

## МАТРИЧНЫЙ АНАЛИЗ И АУТСОРТИНГ КАК ИНСТРУМЕНТЫ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Для принятия управленческих решений используются различные матричные модели и их варианты. Отдельную группу в их классификации занимают портфельные матрицы. Такие стратегические матрицы служат для формирования диверсифицированного портфеля продукции. К наиболее популярным портфельным матрицам относятся матрица "Бостон консалтинг групп" (БКГ), "General Electric" (GE), Shell/DPM и ADL (Arthur D. Little).

Портфельный анализ является одним из аспектов, которые необходимо рассматривать, когда перед предприятием стоит вопрос, что оставить, а что ликвидировать в своей деятельности. Но принятие стратегически важных решений на его основе возможно только функционально гибким компаниям, которые имеют возможность оперативно вносить изменения в свой бизнес-портфель.

Для предприятий, жестко базирующихся на существующей технологии и производственных мощностях и не имеющих возможности легко перестраивать структуру своей деятельности, необходимо учитывать второй аспект анализа положения предприятия — анализ компетенций, которые у него имеются. Нужно четко определить, какую работу персонал компании выполняет лучше всего, и что является сильной стороной деятельности, а что следует доверить выполнять сторонним организациям. Такой анализ может быть проведен с помощью матрицы аутсортинга. Критериями ее построения выступают стратегическая важность и оценка рассматриваемого элемента бизнес-системы по сравнению с рынком (насколько хорошо выполняет свои функции какой-либо отдел, насколько квалифицированными являются сотрудники и т.д.).

На практике применение матрицы аутсортинга позволяет определить не только состав активов и работ, которые стоит выделять из бизнес-системы, но и возможные направления диверсификации бизнеса.

Сегодня нет недоступных ресурсов, нет недоступной информации, нет недоступных знаний и недоступных квалификаций. В условиях развития глобального рынка и всеобщего доступа к информации компания перестает быть замкнутой системой. Ей необходимо использовать новые возможности, распределять риски между сторонними специалистами в тех областях деятельности, в которых она не может конкурировать с ними. Иначе это сделают ее конкуренты.

Матрица БКГ и матрица аутсортинга в совокупности позволяют предприятию определить существующее положение его бизнес-портфе-

ли и проанализировать, какую работу следует выполнять своими силами и в развитие каких компетенций вкладывать деньги.

*Е.В. Хацкевич*

БГЭУ (Минск)

## ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Для проведения анализа внешней среды можно использовать следующие методы:

**STEP-анализ.** Термин STEP обозначает анализ маркетинговой макросреды, базирующийся на изучении следующих групп факторов: социальных (social), технологических (technological), экономических (economic) и политических (political). Существуют два основных варианта — STEP- и PEST-анализ. STEP-анализ, как правило, используется в странах с развитой экономикой и стабильной политической системой. Для анализа макросреды в странах со слаборазвитой экономикой либо экономикой находящейся в переходном периоде применяют PEST-анализ. Основным критерием учета групп факторов является их приоритетность с точки зрения силы возможного воздействия и стабильности факторов для мониторинга.

Недостаток STEP-анализа состоит в том, что не учитывается возможная взаимосвязь и взаимовлияние факторов макросреды.

Устранить этот недостаток позволяет QUEST-анализ (Quick Environmental Scanning Technique). Первые этапы данного анализа совпадают с этапами в рассмотренных выше его методах. Далее происходит выбор критериев, исходя из значимости этих факторов. Количество используемых факторов обычно ограничено пятью, так как большее количество значительно осложняет анализ. На последнем этапе эксперты осуществляют оценку взаимосвязи и взаимовлияния выбранных факторов и событий. Оценка может быть в виде балла, а может просто фиксировать наличие связи.

Одним из наиболее распространенных методов анализа макросреды и внутренней среды предприятия является SWOT-анализ. SWOT — это аббревиатура от сильных (Strength) и слабых (Weakness) сторон предприятия, возможностей (Opportunities) и угроз (Treats) на рынке. SWOT-анализ включает следующие компоненты: изучение тенденций показателей фирмы, анализ ресурсов, анализ возможностей использования преимуществ и недостатков фирмы, определение целей и задач фирмы, исследование внешней среды с целями определения возможностей и угроз.

Целью SWOT-анализа является определение факторов, которые выступают сильными и слабыми сторонами предприятия, а также возмож-