

Яворська Катерина Юріївна,
аспірант кафедри промислового маркетингу
НТУ України «Київський політехнічний інститут»

ПРОЦЕДУРА ОЦІНЮВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНOSTI ПОРТФЕЛЯ БІЗНЕСІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті проаналізовані сучасні особливості маркетингового підходу до оцінювання збалансованості портфеля бізнесів. Уточнено категорію «портфель бізнесів», що дало можливість оцінювати портфель бізнесів із точки зору сукупності бізнес-напрямок. Запропоновано процедуру оцінювання портфеля бізнесів у рамках маркетингового підходу, яка базується на моделі, що дозволяє обґрунтувати доцільність об'єднання складових портфеля бізнесів у бізнес-напрямок.

Ключові слова: портфель бізнесів, бізнес-напрямок, стратегічна одиниця бізнесу, підтримувальний вид ринкової діяльності, портфельний аналіз, процедура оцінювання збалансованості портфеля бізнесів.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Посилення конкуренції на більшості вітчизняних ринків унаслідок процесів глобалізації в економіці, зменшення рівня рентабельності діяльності підприємств через недостатньо повне задоволення потреб споживачів, послаблення ринкових позицій компаній через стандартизованість та типовість їх конкурентних переваг – ці та інші негативні економічні фактори актуалізують управлінське завдання зміцнення ринкових позицій підприємств, важливим маркетинговим аспектом якого є не тільки досягнення організації нових стратегічних цілей, але й збереження та захист здобутих в минулому ринкових результатів. Тому в сучасному динамічному оточенні підприємства на особливу увагу заслуговує процес розроблення таких продуктово-ринкових стратегій розвитку, які дадуть йому можливість забезпечити стійкі та унікальні конкурентні переваги в поточному та довгостроковому періодах, створивши таким чином додаткові вхідні бар'єри для появи нових та розвитку існуючих конкурентів. Статистичні дані та результати проведених раніше досліджень свідчать, що основними проблемами вітчизняних підприємств є сприйняття маркетингу як окремої функції бізнесу, а не парадигми управління, що призводить до відсутності стратегічного управління (92%), неузгодженості стратегій між наявними видами ринкової діяльності (84%), утримання здобутих конкурентних переваг (80%), низької ефективності маркетингових заходів (75%) тощо [2; 3].

Одним із дієвих шляхів посилення конкурентоспроможності підприємства є формування такого портфеля бізнесів (ПБ), склад та структуру якого було б важко перейняти іншим ринковим суб'єктам. Складність відтворення такого ПБ обґрунтовується наявністю сформованих ринкових взаємозв'язків між його складовими – стратегічними одиницями бізнесу [9]. Наявність тісної ринкової взаємозалежності між складовими ПБ дає можливість об'єднати їх у бізнес-напрямок – штучно сформовані агреговані структурні одиниці у складі ПБ. Підприємство отримує низку конкурентних переваг, формуючи у складі його ПБ бізнес-напрямок, основними серед яких є:

- формування додаткових вхідних бар'єрів для появи нових та розвитку існуючих конкурентів, що полягає у значних фінансових та часових ресурсах на відтворення аналогічної структури іншими ринковими суб'єктами;
- посилення рентабельності окремих складових ПБ у рамках бізнес-напрямку;
- зниження рівня ризику неврахування взаємозв'язків між складовими ПБ, що може призвести до хибних управлінських заходів;
- створення унікальної ринкової пропозиції для споживачів тощо.

Визначення доцільності формування бізнес-напрямків у складі ПБ визначається на етапі його оцінювання. Саме на цьому етапі підприємство визначає, чи доцільно управляти кожною складовою ПБ окремо, або, врахувавши ринкові взаємозв'язки між ними, управляти бізнес-напрямами. Тому питання оцінювання ПБ підприємства є актуальним у сучасній науковій сфері та практичній діяльності вітчизняних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням оцінювання ПБ займався ряд зарубіжних та вітчизняних науковців, серед яких Котлер Ф. [6], Портер М. [9], Ансофф І. [1], Ламбен Ж.-Ж. [8], Куденко Н.В. [7], Ілляшенко С.М. [4; 5], Силаков А.В. [10] та інші. Одними з перших праць, що присвячені аналізу ПБ, були дослідження зарубіжних науковців – І. Ансоффа [1], Ф. Котлера [6], Ж.-Ж. Ламбена [8] та ін. Автори висвітлювали у своїх працях методичний інструментарій оцінювання – портфельні матриці. У їх працях зустрічаємо детальний опис процедури проведення портфельного аналізу – побудову матриць, аналізування отриманих результатів та розроблення стратегічних управлінських заходів на їх основі. З часом, під впливом факторів ринкового середовища, що призвели до змін в його структурі, існуючі методи оцінювання ПБ зазнали певної модифікації. Так, А.В. Силаков [10] у своїх дослідженнях акцентує увагу на пошуку збалансованої структури портфеля. Тому значна увага в його працях приділена виділенню критеріїв збалансованості та їх оцінюванню. Проте переважна більшість праць дослідника присвячена оцінюванню збалансованості товарного портфеля, у той час як категорія ПБ є більш ширшою та вмщує товарний портфель. Незважаючи на певну подібність, процедура оцінювання збалансованості портфеля бізнесів є більш складною та містить низку особливостей, які не враховуються під час оцінювання збалансованості товарного портфеля. Ряд наукових результатів у галузі оцінювання та управління ПБ отримала Н.В. Куденко [7]. У працях автора проведено детальну класифікацію можливих маркетингових стратегій з управління ПБ та його складовими, зазначено доцільність застосування існуючих методів оцінювання ПБ залежно від рівня стратегічного управління на підприємстві тощо. Проте в цих працях значна увага приділена саме управлінню ПБ. Тому питання оцінювання ПБ висвітлюється, переважно, в межах матричних методів портфельного аналізу. С.М. Ілляшенко у своїх дослідженнях також акцентує увагу на доцільності розроблення ефективних методів оцінювання ПБ [5]. Його результати показали, що криза в управлінні ПБ зумовлена відсутністю вітчизняних методів його аналізу, які б змогли врахувати швидкість зміни зовнішнього середовища, недосконалість законодавства, відсутність політичної стабільності та інших умов, властивих Україні.

Виділення невирішених раніше питань. Наявність численних наукових праць свідчить, що питання оцінювання ПБ є недостатньо вивченим і висвітленим у науковій літературі. Більшість праць з оцінювання ПБ підприємства присвячені, переважно, портфельним матрицям. Популярність цих методів зумовлена, з одного боку, відносною

простотою їх побудови, наочністю отриманих результатів та визначеністю подальших управлінських заходів стосовно складових ПБ. Проте, з іншого боку, в основу портфельних матриць, здебільшого, покладений фінансовий підхід, оскільки складові ПБ аналізуються окремо одна від одної, а їх ринковий взаємозв'язок ураховується неповною мірою. Це може призвести до хибних рішень у стратегічній перспективі – вилучення зі складу ПБ неприбуткової стратегічної одиниці бізнесу, яка забезпечувала прибутковість та рентабельність іншої. Крім того, портфельні матриці не диференціюють складові ПБ, до якого можуть входити, крім стратегічних одиниць бізнесу, ще й підтримувальні види ринкової діяльності (оцінювання конкурентоспроможності та ринкової привабливості яких мають свої особливості).

Тому особливої актуальності набуває процес оцінювання збалансованості ПБ, в основу якого покладений маркетинговий підхід, що враховує ринковий взаємозв'язок між складовими ПБ та уточнює статус його складових, які можуть бути незалежними стратегічними одиницями бізнесу або підтримувальними видами ринкової діяльності.

Метою статті є визначення методичних засад маркетингового оцінювання збалансованості портфеля бізнесів. У рамках зазначеної мети дослідження ми визначили такі його завдання:

- проаналізувати та визначити особливості маркетингового підходу до оцінювання збалансованості портфеля бізнесів;
- розглянути процедуру маркетингового оцінювання збалансованості портфеля бізнесів;
- визначити фактори, що впливають на доцільність об'єднання складових портфеля бізнесів у бізнес-напрямок.

Викладення основного матеріалу. У науковій літературі, переважно, ПБ розглядають як сукупність стратегічних одиниць бізнесу, які, у свою чергу, є відокремленими зонами управління підприємством та відповідають за певний різновид його ринкової діяльності [6; 7]. При цьому необхідно зазначити, що кожна стратегічна одиниця бізнесу (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-одиниць. Тому є необхідним уточнення, що під ПБ слід розуміти сукупність стратегічних одиниць бізнесу та підтримувальних їх видів ринкової діяльності, що належать одному підприємству. Поділ складових ПБ на стратегічні одиниці бізнесу та підтримувальні їх види ринкової діяльності є доцільним, оскільки це дає можливість провести його оцінювання більш детально та системно.

Сутність маркетингового підходу до оцінювання полягає в тому, що ПБ розглядається не як сукупність окремо взятих складових, а враховує існуючий між ними ринковий взаємозв'язок. Наявність взаємозв'язку між складовими ПБ дає можливість сформувати в його складі додаткові агреговані підрозділи – бізнес-напрямок. Також необхідно зазначити, що маркетинговий підхід до оцінювання передбачає пошук збалансованого ПБ. Під збалансованістю потрібно розуміти відповідність складу та структури портфеля сукупності ринкових критеріїв [10].

На рис. 1 запропонована процедура оцінювання збалансованості портфеля бізнесів підприємства, що передбачає ряд етапів. Розглянемо кожен із них більш детально.

Розділ 3 Інноваційний менеджмент

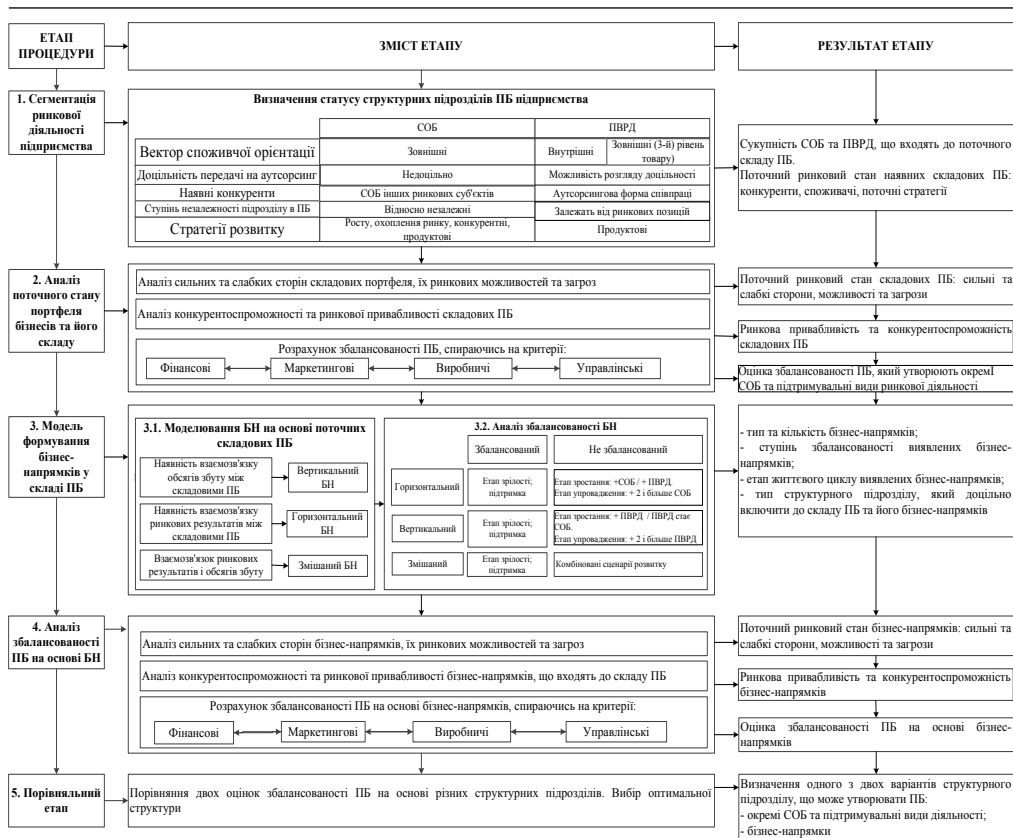


Рисунок 1 – Процедура маркетингового оцінювання збалансованості портфеля бізнесів, (розроблено автором)

На першому етапі оцінювання збалансованості портфеля необхідно визначити статус підрозділів, що входять до його складу. Як було зазначено, до складу ПБ можуть входити СОБ та підтримувальні їх види ринкової діяльності. Виявлення статусу складової портфеля здійснюється на основі значень критеріїв, наведених у табл. 1.

Таблиця 1 – Критерії виділення складових портфеля бізнесів, (уточнено автором на основі [6; 7; 10])

Класифікаційна ознака	Підтримувальний вид ринкової діяльності	СОБ
1	2	3
Мета управління	Формування конкурентоспроможної СОБ. Участь у формуванні збалансованого БН. Забезпечення конкурентної переваги у вигляді зниження собівартості діяльності підприємства	Посилення конкурентоспроможності підприємства. Участь у формуванні збалансованого бізнес-напрямку
Вектор споживчої орієнтації	Внутрішній – підтримувальний підрозділ. Зовнішній – підтримка як третього рівня товару	Зовнішній споживач (ринкові сегменти)

1	2	3
Споживча цінність	Додаткова (не основна, не першочергова), оскільки складова має супутній характер	Основна (базова, ключова)
Можливі конкуренти	Передача на аутсорсинг	Аналогічні СОБ конкурентів
Рівень конкурентоспроможності підрозділу	Низький (за рахунок його стандартності та типовості в рамках галузі)	Середній (за рахунок забезпечення диференціації та / або лідерства за витрами)
Стратегії розвитку	Зростання, охоплення ринку, конкурентні, продуктові	Продуктові
Ймовірність відтворення	Велика (за рахунок стандартизованості підрозділу в рамках галузі)	Середня
Рентабельність	Мінімальна – середня	Середня – висока

Таким чином, результатом першого етапу процедури оцінювання збалансованості ПБ є чітке визначення, який підрозділ є стратегічною одиницею бізнесу, а який – підтримувальним видом ринкової діяльності. Крім того, вже на цій стадії доцільним є аналіз їх поточного стану: визначення наявних ринкових конкурентів, споживачів, поточних стратегій тощо.

У рамках *другого етапу* процедури аналізується поточний стан ПБ підприємства. Він передбачає визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз його складових – стратегічних одиниць бізнесу та підтримувальних видів ринкової діяльності. Далі, за допомогою методів портфельного аналізу, визначаються їх конкурентоспроможність та ринкова перспективність. Так, до основних методів, за допомогою яких можна оцінити зазначені критерії, відносять такі матриці [7]: БКГ, МакКінсі, управлінських політик (Шелл), Артура Д. Літла тощо. Доцільність використання тієї чи іншої матриці залежить від галузевої специфіки конкретного підприємства, його маркетингово-управлінських завдань та факторів зовнішнього ринкового середовища. Логічним завершенням цього етапу є оцінювання інтегрального ступеня збалансованості ПБ. Для визначення інтегрального показника збалансованості [10]. Він вміщує чотири групи критеріїв: фінансові, маркетингові, виробничі та кадрові. Кожна група критеріїв відповідає за певні стратегічні цілі підприємства. Оцінка збалансованості ПБ може свідчити, що він є:

- повністю збалансованим: умова збалансованості виконується за всіма критеріями;
- частково збалансованим: умова збалансованості виконується за деякими критеріями;
- незбалансованим: умова збалансованості не виконується за жодним із критеріїв.

Таким чином, остаточним результатом другого етапу є оцінка ступеня збалансованості ПБ за умови, що складові ПБ розглядаються окремо.

Третім етапом оцінювання збалансованості ПБ є моделювання в його складі бізнес-напрямоків на основі існуючих складових. На цьому етапі доцільно виявити наявність взаємозв'язку між складовими ПБ, сформулювати на їх основі бізнес-напрямки, визначити їх тип, а також оцінити збалансованість самих бізнес-напрямоків. Якщо обсяги реалізації наявних у портфелі СОБ взаємозалежні, то доцільно утворювати бізнес-напрямок горизонтального типу. Горизонтальний бізнес-напрямок складається, переважно, із СОБ, споживча цінність яких значно посилюється за рахунок комплексності результатів. Якщо певні види діяльності посилюють ринковий результат

однієї й тієї самої бізнес-одиниці, то доцільно формувати вертикальний бізнес-напрямок, до складу якого входить одна, «якірна», СОБ та підтримувальні її види ринкової діяльності. У разі, коли мають місце обидва типи ринкової залежності між складовими ПБ, мова йде про бізнес-напрямок змішаного типу. У разі відсутності будь-якої форми ринкового взаємозв'язку між складовими ПБ формування на їх основі бізнес-напрямків є недоцільним. У рамках цього ж етапу визначається збалансованість самого бізнес-напрямку. Так, збалансований бізнес-напрямок не передбачає включення до його складу в найближчій перспективі додаткових СОБ та / або підтримувальних видів діяльності. Незалежно від типу він перебуває на стадії зрілості, а отже продуктово-ринкові стратегії мусять бути спрямовані на підтримку його ринкових позицій. У випадку, коли бізнес-напрямок є незбалансованим, тоді до його складу (а, отже, і до складу ПБ) необхідно додати додаткові підрозділи. Залежно від того, які підрозділи та в якій кількості доцільно додати до бізнес-напрямку, визначаються етап його життєвого циклу та продуктово-ринкові стратегії на етапі впровадження і зростання.

На **четвертому кроці** збалансованість ПБ визначається на основі агрегованих бізнес-напрямків. При цьому критерії та показники оцінювання аналогічні, що були виділені на другому етапі. Така уніфікація критеріїв та показників оцінки збалансованості дасть можливість наочного порівняння і визначення, яка форма організації ПБ є кращою.

Останній, **п'ятий**, етап процедури оцінювання збалансованості ПБ полягає в порівнянні двох оцінок збалансованості ПБ. Обирається той варіант організації портфеля бізнесів, критерії збалансованості якого краще відповідають ринковим цілям підприємства. Таким чином, результатом процедури оцінювання збалансованості ПБ є визначення доцільності об'єднання складових портфеля у бізнес-напрямок. У разі, якщо такий стратегічний крок є доречним, у рамках процедури визначаються тип та склад можливих бізнес-напрямків. На основі отриманих результатів підприємство розробляє стратегічні маркетингові заходи з управління ПБ.

Висновки з дослідження. Таким чином, дійшли висновку, що оцінювання портфеля бізнесів доцільно здійснювати в рамках маркетингового підходу. Він є більш комплексним, оскільки передбачає уточнення статусу складових портфеля – СОБ та підтримувальних видів ринкової діяльності, а також ураховує ринковий взаємозв'язок між ними. Це дає можливість агрегації складових ПБ у бізнес-напрямок. Оскільки внаслідок різних ринкових факторів такий крок не завжди є доцільним, описана вище процедура передбачає етап порівняння двох оцінок збалансованості ПБ – на основі окремо взятих складових та і основі бізнес-напрямків. У кінцевому підсумку, керівництво обирає той варіант організації ПБ, який найбільше відповідає цілям підприємства. Етап визначення доцільності формування бізнес-напрямків у складі ПБ є одним із найскладніших, оскільки пов'язаний зі складними розрахунками та моделюванням різних варіантів розвитку бізнесу. Тому в **подальших дослідженнях** більш детальну увагу необхідно приділити більш детальному вивченню мотивів формування бізнес-напрямків, уточненню критеріїв визначення їх збалансованості, а також управлінню ПБ на основі бізнес-напрямків у цілому.

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 303 с.
2. Державний комітет статистики: формат представлення статистичних даних [Електронний ресурс]: публікації / статистика науки та інновації. – Електрон. Дані (2 файли). – 2012. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

К.Ю. Яворська. Процедура оцінювання збалансованості портфеля бізнесів промислових підприємств

3. Длігач А.О. Стратегічне маркетингове управління : монографія / А.О. Длігач. – К. : Алерта, 2012. – 272 с.
4. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації : монографія / С.М. Ілляшенко, Г.О. Пересадько. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2009. – 328 с.
5. Ілляшенко С.М. Управління портфелем замовлень науково-виробничого підприємства: монографія / С.М. Ілляшенко, О.М. Олефіренко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. – 272 с.
6. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – 12-е изд. – СПб. : «Питер», 2006. – 816 с.
7. Куденко Н.В. Маркетингове стратегічне планування : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Н.В. Куденко. – Київ, 2003. – 36 с.
8. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен; пер. с англ. С. Жильцова, В.Б. Колганова. – СПб. : Питер, 2004. – 796 с.
9. Портер М. Конкуренция / М. Портер. ; пер. с англ. – М. : Диалектика-Вильямс, 2005. – 496 с.
10. Силаков А.В. Разработка метода формирования сбалансированной структуры товарного портфеля текстильного предприятия : автореф. дис. на получение науч., степени канд. екон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / А.В. Силаков. – Москва, 2004. – 23 с.

Е.Ю. Яворская, аспирант кафедры промышленного маркетинга НТУ Украины «Киевский политехнический институт»

Процедура оцінювання сбалансованості портфеля бізнесов промислових підприємств

В статті проаналізовані сучасні особливості маркетингового підходу до оцінювання сбалансованості портфеля бізнесов. Уточнена категорія «портфель бізнесов», що надає можливість розглядати портфель бізнесов з точки зору сукупності бізнес-направлень. Предложено процедуру оцінювання портфеля бізнесов в рамках маркетингового підходу, заснована на моделі цілесобразності об'єднання складових портфеля бізнесов в бізнес-направлення.

Ключевые слова: портфель бизнесов, бизнес-направление, стратегическая единица бизнеса, поддерживающий вид рыночной деятельности, портфельный анализ, процедура оценки сбалансированности портфеля бизнесов.

К.Ю. Yavorska, PhD Student of the Department of Industrial Marketing of National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute»

The balanced business portfolio evaluation procedure at industrial enterprises

The aim of the article. The aim of the article is to identify marketing aspects of balanced business portfolio evaluation; to form its procedure, which includes set of certain steps; to prove expediency of strategic business units integration into balanced business directions.

The results of the analysis. The main marketing features of business portfolio evaluation process were shown in the article. It was emphasized, that market correlation between business portfolio components is strongly needed to be mentioned during its balance estimation. It was justified, that one of the most effective ways to investigate this correlation correctly is based on identification of business portfolio's components. We mentioned that according to modern market conditions, business portfolio can include not only just strategic business units (SBU), but also its supporting market activities, which add value to the main SBUs. Third product level was given as an example of supporting market activities.

Therefore, the procedure of balanced business portfolio evaluation was suggested, which includes

five steps. On the first step distinguishing of SBUs and supporting market activities is proposed. For that issue set of criteria was suggested, according to which it is possible to come to the conclusion which type goes to each portfolio component. On the next stage, competitiveness and market attractiveness estimation for each portfolio component was lead, using traditional portfolio matrixes (BCG, GE /McCinsey, Shell /DPM, ADL / LC, etc.). The balance of business portfolio (which includes separately taken SBUs) is evaluated. For that point, BSC method is commonly used. On the third step, the model of creation business directions is given. It includes the relationships nature investigation between all business portfolio components, which gives an answer whether it is appropriate to create business directions based on existing portfolio components or not. It gives the type of possible business directions (as we mentions, there can be three possible types of business direction: horizontal, vertical and combined), its structure and life cycle as well. Forth procedure's step aims to evaluate business portfolio balance, which based not on separately taken SBUs, but on business directions. On this step the same methods as on second one are used. The final step includes compressing of two valuations and choosing that business portfolio structure, which is better for the company.

Conclusions and directions of further researches. Compared to other procedures, this one includes comparison of two balance business portfolio valuations (which goes from different business portfolio structures). Moreover, given procedure includes expediency business direction creating model. The advantages of business portfolio based on business directions were also given: additional market barrier for other competitors are created, improvement of competitiveness, increasing of profitability, etc.

Keywords: business portfolio, business direction, strategic business unit, supporting market activity, portfolio analysis, balanced business portfolio evaluation procedure.

1. Ansoff, I. (1989) *Stratehicheskoe upravlenie [Strategic management]*. Moscow: Ekonomika [in Russian].
2. Derzhavnyi komitet statystyky: format predstavleniia statystychnykh danykh [State Statistics Committee: format of statistical data presentation]. *Statystyka promuslovosti – Statistics of industry*. Retrived from <http://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
3. Dlihach, A.O. (2012). *Stratehichne marketynhove upravlinnia [Strategic marketing management]*. Kyiv: Alerta [in Ukrainian].
4. Illiashenko, N.S. (2009). *Marketunhova tovarna polituka promuslovoho pidpryemstva: upravlinnia strategiiamy dyversyfikatsii [Marketing product policy of industrial enterprise: management strategies of diversification]*. Sumy: Universytetska knyha [in Ukrainian].
5. Illiashenko, N.S. (2008). *Upravlinnia porfelem zamovlen naukovo-vuobnuchoho pidpryemstva [Management of a portfolio of orders of scientific and production enterprise]*. Sumy: Universytetska knyha [in Ukrainian].
6. Kotler, Ph. (2008). *Marketinh-management [Marketing Management]*. Kyiv: Piter [in Russian].
7. Kydenko, N.V. (2003). *Marketunhove stratehichne planuvannia [Marketing strategic planning]*. Kyiv [in Ukrainian].
8. Lamben, J.J. (2004). *Management orientirovannyi na runok: stratehicheskii i operatsionnyi marketinh [Market oriented management: strategic and operational marketing]*. St. Petersburg: «MBA Classic» [in Russian].
9. Porter, M. (2005). *Konkurentsiiia [Competition]*. Moscow: Dialektika-Williams.
10. Silakov, A.V. (2004). *Razrabotka metoda formirovaniia sbalansirovannoi strukturu tovarnoho portfelia tekstilnoho predpriatiia [Formation method of balanced goods portfolio for textile company]*. Moscow [in Russian].

Отримано 03.07.2013 р.