**Основные методы стратегического анализа**

В теории и практике стратегического планирования нет четкой классификации методов стратегического анализа. Более того, отнесение того или иного метода к стратегическому анализу или к стратегическому выбору чаще всего носит весьма условный характер, поскольку сами методы (модели) достаточно универсальны.

Рассмотрим более детально распространенные методы стратегического анализа, применяемые на практике.

Портфельный анализ строится на предпосылке, что распределение ресурсов должно осуществляться в соответствии с оптимальной структурой направлений деятельности (с точки зрения максимального потенциального дохода предприятия в целом).

К преимуществам портфельного анализа можно отнести наглядность, акцент на качественные выгоды, простоту обработки информации.

Матрица Бостонской консультативной группы (БКГ)

Эта матрица позволяет предприятию классифицировать продукцию по ее доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли. Матрица дает возможность определить, какой товар предприятия занимает ведущие позиции по сравнению с конкурентами, какова динамика его рынков, позволяет произвести предварительное распределение стратегических финансовых ресурсов между продуктами.

Матрица БКГ составляется на весь портфель, причем по каждому продукту должна иметься следующая информация:

• объем продаж в стоимостном выражении, он представляется на матрице площадью круга;

• доля продукта на рынке относительно крупнейшего конкурента, которая определяет горизонтальное положение круга в матрице;

• темпы роста рынка, на котором действует предприятие со своей продукцией, определяет вертикальную составляющую круга в матрице.

Из матриц БКГ, если их выполнить для различных периодов времени, можно построить своеобразный динамический ряд, который даст наглядное представление о закономерностях движения на рынке каждого продукта, о направлениях и темпах продвижения товара на рынке.

В основе интерпретации матрицы БКГ лежат следующие положения:

• во-первых, валовая прибыль и общие доходы предприятия увеличиваются пропорционально росту доли рынка предприятия;

• во-вторых, если предприятие хочет поддерживать долю рынка, то потребность в дополнительных средствах растет пропорционально темпу роста рынка;

• в-третьих, поскольку рост каждого рынка, в конечном счете, снижается, как только продукт приближается в своем жизненном цикле к стадии зрелости, поэтому, чтобы не потерять завоеванных ранее на рынке позиций, полученную прибыль следует направлять, или распределять среди продуктов, у которых есть тенденции к росту.

«Звезды» — продукты, занимающие лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли. Они приносят значительные прибыли, но одновременно требуют значительных объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста, а также жесткого контроля за этими ресурсами со стороны руководства. Иначе говоря, их следует обе­регать и укреплять с целью поддержания быстрого роста.

«Дойная корова»— продукты, занимающие лидирующее положение в относительно стабильной или сокращающейся отрасли. Поскольку сбыт относительно стабилен без каких-либо дополнительных затрат, то этот продукт приносит прибыли больше, чем требуется для поддержания его доли на рынке. Таким образом, производство продукции такого типа является своеобразным генератором наличных средств для всего предприятия, т. е. для оказания финансовой поддержки развивающимся продуктам.

«Собаки» — продукты с ограниченным объемом сбыта в сложившейся или сокращающейся отрасли. За длительное время пребывания на рынке этим продуктам не удалось завоевать симпатии потребителей, и они существенно уступают конкурентам по всем показателям (доле рынка, величине и структуре издержек, образу товара и т. д.), иначе говоря, они не производят и не нуждаются в значительных объемах финансовых средств. Организация, имеющая такие продукты, мо­жет попытаться временно увеличить прибыль путем проникновения на специальные рынки и сокращения обеспечивающего обслужива­ния или уйти с рынка.

«Трудные дети» («Вопросительный знак», «Дикие кошки») — продукты, имеющие слабое воздействие на рынок (малая доля на рынке) в развивающейся отрасли. Как правило, для них характерны слабая поддержка покупателями и неясные конкурентные преимущества. Ведущее положение на рынке занимают конкуренты. Поскольку низкая доля рынка, как правило, означает небольшую прибыль и ограниченный доход, то эти продукты, находясь на быстрорастущих рынках, требуют больших средств для поддержания доли рынка и, естественно, еще больших средств для дальнейшего увеличения этой доли.

«Дикие кошки» при определенных условиях могут стать «звездами», а «звезды» с приходом неизбежной зрелости сначала превратятся в «дойных коров», а затем в «собак». Сплошная линия показывает перераспределение ресурсов от «дойных коров». Таким образом, в рамках матрицы БКГ можно выделить для выбора стратегий следующие варианты:

• рост и увеличение доли рынка — превращение «знака вопроса» в «звезду»;

• сохранение доли рынка — стратегия для «дойных коров», доходы которых важны для растущих видов продуктов и финансовых инноваций;

• «сбор урожая», т. е. получение краткосрочной доли прибыли в максимально возможных размерах, даже за счет сокращения доли рынка — стратегия для слабых «коров», лишенных будущего, неудачливых «знаков вопроса» и «собак»;

• ликвидация бизнеса пли отказ от него и использование полученных вследствие этого средств в других отраслях — стратегия для «собак» и «знаков вопроса», не имеющих больше возможностей инвестировать для улучшения своих позиций.

Матрица БКГ может быть использована:

• для определения взаимосвязанных заключений о позиции продуктов (или бизнес-единиц), входящих в состав предприятия, и их стратегических перспектив;

• для проведения переговоров между высшими менеджерами и менеджерами на уровне бизнес-единицы и принятия решений о величине инвестиций (вложений капитала) в ту или иную бизнес-единицу (например, действующие в быстрорастущих отраслях «знаки вопроса» для расширения бизнеса и укрепления своих позиций как правило, остро нуждаются в постоянном притоке средств, а у «денежных мешков», ограниченных в возможностях роста, часто возникает излишек наличности). Другими словами, при помощи матрицы БКГ предприятие формирует состав своего портфеля (т. е. определяет сочетания вложений капитала в различные отрасли, различные бизнес-единицы.

К преимуществам модели БКГ можно отнести следующее:

• модель используется для исследования взаимосвязи между бизнес-единицами, входящими в организацию, а также их долгосрочных целей;

• модель может быть основой для анализа разных стадий развития бизнес-единицы и соответственно анализа различия ее потребностей на разных этапах развития;

• представляет собой простой, доступный для понимания подход к организации делового портфеля предприятия.

Недостатки матрицы БКГ могут быть сформулированы следующим образом:

· не всегда правильно модель оценивает возможности бизнеса.