

**ОСОБЕННОСТИ МЕТОДА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ  
«ПОРТФОЛИО» В РАМКАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ПРОМЫШЛЕННОЙ КОРПОРАЦИИ**

*Иванов С.В.*

---

*У статті виконано дослідження особливостей системи стратегічного і оперативного управління корпорації, ФПГ і обґрунтовано застосування методу стратегічного управління «портфоліо» в діяльності промислових корпорацій.*

**Постановка проблемы.** С начала рыночных реформ всеми ветвями власти на самых различных уровнях всегда декларировалась критическая важность привлечения инвестиций в экономику регионов Украины. В нынешней ситуации, характеризующейся повышенными инфляционными ожиданиями всех экономических субъектов, высоким уровнем политических рисков в Украине, падением доверия к стране со стороны западных инвесторов, инвестиционный процесс в Украине, казалось бы, обречен. Однако это не совсем так. Известно, что в соответствии с законами диалектики даже такое отрицательное явление, как кризис, несет в себе и положительные для инвестиционного процесса моменты.

Для стратегических инвесторов, которые ищут в Украине рынок сбыта и рынок производства, в связи с низкой потенциальностью украинского фондового рынка открываются большие возможности, когда по западным меркам за бесценок можно приобрести предприятие, осуществить слияние (или поглощение), способствующее реструктуризации бизнеса. Нынешняя ситуация на руку и так называемым венчурным фондам, для которых осуществление прямых инвестиций в капитал молодых растущих компаний является основным видом деятельности. Таким образом, в посткризисных условиях для ряда украинских ФПГ, корпораций, компаний существует реальная возможность получения прямых инвестиций.

Однако для того, чтобы эта возможность была реализована, необходимо соблюдение целого ряда условий. Среди них и перспективность сектора экономики, в котором действует компания, и наличие рентабельного инвестиционного проекта, и соответствующий современному западному уровню менеджмент компании. Одним из ключевых моментов для привлечения прямых инвестиций является постановка деятельности компании – реципиента в области стратегического планирования. Очевидно, что организация эффективной системы управления и планирования сегодня – насущная необходимость для любой украинской ФПГ, корпорации, компании. В частности, для корпорации, занимающейся внешнеэкономической деятельностью и

конкурирующей с крупнейшими ТНК и мировыми компаниями, – это вопрос выживания.

Сегодня актуальной остается проблема – стратегическое планирование, стратегическое и оперативное управление корпорацией – цель или средство в рамках осуществления внешнеэкономической деятельности? В научной литературе достаточно глубоко изучен процесс стратегического планирования. Также, рядом ученых выполнены исследования особенностей систем стратегического и оперативного управления предприятиями. Но, к сожалению, эти два важных вида управления и планирования в рамках осуществления внешнеэкономической деятельности в условиях процесса глобализации недостаточно изучены.

**Анализ научных публикаций по данной проблеме.** В целом, теория стратегического планирования фирмой является достаточно хорошо разработанной. Здесь выделяются фундаментальные труды таких основоположников данного направления, как: И. Ансофа, Р. Акофа, Дж. Сазерленда, Д. Кэнуэлла [1], Р. Бенсона, К. Ворслея. Также необходимо выделить работы в области стратегического управления программами на предприятиях: У. Дейвида, Т. Парра [2], М. Мескона, Ф. Хедоури, Дж. Стрикленда [3]. Среди исследований отечественных ученых можно выделить работы Н.А. Кизима, В.С. Пономаренко, О.М. Тридида, А.В. Козаченко, Ю.С. Погорелова, О.В. Ревенко, А.В. Гринева, В.А. Панкова, А.В. Савчука, В.И. Ландика.

**Целью статьи** является исследование особенностей системы стратегического и оперативного управления корпорации, финансово-промышленной группы, анализ эффективности стратегического плана организации и обоснование к применению метода стратегического управления портфолио.

**Изложение основного материала.** Как уже отмечалось, постановка деятельности компании – реципиента в областях стратегического планирования и формирования системы стратегического и оперативного управления является ключевым моментом для привлечения прямых инвестиций и осуществления внешнеэкономической деятельности (ВЭД). Данный компонент стратегического менеджмента влияет на инвестиционный процесс как бы на двух уровнях. Это разработка бизнес-плана компании, без которого невозможно даже начать работу по привлечению инвестиций. Уже на этом уровне необходимо привлечение аппарата стратегического планирования деятельности компании, корпораций, ФПГ (анализ рынка продуктов или услуг компании, анализ конкурентной среды, разработка программы по созданию реальной ценности конкретного бизнес-плана, с помощью программ и проектов проведения преобразований и т.д.) [4, с. 42-43]. При этом, успешная реализация инвестиционного проекта в рамках конкретного бизнес-плана возможна лишь при использовании стратегического планирования «на регулярной и системной основе» как неотъемлемого элемента оперативного управления компанией, корпорацией, ФПГ. Именно на это

сейчас, в условиях нестабильности, будет обращать внимание стратегический инвестор при выборе объекта инвестирования в рамках Украины.

Вторым уровнем влияния стратегического менеджмента на инвестиционный процесс является качество системы стратегического и оперативного управления организациями (компанией, корпорацией, ФПГ). Из теории стратегического управления известно, что оно состоит из пяти основных связанных между собой процессов. Анализ окружающей среды – внешней, внутренней и рабочей – первый этап. Основными компонентами внешней среды (особенно в рамках ВЭД) являются экономическая ситуация, юридические вопросы, политические течения и т.д. Клиенты, поставщики, конкуренты – принципиальные компоненты рабочей среды (для корпораций и ФПГ также государственные органы, финансовые институты, СМИ и т.д.). Анализ внутренней среды позволяет раскрыть внутренний потенциал компании, корпорации, ФПГ, их возможности, конкурентную позицию и доступные ресурсы.

Следующий этап – второй процесс стратегического управления – определение философии, миссии и общих целей. Далее следует определить стратегические, долгосрочные и среднесрочные цели. Это наиболее важный и наиболее сложный процесс.

Определив цели, можно перейти к третьему этапу – анализу и выбору стратегии. Два последних процесса – реализация стратегии и контроль за реализацией имеют серьезную взаимосвязь с процессом оперативного управления компаний, корпорацией и ФПГ. Такое взаимодействие гарантирует обратную связь между всем процессом планирования и управления в данных видах организаций. При этом, в кризисных условиях анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии позволяет принять осознанное решение о том, как вид бизнеса компании в настоящий момент приносит доход, и поэтому имеет право на существование. В рамках необходимости инвестиционного проекта, в том числе за счет привлечения прямых инвестиций, компаниям неизбежно придется заняться ревизией направлений своей деятельности и пересмотром стратегий развития каждого из них. Исключительно важным аспектом стратегического управления, особенно в рамках инвестиционного процесса и осуществления ВЭД является построение организационной структуры, адекватной ставящимся перед компанией, корпорацией, ФПГ задачам управления.

Отметим две важные концепции, связанные с формированием оргструктур в условиях инвестпроекта и осуществления ВЭД (в том числе и в кризисных условиях).

Первая – концепция управления при помощи так называемых матричных (проектных) структур. Здесь необходимость реорганизации традиционных оргструктур связана с быстрым изменением внешней среды и усложнением задач и проектов компании, корпорации, ФПГ. Также важно понимание, что в современных рыночных условиях никогда еще не было столь сильным влияние экономических факторов,

побуждающих организации типа компаний, организаций и ФПГ реализовать масштабные инициативы, направленные на проведение преобразований с целью повышения производительности. Как отмечает У. Дейвид, жесткая конкуренция внешних рынков, изменяющиеся модели ведения бизнеса, новые технологии, необходимость снижения затрат и глобализация – все эти факторы заставляют организации предпринимать все больше и больше инициатив, беспрецедентных по своей сложности и темпам реализации [2, с. 1]. В рамках стратегических преобразований возрастает роль процесса адаптации оргструктур.

Также становится все более очевидным, что традиционные методы реагирования на перемены и управление преобразованиями (например, реализации инвестиционных проектов или ВЭД) больше не приносят ожидаемых результатов, а в отдельных случаях непреднамеренно способствуют возникновению дополнительных проблем. По нашему мнению, тому есть две основные причины, возникающие на третьем этапе стратегического планирования и управления. Первая – это отличие независимых преобразований от взаимозависимых. В настоящих условиях существует наличие прочных системных взаимосвязей между важнейшими инициативами, направленными на проведение преобразований в конкретной организации (например, инициатива – стратегия выхода компании на внешний зарубежный рынок и начало осуществления ВЭД). Ни одна проблема не существует в изоляции, а «точечные решения», зачастую сопряжены с возможными затратами и побочными эффектами, возникающими вне сферы прямого влияния любой отдельно взятой проблемы. На рис. 1 показаны внешние и внутренние силы компании, корпорации и ФПГ в рамках реализации процесса стратегических преобразований (как способствующие так и не способствующие реализации процесса) [5, с. 31].

Все чаще стратегические преобразования (организация ВЭД или реализация инвестиционных проектов) не только преодолевают границы между процессами, технологиями, персоналом и географически удаленными отделениями (филиалами) корпорации или ФПГ, но и выходят за их пределы, затрагивая поставщиков, клиентов, стратегических партнеров. Во-вторых, это основные предметы беспокойства компании, корпорации и ФПГ против инициатив, направленных на проведение преобразований. В прошлом основное внимание топ-менеджмента компании было сосредоточено в первую очередь на управление (как правило – оперативное) компанией

Любые инвестпроекты или стратегические инициативы (например, организация ВЭД) нередко считались второстепенными, и, следовательно, управлению или уделяли внимание только тогда, когда позволяло время (план «есть», и только тогда стратегическое нововведение, в том числе организационное). Но в условиях современных динамичных рынков и интенсивной конкуренции размеры, масштабы и характеристики преобразований стали более серьезными. Это значит, что доля усилий,



Рис. 1. Внутренние и внешние силы в рамках реализации процесса стратегических преобразований

затрачиваемых на реализацию этих инициатив (стратегическое планирование и формирование системы стратегического и оперативного управления компанией, корпорацией и ФПГ), существенно возрастает. К сожалению, существующие организационные структуры («рудименты» плановой экономики) по большей части рассчитаны на «обычное ведение бизнеса», а не на реализацию уникальных стратегических инициатив, связанных с проведением преобразований, в том числе за счет разработки надлежащей стратегии и программы развития.

В условиях конкурентных рынков очевидно, что стратегическими инициативами, направленными на проведение преобразований, больше нельзя управлять путем расширения существующей деятельности по управлению проектами. Нужен новый подход.

Рассмотрим, в рамках теоретических положений четвертого и пятого этапов стратегического управления (по концепции М. Мескона, М. Альберта и М. Хедоури [3]), особенности стратегического планирования, присущие украинской промышленно-инвестиционной корпорации «Укрподшипник», занимающейся внешнеэкономической деятельностью.

1. Стратегия развития ПИК «Укрподшипник» формируется не для какого-то одного рынка, как в случае с отдельными предприятиями корпорации, а в отношении ряда связанных между собой рынков определенной отрасли (корпорация построена по принципу вертикальной интеграции), либо слабо связанных между собой рынков (корпорация сфокусирована по принципу конгломерата).

2. Корпорация «Укрподшипник» при разработке своих стратегических планов развития и формировании стратегических программ (в рамках управления проектами предприятий, входящих в корпорацию) осуществляет системный мониторинг на глобальных рынках (продукции цветной металлургии и средств альтернативной энергетики) в условиях глобальной конкуренции. Этот фактор стал особенно заметен в последнее десятилетие.

3. В процессе повышения эффективности системы стратегического и оперативного управления корпорации, осуществляющей ВЭД по результатам стратегического планирования и мониторинга происходит смещение акцентов с анализа и прогнозирования поведения рынков отдельных товаров в сторону отраслевого анализа (в том числе, анализа развития мировой экономической системы в целом. Ранее такая деятельность не осуществлялась).

4. В рамках создания стратегического плана развития корпорации в настоящее время выполняется сравнение намеченных стратегических ориентиров и реальных возможностей, предлагаемых внешней и внутренней средой и выполняется анализ разрывов между ними. Анализ разрыва имеет следующее практическое применение в корпорации, а именно:

- определение основных интересов корпорации, выраженных в терминах стратегического планирования по всем направляющим бизнеса и по ПИК «Укрподшипник» в целом;

- выяснение реальных возможностей направлений бизнеса для осуществления стратегических инициатив преобразования оргструктур под интересы будущего состояния внешней среды;
- определение конкретных показателей стратегического плана, соответствующего основным интересам корпорации;
- разработка специальных программ и способов действий, необходимых для заполнения разрыва.

В ходе исследования, выяснено, что анализ разрыва для корпорации является более сложным, как с точки зрения установки конкретных целевых показателей стратегического плана ПИК «Укрподшипник» на период до 2015 года, так и с точки зрения разработки программ по заполнению разрыва. Система целевых показателей для корпорации носит иерархический характер, когда на уровне отдельных направлений бизнеса определяются такие показатели, как объем продаж, доля рынка, конкурентные позиции, тогда как на уровне ПИК «Укрподшипник» используются финансовые показатели: доходность основного и оборотного капитала, абсолютный объем прибыли, накопленные инвестиционные ресурсы.

С другой стороны, корпорация имеет больше возможностей, чем отдельные предприятия, по достижению глобальных целевых значений оборота и доходности путем оптимизации стратегического портфеля направлений бизнеса и перераспределения ресурсов внутри корпорации.

Этап формирования стратегии в рамках корпоративной системы стратегического и оперативного управления ВЭД следует за этапом 3 – стратегического анализа и нацелен на выбор одной из стратегических альтернатив. В практике ПИК «Укрподшипник» формулирование стратегии включает в себя три основных составляющих: формирование общей стратегии корпорации; формирование конкурентной (деловой) стратегии корпорации; определение функциональных стратегий корпорации. Трансформация выбранных стратегий (производственной; маркетинговой; финансовой стабильности; разворота, то есть, отказа от производства нерентабельных продуктов, плохо работающих каналов распределения; отделения, то есть, отказа от отдельных направлений бизнеса с продажей или ликвидацией юридического лица, которое было занято в данном направлении корпоративного бизнеса). Специалистами управления стратегического развития корпорации, учитываются следующие виды ресурсных ограничений при согласовании стратегического плана, а именно: уровень имеющихся финансовых и инвестиционных ресурсов, размер приемлемого риска, человеческие ресурсы (их навыки, способности, потенциал мотивации к внедрению нововведений, управленческие ресурсы, противодействие конкурентов, отношения в рамках рабочих связей корпорации).

Важным аспектом стратегического управления компании, корпорации и ФПГ является способность данных организаций к адаптации к стратегическим изменениям на рынках, которую можно описать в виде следующих категорий:

- *Ключевые возможности корпорации* (это возможности, отражающие оперативную основную деятельность: распределение и сбыт, маркетинг, управление незавершенным производством, логистика и т.д.);  
 - *Способности к проведению стратегических преобразований* (это возможности, которые помогают создавать и реализовывать конкретные инициативы, направленные на проведение стратегических преобразований: принятие инвестиционных решений, управление программами, управление людскими ресурсами, управление организационными нововведениями и обеспечение проведения преобразований). На рис. 2 показан динамичный баланс между двумя группами (категориями) возможностей корпорации, осуществляющей, в том числе внешнеэкономическую деятельность.

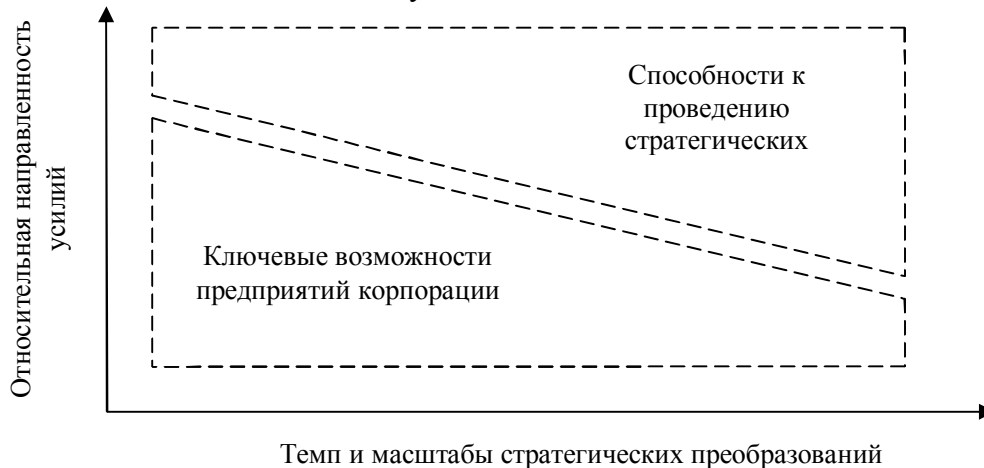


Рис. 2. Баланс между ключевыми возможностями предприятий корпорации и способностями к проведению стратегических преобразований

Также важное место в процессе формирования системы стратегического управления корпорациями и ФПГ занимает стратегическое управление портфолио. Управление программами в условиях корпорации – это умение направлять ресурсы, знания и навыки и управлять ими в ходе эффективного развертывания нескольких проектов, в совокупности своей предназначенных для увеличения ценности (стоимости). Основная цель стратегического управления портфолио – это гарантия наличия и поддержания прочной связи между инициативами, внедряемыми в корпорации или ФПГ, и их стратегической значимостью и обоснованностью. Стратегическое управление портфолио – это процесс в рамках системы стратегического управления корпорацией, ход которого определяется руководством высшего звена. Это механизм, с помощью которого топ-менеджеры координируют и контролируют инвестиции корпорации ради создания будущей ценности. Стратегическое управление портфолио является непрерывным процессом создания, управления и оценки портфолио стратегических инициатив (инвестиций), направленных на достижение стратегических целей организации. Данный



подход (по У. Дейvidу и Т. Парру) представляет собой цикл, состоящий из четырех этапов: перевод стратегии (выделение основных руководящих принципов для составления портфолио); планирование портфолио (процесс отбора соответствующих программ и проектов); управление портфолио; повторная оценка стратегии и портфолио («контрольная точка», на которой проводится анализ прогресса развития портфолио). Стратегические цели корпорации и портфолио (набор стратегических инициатив, предназначенных для достижения устойчивых результатов и конкурентных преимуществ) неразрывно связаны между собой и оказывают взаимное влияние друг на друга. На рис. 3 представлено стратегическое управление портфолио и структуры управления программами в корпорации или ФПГ [2, с. 20].

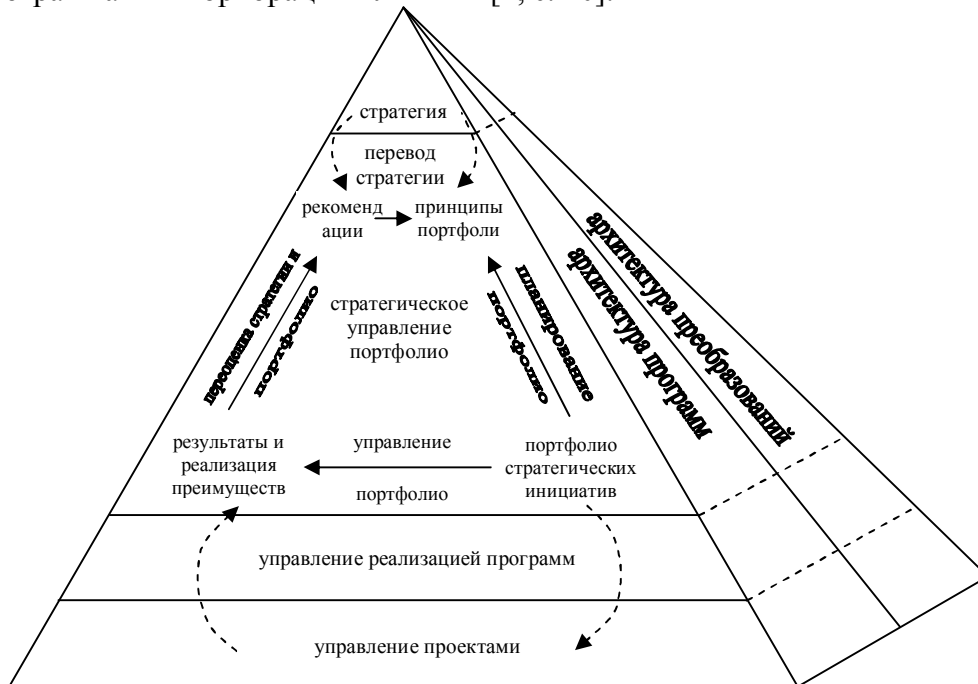


Рис. 3. Модель стратегического управления портфолио и структуры управления программами в корпорации

Применяя метод портфолио к выбору, координации и оценке проектов, а также постоянно пересматривая и совершенствуя стратегию бизнеса, корпорация или ФПГ сможет управлять противоречивыми требованиями, возникающими в связи с реализуемыми инициативами, и максимально увеличить совокупную ценность портфолио. Стратегическое управление портфолио, надлежащим образом применяемое в рамках системы стратегического и оперативного управления корпорацией или ФПГ, способствует:

- созданию прочной связи между реализацией бизнеса на уровне компании, корпорации, ФПГ и ключевыми стратегическими инициативами в целях обеспечения согласованности;

- определению приоритетности стратегических инициатив, которые лучше всего способствуют проведению намеченных преобразований в рамках бюджетных и временных ограничений;
- созданию прочной связи между такими видами деятельности, как стратегическое развитие, принятие инвестиционных решений, стратегическое планирование деятельности предприятий корпорации или ФПГ и выполнение планов;
- внедрению единых для корпорации или ФПГ методов управления рисками, возможностями и вопросами распределения ресурсов, вытекающими из взаимозависимости стратегических инициатив;
- предоставление высшему руководству (топ-менеджменту) возможности направлять и управлять портфолио – программами, реализуя корпоративные цели и стратегию в условиях динамичной окружающей среды;
- концентрации внимания на стратегических инициативах, а не на вкладах в проекты, и на использовании показателей деятельности и отчетности, основанных на реализации конкурентных преимуществ, а не на результатах программ / метрических данных;
- предотвратить неудовлетворительные показатели прибыли на капитал, инвестированный в программы и проекты, которые не способствуют реализации общей корпоративной стратегии корпорации или ФПГ.

**Выводы.** В настоящее время, как показывает исследование, в ситуации растущей конкуренции на международных рынках, неблагоприятной ценовой динамики мировых рынков, нестабильной политической ситуации в странах Ближнего Востока и отдельных странах ЭС, и частично в Украине, в бизнес-организациях (компаниях, корпорациях, финансово-промышленных группах) назрела необходимость улучшить систему управления, сделать ее более рациональной и эффективной. Стратегическое и оперативное управление – традиционно «слабые места» украинских бизнес-организаций. Не существует универсальной стратегии, которая подходила бы двум различным бизнес-организациям. Также не существует и теории, которая прописывает, что и как делать в конкретной рыночной ситуации. В этом вся сложность.

Ясно, что на уровне корпораций и ФПГ стратегическое управление должно быть оформлено организационно, в том числе за счет формирования корпоративной системы стратегического управления, стратегического планирования и оперативного управления. Для построения целостной интегрированной модели оперативного управления корпорацией или ФПГ следует выработать цели оперативного управления на выбранном временном отрезке. При этом, целеполагание должно охватывать все основные сферы деятельности предприятий, входящих в корпорацию или ФПГ.

Опыт отдельных украинских корпораций (например, ПИК «Укрподшипник», «Мотор-Сич») и финансово-промышленных групп (например, «СКМ», «Интерпайп») показал, что целесообразно

формировать систему стратегического управления на базе управления непрерывным процессом преобразований, позволяющим данным организациям быть «подвижными» и адаптированными к стратегическим изменениям внешней рыночной среды. Стратегическое управление портфолио – это первый и важный этап в создании единой направленности стратегии и реализуемых программ и проектов. При этом, топ-менеджмент корпораций и ФПГ должны понять, что движет бизнесом на самом высоком уровне, разобраться в организационной динамике и учесть все внешние, или рыночные факторы и колебания, тем самым будет обоснована стратегия организации, стремящейся к реализации своего видения и достижению целей, с учетом особенностей деятельности конкретной корпорации в конкретных ситуациях.

#### *Література:*

1. Сазерленд Дж. Стратегический менеджмент: ключевые понятия / Дж. Сазерленд, Д. Кэнуэлл. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 464 с.
2. Дейвид У. Управление программами на предприятии: создание реальной ценности с помощью программ и проектов проведения преобразований. Пер. с англ. В.О. Шагоян / У. Дейвид, Т. Парр. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 320 с.
3. Мескон М. Основы менеджмента. – 6-е изд. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2007. – 512 с.
4. Салун В. Стратегическое планирование – цель или средство / В. Салун // Маркетинг. – 1999. – № 1. – С. 42-47.
5. Thirty M. Delivering Benefits through Programme and Value Management / M. Thirty. – Birmingham: Project Word Seminar, 2002. – P. 49-73.

#### *Abstracts*

**Ivanov S. V.**

#### **Features of a method of strategic management of "portfolio" within activity of industrial corporation**

In article research of features of system of strategic and operational management of corporation, FPG is executed and application of a method of strategic management of "portfolio" in activity of industrial corporations is proved.