

ку є все ж таки єдине поняття розвитку підприємства, яке, незважаючи на наявність певних точок зору щодо його розуміння, а може й завдяки їй, зважаючи на різність висловлених точок зору, потребує певної конкретизації, яку пропонується здійснювати із використанням контент-аналізу.

Література

1. *Погорелов Ю. С.* Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства : [монографія] / Ю. С. Погорелов. — Харків : АдВА, 2010. — 436 с.

[Metadata, citation and s](#)

of Vadym Hetman Kyiv National Economic University

наук, ступень канд. екон. наук. Спец. 08.00.05 / А. В. Терных. — Белгород: Белгородский государственный технический университет, 2006. — 20 с.

3 *Верба В. А.* Концептуальні засади вимірювання розвитку компанії / Верба В. А. // Вісник НУ «Львівська політехніка». «Проблеми економіки та управління». — 2010. — № 668. — С. 17—23.

Корж Р. В.,

канд. екон. наук, доцент,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима
Гетьмана», Україна

Korz R. V.,

PhD, Associate Professor
SHEE «Vadym Hetman Kyiv
National Economic University»,
Ukraine

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПОРТФЕЛЕМ ПІДПРИЄМСТВА

THEORETICAL ASPECTS OF BUSINESS PORTFOLIO MANAGEMENT OF THE COMPANIES

Обґрунтовано доцільність розвитку теорії управління бізнес-портфелем. Сформовано авторське визначення управління бізнес-портфелем компанії

The necessity of development of the theory of business portfolio management is justified. The author view of definition of business portfolio is formed.

У сучасній науці та практиці управління соціально-економічними системами базується на засадах стратегічного менеджменту. Існує велика кількість наукових праць, які присвячені окремим проблемам управління підприємствами на основі стратегічного підходу, у тому числі й управління бізнес-портфелем компанії. Зв'язок управління бізнес-портфелем зі стратегічним менеджментом має двоїсту природу: по-перше, портфельна кон-

цепція, яка лежить в основі управління бізнес-портфелем, є однією з найпопулярніших парадигм стратегічного менеджменту; подруге, при розробці стратегії компанії доцільно приймати рішення відносно розвитку її бізнес-портфеля (портфельна стратегія).

У теоретичному плані актуальність даного дослідження обумовлена недостатньою методичним і методологічним опрацюванням проблеми. На Заході управління бізнес-портфелем (portfolio-management) виникло у 70-х рр. минулого століття, сягнуло піку свого розвитку на початку 80-х рр., що було пов'язано з популярністю на той час школи позиціонування (М. Портера) в стратегічному управлінні. З тих пір систематичних і концептуальних досліджень по даній тематиці не було, увагу приділялося лише окремим аспектам (частіше інструментам) управління бізнес-портфелем. Разом з тим, застосування окремих положень і моделей управління бізнес-портфелем у практиці стратегічного управління набуло розвитку, що виявило низку проблем, які пов'язані з відставанням теоретичної бази для здійснення ефективного управління. Виникає необхідність комплексного розгляду процесу управління бізнес-портфелем компаній з урахуванням останніх наукових напрацювань у суміжних областях стратегічного менеджменту та управлінської науки в цілому, а також з урахуванням реалій розвитку конкуренції у галузевих, міжгалузевих, внутрішніх і міжнародних ринках.

Управління бізнес-портфелем підприємства як напрямок наукового дослідження виникло в рамках стратегічного менеджменту. Портфельна концепція є розробкою представників шкіл дизайну, планування та позиціонування [1]. Вершини свого розвитку портфельна концепція набула з появою «школи позиціонування», де вона була висунута на центральний план всього стратегічного менеджменту. В наукових дослідженнях Ф. Хаспеслафа наведено наступне визначення портфельного планування та управління: «повне розуміння того, що диверсифікована компанія є портфелем бізнесів, кожен з яких має здійснювати певний вклад у сукупний ефект підприємства і відповідно управлятися». Дане визначення відображає погляди менеджерів, які вважають, що економічна ефективність підприємства в більшому ступені залежить від структурних характеристик галузі та позицій у ній. Хаспеслаф Ф. виділяє три кроки в практичній реалізації цієї концепції:

1. Перевірка способу, за допомогою якого підприємство визначає свої напрямки бізнесу. Результатом цього процесу є виділення «стратегічних зон господарювання», які можуть не відповідати організаційній структурі підприємства і визначаються відповідно до специфічних умов галузі.

2. Класифікація стратегічних зон господарювання в «портфельній матриці» залежно від значення характеристик привабливості продукту/ринку і конкурентної позиції бізнесу.

3. Присвоєння кожній стратегічній зоні господарювання «стратегічної місії» з урахуванням її фінансових цілей і цілей росту, а також відповідний розподіл ресурсів [2].

Моделі портфельного планування акцентують увагу на створенні цінності, на основі управління взаємозв'язками між окремими напрямками бізнесу підприємства. Але досягнення подібних синергетичних ефектів є досить складною задачею. Зазвичай акцент здійснюється лише на фундаментальний взаємозв'язок між напрямками бізнесу — розподіл потоків капіталу. Це можна пояснити тим, що протягом життєвого циклу потоки капіталу змінюються в такій тенденції: на фазі зростання, як правило, вони від'ємні, на етапі зрілості — позитивні. Ситуація незбалансованості потоків капіталу ускладнюється неефективністю ринку капіталу та методів його розподілу всередині підприємства. В такій ситуації концепція портфельного планування спрямовується на обґрунтування системи управління ресурсами за рахунок ефективного розподілу та з урахуванням взаємозв'язків між позицією бізнесу та загальною результативністю діяльності підприємства. Однак, ототожнювати поняття портфельного планування та портфельного управління (управління бізнес-портфелем), на наш погляд, не коректно. Портфельний менеджмент є однією із концепцій поглядів на процес стратегічного управління, який включає фази планування, реалізації і контролю. Навряд чи на практиці існує компанія, яка б в процесі стратегічного управління не застосовувала б окремі концепції, методики та елементи портфельного менеджменту.

Узагальнюючи теоретичні положення щодо управління бізнес-портфелем автор вважає, що це процес управління набором напрямків бізнесу підприємства, що реалізується в рамках стратегічного менеджменту, який спрямований на підвищення конкурентоспроможності підприємства як у цілому, так і за рахунок реалізації синергії між окремими його бізнес-напрямами.

Література

1. *Минцберг Г.* Школи стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лэмпел. — СПб.: Питер, 2001. — 336 с.
2. *Гурков И. Б.* Стратегический менеджмент организации / И. Б. Гурков. — СПб.: Теис, 2004. — 240 с.