

УДК 339

Олена О. Єршова

*Харківський національний технічний університет
сільського господарства імені Петра Василенка*
**ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ПОРТФЕЛЕМ БІЗНЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ**

У статті наведено та обґрунтовано принципи стратегічного управління портфелем бізнесів підприємств. Проаналізовано особливості управління бізнес-процесами та виокремлено третій рівень агрегації цієї категорії, який передбачає еволюційно обумовлене формування нового об'єкта – бізнес-напрямів. Наявність бізнес-напрямів надає підприємству можливість створення та захисту унікальних конкурентних переваг на ринку.

Ключові слова: портфель бізнесів, бізнес-процеси, бізнес-напрями, стратегічні одиниці бізнесу, конкурентні переваги, конкуренція.

Елена А. Ершова

*Харьковский национальный технический университет
сельского хозяйства имени Петра Василенко*
**ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
ПОРТФЕЛЕМ БИЗНЕСОВ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В статье приведены и обоснованы принципы стратегического управления портфелем бизнесов предприятий. Проанализированы особенности управления бизнес-процессами и выделен третий уровень агрегации данной категории, который предусматривает эволюционно обусловленное формирование нового объекта – бизнес-направлений. Наличие бизнес-направлений предоставляет предприятию возможность создания и защиты уникальных конкурентных преимуществ на рынке.

Ключевые слова: портфель бизнесов, бизнес-процессы, бизнес-направления, стратегические единицы бизнеса, конкурентные преимущества, конкуренция.

Olena O. Yershova

Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture
SPECIFIC FEATURES OF STRATEGIC BUSINESS PORTFOLIO MANAGEMENT

The article investigates and justifies the principles of strategic business portfolio management. Specific aspects of business processes management have been analyzed revealing the third level of aggregation in this area which entails the evolutionary formation of a new object, i.e. business lines. Business lines provide the opportunities to create and protect the company's unique competitive advantages in the market.

Keywords: business portfolio, business processes, business lines, strategic business units, competitive advantages, competition.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями Сьогодні, одними з основних негативних факторів, що стримують розвиток вітчизняної промисловості, залишаються невизначеність геополітичного напрямку розвитку держави, відсутність комплексної підтримки економіки з боку уряду, низка кризових процесів в різних економіко-соціальних сферах, значна залежність від імпорту тощо.

Тому, в сучасних ринкових умовах перед українськими підприємствами постає проблема формування і збереження стійких конкурентних переваг у стратегічній перспективі та їх ефективний захист від перейняття іноземними конкурентами. Одним зі шляхів для досягнення цього є формування у складі портфеля бізнесів (далі ПБ) бізнес-напрямів, котрі

на основі взаємозв'язаного попиту та спільності стратегічних управлінських заходів, дозволять підвищити ефект синергізму продажів, інвестування, стратегічного та оперативного управління збалансованим ПБ.

Аналіз останніх публікацій по проблемі Питання стратегічного управління досліджували такі іноземні та вітчизняні науковці, як Д. Аакер, М. Портер, Ж.-Ж. Ламбен, Н. В. Куденко, Л. М. Шульгіна, Н. М. Гуржій та ін. Серед авторів, які в межах стратегічного управління приділили значну увагу ПБ, слід відзначити Ф. Котлера, А. А. Томпсона, Е. В. Крикавського, О. М. Олефіренка, С. А. Єрохіна, О. К. Шафалюка, В. В. Дергачову, С. М. Ілляшенка, Н. М. Сімченко, Л. В. Балабанову, Л. М. Ганущак-Єфіменко та ін. Окремі аспекти оцінювання рівня збалансованості ПБ висвітлено у працях І. Ансоффа, Л. Є. Довгань, А. В. Силакова, І. А. Дмитрієва, В. А. Потапова, С. О. Солнцева, О. В. Зозульова та ін.

Аналіз наукових праць засвідчив, що питання стратегічного маркетингового управління ПБ, до складу якого входять бізнес-напрями, у науковій літературі залишається недостатньо висвітленим.

Невирішені частини дослідження. Суттєвість зазначених негативних проявів наслідків економічної глобалізації спричинили появу нових економічних закономірностей – виникнення нових диверсифікованих вітчизняних підприємств, котрі орієнтовані на внутрішні ринки збуту та підвищують свою конкурентоспроможність за рахунок швидкої адаптації до мінливих умов сучасного транснаціонального ринку [6, 10]. Водночас, під впливом інших ринкових факторів, одними з найбільш вагомих серед яких є активізація конкуренції і, як наслідок – зміна об'єкту та характеру управління – портфель бізнесів у розумінні деяких диверсифікованих підприємств включає не просто окремі товари (асортиментні позиції), послуги, стратегічні одиниці бізнесу, але й цілі бізнес-напрями, котрі виступають окремими видами ринкової діяльності.

Мета дослідження полягає у розкритті особливостей стратегічного управління портфелем бізнесу підприємств.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Поняття портфеля бізнесів та його складових проеволюціонувало від простих товарів та наявного асортиментного ряду, через стратегічні одиниці бізнесу до комплексних бізнес-напрямів.

- Портфель бізнесів, як сукупність товарів
- Портфель бізнесів, як сукупність стратегічних одиниць бізнесу
- Портфель бізнесів, як сукупність бізнес-напрямів

Аналіз наукових джерел дозволив виділити наступні принципи на яких засноване стратегічне управління портфелем бізнесів [7, 8, 10].

- адаптивності – підтримка балансу зовнішніх і внутрішніх можливостей розвитку підприємства (вчасне усунення ринкових загроз та реалізація ринкових можливостей);
- збалансованості – розподіл матеріальних та нематеріальних ресурсів підприємства в процесі управління портфелем бізнесів повинен здійснюватись у відповідності з поточними та перспективними ринковими позиціями його складових;
- динамічності – оперативне приведення у відповідність цілей і мотивів діяльності складових портфеля бізнесів до цілей і завдань підприємства в цілому не тільки в поточному, але й стратегічному періодах;
- самоорганізації – самопідтримка роботи підприємства – обмін інформаційними, фінансовими, матеріальними, людськими, сировинними та іншими ресурсами між підрозділами підприємства, складовими його портфеля бізнесів, а також між підприємством і його зовнішнім оточенням;

- саморегуляції – коригування системи управління складовими порфтеля бізнесів підприємства та його беззупина адаптація відповідно до чергових змін умов зовнішнього середовища;

- саморозвитку – самостійне створення умов ефективного функціонування і розвитку складових порфтеля бізнесів підприємства (відповідно до місії та стратегічних цілей підприємства);

- інтеграції – управління складовими портфеля бізнесів та підприємством в цілому передбачає механізм їх подальшого довгострокового розвитку на основі інтеграції стратегічного та маркетингового управління;

Аналіз змісту стратегічного управління ПБ та його принципів надав змогу зробити висновок, що даний процес не в повній мірі враховує принцип синергії, який передбачає включення до портфеля бізнесів різних видів діяльності підприємства з метою посилення його ринкових позицій в коротко- та довгостроковій перспективі. Таким чином складові ПБ розглядались окремо одна від одної, а їх взаємозв'язки враховувались не в повному обсязі. Стратегічне управління портфелем бізнесів вказує, що дане питання є досить широким та включає в себе низку завдань, котрі потребують детального розгляду та професійного вирішення. Для систематизації цих завдань доречним буде розглянути стратегічні управлінські рівні, які є на підприємстві. Вони визначають комплекс стратегічних управлінських заходів, що пов'язані з портфелем бізнесів та диференціюють їх залежно від рівня управління.

Розглянемо рівні управління портфелем бізнесів на підприємстві та визначимо особливості стратегічного управління на кожному з них.

Основними рівнями стратегічного управління ПБ є: функціональний рівень, бізнес-рівень та корпоративний.

Особливостями стратегічного управління на корпоративному рівні є виявлення можливостей та загроз ринку; визначення складових ПБ та їх типу; визначення доцільності формування бізнес напрямків; оцінювання збалансованості ПБ; посилення стійкості підприємства до впливу зовнішніх та внутрішніх ринкових факторів

Особливостями стратегічного управління на бізнес-рівні є формування та підтримка ринкових взаємозв'язків між складовими ПБ; управління статусом складових ПБ; формування ринкових бар'єрів для появи нових та розвитку існуючих конкурентів; захист та утримання ринкових позицій підприємства.

Корпоративний рівень управління є найвищим рівнем стратегічної ієрархії, на якому вирішуються стратегічні управлінські завдання. На цьому рівні необхідно сформувати набір складових портфеля бізнесів та зкоординувати їх діяльність. На корпоративному рівні створюється загальний план управління диверсифікованим підприємством, який розповсюджується на всю компанію й охоплює наявні різновиди та сфери її діяльності.

Основним завданням корпоративного рівня є аналіз тих сфер ринкової діяльності, в яких уже представлено підприємство та дослідження нових, на які воно прагне вийти. Одним з ключових аспектів стратегічного управління ПБ на корпоративному рівні є виділення складових портфеля бізнесів та визначення доцільності, шляхів та способів формування на їх основі бізнес-напрямів і їх видів.

Бізнес-напрямок є комплексною, агрегованою складовою портфеля, що складається з певних стратегічних одиниць бізнесу та/або підтримуючих їх видів ринкової діяльності і являє собою окремий вид ринкової діяльності. Наявність бізнес-напрямів у складі портфеля бізнесів підприємства надає йому ряд вагомих переваг перед іншими суб'єктами ринку, а саме:

- блокування спроб перейняття конкурентних переваг структури портфеля конкурентами за рахунок створення підприємством ланцюга цінностей;
- посилення ефективності та результативності роботи окремих складових портфеля бізнесів за рахунок посилення однієї складової іншою;
- надання унікальної ринкової пропозиції підприємством на ринку, що надає йому можливість корпоративного позиціонування;
- формування вхідних бар'єрів для появи нових та розвитку існуючих конкурентів за рахунок унеможливлення оперативного перейняття портфеля іншими ринковими суб'єктами;
- збереження та захист існуючих (здобутих) ринкових позицій за рахунок формування стійких та довгострокових конкурентних переваг тощо.

Створення повноцінного бізнес-напрямку – одне з основних завдань функціонування стратегічних одиниць бізнесу та підтримуючих видів діяльності. Таким чином, сукупність за певними ознаками стратегічних одиниць бізнесу надає можливість формування третього рівня агрегації, який являтиме собою сукупність агрегованих у певні групи поточних складових портфеля, ринковий зв'язок між якими є найбільш сильно вираженим. Таку агреговану групу складових портфеля бізнесів доцільно назвати бізнес-напрям. В ході стратегічного управління на корпоративному рівні визначається тип складової, яка формує портфель бізнесів. Знаючи тип складових котрі утворюють бізнес-портфель, підприємство може сформувати бізнес-напрямки та розробити портфельну стратегію підприємства, стратегічними альтернативами якої є: інвестування для розвитку, інвестування для підтримання, деінвестування, збір урожаю, зняття з ринку [2, 4]. Важливим аспектом стратегічного управління портфелем бізнесів на корпоративному рівні є не просто виявлення ринкових можливостей та загроз як його складових, так і підприємства в цілому. На корпоративному рівні управління доцільно формувати ринкові можливості підприємством самостійно. за рахунок формування бізнес-напрямів. Загрози та можливості надають змогу визначити стратегію зростання підприємства. стратегічними альтернативами якої є більш глибоке проникнення на ринок, розвиток ринку або товару, диверсифікація, інтеграційне зростання. Суттєвим та визначним для всього подальшого управлінського процесу є оцінювання збалансованості портфеля бізнесів. Визначивши ступінь його збалансованості, підприємство обирає одну з можливих конкурентних стратегій: лідерство за витратами, диференціація або зосередження. Другим рівнем стратегічного управління на підприємстві є бізнес-рівень. Основним об'єктом управління на ньому є складові портфеля бізнесів – його стратегічні одиниці бізнесу, підтримуючі види ринкової діяльності та можливі бізнес-напрямки. Стратегічне управління на бізнес-рівні вирішує такі основні завдання: - аналіз зовнішнього середовища складових портфеля бізнесів підприємства, визначення їх ринкових можливостей і загроз; - визначення конкурентних переваг складових портфеля бізнесів; - розробка стратегії охоплення ринку, стратегії конкурентної поведінки, а також стратегії позиціонування; - формування партнерських мереж і іншими ринковими суб'єктами; - обґрунтоване розміщення ресурсів підприємств між його складовими; - формування та підтримка ринкових взаємозв'язків між складовими, що проявляються у посиленні їх ринкових позицій за рахунок посилення одна одною тощо.

На бізнес-рівні встановлюються ринкові цілі та завдання поточних складових портфеля, визначаються їх ринкові можливості та загрози. Проте важливим аспектом управління на цьому етапі є не просто постановка ринкових цілей та розробка маркетингових завдання та стратегії кожної складової і розробити їх таким чином, щоб сумарний ринковий результат для підприємства був результативнішим та більш бажаним. Також важливим аспектом стратегічного управління на бізнес-рівні є управління фазою його складових. На

цьому рівні розробляються стратегія охоплення ринку, конкурентна стратегія та стратегія позиціонування. Функціональний рівень стратегічної піраміди охоплює функціональні підрозділи підприємства або функціональні напрями в межах складових. Основним завданням цього рівня є розробка функціональних стратегій (виробництва, маркетингу, персоналу, фінансів, наукових розробок тощо). Функціональна стратегія є вужчою порівняно з корпоративною та конкурентною стратегіями. Вона деталізує загальний стратегічний план підприємства за рахунок розробки певних заходів щодо управління підрозділами і функціями бізнесу. Метою управління на функціональному рівні є розміщення і координація функціональних ресурсів і діяльності підприємства для досягнення загальнокорпоративних цілей підприємства на його товарно-ринкових сегментах. Таким чином, стратегічне управління ПБ являє собою сукупність логічної послідовності дій, яку можна представити у вигляді низки етапів.

Планування збалансованого ПБ:

- вибір базису концептуалізації: що є основою передбачення майбутнього – товар, стратегічна одиниця бізнесу чи бізнес-напрямок;
- оцінка збалансованості ПБ на етапі планування.
- визначена основа для передбачення майбутнього;
- виявлені сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози;
- отримана оцінка збалансованості ПБ та визначені шляхи її підтримки / посилення.

Організація збалансованості ПБ:

- зміна складу ПБ у відповідності до запланованих заходів (виходячи з результатів оцінки збалансованості);
 - формування складових ПБ у відповідності з запланованими заходами; - розроблення продуктово-ринкових стратегій для розвитку ПБ та його складових.
 - розробка комплексу стратегій розвитку.
- Реалізація збалансованості ПБ:
- формування компетенцій підприємства;
 - створення партнерських мереж;
 - розробка стратегії позиціонування складових ПБ та підприємства в цілому.
 - високий рівень гнучкості та стійкості підприємства у невизначених ринкових умовах;

- наявність передумов для стратегічного розвитку.

Контроль ефективності стратегічного управління ПБ:

- контроль та оцінювання ефективності проведених стратегічних маркетингових управлінських заходів над ПБ та його структурними елементами.
- ступінь досягнення підприємством та складовими його ПБ запланованих цілей.

Так, етап планування портфеля бізнесів є одним з найбільш трудомістких. Він передбачає вибір базису концептуалізації на підприємстві – які його складові будуть покладені в основу передбачення (прогнозування) підприємством його майбутнього: або товари, або стартегічні одиниці бізнесу. або, особливо в сучасних умовах це актуально – бізнес-напрями. Також етап планування ПБ передбачає оцінку його збалансованості, оскільки тільки на основі отримання збалансованої оцінки ПБ спираючись на його прогнозний стан можемо гворити про доцільність формування в його складі другого або третього рівня агрегації. Етап організації збалансованості ПБ передбачає безпосередньо зміну його складу у відповідності з запланованими на попередньому етапі рекомендаціями. Також, на цьому етапі підприємство пропонує набір продуктово-ринкових стратегій по розвитку як ПБ. його складових та в цілому підприємства. Одним з результатів на етапі організації ПБ є створення певного рівня агрегації – або другого (коли ПБ утворюють

стратегічні одиниці бізнесу), або третього (коли складові оутворюють бізнес напрями). Етап реалізації збалансованості ПБ полягає у – безпосередньому формуванні підприємством його компетенцій та створення на їх основі партнерських мереж. Також вагомою складовою процесу реалізації ПБ є розроблення стратегії позиціонування його складових, яка істотним чином вплине на ступінь досягнення підприємством його цілей. На етапі контролю відбувається визначення ступенів досягнення запланованих підприємства цілей та виявлення резервів підприємства для посилення не тільки його результативності, але й ефективності.

Висновки та перспективи подальших досліджень Отже, в процесі дослідження було визначено, що стратегічне управління портфелем бізнесу є багатоаспектний та систематичний управлінський процес, який базується на зазначених принципах, передбачає формування збалансованого портфеля бізнесів та подальшого управління ним як цілісною системою. Для цього нами були розглянуті рівні стратегічного управління на підприємстві (корпоративний рівень, бізнес-рівень та функціональний) та показано особливості управління на кожному з них.

References

1. Bromvich M. Analiz effektivnosti kapitalovlozhenii / M. Bromvich; Per. s angl. – M.: INFRA-M, 1996. – 432 s.
2. Visiashchev V. A. Teoretychni i metodychni osnovy proektnoho analizu: Monohrafiia / V. A. Visiashchev., O. S. Povazhnyi, S. S. Stepanchuk. – Donetsk: NORD Kompiuter, 2003. – 152 s.
3. Vinokurov V. A. Organizatsiia strategicheskogo upravleni na predpriatii / V. A. Vinokurov. – M.: Tcentr ekonomiki i marketinga, 1996. – 160 s.
4. Voichak A. V. Marketingovii menedzhment: Navch. posib. / A. V. Voichak. – K.: KNEU, 1998. – 268 s.
5. Voronkov D. K. Rozvytok pidpriemstva: upravlinnia zminyamy ta innovatsii: monohrafiia / D. K. Voronkov, Yu. S. Pohorelov. – Kh.: AdvA, 2009. – 435 s.
6. Havrysh O. A. Orhanizatsiino-upravlinski mekhanizmy rozvytku pidpriemnytskoi diialnosti natsionalnoho hospodarstva: Monohrafiia / O. A. Havrysh, P. V. Kruz, L. S. Dovhan ta in. – K.: NTUU «KPI», 2008. – 386 s.
7. Illiashenko S. M. Formuvannia rynku ekolohichnykh innovatsii: ekonomichni osnovy upravlinnia: Monohr. / S. M. Illiashenko, O. V. Prokopenko; Pid red. d.e.n., prof. S. M. Illiashenka. – Sumy: VTD «Universytetska knyha», 2002. – 250 s.
8. Zozulev A. V. Marketingovye issledovaniia: teoriia, metodologiya, statistika: ucheb. posobie /

Література

1. Бромвич М. Анализ эффективности капиталовложений / М. Бромвич; Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 432 с.
2. Вісящев В. А. Теоретичні і методичні основи проектного аналізу: Монографія / В. А. Вісящев., О. С. Поважний, С. С. Степанчук. – Донецьк: НОРД Комп'ютер, 2003. – 152 с.
3. Винокуров В. А. Организация стратегического управлени на предприятии / В. А. Винокуров. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160 с.
4. Войчак А. В. Маркетинговый менеджмент: Навч. посіб. / А. В. Войчак. – К.: КНЕУ, 1998. – 268 с.
5. Воронков Д. К. Развитие предприятия: управление изменениями та інновації: монографія / Д. К. Воронков, Ю. С. Погорелов. – Х.: АдВА, 2009. – 435 с.
6. Гавриш О. А. Організаційно-управлінські механізми розвитку підприємницької діяльності національного господарства: Монографія / О. А. Гавриш, П. В. Круж, Л. С. Довгань та ін. – К.: НТУУ «КПІ», 2008. – 386 с.
7. Ілляшенко С. М. Формування ринку екологічних інновацій: економічні основи управління: Моногр. / С. М. Ілляшенко, О. В. Прокопенко; Під ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2002. – 250 с.
8. Зозулев А. В. Маркетинговые исследования: теория, методология, статистика: учеб.

- A. V. Zozulev, S. A. Solntcev. – К.: Znannia; М.: Rybary, 2008. – 643 с.
9. Zozulov O. V. Problemy i perspektyvy stratehichnoi stabilnosti pidpriemstva / O. V. Zozulov // Marketing v Ukraini. – 2005. – № 2. – S. 54–57.
10. Zozulev A. V. Klasyfikatsiia metodiv formuvannia optimalnoho tovarnoho portfeliu kompanii: [Elektronnyi resurs] / A. V. Zozulev. – Rezhym dostupu: http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2008_16.pdf.
11. Korzh M. V. Marketingovy mekhanizm v usloviakh globalizatsii: Teoriia i praktika: monografiia / M. V. Korzh. – Kramatorsk: DGMA, 2008. – 340 s.
- пособие / А. В. Зозулев, С. А. Солнцев. – К.: Знання; М.: Рыбари, 2008. – 643 с.
9. Зозульов О. В. Проблеми і перспективи стратегічної стабільності підприємства / О. В. Зозульов // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 54–57.
10. Зозулев А. В. Класифікація методів формування оптимального товарного портфелю компанії: [Електронний ресурс] / А. В. Зозулев. – Режим доступу: http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2008_16.pdf.
11. Корж М. В. Маркетинговий механізм в умовах глобалізації: Теорія і практика: монографія / М. В. Корж. – Краматорск: ДГМА, 2008. – 340 с.