

## ОЦІНЮВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНOSTІ БІЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

Світова практика демонструє тенденцію до використання двох видів стратегій діяльності підприємства: портфельної та конкурентної. Перша є сучасною версією концепції, що має таку назву як “бізнес, яким займається фірма”. Портфельна стратегія поєднує різні підходи, використовуючи які підприємство має функціонувати у кожній стратегічній області бізнесу. Однією із головних складових стратегічного планування є визначення портфелю напрямів діяльності підприємства. У загальному вигляді процес визначення портфелю напрямів діяльності підприємства знаходиться на третьому місці після визначення місії та стратегічних цілей.

У літературних джерелах визначення поняття портфелю напрямів діяльності або, як ще його називають, бізнес-портфелю (БП) висвітлено недостатньо. Це спричинено відсутністю узгодженості у трактуванні, що пов'язано з різними поглядами на сутність бізнесу в цілому. Автори навіть по-різному називають цей портфель. Окрім поняття «портфель напрямів діяльності» можна зустріти такі, як: “бізнес-портфель”, “портфель бізнесу”, “портфель інтересів компанії”. Більш поширеним є визначення Солнцева С. О. про те, що бізнес-портфель – це сукупність різних видів його економічної діяльності (бізнес-напрямків, стратегічних бізнес-одниць), кожний з яких знаходиться на окремому етапі життєвого циклу, потребує різну структуру ресурсного забезпечення та приносить різний обсяг прибутку для компанії [1].

Для комплексного та об'єктивного аналізу діяльності компанії, формування бізнес-портфеля потрібно проводити за принципом збалансованості, що передбачає дотримання балансу між цілями на різних рівнях організації. Формування збалансованого бізнес-портфеля можливе лише при умові використання системного підходу, що охоплює аналіз чинників як внутрішнього, так і зовнішнього впливу, їхніх взаємозв'язків. Поряд з цим принципом можна виокремити ще додаткові принципи: стратегічної гнучкості, адаптивності, динамічної рівноваги, синергізму, конкурентної переваги, актуальності, системності.

У науковій літературі, переважно, БП розглядають як сукупність стратегічних одиниць бізнесу (СОБ), які, у свою чергу, є відокремленими зонами управління підприємством та відповідають за певний різновид його ринкової діяльності [2]. При цьому необхідно зазначити, що кожна СОБ, залежно від галузі та специфіки діяльності компанії,

має ряд супутніх послуг – доставка, ремонт, сервісне обслуговування, фінансові послуги (кредитування, страхування) тощо. Такі послуги є третім рівнем товару та надаються тільки тим клієнтам, які є споживачами основної СОБ. Додаткові послуги посилюють конкурентоспроможність та ринкові результати стратегічних бізнес-одниць. Тому є необхідним уточнення, що під БП слід розуміти сукупність стратегічних одиниць бізнесу та підтримувальних їхніх видів ринкової діяльності, що належать одному підприємству. Поділ складових БП на СОБ та підтримувальні їх види ринкової діяльності є доцільним, оскільки це дає можливість провести його оцінювання більш детально та системно. БП напрямів діяльності повинен відповідати можливостям підприємства і конкретним умовам зовнішнього середовища. Підприємство, на основі аналізу портфеля ділової активності, що періодично проводиться, повинно визначати, які напрями діяльності потрібно розвивати і в якому напрямку, а які – «ліквідувати». БП підприємства можна аналізувати за наступними ознаками: відповідність напрямів профілю діяльності підприємства; ризиковість реалізації; цілеспрямованість; галузева приналежність; структурованість згідно видів діяльності та ін.

Портфельний аналіз доцільно застосовувати при необхідності вирішення питань: узгодження стратегій господарських підрозділів підприємства задля забезпечення рівноваги між різними видами діяльності; розподілу ресурсів між підрозділами; аналізу портфельного балансу; визначення цілей підприємства; необхідності проведення реструктуризації підприємства.

Аналізуючи методи портфельного аналізу було визначено, що основним прийомом цих методів є побудова двовимірних матриць. За допомогою цих матриць СОБ порівнюють між собою згідно різноманітних критеріїв. Зрозуміло, що залежно від виду БП використовуються різні методи його формування, оцінки збалансованості, розробляються відмінні стратегії управління як портфелем загалом, так і окремими бізнес одиницями. Структура оптимального бізнес-портфелю є базисом стратегії підприємства. Складність формування БП викликана суперечливістю критеріїв оптимізації. Тому формування БП варто проводити, беручи до уваги принцип збалансованості. Цей принцип передбачає досягнення балансу між суперечливими цілями підприємства. Цю вимогу може забезпечити маркетинговий підхід до оцінювання

збалансованості БП. Його сутність полягає в тому, що БП розглядається не як сукупність окремо взятих складових, а враховує існуючий між ними ринковий взаємозв'язок. Наявність взаємозв'язку між складовими БП дає можливість сформувати в його складі додаткові консолідовані підрозділи – бізнес-напрями. Також необхідно зазначити, що маркетинговий підхід до оцінювання передбачає пошук збалансованого БП. Під збалансованістю будемо розуміти відповідність складу та структури портфеля сукупності визначених ринкових критеріїв.

Процедуру оцінювання збалансованості портфеля бізнесів підприємства, що визначено у праці [3], було доповнено двома останніми етапами:

1. Визначення статусу підрозділів, що входять до складу бізнес-портфеля підприємства.
2. Аналіз поточного стану бізнес-портфеля напрямів діяльності підприємства.
3. Моделювання в складі бізнес-портфеля бізнес-напрямків на основі існуючих складових.
4. Визначення збалансованості бізнес-портфеля на основі агрегованих бізнес-напрямків.
5. Порівняння двох оцінок збалансованості бізнес-портфеля діяльності підприємства.
6. Оцінювання доцільності переходу окремих складових бізнес-портфеля в окремі бізнес-напрями.
7. Стратегічне управління сформованим бізнес-напрямом у бізнес портфелі підприємства.

На першому етапі відбувається виявлення статусу складової БП, що здійснюється на основі значень таких критеріїв: мета управління, вектор споживчої орієнтації, споживча цінність, можливі конкуренти, рівень конкурентоспроможності підрозділу, стратегії розвитку, ймовірність відтворення, рентабельність. Результатом першого етапу процедури оцінювання збалансованості бізнес портфелю є чітке визначення того, який з підрозділів є СОБ, а який – підтримувальним видом ринкової діяльності. Крім того, вже на цій стадії доцільним є аналіз їх поточного стану: визначення існуючих ринкових конкурентів, споживачів, поточних стратегій тощо.

Другий етап передбачає аналіз поточного стану бізнес-портфеля підприємства шляхом визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз його складових – СОБ та підтримувальних видів ринкової діяльності. Далі, за допомогою методів портфельного аналізу, визначаються їхня поточна конкурентоспроможність та ринкова перспективність. Остаточним результатом другого етапу є оцінка ступеня збалансованості БП за умови, що його складові розглядаються окремо.

На третьому етапі доцільно виявити наявність взаємозв'язку між складовими бізнес-портфеля, сформувати на їхній основі бізнес-напрями, визначити їхній тип, а також оцінити збалансованість самих бізнес-напрямків. Якщо обсяги реалізації наявних у портфелі СОБ взаємозалежні, то доцільно утворювати бізнес-напрямок горизонтального типу. Якщо певні види діяльності посилюють ринковий результат однієї й

тієї самої бізнес-одиниці, то доцільно формувати вертикальний бізнес-напрямок, до складу якого входить одна, базова, СОБ та підтримувальні її види ринкової діяльності. У межах цього ж етапу визначається збалансованість самого бізнес-напрямку.

З метою визначення збалансованості бізнес-портфеля на основі агрегованих бізнес-напрямків на четвертому етапі встановлюються аналогічні критерії та показники оцінювання, що були виділені на другому етапі. Це допоможе наочно порівняти і визначити, яка з форм організації БП є кращою.

П'ятий етап полягає в порівнянні альтернативних варіантів оцінювання збалансованості БП. Обирається саме той варіант організації портфеля бізнесів, критерії збалансованості якого краще відповідають ринковим цілям підприємства. Результатом процедури оцінювання збалансованості БП є визначення доцільності об'єднання складових портфеля у бізнес-напрями. На шостому етапі визначається які складові бізнес-портфеля, за рівнем рентабельності та розміром охоплення ринку, доцільно виділити в окремі бізнес-напрями. Сьомий етап передбачає подальше стратегічне управління вже сформованим окремим бізнес-напрямом у БП підприємства, який у майбутньому може стати ключовим для підприємства.

Отже, маркетинговий підхід до оцінювання БП є доцільним, оскільки передбачає уточнення статусу його складових та врахування ринкового взаємозв'язку між ними. Крім того, маркетинговий підхід передбачає можливість консолідації складових БП в окремі бізнес-напрями. Оскільки через певні ринкові фактори такий крок не завжди є доцільним, то порівняння альтернативних варіантів оцінювання збалансованості БП допоможе прийняти виважене управлінське рішення щодо подальшого розвитку нового бізнес-напрямку. На основі якого буде визначено певні складові бізнес-портфеля, за рівнем рентабельності та розміром охоплення ринку, що доцільно виділити в окремі бізнес-напрями. Подальше стратегічне управління вже сформованим окремим бізнес-напрямом у БП підприємства, який у майбутньому може стати ключовим для підприємства, передбачає розроблення різноманітних сценаріїв розвитку бізнесу.

## Список літератури

- [1] С.О. Солнцев, К. Ю. Яворська, "Маркетингові аспекти формування збалансованого портфеля бізнесів підприємства", Вісник Національного університету "Львівська політехніка", № 749, с. 279-285, 2012.
- [2] Н.В. Куденко, "Роль і значення маркетингової стратегії в системі стратегічного планування фірми", Вісник Національного університету "Львівська політехніка", № 424, с. 197-204, 2001.
- [3] К. Ю. Яворська, "Процедура оцінювання збалансованості портфеля бізнесів промислових підприємств", Маркетинг і менеджмент інновацій, № 3, с. 146-152, 2013.