

сырьевых, финансовых и иных ресурсов. От эффективного управления этими ресурсами в значительной степени зависит скорость внедрения инноваций.

Таким образом, обеспечение должной конкурентоспособности при любой стратегии связано с постановкой как управления ресурсами, так и менеджмента организации.

Реально в компаниях встречаются три крайних способа обеспечения конкурентоспособности:

Преимущественно за счет низкой цены продукции, достигнутой за счет минимизации издержек. В основном это крупные производственные предприятия, совершенствующие главным образом управление ресурсами.

Преимущественно за счет более качественного удовлетворения потребностей Заказчика, достигаемого быстрым и точным откликом на малейшие изменения покупательских предпочтений. В основном это небольшие сервисные компании, обладающие высокой гибкостью рыночного поведения.

Преимущественно за счет эксплуатации «специфических» ресурсов - источники уникального сырья, особые каналы внешнего финансирования, всевозможные льготы и прочее. Такие компании, чаще всего, вообще не озабочены совершенствованием управления. Даже полная безалаберность в управлении такими компаниями до поры до времени с лихвой покрывается сверхвысокими доходами, получаемыми от эксплуатации указанных ресурсов.

ПЛАНИРОВАНИЕ ПОРТФЕЛЯ ПРОДУКЦИИ: ИЗЪЯНЫ В ИНСТРУМЕНТАХ МЕНЕДЖМЕНТА

*ЯКУТОВИЧ С. Э., аспирант кафедры организации
и управления*

**Белорусский государственный экономический
университет, г. Минск**

В 60-70-е годы консалтинговыми компаниями был разработан ряд концептуальных методов, цель которых помочь топ-менеджерам диверсифицированных корпораций в повышении эффективности управления портфелем продукции. Портфелем назван набор различных видов продукции, т.е. стратегических бизнес единиц (СБЕ), производимой корпорацией за определенный промежуток времени. Эффективный портфель подразумевает широкое правильное распределение инвестиций для максимального снижения уровня риска. Методы, получившие название методов планирования портфеля продукции, стали активно предлагаться консультантами менеджерам для использования их в планировании деятельности корпораций. Самые известные из таких методов - Матрица планирования портфеля продукции Бостонской Консультационной группы (матрица БКГ), матрица МакКинзи, трехмерная схема Абеля, матрица Артура Д'Литтла и др. Результаты их применения на практике часто колебались от посредственных до губительно отрицательных. Исходя из этого факта, налицо необходимость выявления причин, по которым менеджеры, воспользовавшись вышеупомянутыми методами, зачастую терпели неудачу.

Для упрощения понимания исследуемой проблемы рассмотрим вкратце один из наиболее часто применяющихся методов - матрицу БКГ, - главная цель которого - помочь менеджерам определить направления вложения инвестиций по отношению к каждой СБЕ портфеля продукции корпорации. Анализ проводится по двум критериям - относительная доля рынка и темп роста отрасли, по которым составляется матрица анализа и определяется место каждой СБЕ в ней. Матрица состоит из четырех секторов, в соответствии с которыми все СБЕ делятся на группы: «звезды», «вопросы», «дойные коровы», «собаки». Для каждой из групп в методике предложены соответст-

вующие рекомендации по дальнейшей деятельности корпорации. Проанализировав данный метод, приходим к выводу, что хотя в нем есть определенная польза, он все же имеет четыре существенных.

Во-первых, метод сильно упрощен. В расчет приняты только два фактора, и вне внимания остаются не менее важные и существенные. Например, в матрице БКГ не выделяется отдельно такой фактор, как конкурентная позиция. Считается, что если компания занимает низкую долю рынка, то у нее слабая конкурентная позиция. Однако существует ряд фирм, которые при невысокой доле рынка занимают прочную конкурентную позицию. Аналогично и темп роста отрасли - не единственный фактор ее привлекательности.

Во-вторых, отношение между относительной долей рынка и ценовой экономией не является прямым, как предполагает матрица БКГ. Высокая доля рынка не всегда дает фирме ценовые преимущества. В некоторых отраслях, например в металлургии, у компаний с низкой долей рынка, использующих узкую, простую технологию, обычно достаточно низкие издержки, а, следовательно, и цены на продукцию, по сравнению с корпорациями с высокой долей рынка, использующими высокие дорогостоящие технологии. И если продукция таких компаний относится, согласно методике, к «собакам», то в реальности она принадлежит к группе «звезды».

В-третьих, высокая доля рынка в отрасли с низким темпом роста не обязательно является результатом высокого денежного дохода, чем характеризуется группа «дойные коровы». Так, матрица БКГ определила, что автомобили корпорации «Дженерал Моторз» относятся к группе «дойных коров». Это означало, что прибыль от их продаж должна была идти на инвестирование «звезд». Однако в этот период инвестиции следовало направить на поддержание конкурентных преимуществ этого вида СБЕ. В результате метод снова подвел.

В-четвертых, ни одна из методик планирования продукции не обратила внимания на такой ценный источник дохода, как непосредственно сама диверсификация. Методы рассматривают каждую СБЕ как независимую, тогда как фактически они могут быть взаимосвязаны (общие технологии, общий управленческий персонал и т.п.), что упрощает процесс управления в большой корпорации. Методы предполагают, что успех состоит просто в правильном составлении вместе всех портфельных СБЕ: тогда как в реальности управление диверсифицированным портфелем должно быть непрерывным и осуществляться постоянно для увеличения его эффективности при помощи таких рычагов как отличная от других конкурентная позиция по всем СБЕ портфеля, правильное управление ресурсами по каждой из них и по предприятию в целом и т.п. Отвлекая внимание топ-менеджеров от подобных насущных задач, и узаконивая то, что «дойные коровы» должны инвестировать другие группы за свой счет, забывая про себя, существующие методы планирования портфеля продукции могут оказать «медвежью услугу» тем корпорациям, которые их применяют.

Таким образом, налицо факт необходимости разработки такого метода планирования портфеля продукции, который устранил бы все обозначенные недостатки и решил существующие проблемы, а также был универсальным в применении для всех компаний в различных отраслях и сферах деятельности.