властиве організаціям, ринкова привабливість яких тримається на середньому рівні, але при цьому їхні переваги на такому ринку очевидні і сильні. Для таких організацій необхідно насамперед визначити найбільш привабливі ринкові сегменти й інвестувати саме в них, розвивати свої переваги, протистояти впливу конкурентів.

«Той, що програв 1» – це позиція із середньою привабливістю ринку і низьким рівнем відносних переваг на ньому. Необхідно шукати можливості поліпшення становища у галузях з низьким рівнем ризику.

*«Той, що програв 2»* – позиція з низькою привабливістю ринку і середнім рівнем відносних переваг на ринку. Дана позиція не має ніяких особливо сильних сторін або можливостей. Ця галузь бізнесу неприваблива. Організація не є лідером, але її можна і необхідно розглядати як серйозного конкурента.

*«Той, що програв 3»* – позиція з низькою привабливістю ринку і низьким рівнем відносних переваг організації в даному виді бізнесу. У такому стані можна тільки прагнути отримувати прибуток. Варто утриматися від будь-яких інвестицій або розглядати перспективу виходу з даного виду бізнесу взагалі.

Бізнес-діяльність, яка потрапляє у три квадранти, розташовані уздовж діагоналі, що йдуть від нижнього лівого до верхнього правого краю матриці, називається *суміжною*. Такі види бізнесу можуть як розвиватися (за певних умов), так і скорочуватися.

*Якщо бізнес належить до сумнівних видів (верхній правий кут), то пропонуються такі варіанти стратегічних рішень:*

1) розвиток організації в напрямку посилення тих її переваг, що обіцяють перетворитися в сильні сторони; виділення організацією своєї ніші на ринку та інвестування в неї;

2) припинення даного виду бізнесу.

*Види бізнесу організації, становище якої визначається низьким рівнем привабливості ринку і високим рівнем відносних переваг самої організації, називають «виробниками прибутку».*

У такому стані керувати інвестиціями потрібно з погляду одержання ефекту в короткостроковій перспективі, тому що в будь-який час у галузі може виникнути колапс. При цьому інвестиції повинні концентруватися навколо найбільш привабливих ринкових сегментів.

*Переваги матриці GE:*

1. Наявність дев'яти секцій-квадрантів дає змогу оцінити не лише високий або низький темпи розвитку ринку, велику чи малу частку ринку, що обслуговується організацією, а й виявити проміжні позиції.

2. Застосовано комплексні критерії, які більш детально характеризують позицію бізнес-напрямку на ринку, привабливість галузі та конкурентоспроможність організації.

3. Використання досить широкого кола показників для формування комплексного критерію дає змогу оцінити внесок кожного та розробити відповідні заходи для виправлення (в разі потреби) становища, що склалося.

4. Більш розгорнута картина позицій бізнес-напрямків дає змогу спрямовувати ресурси для розвитку або підтримки в ті сфери, які характеризуються середньою або високою привабливістю (прибутковістю) галузі та середньою або сильною конкурентоспроможністю, оскільки нерідко (як показали дослідження) саме ці продукти та бізнес-напрямки ставали найперспективнішими та найнадійнішими.

#### *Недоліки матриці GE:*

- головним недоліком матриці *McKinsey* є те, що вона не дає можливості відповісти на запитання про те, як саме треба змінювати структуру бізнес-портфеля;
- матриця *GE-McKinsey*, як і матриця БКГ, не забезпечує конкретних рекомендацій щодо розробки специфічних стратегій (не дає відповідь на запитання, на яку стратегію орієнтуватися в цілому);
- матриця *GE-McKinsey* не дає реальних ключів до виявлення перспективних чи інших бізнес-напрямків;
- ринкові параметри розглядаються у статичі, що призводить до помилок в оцінці перспектив в системі «продукт – ринок»;
- конкурентоспроможність бізнес-напрямків оцінюється досить поверхово, відсутні методичні рекомендації до розрахунків окремих складових (наприклад, таких показників, як технологічні можливості, рівень управління тощо).

#### **8.4. Модель *Shell/DPM* – матриця спрямованої політики. Модель Хофера-Шендела**

У 1975 році британо-голландська хімічна організація *Shell* розробила і впровадила у практику стратегічного аналізу та управління свою власну модель *Shell/DPM* (*Direct Policy Matrix*) – матрицю спрямованої політики. Її поява була безпосередньо пов'язана з особливостями динаміки економічного середовища.

*Традиційні методи фінансового прогнозування виявилися неадекватними, коли йшлося про вибір довгострокової інвестиційної стратегії в умовах енергетичної кризи, що виникла у 70-ті роки: перепоповнення світового ринку сировою нафтою, неухильне падіння цін на неї, низька галузева норма прибутку, висока інфляція.*

*На відміну від широко відомих на той час моделей BCG і GE/McKinsey, модель Shell/DPM менш за все опиралася на оцінку досягнень організації, що аналізується, у минулому і головним чином зосереджувалася на аналізі розвитку поточної ситуації у галузі та перспектив.*

Матриця *Shell/DPM* зовні схожа на матрицю *CE/McKinsey* і є своєрідним розвитком ідеї стратегічного позиціонування бізнесу, закладеної в основу моделі *BCG*.

Двофакторна матриця *Shell/DPM* розмірності  $3 \times 3$  призначена для оцінки кількісних і якісних параметрів бізнесу, тобто для багато параметричного стратегічного аналізу. Осі матриці відображають конкурентоспроможність бізнесу і галузеву (продукт – ринок) привабливість.

Розбивку моделі *Shell/DPM* на 9 клітин (у вигляді матриці  $3 \times 3$ ) зроблено не випадково. Кожна з 9 клітин відповідає специфічній стратегії (рис. 8.4.1).

Перспективи галузі бізнесу	Подвоїти обсяг виробництва або згорнути бізнес	Підсилювати конкурентні переваги	Лідер виду бізнесу
	Продовжувати бізнес з обережністю або частково згортати виробництво	Продовжувати бізнес з обережністю	Зростання
	Згортати бізнес	Частково згортати бізнес	Генератор готівки
0	Конкурентоспроможність бізнесу		

Рис. 8.4.1. Модель *Shell / DPM* (матриця спрямованої політики)

Зупинимося на характеристиці дев'яти припустимих стратегічних позицій бізнесу.

Позиція «*Лідер виду бізнесу*» характеризується найвищою привабливістю галузі і конкурентоспроможністю бізнесу. Явний конкурентний тиск відсутній.

Галузь є привабливою і організація посідає у ній сильні позиції, будучи лідером; потенційний ринок досить значний, темпи зростання ринку високі; слабких сторін організації, а також явних загроз з боку конкурентів не помічено.

*Можливі стратегії:* продовжувати інвестування у бізнес, доки галузь продовжує зростати, для того, щоб захистити свої провідні позиції (будуть потрібні великі капіталовкладення, більші, ніж можна забезпечити за рахунок власних можливостей); продовжувати інвестувати, поступаючись поточними вигодами заради майбутніх прибутків.

Позиція «*Зростання*». Галузь є середньою за привабливістю, але організація посідає у ній сильні позиції. Така організація є одним з лідерів, що перебуває на стадії зрілості життєвого циклу даного бізнесу. Ринок є помірковано зростаючим або стабільним, з непоганою нормою прибутку і без наявності будь-якого іншого сильного конкурента.

*Можливі стратегії:* намагатися зберегти поточні позиції, оскільки ці позиції можуть забезпечити необхідні фінансові ресурси для самофінансування і бізнесу.

Позиція «*Генератор готівки*». Цю роль зазвичай відіграє організація із сильним і добре поставленим бізнесом, але її діяльність здійснюється в непривабливій галузі. Організація – один із лідерів у галузі, ринок є стабільним, але він скорочується, помірні загрози з боку конкурентів не є для організації небезпечними.

*Можливі стратегії:* бізнес, що потрапляє у цю клітину, є основним джерелом доходу організації. Оскільки жодного розвитку цього бізнесу у майбутньому, як правило, не прогнозується, то стратегія полягає у тому, щоб здійснювати незначні інвестиції, отримуючи максимальний дохід.



*Позиція «Підсилювати конкурентні переваги»* характерна для компаній, що посідають середні позиції у привабливій галузі. Оскільки частка ринку, якість продукції, а також репутація організації є достатньо високими (майже такими ж, як у лідера галузі), то організація може перетворитися у лідера, якщо використає ресурси і можливості належним чином. Перед тим, як здійснювати будь-які витрати у цьому випадку, необхідно ретельно проаналізувати залежність економічного ефекту від капіталовкладень у даній галузі.

*Можливі стратегії:* інвестувати, якщо галузь є досить привабливою, здійснюючи при цьому детальний аналіз інвестицій; з метою перетворитися на лідера (інвестиції можуть бути значними); галузь розглядається як приваблива для інвестування, якщо вона може забезпечити посилення конкурентних переваг. Необхідні інвестиції будуть більшими, ніж очікуваний дохід, і тому можуть знадобитися додаткові капіталовкладення за рахунок інших секторів бізнесу для подальшої боротьби за свою частку ринку.

*Позиція «Продовжувати бізнес з обережністю»* характерна для організацій, що займають середні бізнес-позиції у галузі із середньою привабливістю. Жодних особливих сильних сторін або можливостей додаткового розвитку в організації немає; ринок зростає повільно; поступово знижується середньогалузева норма прибутку.

*Можливі стратегії:* обережне інвестування і тільки тоді, коли є впевненість, що віддачу буде отримано швидко; постійний аналіз свого економічного становища.

*Позиція «Частково згорнути бізнес».* Організація посідає середні позиції у непривабливій галузі. Жодних особливо сильних сторін і фактично жодних можливостей розвитку організація не має; ринок є непривабливим (низька норма прибутку, потенційні надлишки виробничих потужностей, високий рівень концентрації капіталу у галузі).

*Можливі стратегії:* оскільки малоімовірно, що, потрапляючи у цю позицію, організація буде продовжувати отримувати істотний дохід, стратегією, що пропонується, буде не розвивати цей вид бізнесу, а поступово перетворювати фізичні активи і становище на ринку у грошову масу, а по-тім використати мобільні власні ресурси для освоєння більш перспективного бізнесу.

*Позиція «Подвоїти обсяг виробництва або згорнути бізнес»* характерна для компаній, що займають слабкі позиції у привабливій галузі.

*Можливі стратегії:* інвестувати або залишити цей бізнес. Оскільки спроба посилити конкурентні позиції такого бізнесу шляхом «наступу на широкому фронті» вимагає занадто значних і ризикованих інвестицій, вона може бути здійснена лише після детального аналізу. Якщо виявляється, що організація здатна боротися за лідерство у галузі, тоді стратегічна лінія поведінки – «подвоєння бізнесу». У протилежному випадку найкращим стратегічним рішенням повинно бути рішення залишити цей бізнес.

У позицію *«Продовжувати бізнес з обережністю або частково згорнути виробництво»* або *«Згорнути бізнес»* потрапляють організації зі слабкими

конкурентними позиціями, що функціонують у галузі із середньою привабливістю.

*Можливі стратегії:* жодних інвестицій; все управління повинно бути зосереджено на балансі потоку грошових коштів; намагатися утримуватися у цій позиції до тих пір, доки вона дає прибуток; поступово згортати бізнес.

*Як і багато інших моделей стратегічного аналізу та планування, модель Shell/DPM є описово інструктивною.* Це означає, що менеджер чи аналітик може використовувати модель як для опису фактичної або очікуваної позиції, що визначається відповідними показниками, так і для визначення можливих стратегій. Стратегії, що визначаються, *не варто розглядати як «істину в останній інстанції»*. Модель *Shell/DPM* призначена для того, щоб допомагати приймати стратегічні управлінські рішення, а не замінити їх.

*Розглядаючи сильні і слабкі сторони моделі Shell/DPM, потрібно спочатку відзначити, що більшість теоретичних припущень схожі з припущеннями, зробленими у моделі GE/McKinsey.*

Виділення осі *X* як конкурентоспроможності бізнесу організації передбачає, що ринок являє собою олігополію. Саме тому для підприємств зі слабкими конкурентними позиціями рекомендується стратегія миттєвого або поступового згортання такого бізнесу. Припускається, що суттєвий розрив у конкурентних позиціях компаній у певному секторі бізнесу буде обов'язково збільшуватися, якщо не знайдеться нове джерело конкурентних переваг.

Вісь *Y* (привабливість галузі бізнесу) – передбачає існування довгострокового потенціалу розвитку для всіх учасників цього бізнесу, а не тільки для організації, що аналізується.

*На практиці поширені дві основні помилки під час використання моделі Shell/DPM.*

*По-перше,* менеджери часто дуже буквально розуміють рекомендовані цією моделлю стратегії.

*По-друге,* зустрічаються спроби оцінити якнайбільше факторів, вважаючи, що це приведе до більш об'єктивної картини. Насправді можна отримати зворотний ефект і організації, чії позиції оцінювалися таким чином, як правило, завжди опинялися у центрі матриці.

*Переваги моделі Shell/DPM*

Однією з основних позитивних рис моделі *Shell/DPM* є те, що вона вирішує проблеми поєднання якісних і кількісних показників у єдину параметричну систему. Вона безпосередньо не залежить від статистичного зв'язку між часткою ринку і прибутковістю бізнесу.

*Недоліки моделі Shell/DPM:*

- вибір показників для стратегічного аналізу є дуже умовним;
- не існує критеріїв, згідно з якими можна було би визначити, яка кількість показників необхідна для аналізу;
- важко оцінити, які показники є найбільш суттєві;
- «зважування» показників під час конструювання шкал матриці дуже ускладнено;

- важко порівнювати господарські підрозділи організації, що належать до різних галузей, оскільки показники мають помітну залежність від галузі.

Незважаючи на певні недоліки, модель *Shell/DPM* є непоганим доповненням до «арсеналу» засобів і прийомів стратегічного аналізу і управління організацією, яка прагне до конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

#### *Модель Хофера-Шендела*

Модель будується на припущенні, що можуть бути тільки два шляхи оптимізації набору видів бізнесу організації: купівля нового (і/або посилення існуючого) виду бізнесу або продаж (і/або ослаблення існуючого) виду бізнесу.

*Модель, яку розробили Чарльз В. Хофер і Ден Шендел, називається моделлю Hofen/SchendeL. Автори цієї моделі вважали, що такі моделі, як BCG і GE/McKinsey, не придатні для аналізу нових типів можливої виробничо-комерційної діяльності на нових ринках, тобто для аналізу організацій, що створюються.*

Модель пропонує такі типи ідеального бізнес-набору для організації:

- набір зростання;
- набір прибутку;
- збалансований набір.

У структурі моделі по осі ординат відображаються стадії розвитку ринку, а по осі абсцис – відносна конкурентна позиція окремого виду бізнесу (табл. 8.4.1).

Таблиця 8.5.1

#### Модель Хофера – Шендела

Стадії ринку	Конкурентне становище			
	сильне	середнє	слабке	гірше
Стадії зрілості ринку				
Розвиток, витіснення				
Зростання				
Зрілість, насиченість				
Скорочення				

Застосування цієї моделі дозволяє визначити стадії еволюції або життєвого циклу ринку. При цьому як досліджувані параметри використовують такі змінні: темпи зростання ринку, темпи технологічних змін продукту, темпи технологічних змін процесу, зміни в зростанні ринку, сегментація ринку і функціональне значення.

### **8.5. Матриця життєвого циклу *Arthur D. Little***

Досконалішою моделлю аналізу та формування «портфеля» організації є «матриця балансу життєвого циклу СЗГ».

*Модель, запропонована Хофером і розвинена консалтинговою групою «Артур Літл», містить 15 (20) квадрантів, кожен з яких відбиває певний етап розвитку «життєвого циклу» та конкурентну позицію.*

Як і в попередніх моделях, розміри кола відповідають розмірам ринку, а сектори визначають ринкову частку, яку займає на ньому підприємство. На відміну від попередніх моделей, ця матриця змушує здійснювати аналіз у динаміці та балансуванні «життєвих циклів» окремих бізнес-напрямків у «портфелі» організації. У методичному плані одержання конкретних значень показника «конкурентна позиція» (вісь  $X$ ) подібне обчисленню показника «конкурентна позиція» за моделлю GE. У розрахунку використовується до 10 змінних. Для одержання інтегральної оцінки використовують процедуру пофакторного зважування і різні експертні оцінки.

*Характерна риса цієї моделі – чітке виділення (вісь  $Y$ ) стадій життєвого циклу чи галузі.* При аналізі і прийнятті стратегічних рішень по кожному конкретному виду діяльності, продукту, бізнесу необхідно враховувати всі значущі особливості відповідної стадії життєвого циклу.

*«Матриця балансу життєвого циклу СЗГ» базується на таких засадах.*

1. СЗГ розрізняються за конфігурацією графіка «життєвого циклу» та часовим параметром.

2. Треба поділити СЗГ так, щоб «провал» в одній СЗГ не призводив до загального «провалу» діяльності організації, тобто досягти певного чергування етапів «життєвого циклу» різних СЗГ.

3. Оскільки прибутковість на різних фазах життєвого циклу різна в різних СЗГ, треба враховувати необхідність підтримки сумарної прибутковості організації.

*Концепція життєвого циклу галузі, якої дотримуються спеціалісти ADL, у своєму розвитку, як правило, послідовно проходить чотири стадії: зародження, зростання (або розвиток), зрілість, старіння (занепад).*

*Головне теоретичне положення моделі ADL/LC полягає в тому, що й окремий вид бізнесу будь-якої організації може знаходитися на одній із зазначених стадій життєвого циклу, і відповідно його необхідно аналізувати саме у межах цієї стадії. Слід зауважити, що, крім послідовних змін стадій життєвого циклу галузі, може змінюватися і конкурентне становище одних видів бізнесу стосовно інших.*

*Будь-який сектор бізнесу (СЗГ) може займати одну з п'яти конкурентних позицій: домінуючу (головну), сильну, сприятливу, міцну або слабку, хоча іноді називається ще одна позиція (шоста) – нежиттєздатна, яка найчастіше не розглядається.*

Кожний сектор бізнесу аналізується окремо для того, щоб визначити стадію розвитку відповідної галузі і його конкурентне становище всередині неї. Сукупність двох параметрів – чотири стадії життєвого циклу і п'яти конкурентних позицій – становлять так звану матрицю ADL, в якій відповідно є 20 клітинок.

Позиція конкретного виду бізнесу вказується на матриці, поряд з іншими видами бізнесу організації. Концепція моделі полягає в тому, що господарський портфель організації, який визначається стадією життєвого циклу і конкурентною позицією, повинен бути збалансованим.

Збалансований портфель, згідно з концепцією моделі ADL, має такі особливості:

- окремі види бізнесу перебувають на різних стадіях свого життєвого циклу;
- потік грошових коштів є позитивним або принаймні таким, що забезпечує рівність суми коштів, які генерують зрілі або такі, що занепадають, види бізнесу, і суми, які витрачаються на розвиток видів бізнесу, що зароджуються і зростають;
- середньозважена норма прибутку на чисті активи за усіма видами бізнесу задовольняє цілі організації;
- чим більше видів бізнесу, що посідають домінуюче або сприятливе становище, тим краще виглядає господарський портфель організації (рис. 8.5.1).

Фаза життєвого циклу	низька РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ		висока			високі ФІНАНСОВІ ПОТРЕБИ	низькі
	високий РИЗИК КОНКУРЕНЦІЇ		низький				
	Конкурентна позиція						
	слабка	міцна	сприятлива	сильна	провідна		
Спад	1	2	3	4	5	високі	галузевий
Зрілість (насиченість)	6	7	8	9	10		
Зростання і розвиток	11	12	13	14	15		
Народження	16	17	18	19	20		

Рис. 8.5.1. Матриця балансу життєвого циклу *Arthur D. Little*

Порядок (етапи) використання матриці *Arthur D. Little* такий:

1. На першому етапі оцінюють стан галузей (ринків, секторів, СЗГ), на яких діють СОБ організації. Для цього:

- визначають галузі, на яких діють СЗГ організації;
- аналізують та оцінюють чинники, які діють на кожному ринку;
- визначають фазу життєвого циклу, на якому перебуває кожен ринок.

2. На другому етапі оцінюють конкурентну позицію кожної СЗГ організації. Конкурентну позицію визначають за певними характеристиками або її можна визначити за формулою, аналогічною наведеній при характеристиці матриці МакКінсі. Для цього спочатку виділяють ключові фактори успіху (КФУ) для кожного ринку, на якому діють СЗГ організації.

Ключовими факторами успіху можуть бути:

- виробничі (номенклатура продукції, рівень витрат виробництва, рівень технології);
- ринкові (рівень цін, якість продукції, надійність мережі збуту, частка ринку, імідж торгової марки і т. д.);
- фінансові (рівень кредиторської заборгованості, прибутки, ліквідність, ділова активність й ін.);
- організаційні (рівень персоналу, його склад, якість менеджменту, організаційна структура управління тощо).

Після цього складають таблицю, оцінюють кожен КФУ і розраховують інтегральний показник конкурентоспроможності за формулою:

$$K = \sum_{i=1}^n a_i E_i,$$

де  $K$  – інтегральний показник конкурентоспроможності організації;

$n$  – кількість виділених ключових факторів успіху;

$a_i$  – вага  $i$ -го фактору. Сума факторів ( $a_i$ ) повинна дорівнювати 1;

$E_i$  – експертна оцінка  $i$ -го фактору.

3. На третьому етапі, виходячи з оцінок, зроблених на двох попередніх етапах, СЗГ організації позиціонують на матриці АДЛ. Для наочного уявлення про товарний портфель організації кожна СЗГ може бути нанесена на матрицю у вигляді кола, розміри якого відповідають масштабам діяльності організації в даній СЗГ.

4. На четвертому етапі, виходячи із позиції кожної СЗГ на матриці АДЛ, вибирають для неї відповідну стратегію. Різні стадії життєвого циклу галузі характеризуються часовими змінами в обсягах продажу, грошових потоках і прибутковості виробництва в цілому.

*Характеристика стадій розвитку галузі*

*Зародження.* Галузь, що перебуває на цій стадії, як правило, виникла недавно як усвідомлення існування деякої незадоволеної потреби групи споживачів або шляхом розвитку ринку товарів, що базуються на нових технологіях, для задоволення визначених потреб споживача.

Основними характеристиками такої галузі є зміни в технології, енергійний пошук нових споживачів і фрагментарність пропозицій на ринку, що швидко змінюється. Обсяг продажу швидко зростає, а прибутку, як правило, немає. Навпаки, постійно потрібні інвестиції. Тому потоки грошових коштів поки що мають від'ємне значення: відбувається поглинання коштів для потреб розвитку.

*Розвиток.* На цій стадії продукція галузі починає користуватися попитом у все більшій кількості покупців, а конкуренти починають боротися за отримання все більших часток ринку. На стадії зростання покупці, частки організацій і технології відомі набагато краще, і входження у галузь нових «гравців» виявляється набагато складнішою справою.

Обсяг продажу швидко збільшується, з'являється прибуток, який також швидко зростає, хоча потоки грошових коштів все ще можуть бути від'ємними.

*Зрілість.* На цій стадії відбувається повне насичення ринку. Всі або більшість потенційних покупців купують продукцію майже регулярно. Зрілість характеризується стабільністю відомих покупців, технологій, розподілу часток на ринку, хоча конкуренція за перерозподіл ринку все ще продовжується. Обсяг продажу досягає гранично високого рівня, після чого починається сповільнення зростання, і, нарешті, повна зупинка.

Рівень прибутковості досягає найвищого рівня і залишається на ньому або починає поступово знижуватися, у той час як грошові потоки залишаються або набувають позитивного значення.

*Занепад.* На цій стадії покупці поступово втрачають інтерес до продукції. Причинами цього є або те, що нові, якісніші, її замітники починають витісняти стару продукцію, або те, що змінюються переваги та смаки покупців. Головними характеристиками цієї стадії є падіння попиту, зменшення кількості конкурентів, а в багатьох галузях і звуження асортименту товарів. Обсяги продажу різко зменшуються, прибутки знижуються, потоки грошових коштів також скорочуються, але повільно; зрештою, всі параметри прямують до нуля.

*Конкурентні позиції виду бізнесу (вісь X) можна охарактеризувати таким чином.*

*Домінуюча позиція (лідер)* – посідає лише один представник даного бізнесу. Вона часто є результатом сильно захищеного технологічного лідерства. Лідер визначає стандарт для галузі і контролює поведінку інших конкурентів. Домінуючий бізнес має широкий вибір стратегічних варіантів, якими він може скористатися у разі потреби. Така позиція є результатом надійно захищеного технологічного лідерства.

*Сильна позиція.* Сильний вид бізнесу зазвичай сам вибирає свої стратегії незалежно від поведінки конкурентів і має певні переваги перед ними. Відносна частка на ринку в 1,5 рази більша, ніж у найбільшого наступного конкурента, але абсолютної переваги у такого бізнесу немає.

*Сприятлива позиція.* Цей вид бізнесу має певні особливості і переваги. Це, як правило, один з лідерів у слабо концентрованих галузях, де всі конкуренти перебувають приблизно на одному рівні і жоден з них не домінує. Якщо у представника галузі зі сприятливою позицією є власна ринко-ва ніша, цей вид бізнесу знаходиться у відносній безпеці від конкурентів, і зазвичай йому незабаром вдається значно поліпшити своє конкурентне становище.

*Міцна позиція.* У цій позиції вид бізнесу досягає високої прибутковості, спеціалізуючись у вузькій і відносно захищеній ніші, тобто спеціалізуючись на невеликій частині значного ринку або на певному виді чи моделі продукції. Міцний бізнес може довго зберігати своє становище, але практично не має шансів поліпшити його.

*Слабка позиція.* Ця позиція може означати, що вид бізнесу має низку слабких місць, що заважають йому стати «генератором» прибутку. Слабкість може пояснюватися як специфікою бізнесу (він може бути занадто дрібним або може відчуватися брак необхідних ресурсів), так і помилками, допущеними у минулому на стадії його розвитку.

*Нежиттєздатна позиція.* Немає сильних сторін і відсутня ймовірність їх появи в перспективі. Потрібно вирішувати питання про доцільність такого існування. У будь-якому випадку такий бізнес не може самостійно вижити в умовах галузевої конкуренції.

Залежно від місця знаходження організації в рамках побудованої матриці (її 20 квадрантів) консалтингова організація «Артур Д. Літл» рекомендує для застосування одну з 20 уточнюючих стратегій (табл. 8.5.1).

Таблиця 8.5.1

Рекомендовані стратегії за результатами матриці «Артур Д. Літл»

Умовне позначення	Рекомендована стратегія	Умовне позначення	Рекомендована стратегія
<i>A</i>	обернена інтеграція	<i>M</i>	раціоналізація ринку
<i>B</i>	розвиток бізнесу за кордоном	<i>N</i>	методи та функції ефективності
<i>C</i>	розвиток виробничих потужностей за кордоном	<i>O</i>	нові продукти / нові ринки
<i>D</i>	раціоналізація системи збуту	<i>P</i>	нові продукти на старих ринках
<i>E</i>	нарощування виробничих потужностей	<i>Q</i>	раціоналізація продукції
<i>F</i>	експорт продукції	<i>R</i>	раціоналізація асортименту продукції
<i>G</i>	пряма інтеграція	<i>S</i>	чисте виживання
<i>H</i>	невпевненість	<i>T</i>	ті ж продукти / нові ринки
<i>I</i>	початкова стадія розвитку ринку	<i>U</i>	ті ж продукти / старі ринки
<i>J</i>	ліцензування за кордоном	<i>V</i>	ефективна технологія
<i>K</i>	повна раціоналізація	<i>W</i>	традиційна ефективність зниження витрат
<i>L</i>	проникнення на ринок	<i>X</i>	відмова від виробництва

Усі клітинки матриці, через які по діагоналі проходить межа, будуть мати два (або більше) «природних вибори». Менеджер або аналітик після детального аналізу може вибрати той варіант, що найбільше підходить для конкретного виду бізнесу (табл. 8.5.2).

Таблиця 8.5.2

Характеристика різних позицій на матриці *ADL*

Позиція	Характеристика	Рекомендовані стратегії
20-Домінуюча/Зародження	Це, імовірно (але не обов'язково), прибуткова позиція	Стратегії «повне зосередження на збільшенні частки ринку – швидке зростання» ( <i>B, C, E, G</i> ) або стратегії «утримання позиції – початок нового бізнесу» ( <i>E, I, L, L, N, O, P, T, V</i> )
15-Домінуюча/Розвиток	Прибуткова позиція	Стратегії «утримання позиції – досягнення лідерства у ціноутворенні» ( <i>A, C, N, U, V, W</i> ) або «утримання частки ринку – захист становища» ( <i>A, C, N, U, V, W</i> )
10-Домінуюча/Зрілість	Прибуткова позиція, що відіграє роль «генератора» коштів	Стратегії «утримання частки ринку – зростання разом з виробництвом» ( <i>A, B, C, F, G, J, N, P, T, U</i> ) або «утримання частки ринку – захист становища» ( <i>A, C, N, U, V, W</i> )



5-Домінуюча/ Занепад	Прибуткова позиція	Стратегії «утримання частки ринку – захист становища» (A, C, N, U, V, W)
19 -Сильна/ Зародження	Позиція, що може бути неприбутковою	Стратегії «спроба поліпшити становище – старт» (E, I, L) або «цілеспрямоване намагання отримати частку ринку – швидке зростання» (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V)
14-Сильна/ Розвиток	Позиція, що з великою ймовірністю є прибутковою	Стратегії «спроба поліпшити становище – досягнення лідерства у ціноутворенні» (A, C, N, U, V, W) або «цілеспрямоване намагання отримати частку ринку – швидке зростання» (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V)
9-Сильна/ Зрілість	Прибуткова позиція – «генератор» коштів	Стратегії «утримання частки ринку – захист становища» (A, C, N, U, V, W) або «утримання частки ринку – зрос- тання разом з виробництвом» (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U)
4-Сильна/ Занепад	Прибуткова позиція	Стратегії «утримання частки ринку – захист становища» (A, C, N, U, V, W) або «збирання («жнива»))» (D, H, K, M, Q, R, V, W). Вибірковий розвиток можна реалізувати за допомогою стратегії «утримання – збереження ніші» (C, D, N, Q, U)
18- Сприятлива/ Зародження	Найімовірніше, неприбуткова позиція	Стратегії «цілеспрямоване намагання отримати частку ринку – швидке зростання» (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V)
13- Сприятлива/ Розвиток	Мінімально прибуткова позиція	Стратегії «спроба поліпшити становище – лідерство у ціноутворенні на найважливішому ринку» (A, C, N, U, V, W)
8-Сприятли- ва/Зрілість	Помірковано прибуткова позиція	Стратегії: «належна експлуатація – зростання разом з виробництвом» (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U). Для вибіркового розвитку найкраще підійде стратегія «знайти свою нішу і захищати її» (A, G, I, M, R, T)
3- Сприятлива/ Занепад	Помірковано прибуткова позиція	Стратегії «збирання («жнива») – експлуатація ринкової ніші» (B, C, T, L, N, P, U, V), «утримувати – утримувати нішу» (C, D, N, Q, U) або «поетапний вихід – вихід» (D, M, Q, R, W)
17-Міцна/ Зародження	Неприбуткова позиція	Стратегії «вибірковий пошук своєї позиції – зосередження, диференціація» (G, L, T) або шляхом доведення життєздатності
12-Міцна/ Зростання	Неприбуткова позиція	Стратегії «вибірковий пошук своєї позиції – зосередження, диференціація» (G, L, T) або «швидкий пошук своєї частки – встигнути» (D, E, L, M, P, Q, R)
7-Міцна/ Зрілість	Мінімально прибуткова позиція	Стратегії «знайти нішу й утримувати її – утримувати нішу» (C, D, N, Q, U). Якщо життєздатність довести неможливо, рекомендується стратегія «поетапний вихід – вихід» (D, M, Q, R, W)
2-Міцна/ Занепад	Мінімально прибуткова позиція	Стратегії «поетапний вихід – вихід» (D, M, Q, R, W) або «відмова – відмова» (X)
16-Слабка/ Зародження	Неприбуткова позиція	Стратегії «наздогнати – наздогнати» (D, E, L, M, P, Q, R). Якщо це не вдається, тоді рекомендуються стратегії «поетапний вихід – вихід» (D, M, Q, R, W) або «вихід – відмова від інвестування» (D, M, Q, R, W)
11-Слабка/ Розвиток	Неприбуткова позиція	Основні стратегії «зсув» (D, L, M, N, Q, R, V, W) або «оновлення» (D, M, O, P, Q, R, U) спрямовуються на доведення життєздатності. Якщо життєздатність

		довести неможливо, реалізується стратегія «відмова від бізнесу 208 (X)»
6-Слабка/ Зрілість	Неприбуткова позиція	Характерні стратегії, пов'язані з доведенням життєздатності: «зсув» (D, L, M, N, Q, R, V, W) або «оновлення» (D, M, O, P, Q, R, U). Якщо життєздатність довести неможливо, рекомендується стратегія «поетапний вихід – вихід» (D, M, Q, R, W)
1-Слабка/ Занепад	Неприбуткова позиція	Стратегія – «відмова від бізнесу» (X). Інвестиції не здійснюються, можливі лише дезінвестиції

*Недоліки матриці АДЛ схожі із тими, що властиві матриці МакКінсі:*

- доцільність практичного застосування моделі, а також якість і точність її результатів істотно залежать від правильності визначення як уже пройденого, так і майбутнього відрізка шляху реальної траєкторії життєвого циклу кожного конкретного ринку. А вирішити таке завдання в умовах сучасного турбулентного розвитку практично будь-якого ринку непросто;

- у моделі ADL/LC не розглядаються стратегії, що пропонують істотну зміну життєвого циклу і передбачають відповідні дії, спрямовані на такі зміни. Як наслідок, некритичне чи зайве механічне застосування моделі може перешкодити організації розробки стратегії, яка враховувала б можливість зміни відповідних циклів;

- модель дуже багатоваріантна, але при цьому стратегічний вибір майже завжди жорстко детермінований, а модель досить алгоритмічна і схематична.

*Переваги матриці ADL:*

- заслугою організації «Артур Д. Літл» у вдосконаленні методики стратегічного планування є виділення 24 уточнених стратегій. Організація «Артур Д. Літл» розробила також рекомендовані стратегії залежно від квадранта перебування СОБ на матриці АДЛ;

- матриця АДЛ може, крім того, продемонструвати фінансовий внесок кожної СЗГ у корпоративний портфель. Для цього у квадрант кожної СОБ записують цифри, що засвідчують внесок даної СОБ у певний показник (частка в обсягах продаж, у фінансових потоках тощо). Сумарні значення по рядках і графах записують на полях матриці.

Якщо з часом СОБ переміщаються на матриці в напрямку з нижнього лівого у верхній правий кут, де висока рентабельність, низькі фінансові потреби і ризики, можна вважати, що стратегія щодо цих СОБ вибрана правильно.

Якщо ж позиція СОБ на матриці АДЛ «прогинається» вниз від описаної діагоналі, то стратегія для таких СОБ вибрана неправильно, великих фінансових потоків від них годі чекати, вони можуть стати навіть збитковими).

Дана модель надто корисна для високотехнологічних галузей, життєвий цикл товару яких дуже короткий, і якщо вчасно не застосувати відповідні стратегії, можна не досягти мети.

Модель ADL може застосовуватися як для визначення фактичної конкурентної позиції кожного виду бізнесу і стадії життєвого циклу його галузі, так і для збалансування корпоративного господарського портфеля, щоб вибрати для цього оптимальну стратегію.

Таким чином, як показує досвід, відбувається неухильне й невпинне вдосконалення методики стратегічного аналізу, про що свідчить розробка й застосування моделі *ADL*.

### **8.6. Модель стратегічного аналізу (база даних *PIMS*)**

Обґрунтованість прийнятих організацією стратегічних рішень багато в чому визначається повнотою і вірогідністю використовуваної інформації. Найбільш змістовною базою даних про великі промислові корпорації і дієвим інструментом стратегічного аналізу економічної інформації є база даних (проект) *PIMS*.

*Проект PIMS (Profit Impact of Market Strategies) у перекладі означає «вплив ринкової стратегії на прибуток». База даних PIMS являє собою спробу узагальнити всі змінні, які впливають на довгострокову прибутковість компанії.*

*Модель розроблено в 60-х рр. у корпорації «Дженерал Електрик». База даних цієї моделі формується в Інституті стратегічного планування в Кембриджі (штат Массачусетс) та охоплює понад 3 000 організацій Північної Америки, Канади, Західної Європи.*

*За допомогою моделі PIMS окрема організація може одержати відповідь на такі питання:*

- які фактори є стратегічними та обумовлюють різницю в показниках ефективності для різних видів діяльності;
- який рівень ефективності вважається нормальним за даних ринкових умов для конкретного виду діяльності;
- як зміняться показники ефективності певного виду діяльності при тому чи іншому рівні конкуренції, якщо відбудеться модифікація стратегії (її часткова або повна заміна);
- які потрібні зміни в стратегії, щоб за існуючих ринкових умов поліпшити показники ефективності конкретного виду діяльності організації;
- які фактори і якою мірою впливають на рентабельність у галузі;
- як зміниться віддача від інвестицій при зміні стратегії й умов на ринку.

Об'єктом аналізу *PIMS* є СЗГ (або бізнес-одиниці), за кожною з яких визначають найважливіші виробничі, організаційно-економічні, ринкові чинники; збирається інформація про результати фінансово-господарської діяльності, постачальників, споживачів, конкурентну ситуацію, виробничо-технічні процеси, прогнози зміни обсягів виробництва і цін на сировину, а також визначається вплив кожного з них на кінцеві результати й відносна важливість цього впливу.

*Процедура одержання відповідей на ці питання:*

1. Організація направляє в Інститут стратегічного планування дані про результати своєї фінансово-господарської діяльності.
2. В обмін на подання цих даних, за визначену плату, Інститут про-водить статистичні зіставлення показників фінансово-господарської діяльності даної

організації з іншими організаціями. При цьому відсутні прямі зіставлення і гарантується конфіденційність стосовно даних організації.

3. Інститут формує та направляє звіт організації, в якому зазначено, наскільки показники організації відповідають усередненій по галузі «нормативній» рентабельності з урахуванням її становища на ринку і в галузі, структури капіталу, зміни умов господарської діяльності. Повідомляється також інформація про фактори, що впливають на прибуток.

Основою моделі *PIMS* є теоретичне судження, підтверджене емпіричними дослідженнями, про те, що ефективність функціонування будь-якого підприємства, незалежно від його галузевої приналежності, розміру, особливостей продукції, географічного розташування, визначається загальними для всіх виробництв чинниками.

Аналізуючи інформацію про їхнє функціонування, визначили 37 чинників, які приблизно на 80 % пояснюють розбіжності в показниках ефективності суб'єктів підприємництва. В основу проекту покладено багатофакторні регресійні моделі, що дозволяють порівнювати дані, які характеризують діяльність організацій, що належать до однієї галузі.

Метод *PIMS* ґрунтується на певних аналітичних моделях: оцінки «номіналу» рентабельності, «чутливості» стратегії, оптимальної стратегії, стратегічного аналога тощо. Останнім часом цей метод розвивається у напрямі створення моделей, які враховують підвищення якості продукції.

Найбільш істотними факторами, що впливають на показники ефективності організацій, є:

- відносна якість продукції. Організації, продукція яких оцінюється споживачами вище, ніж продукція їхніх основних конкурентів, мають кращі фінансові результати;

- вертикальна інтеграція. Якщо підприємство функціонує в стабільному середовищі, вертикальна інтеграція позитивно впливає на результати господарської діяльності і, навпаки, в умовах нестабільного середовища організації з більш розвинутою вертикальною інтеграцією виявляються менш ефективними;

- капіталомісткість. Більш капіталомісткі організації, за інших рівних умов, мають більш низький рівень рентабельності і прибутку, ніж менш капіталомісткі;

- продуктивність. Організації з більш високим рівнем продуктивності праці виявляються більш рентабельними. Підвищення продуктивності особливо вигідне, якщо воно не пов'язане з додатковими інвестиціями;

- конкурентна позиція бізнесу. Організації, що мають більш високу частку ринку щодо основних конкурентів, мають і більш високий прибуток і потік доходів;

- зміна частки обслуговуваного ринку. Зі зростанням темпів обслуговуваного ринку абсолютне значення одержуваного прибутку зростає;

➤ інновації. Збільшення вкладень у НДДКР, дослідження ринку, розвиток збутової мережі поліпшують результати господарської діяльності в тому випадку, якщо підприємство має сильну позицію на ринку.

*Слід зазначити, що модель PIMS для українських підприємств носить лише інформаційний характер, але дає можливість керівництву використовувати досвід інших, а також вибирати такі напрями діяльності, які забезпечують високий дохід.*

У табл. 8.6.1 додатково наведено вплив факторів на ефективність підприємницької діяльності (згідно з моделлю PIMS).

Таблиця 8.6.1

### Вплив факторів на ефективність підприємницької діяльності

Чинники	Вплив
Привабливість ринкових умов	швидкість зростання галузі в довгостроковій перспективі (4–10 років); швидкість зростання галузі в короткостроковій перспективі (до трьох років); стадія життєвого циклу продукту
Сила конкурентних позицій	частка ринку; відносна ринкова частка; відносна якість продукту; відносна ширина продуктової лінії
Ефективність використання інвестицій	інтенсивність інвестицій (сумарні інвестиції, віднесені до обсягу продажів, і сумарні інвестиції, віднесені до доданої вартості); інтенсивність основного капіталу (відношення основного капіталу до обсягу продажів); вертикальна інтеграція (відношення доданої вартості до обсягу продажів); відсоток використання виробничих потужностей
Використання бюджету	витрати на маркетинг по відношенню до обсягу продажів; витрати на НДДКР по відношенню до обсягу продажів; витрати на нові продукти по відношенню до обсягу продажів
Поточні зміни у становищі на ринку	зміна ринкової частки

Слід зазначити, що засновники моделі PIMS найбільш важливим фактором, який впливає на результати функціонування організації, вважають якість товарів та послуг. Після ретельного аналізу автори методу PIMS отримали також результати, які показують, що прибутковість збільшується у міру зростання показника відносної ринкової частки конкретних цільових ринків.

Так, середній показник прибутковості при показнику ринкової частки менше 10 % складав близько 9 %. У середньому різниця в 10 % в показнику ринкової частки призводила до різниці в 5 % показника прибутковості. Суб'єкти підприємництва з ринковою часткою близько 40 % в середньому мали показник прибутковості в 30 %. Проте існує безліч фактів, що суперечать отриманим результатам, зокрема щодо високоприбуткових підприємств, які мали низькі значення показників ринкової частки. Суб'єкти підприємницької діяльності, що

надали дані для аналізу, окрім результатів розрахунків і рекомендацій загального характеру, також отримали прогнозну оцінку відносно того, що трапиться в довгостроковій і короткостроковій перспективі при проведенні певних стратегічних змін.

Огляд переваг та недоліків методу *PIMS* надано в табл. 8.6.2.

Таблиця 8.6.2

Переваги та недоліки моделі *PIMS*

Переваги моделі	Недоліки моделі
Дає можливість виміряти відносну якість продукту, оскільки вирішальною умовою успіху в бізнесі є задоволення потреби споживачів	Два самостійні підрозділи підприємства розглядаються як один об'єкт стратегічного аналізу (якщо понад 60 % продукції одного з них надходить для подальшого опрацювання у другий підрозділ або якщо понад 60 % ресурсів, які споживаються конкретним підрозділом, виділені для спільного використання кількома підрозділами без попереднього цільового розподілу між ними)
У цій моделі передбачається оцінка відповідності структури виробництва структури потреб	Недостатньо відображені показники, які характеризують науково-технічну політику суб'єктів господарювання, її організаційну структуру, стиль і методи керівництва тощо
Використання моделі дає можливість суб'єктам підприємства вчитися на досвіді інших підприємств, вибирати найзручніші способи майбутніх дій для отримання високих результатів	Об'єктом дослідження здебільшого є підприємства, які вже завоювали певні позиції на ринку, тому цей метод не можна застосовувати у високотехнологічних галузях, які мають динамічну організаційну структуру
Модель <i>PIMS</i> так само, як і методи портфельного аналізу, сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень	Щодо українських підприємств, застосування даного методу дещо ускладнене, оскільки, він був розроблений для насичених, високо розвинутих, стійких ринків, яких на території нашої країни не дуже багато

Ефективне використання моделі *PIMS* можливо, передусім, при проведенні стратегічного аналізу діяльності на великих корпоративних структурах, що мають достатню практику ведення бізнесу. Вибір типу матриці для аналізу бізнес-напрямків і формування «портфеля» залежить від переваг, які віддають тим чи іншим підходам керівники організації. Можливо, організації доцільно побудувати всі моделі, щоб сформувавши загальну картину з точки зору різних перспектив.

*Результатом аналізу діючого «портфеля» мають бути:*

- загальні стратегічні рекомендації стосовно управління кожною СЗГ (бізнес-напрямком);
- висновок про освоєння (або ні) нових СЗГ (бізнес-напрямків) для ліквідації «стратегічної прогалини»;

- відокремлення та вилучення з портфеля неприбуткових (збиткових) бізнес-напрямків для підвищення їхнього потенціалу за рахунок синергії;
- перегляд системи стратегічних цілей і загальних стратегій організації.

У плановому «портфелі» відображено збалансований різними способами набір найперспективніших СЗГ.

За умов наявності необхідних даних можна використовувати всі згадані вище методи аналізу. Використання зазначених вище та інших матриць сприяє кращому розумінню ситуації.