

ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПОРТФЕЛЕМ ПІДПРИЄМСТВА

© Беспалюк Х.М., 2010

Проаналізовано поняття бізнес-портфеля підприємства. Розглянуто управління бізнес-портфелем підприємства за допомогою системного підходу. Показано взаємозв'язок системи управління бізнес-портфелем з менеджментом підприємства. Визначено та обґрунтовано функції цієї системи.

Ключові слова: бізнес-портфель, системний підхід, інновації, менеджмент, маркетинг, логістика.

Analyzed the concept of business enterprise portfolio. We consider the portfolio management business enterprise through a systematic approach. Displaying relationship management business with a portfolio management company. Defined and justified the functions of this system.

Keywords: business portfolio, a systematic approach, innovation, management, marketing, logistics.

Постановка проблеми

Сучасний стан економіки характеризується кризовими наслідками, які вплинули на весь світ. Особливо від фінансово-економічної кризи постраждала ще слабка економіка нашої держави. Посилилися і так складні явища нашого суспільства, такі як безробіття, неможливість реалізації власного потенціалу, брак оборотних коштів на підприємствах, фактична руйнація або перехід у тінь малого та середнього бізнесу. Призупинився розвиток інноваційної діяльності підприємств усієї країни, адже підприємства фактично мусили виживати на ринку. І хоча впровадження інновацій є часто рушійною силою розвитку, але така діяльність вимагає фінансових витрат, державної підтримки, і може здійснюватися за стійких економічних умов. Криза дає нам можливість задуматися над вдосконаленням і покращанням ситуації, виправленням попередніх помилок задля забезпечення стійкого фінансового становища, яке може протистояти всім поточним та потенційним труднощам.

На нашу думку, нині дуже актуальною є проблема управління бізнес-портфелем підприємства, адже задіяння і ефективна робота всіх бізнес-одиниць продукції може забезпечити підприємству стійкий економічний розвиток.

Проаналізуємо ситуацію, яка вже багато років складалася на підприємствах України з років її незалежності.

Відзначимо, що на вітчизняних підприємствах проблема управління бізнес-портфелем не розглядається. Це спричинено відсутністю чітких завдань і стратегії розвитку підприємства, поганою організацією системи збуту, низькою інноваційною активністю, вузьким застосуванням маркетингу, відсутністю відділу логістики, або трактуванням його завдань лише в контексті доставки продукції, відсутністю аналітичного аналізу ринків збуту й індивідуального підходу до

роботи з клієнтами призвели до втрати останніх, зниження обсягів виробництва, погіршення конкурентоспроможності продукції як на вітчизняних, так і на світовому ринках, і як результат, – до банкрутства багатьох сучасних підприємств.

Розвиток новітніх технологій та ринків привів до того, що сьогодні у всьому світі економічне зростання господарюючих суб'єктів визначається часткою тієї продукції та обладнання, що містить прогресивні знання та сучасні рішення. В економічній літературі цей процес характеризують як перехід від індустріальної економіки XIX та XX сторіч до економіки, основаної на знаннях, що має домінувати в XXI столітті. Головною різницею є те, що в індустріальній економіці удосконалення продукції відбувається за рахунок прикладення новітніх знань до природних ресурсів, обладнання, праці; в інноваційній економіці цей розвиток досягається завдяки використанню новітніх знань та їх прикладенням до знань, що вже існують [1, с. 127].

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Вітчизняними та зарубіжними науковцями ґрунтовно проаналізовані теоретико-методичні засади інноваційного і стратегічного управління підприємством. Фундаментальні основи розкрито у працях Ф. Котлера, І. Ансоффа, П. Друкера, М. Портера, Ж-Ж. Ламбена, Й. Шумпетера. Запропоновані ними концепції глибоко опрацьовані й набули розвитку в працях російських і вітчизняних вчених П.М. Завлина, С.В. Валдайцева, С.Д. Ільєнкової, О.С. Віханського, М.І. Бухалкова, Є.В. Крикавського, О.Є. Кузьміна, Т.І. Лепейко, С.М. Ілляшенка, Л.Г. Мельника, Л.П. Кавуненко, М.І. Круглова, Й.М. Петровича, П.Г. Перерви, В.П. Москаленка, О.М. Олефіренка, Р.А. Фатхутдінової, Н.А. Фролової, Н.І. Чухрай та ін. Але недостатньо висвітлені теоретико-методичні підходи до управління бізнес-портфелем та організаційні механізми формування оптимального бізнес-портфеля підприємств України на засадах маркетингу, логістики, стратегічного та інноваційного менеджменту.

Постановка цілей

Цілями цієї статті є:

- обґрунтування застосування системного підходу до управління бізнес-портфелем підприємства;
- визначення взаємозв'язку системи управління бізнес-портфелем підприємства з стратегічним, інноваційним, логістичним та маркетинговим менеджментами;
- дослідження функцій системи управління бізнес-портфелем підприємства;

Виклад основного матеріалу

Деякі автори у свої працях ототожнюють поняття бізнес-портфель та портфель-замовлення. Та останній вживають більшою мірою до інноваційної продукції, а не всього товарного асортименту підприємства. Проаналізувавши роботи вчених з цієї тематики, ми схилиємося до думки, що поняття бізнес-портфеля є ширшим, ніж поняття портфель замовлень.

Портфель замовлень – сукупність замовлень на виробництво продукції (виконання робіт чи надання послуг), які має підприємство на певну дату [2, с. 354].

Бізнес-портфель – це сукупність товарів і послуг, кожний елемент якої перебуває на своїй стадії життєвого циклу і потребує або приносить різний обсяг фінансових ресурсів [3, с. 279].

В бізнес-портфель входять стратегічні бізнес одиниці(СБО), які можуть перебувати на стадії розробки, а отже, на які немає на цей момент попиту. Також у бізнес-портфель можуть входити асортиментні позиції підприємства, які перебувають на стадії виходу з ринку, тобто які підприємство фактично не виготовляє або робить їх в одиничних екземплярах чи виготовляє тільки за частини до них, у такий спосіб здійснюючи їхнє обслуговування. Такі товари чи послуги підприємства можуть бути модифіковані і знову розпочати свій життєвий цикл або стати історією підприємства. А історія слугує прикладом для реалізації майбутньої діяльності.

Сьогодні можна спостерігати кризу в загальній системі управління (зокрема, управління бізнес-портфелем). Так, моделі управління бізнес-портфелем, що використовуються на сучасних

підприємствах, є застарілими, спрямованими здебільшого на максимальне завантаження виробничих потужностей і реалізацію виробленої продукції, натомість не здійснюється: аналіз існуючого виробничого потенціалу підприємства, пошук нових ніш ринку або інших ринків (“голубих океанів”), розроблення інноваційних напрямків бізнесу, що значною мірою гальмує розвиток підприємства.

На нашу думку, потрібно змінити погляди на управління бізнес-портфелем, зокрема розглядати його з позиції системного підходу. Нині управління бізнес-портфелем часто трактують як функцію стратегічного менеджменту. Ми ж пропонуємо поєднати зусилля стратегічного, інноваційного, логістичного та маркетингового менеджментів для ефективного управління бізнес-портфелем. Адже стратегія – це зміни, а будь-які зміни, спрямовані на удосконалення якого-небудь процесу, – це інновації [4]. Управління бізнес-портфелем при цьому має стати ключем для інтеграції цих процесів, тому що сам бізнес-портфель підприємства є ключем для поєднання стратегії (будь-яка стратегія спрямована на забезпечення ефективного управління підприємством чи його бізнес-портфелем) та інновацій (від інноваційної наповненості бізнес-портфеля залежатиме конкурентоспроможність підприємства, його позиція на ринку, прибутковість діяльності тощо) [5]. Та не слід забувати, що окрім стратегічного та інноваційного, є ще управління, яке слугує підтримкою та забезпеченням реалізації ідей та ефективної їх роботи на ринку – це маркетинговий та логістичний менеджмент. Інтеграція цих видів управління має сприяти ефективному управлінню бізнес-портфелем за допомогою системного підходу.

Розглянемо детальніше ці поняття:

Вітчизняні науковці визначають інноваційний менеджмент як самостійну область економічної науки та професійної діяльності, спрямовану на формування і забезпечення досягнення будь-якою організаційною структурою інноваційних цілей за рахунок раціонального використання матеріальних, трудових, інтелектуальних та фінансових ресурсів [6].

Управління портфелем замовлень в системі інноваційного менеджменту посідає місце формування окремих стратегічних, довгострокових та тактичних цілей підприємства; сумісного виконання та координування окремих функцій інноваційного менеджменту, стосовно стратегічного планування та прогнозування, координації, організації взаємодій та процесів; часткового виконання функцій мотивації, обліку та контролю, використовуючи при реалізації вказаних функцій майже всі притаманні інноваційному менеджменту методи управління. Система управління портфелем замовлень через підсистему інноваційного менеджменту отримує необхідну аналітичну інформацію, ресурси та методологію, координуючи свою діяльність з правовою та економічною підсистемами [1, с. 143].

Бізнес-портфель складається із стратегічних бізнес-одиниць (стратегічних бізнес-напрямів), тому його управління необхідно розглядати і з погляду стратегічного менеджменту. Розроблення будь-якої стратегії неможливо собі уявити без маркетингових досліджень, якими займається маркетинговий менеджмент. Також управлінням товарним асортиментом, що є основою бізнес-портфеля, займається безпосередньо маркетинговий підрозділ підприємства.

Маркетинговий менеджмент – це аналіз, планування, впровадження в життя й контроль за здійсненням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримування взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети організації [7, с. 29].

Будь-які маркетингові ідеї повинні проходити крізь фільтри логістичної раціональності. Тому надзвичайно важливим є застосування в управлінні бізнес-портфелем підприємства логістичного менеджменту.

Логістичний менеджмент – це менеджмент, який функціонує на засадах теорії логістики. Інакше кажучи, управлінські рішення приймаються до виконання як такі, що не суперечать логістичному підходові, тобто це – оптимальні рішення для підприємства як логістичної системи [8, с. 177].

Логістичну діяльність слід розглядати в нерозривному зв'язку з маркетинговою діяльністю з виявлення, аналізу й реалізації інноваційних проектів розвитку наявних і перспективних ринкових можливостей. Інноваційну діяльність слід здійснювати з дотриманням принципу паралельності розроблення маркетингової і логістичної стратегії: їх розроблення має виконуватися паралельно і

узгоджено, щоб кожен із намічених у маркетинговій стратегії напрямів розвитку був забезпечений відповідними логістичними ресурсами. Розвиваючи інноваційну складову свого бізнес-портфеля, підприємство повинне вдосконалювати свою виробничу, складську та транспортну інфраструктуру, систему матеріально-технічного забезпечення, оптимізувати структуру дистрибуційної мережі і систему руху товарів, адаптуючи її до змін в бізнес-портфелі підприємства. Все вищесказане входить в компетенцію логістики. Тому варто приділити значну увагу взаємодії маркетингу і логістики в управлінні бізнес-портфелем.

Системний підхід – це комплексне вивчення економіки як єдиного цілого з позиції системного аналізу. Підприємство як складна економічна система із тісним багатопрофільним взаємозв'язком всіх її елементів та частин вимагає системного підходу через врахування взаємозв'язків, вивчення окремих господарських об'єктів як структурних частин складніших систем, виявлення ролі кожного з них в загальному процесі функціонування і, навпаки, впливу системи загалом на окремі її елементи [8, с. 57].

Під системою управління портфелем замовлень розуміють складну, багаторівневу, багатокomпонентну сукупність взаємообумовлених та взаємопов'язаних процесів, систем забезпечення, підсистем прогнозування, аналізу, планування, організації, мотивації, обліку та контролінгу, зорієнтованих на досягнення визначених цілей розвитку підприємства з урахуванням ендогенних та екзогенних факторів, шляхом орієнтації на інноваційну продукцію [1, с. 136].

Система управління бізнес-портфелем підприємства (СУБП) є однією з підсистем управління підприємством, є відкритою, складною, пов'язаною сферами впливу з іншими підсистемами управління: стратегічним менеджментом, інноваційним менеджментом, маркетинговим менеджментом та логістичним менеджментом. Їхня взаємодія показана на рис. 1.



Рис. 1. Взаємодія системи управління бізнес-портфелем з менеджментом підприємства

На систему управління бізнес-портфелем можна покласти такі функції: організаційна, координаційна, стимулююча, контролююча та регулююча.

Організаційна функція відповідає за створення організаційних структур всередині підприємства для реалізації ефективно управління бізнес-портфелем, його СБО, інноваційних напрямів діяльності. Це може бути поєднання підрозділів маркетингу і логістики, залучення менеджерів інноваційної діяльності.

Координаційна функція полягає в узгодженості між підсистемами управління різних рівнів ієрархії для створення оптимально збалансованого бізнес-портфеля підприємства.

Стимулююча функція проявляється більшою мірою у просуванні інноваційної складової бізнес-портфеля, пошуку інвесторів для реалізації інноваційної діяльності, визначення ключових позицій бізнес-портфеля, які є т.зв. “фінансовими донорами” для інноваційних проєктів, оскільки перебувають на стадії зростання та зрілості свого життєвого циклу. Ця функція може застосовуватися ще стосовно персоналу підприємства, особливо його науково-конструкторських підрозділів. Необхідно створити для інтелектуальної еліти підприємства всі необхідні умови праці, забезпечити гідну оплату та моральне заохочення їхньої роботи, задля найповнішого розкриття їх наукового потенціалу.

Контролююча функція є обов’язковою в усіх процесах управління. Вона полягає в обліку, аудиті та контролінгу над процесами, які відбуваються на підприємстві. Необхідно здійснити оцінку ефективності діяльності за допомогою таких способів: створення критеріїв оцінки та баз порівняння, вивчення вхідних та вихідних параметрів системи, порівняння результатів із встановленими нормативами, визначення відхилень кінцевих результатів тощо [1].

Регулююча функція полягає у виправленні відхилень у результатах діяльності, складанні плану заходів з оптимізації бізнес-портфеля, задля забезпечення його найвищого рівня прибутковості.

Ефективне виконання управлінням бізнес-портфелем вищенаведених функції за допомогою системного підходу із застосуванням стратегічного, інноваційного, логістичного та маркетингового управління є запорукою успішної роботи бізнес-напрямів підприємства, особливо інноваційної складової бізнес-портфеля.

Висновки

Застосування системного підходу до управління бізнес-портфелем підприємства дасть змогу підвищити ефективність використання інноваційного потенціалу фірми, досягти гармонії між стратегічним, інноваційним, маркетинговим та логістичним управлінням, сформулювати передумови для створення оптимального бізнес-портфеля та підвищити результативність фінансово-економічної діяльності підприємства.

Перспективи подальших досліджень

Перспективним напрямом досліджень є реалізація запропонованого в статті системного підходу до управління бізнес-портфелем на машинобудівних підприємствах України. Потребують розроблення методичні підходи до управління бізнес-портфелем підприємства.

1. *Управління портфелем замовлень науково-виробничого підприємства: Монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД „Університетська книга”, 2008. – 272 с.* 2. *Загородній А.Г. Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. Фінансовий словник. – 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Львів: Центр Європи, 1997. – 576 с.* 3. *Ілляшенко С.І. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: Монографія. – Суми: Університетська книга, 2006. – 727 с.* 4. *Рыбальченко И.А. Стратегия и партнерства в достижении новых знаний, образования и технологий // Проблемы науки. – 2002. – № 3. – С. 21–30.* 5. *Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. – СПб: Специальная литература, 1999. – 589 с.* 6. *Инновационный менеджмент: Справочное пособие / Под ред. П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЦИСН, 1998. – 568 с.* 7. *Войчак А.В. Маркетинговый менеджмент: Підручник – К.: КНЕУ, 1998. – 268 с.* 8. *Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: Підручник – Львів: Національний університет “Львівська політехніка”, “Інтелект-Захід”, 2004. – 416 с.* 9. *Беспалюк Х.М. Логістичне та маркетингове забезпечення інноваційної діяльності // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Проблеми економіки та управління – 2009. – № 640. – С. 14–23.*