

## ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНOSTI ПОРТФЕЛЯ БІЗНЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

© С.О. Солнцев, К.Ю. Яворська, 2012

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що викликане посиленням ринкової концентрації у більшості вітчизняних галузях, пов'язане з вирішенням низки актуальних управлінських завдань, що постають сьогодні перед керівництвом: балансування структури наявних бізнес-напрямків, розширення сфери діяльності, захист та посилення здобутих ринкових позицій, ефективний розподіл ресурсів між сферами діяльності тощо. Ці та інші управлінські задачі вирішуються керівництвом на корпоративному рівні при формуванні та розробленні стратегічних заходів з управління диверсифікованим підприємством, що має в структурі свого портфеля декілька бізнес-напрямків [1].

Портфель бізнесів (бізнес-портфель) підприємства – це сукупність різних видів його економічної діяльності (бізнес-напрямків), кожний з яких знаходиться на окремому етапі життєвого циклу, потребує різну структуру ресурсного забезпечення та приносить різний обсяг прибутку для компанії. До портфелю бізнесів входять стратегічні одиниці бізнесу, які залежно від рівня інтеграції підприємства можуть бути як окремими організаціями (у випадку холдингів та фінансово-промислових груп), так і товарними одиницями, що формують асортимент компанії (виробничі підприємства).

В основі класифікації видів бізнес-портфеля лежать різні класифікаційні ознаки: профільність бізнес-напрямків для головної компанії, характер ризику портфеля, мета його формування, склад портфеля, регіон, термін дії, галузева приналежність тощо [2, 3, 4]. В залежності від виду портфеля бізнесів застосовуються різні методи його формування, оцінки збалансованості а також розроблені стратегічні заходи по управлінню як окремими його складовими, так і всім портфелем в цілому.

Формування оптимального бізнес-портфеля та його структури [4] є основою стратегії підприємства. Складність цієї задачі пов'язана з тим, що часто критерії оптимізації суперечать один одному (наприклад, збільшення прибутку – зниження ризику). Тому формування бізнес-портфелю доцільно проводити за принципом збалансованості, що передбачає знаходження балансу між різними цілями організації.

В найбільш загальному випадку, процедуру формування збалансованого портфелю бізнесів можна представити послідовністю наступних етапів:

### 1. Структурування наявного бізнес-портфеля.

Під структуруванням портфеля бізнесів розуміємо виділення його складових – стратегічних одиниць бізнесу (СОБ), на основі яких доцільно оцінювати збалансованість. Кожна СОБ має свою технологію виробництва, окреме коло споживачів та конкурентів, власного менеджера (керівника), який керує її розвитком [2].

### 2. Діагностика поточної збалансованості бізнес-портфеля.

Діагностикою поточного стану портфеля є оцінювання з точки зору відповідності його складу та структури поняттю збалансованості. Цей етап є найбільш складним та трудомістким, оскільки складається з послідовності наступних управлінських заходів:

2.1. *вибір методу оцінки збалансованості.* Сьогодні для оцінювання складу та структури портфеля бізнесів найбільш часто використовуються матричні методи портфельного аналізу [2]: матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ), матриця МакКінсі, матриця спрямованих політик (Shell/DPM), матриця Артура Д. Літла (ADL/LC) тощо. Вибір того чи іншого методу залежить від ряду ринкових факторів – галузева специфіка підприємства, його цілі та можливості тощо [2].

2.2. *вибір рівня, на якому проводитиметься аналіз збалансованості бізнес-портфеля.* Можна виділити наступні рівні розроблення управлінських рішень [2]: корпоративний, бізнес- та функціональний рівень. Так на корпоративному рівні мова йде про формування збалансованого

портфеля бізнесів (бізнес-напрямків, окремих СОБ); на бізнес-рівні категорійні менеджери формують збалансовану структуру та склад портфелю брендів (окремо в рамках кожної СОБ); на функціональному рівні, в рамках продуктової стратегії, постає завдання формування збалансованого товарного портфеля – асортиментного ряду.

2.3. *вибір групи критеріїв збалансованості (відповідно до рівня) та оцінювання їх значень.* Збалансованим вважають портфель бізнесів, який забезпечує досягнення цілей підприємства (короткострокових та довгострокових) і необхідну динаміку розвитку його складових за рахунок забезпечення такого складу та структури, яка орієнтована на задоволення поточного та перспективного попиту. У таблиці наведені деякі з основних груп критеріїв, що відображають поняття збалансованості портфелю.

### Критерії та показники збалансованості портфелю бізнесів підприємства

Критерії збалансованості	Динаміка значень показників
Структура попиту та пропозиції на продукцію, що входить в портфель	- пропозиція товару/продукції на ринку; - поточний попит на товару/продукцію на рику; - потенціал ринку; - структура клієнтів компанії; - структура споживчих мотивацій; - структура продажів/поставок компанії; - структура запасів (резервів), процедура їх формування
Структура ресурсного забезпечення	- потреба в ресурсах на етапах виробництва та реалізації товару/продукції; - забезпеченість ресурсами на етапі виробництва та реалізації продукції;
Відповідність цілей окремих складових портфеля цілям організації в цілому (збалансована система показників – BSC) в поточному та перспективному періодах.	- фінансові та інвестиційні показники: ліквідність, прибутковість, ризикованість, рентабельність, беззбитковість, структура капіталу тощо; - маркетингові показники: обсяг продажів, кількість конкурентів та структура конкурентного оточення, кількість постійних/лояльних/ задоволених клієнтів, маркетингова підтримка тощо; - показники внутрішніх бізнес-процесів: собівартість продукції, процедура бізнес-процесів (логістика, CRM, ERP тощо);

Процедура вибору вищезазначених критеріїв та показників оцінювання збалансованості, їх структури, пріоритет використання та кінцеве значення має ряд особливостей. Так, набір зазначених критеріїв буде відрізнятися в залежності від: галузевої специфіки підприємства; його цілей, задач; ресурсного та ринкового потенціалу; кривої досвіду роботи на ринку (галузі); етапу життєвого цикл складових його портфелю – СОБ; низки факторів ринкового середовища тощо.

2.4. *формування альтернативних варіантів структури бізнес-портфеля.* Виходячи з можливостей підприємства, його ресурсного забезпечення, факторів ринкового середовища керівництво формує набір альтернативних варіантів структури та складу бізнес-портфеля, з метою оцінки його потенційної рентабельності, прибутковості та ризикованості. Декілька можливих варіантів необхідно для того, щоб обрати найбільш вдалий для бізнесу підприємства.

2.5. *оцінювання збалансованості отриманих варіантів структури та складу портфеля на основі порівняння отриманих значень у п.2.3.* Завершальним етапом є оцінювання отриманих варіантів портфелів за тими показниками, які є найбільш репрезентативними саме для цього рівня, етапу життєвого циклу, галузі тощо.

### 3. Вибір збалансованого складу та структури бізнес-портфелю.

Завершальним етапом формування портфелю бізнесів з точки зору його структури та складу є вибір остаточного варіанту з декількох можливих. Врешті решт обирається той варіант портфелю, який є максимально близьким до поняття збалансованості в рамках підприємства.

1. Длігач А. О. *Стратегічне маркетингове управління: монографія* / А. О. Длігач. – К.: Алерта, 2012. – 272 с. 2. Куденко Н. В. *маркетингові стратегії фірми: монографія* / Н. В. Куденко. – К.: КНЕУ, 2002. – 245 с. 3. Хоминич И. П. *Финансовая стратегия компаний: ученик* / И. П. Хоминич. – М.: Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова, 2008. – 155 с. 4. Силаков А.В. *Выбор структуры товарного портфеля предприятия на основе анализа его сбалансированности [Электронный ресурс]* / А. В. Силаков – 2008. – Режим доступа: <http://www.dis.ru/library/market/archive/2004/6/4288.html>