

Людмила М. Ганущак-Єфіменко

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ БІЗНЕСУ ІНТЕГРОВАНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР

У статті викладено результати досліджень у сфері стратегічного управління портфелем бізнесу інтегрованих структур, обґрунтовано етапи стратегічного управління, які базуються на забезпеченні збалансованості розвитку портфеля бізнесу. Це досягається за рахунок правильного вибору напрямів розвитку і відповідних стратегій, а також врахування оптимальних умов їх реалізації, в першу чергу, фінансових і часових.

Ключові слова: стратегічне управління; інтегровані бізнес-структури; бізнес-процеси; управлінські рішення.

Табл. 1. Літ. 10.

Людмила М. Ганущак-Ефименко

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ БИЗНЕСА ИНТЕГРИРОВАННЫХ БИЗНЕС-СТРУКТУР

В статье изложены результаты исследований в области стратегического управления портфелем бизнеса интегрированных структур, обоснованы этапы стратегического управления, которые базируются на обеспечении сбалансированности развития портфеля бизнеса. Это достигается за счет правильного выбора направлений развития и соответствующих стратегий, а также учета оптимальных условий их реализации, в первую очередь, финансовых и временных.

Ключевые слова: стратегическое управление; интегрированные бизнес-структуры; бизнес-процессы; управленческие решения.

Lyudmyla M. Ganushchak-Yefimenko¹

METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF STRATEGIC BUSINESS PORTFOLIO MANAGEMENT OF INTEGRATED BUSINESS STRUCTURES

The article presents the results of the research in the field of strategic management of integrated business structures portfolios and grounds the stages in strategic management based on the maintenance of balanced development of a business portfolio which can be achieved by means of the correct choice of directions for further development and the corresponding strategies, subject to the optimal conditions for realization, first of all, financial and time.

Keywords: strategic management; integrated business structures; business processes; managerial decisions.

Постановка проблеми. Питання формування збалансованого портфеля бізнесу, а також їх використання достатньо актуальні в сучасних ринкових умовах. У зв'язку з обмеженими можливостями використання оптимізаційних методів, більшої уваги приділяється саме бізнес моделюванню для аналізу проблем і прийняття ефективних стратегічних управлінських рішень і вибору стратегій [6].

Аналіз останніх досліджень. Прагнення суб'єктів господарювання до економічного розвитку завжди наштовхується на необхідність розв'язання стратегічних завдань. І цілком очевидно, що у найближчій і довгостроковій перс-

¹ National University "Kyiv Mohyla Academy", Kyiv, Ukraine.

пективах максимізація саме інтеграційного чинника стане вирішальною умовою стійкого розвитку економіки країни. Цим шляхом йдуть розвинуті країни, тому в Україні є всі підстави орієнтуватися на нього [1].

Комплексний аналіз даної проблеми, здійснений вітчизняними і зарубіжними авторами, доводить ефективність бізнес-моделювання для формування стратегічного управління портфелем бізнесу інтегрованих бізнес-структур (ІБС) на вітчизняному ринку та формування їх конкурентоспроможності.

Невирішені частини проблеми. У даний час у реальному секторі спостерігається значне зниження діяльності багатьох підприємств, накопичені раніше ресурси вичерпуються, скорочується потенціал виробництва продукції. Основна причина полягає в різкому спаді інвестиційних можливостей підприємств, що призвело до значного розриву між науково-технічними досягненнями, з одного боку, і можливістю їх реалізації – з іншого. Інтеграційні процеси, що є актуальними для сучасного розвитку ринкового середовища, потребують застосування сучасного управлінського інструментарію для формування бізнес-напрямів об'єднаних підприємств.

Метою дослідження є виклад результатів аналізу стратегічного управління портфелем бізнесу ІБС.

Основні результати дослідження. Незважаючи на успішність класичної теорії стратегічного управління, побудованій на концепції MOS (mission – місія, objectives – цілі, strategy – стратегія), їй властивий ряд недоліків. Один з них полягає в розриві між довгостроковим баченням і поточними діями, тобто у відсутності механізму забезпечення оперативного зв'язку результатів поточної діяльності з довгостроковою стратегією. Вказаний недолік з особливою силою проявляється в процесі управління розвитком інтегрованих бізнес-структур, для яких характерна значна міра невизначеності. Цей недолік може бути усунений за допомогою підходу, заснованого на сучасних системах стратегічного управління, адаптованих до умов наукомістких галузей.

Запропонована бізнес-модель стратегічного управління портфелем бізнесу ґрунтується на сучасних концепціях стратегічного управління – Balanced Scorecard, Success Dimensions, Tableau de bord [1]. Багато базових передумов таких моделей схожі, загальний принцип також однаковий – використання декількох вимірів (проекцій) для оцінки ефективності діяльності та управління реалізацією стратегії. Застосування цієї моделі вимагає виділення 4 вимірів (проекцій) – фінансів, маркетингу, внутрішніх процесів підприємства та кадрів, які узгоджуються з моделлю Balanced Scorecard. Збалансований портфель бізнесів інтегрованих бізнес-структур передбачає формування бізнес-напрямів на основі поточних його складових. Частково збалансований портфель потребує незначної модифікації за рахунок додаткових складових (переважно, підтримуючих видів діяльності об'єднаних підприємств). Так, частково збалансований портфель бізнесів включає необхідні стратегічні одиниці бізнесу, що можуть стати або центрами горизонтальних бізнес-напрямів, або увійти до різних вертикальних чи змішаних бізнес-напрямів.

Найбільш складним стратегічним завданням є формування бізнес-напрямів у випадку незбалансованого портфеля бізнесів. Це означає, що його склад напрямів мусить бути ґрунтовно переглянутим на предмет включення або ви-

ключення стратегічних одиниць бізнесу та підтримуючих видів діяльності об'єднаних підприємств, здатних у своїй сукупності утворювати повні та конкурентоспроможні бізнес-напрями. Через те, що у випадку незбалансованого портфеля його склад піддається значному перегляду, формування бізнес-напрямів відбувається в довгостроковій перспективі. Ширина портфеля бізнесів прямо впливає на його збалансованість, оскільки чим більш диверсифікованим є портфель бізнесів, тим більше шансів утворити на основі його поточних складових бізнес-напрями, що є однією з ключових ознак його збалансованості.

Процес стратегічного управління портфелем бізнесу (ПБ) складається з 4 етапів: планування структури та складу портфеля бізнесів, організація стратегічних заходів, їх реалізація та контроль за досягненням запланованих результатів. Кожен із зазначених етапів включає певний набір заходів з його реалізації, що залежатиме від ступеня збалансованості портфеля бізнесів та перспектив формування в його складі бізнес-напрямів.

Отже, на етапі планування, незалежно від ступеня збалансованості портфеля бізнесів, вирішується завдання формування в його складі бізнес-напрямів. Проте ступінь збалансованості суттєво впливає на визначення доцільності даного стратегічного заходу. Для цього необхідно визначити місію та стратегічні цілі, які суттєво впливають на подальший сценарій розвитку. Зокрема, цілі та завдання істотним чином визначають мотиви формування у складі портфеля бізнесів-напрямів. Так, збільшення прибутковості спричинено, переважно, негативними чинниками формування бізнес-напрямів, а зростання його ринкової вартості – позитивними.

В результаті дослідження визначено, що існують зовнішні та внутрішні мотиви формування бізнес-напрямів, в основі кожного лежать позитивні та негативні чинники. Так, до негативних мотивів формування бізнес-напрямів, що походять із зовнішнього середовища, є: активізація інноваційної та маркетингової активності конкурентів; посилення конкурентоспроможності конкурентів; вихід на вітчизняний ринок іноземних виробників (відомих брендів) тощо. Серед негативних мотивів формування бізнес-напрямів у внутрішньому середовищі виділено такі: скорочення фінансових надходжень від окремо взятих складових; подовження життєвого циклу складових ПБ; посилення конкуренції між окремими складовими портфеля бізнесів; уникнення ризиків послаблення ринкових позицій та втрати здобутих ринкових результатів; поступове послаблення ринкових позицій комп'ютерної техніки (традиційна техніка) у бік мобільних засобів (інноваційна техніка) тощо.

Здебільшого, негативні мотиви формування бізнес-напрямів спричинені трансформаціями у макросередовищі та активізацією ринкової діяльності суб'єктів мікросередовища підприємства, що можуть негативним чином вплинути на нього за рахунок створення додаткових ринкових бар'єрів розвитку та маркетингових загроз. Тому якщо серед мотивів формування бізнес-напрямів більшу частку становлять негативні мотиви, доцільно оцінити забезпеченість ресурсами інтегрованих структур бізнесу. Це дасть змогу визначити, чи вистачить у підприємства ресурсних можливостей (фінансових, матеріальних, сировинних, людських тощо) для розширення складу портфеля бізнесів. У випадках, коли серед мотивів формування бізнес-напрямів більш частину ста-

новлять позитивні (трансформації у макро- та мікроринковому середовищі утворюють додаткові можливості для підприємства), доцільність утворення визначається ринковою привабливістю потенційної складової в поточному періоді та збереження її привабливості в перспективі.

Якщо ресурсний потенціал підприємства середній або високий, формування бізнес-напрямів для незбалансованого портфеля бізнесів визнається доцільним. Аналогічним чином, у випадку середньої та високої ринкової привабливості потенційної складової портфеля бізнесів формування бізнес-напрямів можна вважати виправданим. В іншому випадку або ресурсів підприємства не вистачить на ефективне розширення складу портфеля, або буде обрана помилкова (неприваблива з ринкової точки зору) складова для включення. Ці хибні кроки можуть породити низку управлінських ризиків, ключовим серед яких є послаблення позицій підприємства на ринку через погіршення іміджу, втрати частки споживачів тощо. Останнім етапом визначення доцільності формування бізнес-напрямів на етапі планування портфеля бізнесів у випадку незбалансованого портфеля є оцінювання ступеня його збалансованості, але вже за умови гіпотетично сформованих бізнес-напрямів. Вони формуються на основі тих складових, які інтегрована структура бізнесу хоче включити до складу портфеля, тому така оцінка збалансованості носить прогнозний характер (оскільки стратегічних одиниць бізнесу та/або підтримуючих видів діяльності, з урахуванням яких проходить оцінювання, поки що немає у складі портфеля бізнесів). Якщо отримана оцінка збалансованості перевищує попереднє значення в позитивний бік, тоді формування бізнес-напрямів визначається доцільним. В іншому випадку формування бізнес-напрямів слід відкласти в часі або переглянути можливі потенційні його складові.

Незбалансованість портфеля бізнесів зумовлена, переважно, значною диверсифікованою ІБС. У цьому випадку взаємозв'язок між складовими портфеля бізнесів практично відсутній, а тому сформувати бізнес-напрями на основі наявних складових не є в повній мірі можливим. За таких умов необхідно враховувати не тільки ринкову перспективність потенційних бізнес-напрямів і ресурсний потенціал, а й перспективи формування бізнес-напрямів у часі (розподіл ресурсів у часі на пріоритетність бізнес-напрямів).

У випадку збалансованого портфеля бізнесів слід розглянути доцільність включення до складу портфеля непрофільних видів діяльності об'єднаних підприємств. У додаток до вищенаведених критеріїв (забезпеченість підприємства ресурсами та ринковий потенціал бізнес-напрямів) необхідно проаналізувати ступінь сформованості класичних для ринку бізнес-напрямів конкурентів. Це дасть змогу виявити актуальність та терміновість диверсифікації.

Другим етапом стратегічного управління є організація відповідних запланованих заходів. Основною метою даного етапу є розробка таких продуктово-ринкових стратегій для складових портфеля бізнесів, які були б узгодженими з цілями підприємства та забезпечували збереження чи формування збалансованості портфеля бізнесів ІБС. В якості критеріїв застосування матричного методу для вибору стратегій розвитку складових портфеля бізнесів (залежно від обраного ним на етапі планування рівня агрегації) доцільно застосувати такі критерії:

Таблиця 1. Стратегії управління бізнес-напрямами у складі ПБ ІБС залежно від рівня його збалансованості*

Збалансованість ПБ у внутрішньому середовищі		Збалансованість ПБ у ринковому середовищі	
Низька		Середня	
Висока	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія зростання: стратегія розвитку ринку; - портфельна стратегія: інвестування у розвиток існуючих складових - стратегія охоплення ринку: нішевий маркетинг; - конкурентна стратегія: диференціація; - стратегія конкурентної поведінки: слідування за лідером. 	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія зростання: розвиток товару та/або ринку; формування повних бізнес-напрямів відповідно до потреб споживачів (за рахунок зміни складу ПБ); - портфельна стратегія: зміна складу ПБ (за рахунок включення/виключення зі складу ПБ бізнес-одиночки або ПВД); зміна типу складової ПБ (формування переведення ПВД у статус СОБ і навпаки); - стратегія охоплення ринку: диференційований маркетинг; - стратегія конкурентної поведінки: слідування за лідером. 	<p>Висока</p> <ul style="list-style-type: none"> - стратегія зростання: повна диверсифікація (за рахунок виходу на принципово нові ринки); - стратегія охоплення ринку – диференційований маркетинг; - конкурентна стратегія: ефект масштабу; - стратегія конкурентної поведінки: лідера; - стратегічні маркетингові дослідження профільних та суміжних ринків.
Середня	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія зростання: розвиток товару - портфельна стратегія: підтримка перспективних видів діяльності; - стратегія охоплення ринку: нішева; - конкурентна стратегія: слідування за лідером; - стратегія конкурентної поведінки: економія за витратами. 	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія зростання: більш повне проникнення на ринки; - портфельна стратегія: інвестування у розвиток; - стратегія охоплення ринку: диференціація; - конкурентна стратегія: виклик лідеру; - стратегія конкурентної поведінки: диференціація. 	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія зростання: аутсорсинг окремих виробничих процесів; - портфельна стратегія: розвиток існуючих складових; - стратегія охоплення ринку: диференційований маркетинг; - конкурентна стратегія: виклик лідеру; - стратегія конкурентної поведінки: диференціація
Низька	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія зростання: вихід з ринку; - портфельна стратегія: елімінування; - конкурентна стратегія: лідерство за витратами; - стратегія конкурентної поведінки: нішева. 	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія зростання: аутсорсинг окремих виробничих процесів; - портфельна стратегія: інвестування в існуючі складові, що перспективні з ринкової точки зору; - стратегія охоплення ринку: диференційований маркетинг; - конкурентна стратегія: лідерство за витратами; - стратегія конкурентної поведінки: слідування за лідером. 	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія зростання: аутсорсинг окремих виробничих процесів; - портфельна стратегія: аутсорсинг окремих виробничих процесів; - стратегія охоплення ринку: диференційований маркетинг; - конкурентна стратегія: лідерство за витратами; стратегія конкурентної поведінки: слідування за лідером.

* удосконалено на основі [1; 3].

- збалансованість ПБ з ринкової точки зору;
- збалансованість ПБ з внутрішньої точки зору.

Зазначені критерії можуть мати різний рівень. Так, ПБ з ринкового та внутрішнього середовищ може мати високий, середній або низький рівень збалансованості. Межі, за якими визначається рівень збалансованості портфеля бізнесу, визначаються експертним шляхом. У результаті аналізу збалансованості портфеля бізнесів з точки зору ринкового та внутрішнього середовищ підприємства нами було отримано матрицю, квадрати якої містять можливі стратегії розвитку портфеля бізнесу, який утворюють бізнес-напрями. Та чи інша стратегія визначається відповідно до рівня збалансованості портфеля бізнесів у ринковому та внутрішньому середовищах.

У випадку високої збалансованості ПБ відповідно до критеріїв внутрішнього середовища та високого рівня збалансованості портфеля бізнесів згідно з критеріями зовнішнього середовища одним з основних завдань стратегічного управління ПБ є підтримка високої його збалансованості в поточному та довгостроковому планах. Для цього було обрано наступні елементи ринкових стратегій:

- стратегія зростання: повна диверсифікація (за рахунок виходу на принципово нові ринки);
- стратегія охоплення ринку – диференційований маркетинг;
- конкурентна стратегія: ефект масштабу;
- стратегія конкурентної поведінки: стратегія лідера;
- стратегічні маркетингові дослідження профільних та суміжних ринків.

Маючи високу внутрішню, проте низьку або середню ринкову збалансованість, основним стратегічним завданням ІБС стає розвиток на ринку (у випадку середньої збалансованості ПБ з ринкової точки зору) або товару (з точки зору зміни його експлуатаційних властивостей та виходу на нові сегменти у випадку низької збалансованості ПБ з ринкової точки зору). Крім того, у випадку низької ринкової збалансованості портфеля бізнесів, стратегія охоплення ринку замість диференційованої стає нішевою, оскільки одразу буде складно задовольнити потреби всього ринку, тому стає доцільним виходити у певні сегменти). Управління структурою портфеля бізнесів здійснюється у випадках, коли необхідно сформулювати повний бізнес-напрямок.

Модифікації ринкових властивостей складових портфеля бізнесів відображають продуктові стратегії – товарну, цінову, збутову та просування.

Тому серед наявних ринкових стратегій оберемо такі альтернативи розвитку:

- стратегія зростання: диверсифікація;
- портфельна стратегія: інвестування для розвитку;
- конкурентна стратегія: диференціація / лідерство за витратами;
- стратегія охоплення ринку: диференціація за сегментами;
- стратегія конкурентної поведінки: виклик лідеру;

Таким чином ІБС посилить стійкість свого портфеля бізнесів та створить умови для формування синергетичного ефекту між складовими за рахунок включення до складу портфеля додаткових стратегічних бізнес-одиниць. Для підприємств з незбалансованим портфелем бізнесів у цілому доцільно спочат-

ку формувати вертикальні бізнес-напрями, тобто розширювати склад портфеля за рахунок підтримуючих видів діяльності, які потім доводити до рівня самостійних стратегічних одиниць бізнесу. Аналогічними є стратегічні маркетингові заходи для ситуації, коли лише стійкість портфеля бізнесів відповідає середньому значенню.

У випадку, коли показники збалансованості портфеля бізнесів мають середні або середні та низькі значення, від ІБС потрібна максимальна увага з точки зору прийняття ними управлінських рішень. З метою ефективного формування бізнес-напрямів у складі портфеля нами були запропоновані такі стратегії:

- стратегія зростання: диверсифікація, розвиток товару і ринку;
- портфельна стратегія: інвестування у розвиток;
- конкурентна стратегія: диференціація;
- стратегія охоплення ринку: диференціація за сегментами;
- стратегія конкурентної поведінки: слідування за лідером.

Ситуації, коли портфель бізнесів має низьке значення за одним із критеріїв, є найбільш складними для ІБС. У цілому, якщо хоча б один критерій свідчить про незбалансованість, склад та структура портфеля бізнесів потребують значного перегляду. Так, у випадках, коли незбалансованим є портфель бізнесів з внутрішньої точки зору, перегляду підлягають внутрішні бізнес-процеси ІБС. У цих випадках певні процеси доцільно віддавати на аутсорсинг з метою покращення їх якості та зменшення витрат власного виробництва (особливо у випадках, коли стратегією конкурентної поведінки було обрано стратегію економії на витратах).

Якщо не забезпечується умова стійкості ІБС до негативного впливу чинників ринкового середовища, тоді необхідно привести у відповідність до ринкового попиту пропозицію ІБС, посилити рівень лояльності та задоволеності споживачів, розширити ступінь охоплення цільової аудиторії, ринків збуту тощо. Якщо не виконується умова конкурентоспроможності, тоді доцільно провести модифікацію складових з метою посилення їх якості та об'єктивних характеристик. За відсутності синергії між складовими слід посилити інтенсивність попиту, активізувати інноваційну діяльність, яка ускладнить перейняття продукції конкурентами, розширити склад ПБ за рахунок додаткової продукції тощо.

На етапі реалізації стратегічних управлінських заходів відбувається безпосередня реалізація запланованих та підготовлених на попередніх етапах стратегічних дій. На цій стадії важливо налагодити інформаційно-комунікаційну систему між різними об'єднаними підприємствами та визначити відповідальних осіб за реалізацію та підтримку портфеля бізнесів.

Останнім етапом стратегічного управління портфелем бізнесів було виділено контроль за ступенем досягнення поставлених цілей максимально ефективною для ІБС шляхом. Ефективність управління портфелем бізнесів визначається ступенем досягнення поставлених ринкових цілей ІБС у цілому та його складових зокрема. У випадку, коли формування бізнес-напрямків було визначене як стратегічна мета діяльності ІБС, ефективність управління формується відповідно до прогнозного ступеня досягнення поставлених ринкових

цілей відповідно до потенційно утворених бізнес-напрямоків. Для ІБС, які вже можуть сформувати на основі поточного складу повні бізнес-напрямки, ефективність управління портфелем визначається за умови не лише досягнення поставлених цілей, але й при досягненні бажаного рівня конкурентоспроможності та наявності бар'єрів для розвитку інших ринкових суб'єктів.

Висновки. Дослідження теоретичних основ та практичних підходів до стратегічного управління ПБ дозволило виявити зміст окремих етапів даного процесу. У результаті дослідження було запропоновано структурування стратегічного управління портфелем бізнесів, що диференціює зміст її етапів (планування, організація, реалізація та контроль) залежно від ступеню збалансованості портфеля бізнесів (збалансований, частково збалансований та незбалансований) інтегрованих бізнес-структур.

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ.; Науч. ред. и авт. пред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 2004. – 489 с.
2. Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації. – К.: КНЕУ, 2003. – 394 с.
3. Василенко В.О. Теорія та практика розробки управлінських рішень: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2002. – 420 с.
4. Економіка і організація інноваційної діяльності: Навч. посібник / І.І. Цигилик, С.О. Кропельницька та ін. – К.: ЦНЛ, 2004. – 128 с.
5. Burgelman, R.A., Maidique, M.A. (2004). Strategic Management of Technology and Innovation. Homewood, Illinois. Irwin.
6. Cardoza, G. (2003). Learning and innovation paths in East Asia. Science and Public Policy, August.
7. Devlin, G., Bleackley, M. (1988). Strategic Alliances – Guidelines for Success. Long Range Planning, 21(5): 18–23.
8. Dussauge, P., Garrette, B., Mitchell, W. (2000). Learning from Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and link Alliances in Europe, North America and Asia. Strategic Management Journal, 21(2): 99–103.
9. Feldman, V.P., Audretsch, D.B. (1999). Innovation in Cities: Science based Diversity. Specialization and Localized Competition – European Economic Review, 43: 409–429.
10. Freeman, H. (1974). The Economics of Industrial Innovation. Hammond Sworth; Penguin.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2014.