

С.А. Сироткин, канд. экон. наук, доцент,
Н.Р. Кельчевская, д-р экон. наук, проф.,¹
г. Екатеринбург

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СБАЛАНСИРОВАННОСТЬ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЙ КОМПАНИИ

Статья посвящена исследованию понятия и сущности сбалансированности портфеля (совокупности) видов деятельности предприятия, а также проблемам определения сбалансированности этого портфеля. Авторами исследуется матричный подход для позиционирования видов деятельности и предлагается авторская матрица для оценки его сбалансированности.

Ключевые слова: позиционирование, сбалансированность, стратегическая матрица, диверсифицированная компания, синергизм.

Условием эффективности деятельности диверсифицированной компании (фирмы) является сбалансированность ее портфеля видов деятельности (стратегических зон хозяйствования, СЗХ). Авторское понимание понятия *сбалансированность* базируется на таких важнейших категориях, как соизмеримость, соразмерность, равновесие, согласованность. Сбалансированность портфеля (набора) СЗХ является условием долгосрочного существования компании и составляет основу для противодействия негативных факторов внешней среды, а также адекватной реакции на внешние изменения.

По мнению авторов, сбалансированность СЗХ фирмы – это комплексный

Сироткин Сергей Александрович – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления на металлургических предприятиях ГОУ ВПО «Уральский государственный технический университет – УПИ имени первого Президента России Б.Н.Ельцина»; e-mail: eumth@mail.ru.
Кельчевская Наталья Рэмовна – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономики и управления на металлургических предприятиях ГОУ ВПО «Уральский государственный технический университет – УПИ имени первого Президента России Б.Н.Ельцина»; e-mail: pfu@mail.ustu.ru.

показатель, который сможет дать представление о том, как взаимосвязаны СЗХ фирмы, как эти СЗХ могут поддерживать друг друга в области, например, снижения затрат, технологического развития, совместного проведения маркетинговых мероприятий и т. д. С точки зрения авторов, сбалансированность портфеля СЗХ диверсифицированной фирмы означает:

- наличие стратегического соответствия (синергизма) между СЗХ, позволяющего получить максимальный синергетический эффект;
- достижение такого соотношения жизненных циклов спроса СЗХ, чтобы каждая из СЗХ характеризовалась различными этапами жизненного цикла спроса (например, достижение положения, когда зрелость одной СЗХ достигалась одновременно с этапом зарождения другой СЗХ);
- оптимальное распределение инвестиционных ресурсов фирмы, что достигается с помощью ранжирования СЗХ по их инвестиционной привлекательности.

Наличие стратегического соответствия между СЗХ авторы предлагают условно называть синергетической сбалансированностью, оптимальное сочетание жизненных циклов спроса СЗХ фирмы – циклической сбалансированностью, определение приоритета в инвестировании СЗХ – инвестиционной сбалансированностью.

И. Ансофф [1], А. Томсон, А. Стрикленд [4], Г. Минцберг [3], В.С. Ефремов [2] и др. предлагают в качестве инструмента оценки сбалансированности портфеля СЗХ стратегические матрицы – таблицы, в которых возможно позиционирование СЗХ фирмы. Однако применение стратегических матриц авторами ограничивается только оценкой инвестиционной привлекательности каждого вида деятельности (матрица «Бостонской консультативной группы» (БКГ), «Дженерал Электрик» [1], «МакКинзи» [4]) либо сбалансированности портфеля СЗХ с точки этапов жизненного цикла спроса (матрица «Жизненных циклов» [4], «Баланса жизненных циклов» [1], ADL [2]).

На рис. 1, 2, 3 изображены стратегические матрицы БКГ, «МакКинзи» и «Жизненных циклов».

Стратегический анализ сбалансированности портфеля СЗХ фирмы предполагает то, что все они сравнимы друг с другом по различным критериям, например, таким как темп роста спроса, жизненный цикл спроса, интенсивность конкуренции, технологическое развитие и т.п. Все виды деятельности организации, как правило, взаимозависимы, будь то отдельные направления хозяйственной деятельности, продукты или проекты. В портфеле видов деятельности организации имеется, как правило, множество таких СЗХ, которые в своей совокупности могут рассматриваться как система, порождающая системные эффекты, частным случаем которых, например, является синергетический эффект.

Таким образом, по мнению авторов, существенным недостатком матричного подхода является то, что он не учи-

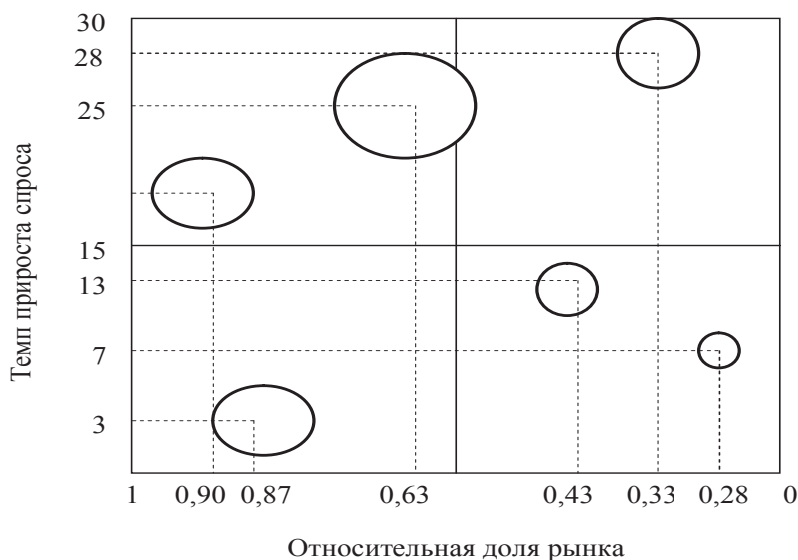


Рис. 1. Позиционирование портфеля СЗХ в матрице БКГ

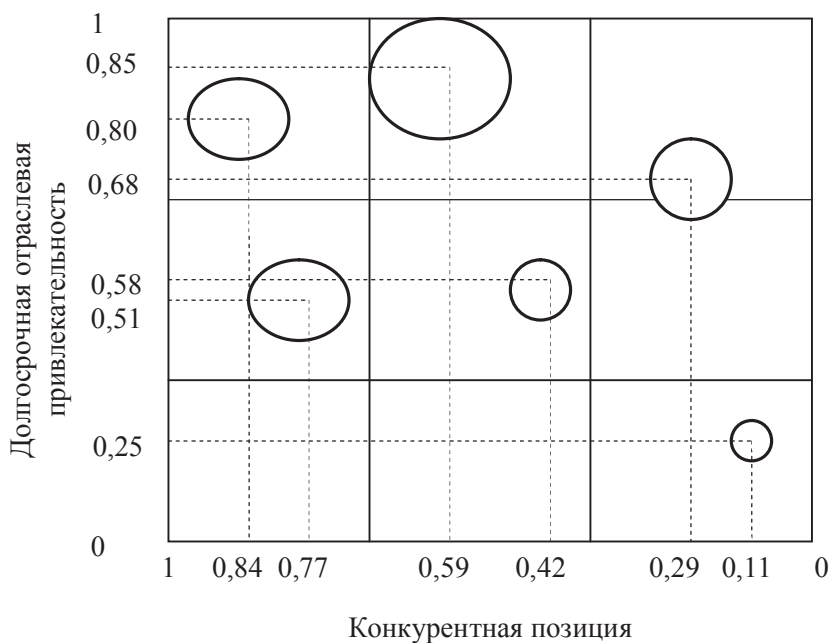


Рис. 2. Positionирование портфеля СЗХ в матрице «МакКинзи»

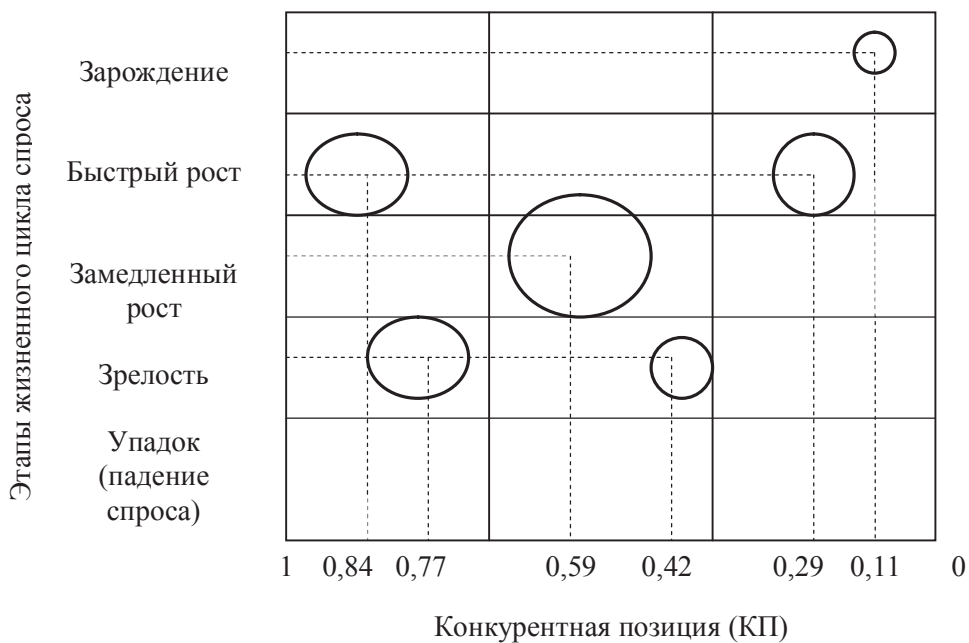


Рис. 3. Positionирование портфеля СЗХ в матрице жизненных циклов

тывает стратегическое соответствие, которое может иметь место между СЗХ. Наличие стратегического соответствия приводит к получению синергетического эффекта, который может быть настолько значительным, что организация, которая ориентируется на получение синергетического эффекта, может отказаться от СЗХ, непривлекательной для организации с точки зрения получения синергетического эффекта.

Синергизм (синергию) исследуют многие авторы, например, И. Ансофф, А. Томпсон, А. Стрикленд, У. Кинг, Д. Клиданд и др. Например, А. Томпсон и А. Стрикленд рассматривают синергизм как преимущество, которое возникает при соединении двух или большего числа предприятий в одни руки. Это преимущество связано с повышением эффективности, так как эффект совместных действий выше простой суммы индивидуальных усилий из-за взаимодополняемости и преимущества использования общих ресурсов. И. Ансофф [1] рассматривает синергизм как фактор, влияющий на потенциальную рентабельность, являющийся сильной стороной фирмы и приводит по этому поводу знаменитую формулу « $2 + 2 = 5$ ». У. Кинг и Д. Клиданд [5] определяют синергетический эффект как разницу между совокупным эффектом нескольких факторов и простой суммой частных эффектов отдельных факторов, действующих независимо. Они отмечают, что этот эффект можно получить в разных сферах: на рынке, в издержках, и технологии, в управлении и добавляют: «синергетический эффект настолько неуловим, что отдельный индивид почти никогда не может выявить его и точно предсказать».

По мнению авторов, приведенные определения синергизма не совсем конкретны, поскольку трактуют синергизм просто как некое преимущество или фактор, и поэтому требуют уточ-

нения. Авторы считают, результатом синергизма должно стать повышение эффективности деятельности фирмы, поэтому дают следующее определение синергизму. Синергизм (стратегическое соответствие, синергия) – это взаимосвязь (отношения) между видами деятельности организации, которая дает потенциальную возможность увеличивать экономическую эффективность деятельности организации. Синергизм возникает при наличии в организации нескольких связанных (родственных) видов деятельности, то есть таких видов деятельности, которые имеют между собой стратегическое соответствие, поэтому достижение синергетического эффекта невозможно при независимой от других работе подразделения фирмы. Синергизм является важнейшим фактором повышения эффективности производственной деятельности, поэтому при комплексной оценке сбалансированность портфеля СЗХ, с точки зрения авторов, должна учитывать стратегическое соответствие, которое не оценивается стратегическими матрицами, предложенными компаниями БКГ, «МакКинзи» и пр.

Таким образом, из-за невозможности оценки синергизма между различными СЗХ фирмы в стратегических матрицах авторы в дополнение к матрицам БКГ, «МакКинзи» и «Жизненных циклов» предлагают использовать еще одну матрицу, позволяющую оценить стратегическое соответствие между СЗХ диверсифицированной компании. Эта матрица, по мнению авторов, может называться «Матрицей оценки стратегического соответствия» (см. рис. 4). Кружками в матрице показаны позиции СЗХ фирмы. Диаметр кружков может быть различен, так как зависит от различных показателей, например, объема продаж, величины капитальных вложений и т.д.

В предложенной автором матрице различные сферы (виды) деятельности

(подразделения, СЗХ) диверсифицированной компании, являющиеся «звездами», «кошками» и т.д. (в терминологии матрицы БКГ), позиционируются в зависимости от уровня синергизма. Низкий уровень синергизма какой-либо СЗХ означает то, что фирма получает небольшой синергетический эффект из-за несогласованности такой СЗХ с другими СЗХ фирмы. Поэтому даже «звезды» с низким уровнем синергизма могут стать «подозрительными» на удаление и спровоцировать поиск новых видов деятельности, имеющих большее стратегическое соответствие. Таким образом, предлагаемая матрица вместе с другими стратегическими матрицами позволяет разработать такие стратегические правила корпоративной стратегии, которые обеспечат достижение всех трех видов сбалансированности: инвестиционной, циклической и синергетической.

Рассмотрим в качестве примера организацию, которая имеет шесть СЗХ. Для оценки стратегической сбалансированности портфеля СЗХ фирмы на рис. 1, 2, 3 представлено позиционирование портфеля СЗХ в матрицах БКГ, «МакКинзи» и «Жизненных циклов». Авторы для краткости не приводят промежуточные расчеты для определения значений координат в этих матрицах.

СЗХ № 6 попадает в зону «диких кошек», следовательно, его нужно направить в зону «звезд», усилив конкурентное преимущество и наращивая объем производства. Для этого необходимы дополнительные инвестиции. Если фирма не сможет усилить конкурентную позицию, то эту СЗХ нужно ликвидировать. СЗХ № 2 и СЗХ № 4 попадают в звезды. Так как «звезды» занимают наилучшее положение в матрице БКГ, то эти СЗХ необходимо сохранять и укреплять. В силу того, что для «звезд» (как и для «кошек») прогнозируется высокий рост спроса, необходимы дополнительные капитальные

вложения в данные СЗХ для наращивания производственных мощностей. Источником финансирования инвестиций могут выступать собственная прибыль СЗХ, так и прибыль «дойных коров». СЗХ № 1 попадает в зону «дойных коров». Поскольку «дойные коровы» обладают значительной долей рынка, то они достигают экономии и поэтому получают большую прибыль. Так как для данной СЗХ нет необходимости наращивать производственные мощности, то получаемую нераспределенную прибыль необходимо инвестировать в «звезды» или в «дикие кошки». СЗХ № 3 и СЗХ № 5 попадают в зону «собак». Данные СЗХ необходимо либо ликвидировать, либо перевести в «дойные коровы», усилив конкурентное преимущество.

Получив рекомендации матрицы БКГ, тем не менее остаются невыясненными следующие вопросы: есть ли необходимость переводить «кошки» в «звезды»; в какую СЗХ инвестировать в первую очередь из тех, которые попали в зону «звезд» и «кошек», то есть необходимо расставить приоритеты в инвестировании СЗХ; какое решение принять относительно «собак» (СЗХ № 3 и СЗХ № 5): либо ликвидировать, либо инвестировать в них, чтобы перевести в «кошки» или «коровы». Для того чтобы решить невыясненные вопросы проведем позиционирование СЗХ в матрице «МакКинзи» (рис. 2).

СЗХ № 1 («дойная корова»), СЗХ № 2 («звезда») и СЗХ № 4 («звезда») попали в правые верхние области, показывающие наибольший приоритет в инвестировании. Таким образом, матрица «МакКинзи» рекомендует главным образом инвестировать в эти СЗХ. Поскольку СЗХ № 1 является «дойной коровой», то прибыль этой СЗХ должна направляться для инвестирования СЗХ № 2 и СЗХ № 4, при этом в первую очередь инвестируется СЗХ № 2, так как ее положение лучше,

чем у СЗХ № 4. СЗХ № 5 («собака») и СЗХ № 6 («кошка») попали в области со средним приоритетом в инвестировании, то есть эти СЗХ должны инвестироваться и не подлежат ликвидации. Поэтому для СЗХ № 6 матрица рекомендует интенсивное инвестирование для создания дополнительных мощностей и новых конкурентных преимуществ с целью перевода в «звезды», а для СЗХ № 5 матрица также рекомендует инвестирование для перевода этой СЗХ в «кошки» или «коровы» в зависимости от жизненного цикла спроса. СЗХ № 3 («собака») попал в область, обладающую наименьшим приоритетом для инвестирования. Поскольку эта СЗХ является «собакой», то есть претендентом на удаление из портфеля, то рекомендация матрицы о сокращении инвестирования является основанием для ликвидации этой СЗХ.

Итак, с помощью матрицы «МакКинзи» удалось конкретизировать рекомендации БКГ и снять некоторые невыясненные вопросы. Однако потребуются осуществить позиционирование портфеля СЗХ в матрице жизненных циклов, чтобы окончательно решить вопрос о том, как согласуются выше означенные рекомендации с жизненным циклом спроса в каждой СЗХ. Дело в том, что, рекомендуя инвестирование или ликвидацию, необходимо удостовериться, что для инвестируемых СЗХ «поезд еще не ушел», и они успеют улучшить конкурентную позицию до того момента, когда начнется падение спроса, а ликвидируемые СЗХ не находятся на этапе зарождения спроса, когда есть возможность «успеть на поезд» и превратиться в преуспевающие СЗХ. Проведем позиционирование СЗХ в матрице «Жизненных циклов» (рис. 3).

Из матрицы жизненных циклов видно, что рекомендации, выработанные в предыдущих матрицах для СЗХ № 2, вполне оправданы, так как данная СЗХ находится на этапе быстрого роста и

сможет в долгосрочной перспективе находиться на лидирующих позициях на растущем рынке. СЗХ № 1 вполне оправдывает свое название «дойной коровы», поскольку находится на этапе зрелости, насыщенный и в ближайшей перспективе снижающийся спрос заставляет быть осторожным в инвестировании данной СЗХ. Инвестирование в СЗХ № 1 необходимо, прежде всего, не для наращивания производственных мощностей, а для удержания лидирующих позиций в отрасли, так как интенсивность конкуренции возрастает, а значит, требует дополнительных затрат на создание новых и удержание существующих конкурентных преимуществ. Прибыль, получаемая в этой СЗХ, должна направляться в перспективные в долгосрочном аспекте СЗХ. Такими перспективными СЗХ могут рассматриваться СЗХ № 2 и СЗХ № 3. Из матрицы видно, что СЗХ № 6 – «кошка» и при существенном инвестировании может занять лидирующие позиции в отрасли в долгосрочной перспективе, так как находится на относительно начальном этапе жизненного цикла спроса – быстром росте.

В этой связи радужные прогнозы о СЗХ № 4 могут не оправдаться. Эта СЗХ занимает невысокую конкурентную позицию на рынке и поэтому при замедляющемся спросе вызывает сомнения относительно перспектив этой СЗХ. Инвестирование в нее имеет высокий риск, так как даже, если и будет со временем достигнута сильная конкурентная позиция, спрос переместится на этап зрелости и последующей стагнации. С другой стороны СЗХ № 3, ликвидация которой рекомендовалась предыдущими матрицами, не так и очевидна. Дело в том, что эта СЗХ находится на зарождающемся рынке и имеется достаточно времени для того, чтобы усилить конкурентную позицию. Сильной стороной в данном случае может служить и тот

факт, что фирма уже находится на рынке, который только зарождается. Поэтому инвестирование в данную СЗХ может стать важной и насущной задачей. СЗХ № 3 может сделать портфель СЗХ фирмы сбалансированным (то есть имеются СЗХ, которые находятся на всех этапах жизненного цикла спроса за исключением, может быть, этапа упадка). Поэтому в долгосрочном аспекте фирма может существовать за счет СЗХ, которые в данный момент, хотя и не занимают лидирующих позиций, в будущем могут эти позиции занять на растущем рынке. А вот с СЗХ № 5, по-видимому, придется расстаться, так как, являясь «собакой», она находится на этапе зрелости, поэтому впереди только дальнейшее падение спроса, усиление конкуренции. По всей видимости, инвестировать в СЗХ, которая вряд ли успеет занять лидирующие позиции на рынке, нецелесообразно. СЗХ № 6, очевидно, из «кошек» должна

переводиться в «звезды», поскольку усиление конкурентной позиции может совпасть с этапом замедленного роста спроса.

Для оценки синергетической сбалансированности построим соответствующую авторскую матрицу (рис. 4).

Из матрицы видно, что одна из «звезд» имеет низкий уровень синергизма. Это касается и «собаки», которую не предполагается ликвидировать. Эти СЗХ могут иметь существенное значение только для конгломератной компании. Для фирмы, которая стремится к получению синергетического эффекта, эти СЗХ могут стать претендентами на удаление. Таким образом, можно сделать общий вывод о каждой СЗХ после позиционирования портфеля в трех матрицах:

- СЗХ № 1 – ограниченно инвестировать для поддержания текущей позиции на рынке. Получаемая прибыль частично ре-

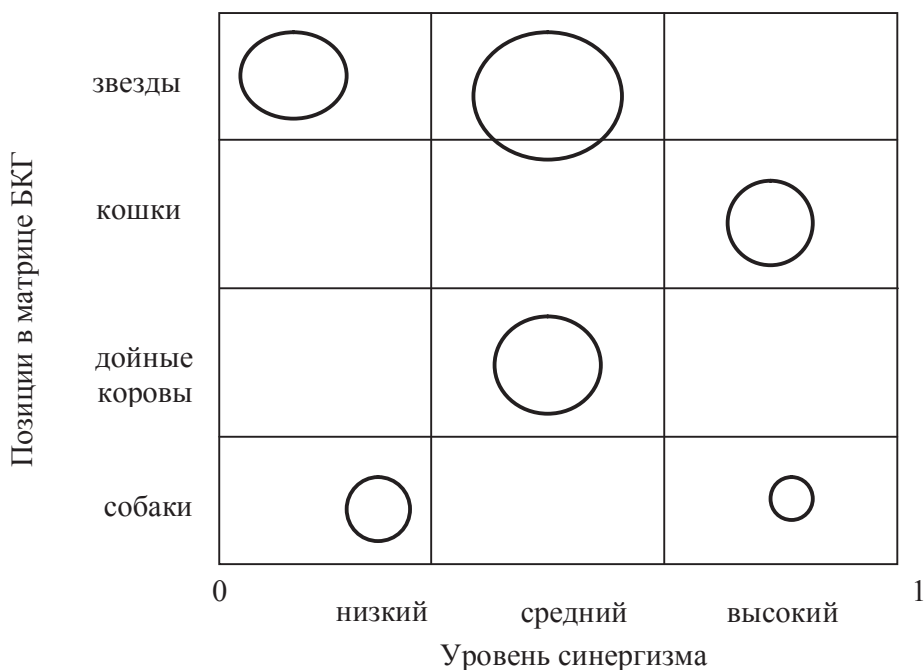


Рис. 4. Матрица оценки стратегического соответствия

- инвестируется, остальная часть направляется в СЗХ № 2 и, возможно, в СЗХ № 3 и СЗХ № 6.
- СЗХ № 2 – является наиболее предпочтительным видом деятельности, которое требует значительное инвестирование для наращивания производственных мощностей и усиления конкурентных преимуществ. Приоритет в инвестировании наивысший по сравнению с другими СЗХ. Источником финансирования инвестиций выступает собственная прибыль и прибыль СЗХ № 1.
 - СЗХ № 3 не стоит ликвидировать, а нужно усилить его конкурентное преимущество и вкладывать в него дополнительные инвестиции. Источником финансирования инвестиций выступает собственная прибыль и прибыль СЗХ № 1.
 - СЗХ № 4 – ограниченное инвестирование из-за высокого риска.
 - СЗХ № 5 – ликвидировать.
 - СЗХ № 6, очевидно, из «кошек» должна переводиться в «звезды» в результате усиления конкурентных преимуществ. Источником финансирования инвестиций выступает собственная прибыль и прибыль СЗХ № 1.

Рассмотрев пример использования матриц в целях инвестиционной привлекательности портфеля СЗХ, авторы считают необходимым отметить следующее. Данные матрицы всего лишь модели, позволяющие построить логические мыслительные конструкции. Однако, как и вся логика, так и ограниченные модели не позволяют избежать ошибок

в процессе прогнозирования и последующего планирования. Поэтому нельзя слепо и догматично подходить к данной процедуре стратегического позиционирования видов деятельности фирмы. Помимо формальных логических процедур, учитывающих ограниченный набор факторов, следует добавлять в анализ и размышления о влиянии других факторов, менее формализуемых и менее явных. Создание стратегии является поэтапным процессом уменьшения числа альтернатив, что сокращает итоговый список возможных портфелей СЗХ до относительно небольшого числа, иногда единственного приемлемого варианта.

Выводы:

во-первых, условием эффективности деятельности диверсифицированной компании (фирмы) является сбалансированность ее портфеля видов деятельности;

во-вторых, сбалансированность портфеля СЗХ диверсифицированной фирмы подразумевает: наличие стратегического соответствия (синергизма) между СЗХ; достижение такого соотношения жизненных циклов спроса СЗХ, чтобы каждая из СЗХ характеризовалась различными этапами жизненного цикла спроса (например, достижение положения, когда зрелость одной СЗХ достигалась одновременно с этапом зарождения другой СЗХ); оптимальное распределение инвестиционных ресурсов фирмы, что достигается с помощью ранжирования СЗХ по их инвестиционной привлекательности);

в-третьих, для оценки стратегического соответствия между СЗХ диверсифицированной компании авторами предлагается специальная матрица оценки стратегического соответствия.

Список использованных источников

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 519 с.
2. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования : учебное пособие. М.: Финпресс, 1998 г. 192 с.
3. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2000. 336 с.
4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ-ДАНА, 1998. 576 с.
5. Кинг У., Клиданд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная практика. М.: Прогресс, 1982. 399 с.