

АЛГОРИТМ ПОСТРОЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОГО БИЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ ХОЛДИНГОВОЙ КОМПАНИИ

© 2014 ЛАЗАРЕВА М. Г.

УДК 334.758.4.:303.823-057.17

Лазарева М. Г.

Алгоритм построения сбалансированного бизнес-портфеля холдинговой компании

Целью статьи является построение алгоритма формирования сбалансированного портфеля бизнесов холдинга. Предложен алгоритм проведения процесса реструктуризации бизнес-портфеля с целью достижения его сбалансированности. В основе построения алгоритма лежит системный подход, охватывающий всесторонние исследования внешней и внутренней среды холдинга в их взаимном влиянии и взаимосвязи. Индикаторами сбалансированности выступают два базовых принципа структуры портфеля и сочетание доходности и устойчивости портфеля, в которых должны соблюдаться пропорции «золотого сечения». Предложено использование базовых стратегических и тактических критериев отбора и мониторинга бизнесов в бизнес-портфель холдинга. Тактические критерии помогают оценить возможности самих бизнесов, стратегические – возможности отрасли, в которой этот бизнес развивается. Разработан типовой набор критериев к основным и обеспечивающим бизнесам холдинга. В качестве тактических критериев предлагаются следующие: оборачиваемость запасов сырья; ритмичность продаж, оценивающая возможность производить периодические отчисления с оборота; наличие достаточной величины оборота; возможность монополизации (или завоевания большей доли рынка). Стратегические критерии предлагаются следующие: прибыльность отрасли; стабильность отрасли; низкий уровень риска в отрасли; экологическая чистота отрасли; перспективность отрасли. Предложен оригинальный набор критериев к обеспечивающим бизнесам внутри системы, на открытом рынке и общие критерии к обеспечивающим бизнесам. Предлагаемый набор критериев обеспечивает топ-менеджмент удобным и эффективным инструментом при построении и последующем мониторинге сбалансированного портфеля бизнесов. Представленный алгоритм был использован в практической деятельности корпорации «Укрподшипник». Поскольку каждый холдинг – уникальное образование, то предложенные алгоритм и критерии к бизнесам могут служить шаблоном для практического применения в каждом конкретном случае. Оригинальность предложенного подхода состоит в том, что автор обозначил границы сбалансированности, ограниченные пропорциями «золотого сечения»; предложенный алгоритм и критерии к основным и обеспечивающим бизнесам являются универсальными для любого состава бизнес-портфеля: от специализированных холдингов до диверсифицированных.

Ключевые слова: холдинговая компания, сбалансированный бизнес-портфель, динамическая устойчивость, пропорция «золотого сечения», критерии к основным бизнесам бизнес-портфеля, критерии к обеспечивающим бизнесам бизнес-портфеля

Табл.: 2. Библ.: 12.

Лазарева Марина Геннадиевна – кандидат экономических наук, докторант, кафедра управления персоналом и экономики труда, Донецкий национальный технический университет (ул. Артема, 58, Донецк, 83001, Украина)

Email: mglazareva@gmail.com

УДК 334.758.4.:303.823-057.17

UDC 334.758.4.:303.823-057.17

Лазарева М. Г. Алгоритм побудови збалансованого бізнес-портфеля холдингової компанії

Lazareva M. G. An Algorithm for Constructing a Balanced Business Portfolio of the Holding Company

Метою статті є побудова алгоритму формування збалансованого портфеля бізнесів холдингу. Запропоновано алгоритм проведення процесу реструктуризації бізнес-портфеля з метою досягнення його збалансованості. В основі побудови алгоритму є системний підхід, що охоплює всебічні дослідження зовнішнього і внутрішнього середовищ холдингу в їхньому взаємному впливі та взаємозв'язку. Індикаторами збалансованості виступають два базових принципи структури портфеля та поєднання прибутковості та стійкості портфеля, які повинні дотримуватися пропорції «золотого перетину». Запропоновано використання базових стратегічних і тактичних критеріїв відбору та моніторингу бізнесів у бізнес-портфель холдингу. Тактичні критерії допомагають оцінити можливості самих бізнесів, стратегічні – можливості галузі, в якій цей бізнес розвивається. Розроблено типовий набір критеріїв до основних і забезпечуючих бізнесів холдингу. В якості тактичних критеріїв пропонуються наступні: оборотність запасів сировини; ритмічність продажів, що оцінює можливість виробляти періодичні відрахування з обороту; наявність достатньої величини обороту; можливість монополізації (або завоювання більшої частки ринку). Стратегічні критерії пропонуються наступні: прибутковість галузі; стабільність галузі; низький рівень ризику в галузі; екологічна чистота галузі; перспективність галузі. Запропоновано оригінальний набір критеріїв до забезпечуючих бізнесів усередині системи, на відкритому ринку і загальні критерії до забезпечуючих бізнесів. Пропонований набір критеріїв забезпечує топ-менеджмент зручним і ефективним інструментом при побудові і наступному моніторингу

The purpose of this paper is the creation of an algorithm of a balanced portfolio of a holding business. We propose an algorithm of the process of restructuring the business portfolio in order to achieve its balance. The creation of an algorithm is based on a systematic approach involving a comprehensive study of external and internal environment of the holding in their mutual influence and relationships. Balance indicators serve two basic principles of portfolio structure and combination of profitability and sustainability of the portfolio, which must follow the proportion of «golden section». The use of the basic strategic and tactical selection criteria and monitoring businesses in the business portfolio holding was suggested. Tactical criteria help to assess the capabilities of the existing businesses, strategic – opportunities of the industry in which this business is growing. A typical set of criteria to the ground and providing businesses of the holding was developed. Tactical criteria include: raw materials inventory turnover; pace of sales that evaluates the opportunity to make periodic payments to the turnover; availability of sufficient quantities of turnover; the possibility of monopolization (or capture of a bigger share of the market). Strategic criteria include: the profitability of the industry; stability of the industry; low level of risk in the industry; environmental cleanliness industry; prospects of the industry. An original set of criteria to provide business within the system, on the open market and the general criteria to provide business. The proposed set of criteria provides top management convenient and effective tool in the construction and subsequent monitoring of a balanced portfolio of businesses. The algorithm was used in the practice of

збалансованого портфеля бізнесів. Представлений алгоритм було використано в практичній діяльності корпорації «Укрпідшипник». Оскільки кожен холдинг – унікальне утворення, то запропоновані алгоритм і критерії до бізнесів можуть слугувати шаблоном для практичного застосування в кожному конкретному випадку. Оригінальність запропонованого підходу полягає в тому, що автор позначив коридор збалансованості, що обмежений пропорціями «золотого перетину»; запропонований алгоритм і критерії до основних і забезпечуючих бізнесів є універсальними для будь-якого складу бізнес-портфеля: від спеціалізованих холдингів до диверсифікованих.

Ключові слова: холдингова компанія, збалансований бізнес-портфель, динамічна стійкість, пропорція «золотого перетину», критерії до основних бізнесів бізнес-портфеля, критерії до забезпечуючих бізнесів бізнес-портфеля

Табл.: 2. Бібл.: 12.

Лазарева Марина Геннадіївна – кандидат економічних наук, докторант, кафедра управління персоналом та економіки праці, Донецький національний технічний університет (вул. Артема, 58, Донецьк, 83001, Україна)

Email: mglazareva@gmail.com

the corporation «Ukrpodshipnik.» Since each holding is a unique formation, the proposed algorithm and criteria for businesses can serve as a template for the practical application in each case. The originality of the approach lies in the fact that the author has outlined the boundaries of balance, the limited proportions of the «golden section»; the proposed algorithm and the basic criteria and providing businesses are universal for all of the business portfolio: from specialized holdings to diversified.

Keywords: holding company, a balanced business portfolio, dynamic stability, the proportion of the «golden section», the criteria for the main business of the business portfolio, the criteria to providing companies of business portfolio

Tabl.: 2. **Bibl.:** 12.

Lazareva Maryna G. – Candidate of Sciences (Economics), Candidate on Doctor Degree, Department of Personnel Management and Labour Economics, Donetsk national technical university (vul. Artema, 58, Donetsk, 83001, Ukraine)

Email: mglazareva@gmail.com

Введение. Базовые элементы концепции управления динамической устойчивостью, основанной на стоимостном подходе, – оперативное управление стоимостью, обеспечивающее стабильность и стратегическое управление инвестиционной стоимостью, обеспечивающее развитие, требуют прежде всего создания сбалансированного бизнес-портфеля в холдинге. Сбалансированный портфель в холдинге предполагает оптимальное сочетание уровня доходности (желаемой собственником) в текущем и в долгосрочном периодах, заданного темпа роста (для достижения определенного размера группы компаний за определенный собственником период), определенного уровня риска и ликвидности.

Можно выделить следующие особенности портфелей бизнесов отечественных холдингов (выводы сделаны на основании анализа отечественных бизнес-групп, проведенного автором по данным ежегодного рейтинга ТОП-100, который проводится «Инвестгазетой»):

- 1) в состав портфелей входят бизнесы из разных отраслей (более 2-х отраслей);
- 2) в состав портфеля включаются предприятия разных размеров (генерирующие потоки в десятки тысяч гривен до сотен миллионов);
- 3) в разных бизнесах могут быть разные партнеры (холдинг в этом случае рассматривается для одного собственника, который имеет партнеров в разных бизнесах);
- 4) один, два предприятия (субхолдинга), входящие в портфель, создают большую долю стоимости (80 – 90 %);
- 5) большое количество предприятий разной организационно-правовой формы;
- 6) наличие предприятий, которые не генерируют стоимости и не являются венчурными (это могут быть второстепенные бизнесы для владельцев или непрофильные);
- 7) управление ведется, как правило, из одного центра;

- 8) обновление активов происходит в основном в профильных бизнесах, а второстепенные соответственно получают минимальное финансирование.

Анализ этих особенностей позволяет сделать вывод о практической необходимости для современных холдингов формирования сбалансированных портфелей, чтобы холдинги создавали стоимость, а не разрушали ее. Существует актуальная проблема систематизации процессов построения оптимальных портфелей бизнесов.

Анализ последних публикаций. Теоретические основы построения оптимальных портфелей бизнесов внесли такие ученые: Г. И. Ансофф [1], В. Г. Эшлей [2], Г. Минцберг, Б. Альтранд, Ж. Лампель [3], Л. Грэттон [4], Дж. Бакан [5] и другие. Изучению тонкостей портфельного анализа посвящены работы авторов: А. С. Стариковой, В. П. Колесникова [6], Х. М. Беспалюк, И. М. Илив [7], Н. Чухрай [8], И. А. Дмитриева [9], В. А. Уланова [10] и других.

А. С. Старикова, В. П. Колесников, К. М. Беспалюк и И. М. Илив рассматривают вопросы анализа продуктового бизнес-портфеля и формирования методов исследования бизнес-портфелей, таких как ABC-XYZ. Е. В. Шатилова в [11] предлагает процесс оптимизации портфеля бизнесов проводить с учетом заданного уровня риска и заданного уровня доходности направлений деятельности с целью обеспечения стратегической гибкости. Автор разбивает риски и уровень доходности на три категории каждый: допустимый, критический, катастрофический. Предлагает проводить процесс оптимизации в три этапа, которые включают: формирование бизнес-портфеля, установление уровней прибыльности и риска и сравнение их с фактическими данными, формирование множества новых бизнес-проектов.

П. П. Крылатков приводит базовый набор критериев отбора и выбора бизнесов в портфель [12]. Критерии отбора включают оценку соответствия видов бизнеса целям, технологиям, спросу и т. п. Критерии выбора ориентированы на сочетание доходности и риска.

Единого общепринятого подхода к формированию портфеля бизнесов и критериям к отбору бизнесов в портфель не существует. Возникает необходимость в обобщении существующих подходов и методов, составление некоторого алгоритма построения сбалансированного портфеля бизнесов в современных холдингах.

Целью статьи является построение алгоритма формирования сбалансированного портфеля бизнесов в холдинге.

Изложение основного материала. С точки зрения стратегического инвестора, холдинг создает портфель бизнесов для функционирования в долгосрочной перспективе, с позиций портфельного инвестора холдинг выбирает стратегию управления портфелем, предполагающую оптимальное сочетание риска, доходности и ликвидности в соответствии с предпочтениями собственника. В основу такой стратегии могут быть положены портфельные теории У. Шарпа, Г. Марковица, Дж. Тобина и других.

Будем считать бизнес-портфель сбалансированным при обязательном выполнении двух условий:

- портфель считается сбалансированным, если будет соблюдаться пропорция «золотого сечения» при оценке его структуры: 62 % : 38 %;
- портфель сочетает соотношение доходности и устойчивости (в данном случае, риска) также в пропорции «золотого сечения»: 62 % : 38 %.

Эти два критерия сбалансированности будут служить индикаторами при построении портфеля. Чем ближе будут пропорции к «золотому сечению», тем портфель будет ближе к сбалансированному, с нашей точки зрения.

Процесс построения сбалансированного портфеля бизнесов целесообразно проводить по следующему алгоритму.

1. Уточнение цели собственника.
2. Анализ общих мировых тенденций развития мировой экономической системы, оценка рисков.
3. Проведение макроэкономического анализа: определение общих тенденций развития хозяйства Украины на ближайший год, на пять лет, на десять лет, оценка рисков.
4. Исследование бизнес-среды: обзор финансово-промышленных групп с учетом существующих сфер рыночного влияния в регионе / стране, оценка рисков.
5. Отраслевой анализ: определение наиболее перспективных отраслей, в которых имеет смысл участвовать холдингу; выбор отраслей для входа.
6. Первичный выбор направлений венчурного инвестирования.
7. Первичный портфельный анализ: описание существующей ситуации бизнесов группы предприятий до построения сбалансированного портфеля, определение ограничений для разработки альтернатив развития бизнес-портфеля.
8. Измерение стоимости, которую генерирует существующий портфель бизнесов.
9. Определение величины транзакционных издержек при централизации ряда функций (передача предприятиями холдинга части своих функций на

уровень управляющей компании, создание общих центров обслуживания).

10. Измерение синергетического эффекта, создаваемого существующим портфелем.
11. Выделение основных обеспечивающих непрофильных бизнесов и фиксация ситуации с бизнес-портфелем «как есть», проверка структуры на соответствие золотой пропорции.
12. Подготовка отчета состояния портфеля, обсуждение отчета с собственником и уточнение целей.
13. Разработка критериев к основным бизнесам.
14. Создание критериев к обеспечивающим бизнесам (внутри системы, для работы на открытом рынке и общие критерии).
15. Разработка стратегии реструктуризации бизнес-портфеля: создание карты стратегических альтернатив с прогнозом развития бизнес-портфеля – в зависимости от скорости роста стоимости, эффекта синергии, величины транзакционных издержек и динамической устойчивости; определение коридора стабильности для базовых параметров динамической устойчивости холдинга.
16. Выбор базового сценария реструктуризации бизнес-портфеля.
17. Разбивка бизнес-портфеля на управляющие контуры для выполнения разработанной стратегии.
18. Декомпозиция базовых параметров и критериев (отбора и мониторинга бизнесов в бизнес-портфель) для контроля на уровне бизнесов.
19. Регулярный мониторинг динамической устойчивости бизнес-портфеля, его стоимости, эффекта синергии, величины транзакционных издержек, соответствия критериям. В случае отклонения от намеченного пути развития, принимать неотлагательные меры.

Из алгоритма видно, что процесс построения сбалансированного портфеля – достаточно трудоемкая процедура и требует значительного количества времени и привлечения высококвалифицированных специалистов.

Рассмотрим последовательно шаги предлагаемого алгоритма. Мы не будем уделять внимание вопросам, широко применяемым в практической деятельности, а сделаем акцент на новациях, предлагаемых автором. Сроки реализации конкретного этапа устанавливаются эмпирическим путем, отталкиваясь от исходной посылки, что все действия совершаются специалистами управляющей компании холдинга своими силами, без привлечения консалтинговых компаний. Общий цикл (при выполнении всех этапов) проведения реструктуризации, по нашим оценкам, в среднем составляет 4 – 6 месяцев.

Уточнение цели собственника является первым этапом реструктуризации портфеля. Необходимо получить представление о намерениях владельца и его предпочтениях: какого прироста стоимости бизнес-портфеля он хочет достичь, в каком объеме хочет получать доход и с какой периодичностью, в каких отраслях он видит присутствие холдинга, какой уровень риска для него приемлем.

После получения ориентиров можно приступать к анализу общих мировых тенденций и оценке рисков

(уровень мирового окружения). Анализ мирового окружения проводится с учетом перемещения капиталов, зон экономического и политического влияния, позиционирования Украины в мировом экономическом пространстве (выделение конкурентных преимуществ страны). Анализируются риски страны со стороны мировой экономической системы: формируется список возможностей и угроз, определяется вероятность наступления событий, разрабатываются базовые сценарии (не более трех) позиционирования страны на ближайший год, на пять, десять лет. Кроме того, определяются инновационные тенденции: новые технологии, новые отрасли, перспективные рынки.

При проведении макроэкономического анализа необходимо определить общие тенденции развития хозяйства Украины на ближайший год, на пять лет, на десять лет и провести оценку рисков внешней среды (уровень страны). Анализируются базовые параметры, оценивающие макроэкономическое окружение с позиций динамической устойчивости холдинга: курс гривны по отношению к доллару, ставки по 30-дневным межбанковским кредитам и др. Составляется прогноз каждого из параметров для каждого сценария позиционирования Украины. Определяется диапазон стабильности для каждого из параметров.

Следующий этап – исследование бизнес-среды. Проводится анализ бизнес-окружения: финансово-промышленных групп с учетом существующих сфер рыночного влияния в регионе / стране для оценки рисков и выявления степени собственной свободы холдинга, т. е. определяются возможности и угрозы со стороны бизнес-групп. Оцениваются риски с вероятностью их наступления.

На пятом этапе проводится отраслевой анализ. Этот анализ целесообразно разбить на два блока: анализ отраслей, в которых у холдинга есть бизнесы, и анализ отраслей (с учетом результата анализа мировых тенденций и бизнес-окружения), которые могут быть потенциально интересными для участия в них холдинга (как для венчурных бизнесов, так и для создания интеграционных цепочек).

После этого проводится первичный выбор направлений венчурного инвестирования: определяется список потенциально интересных отраслей с прогнозом их развития. Как правило, проводится параллельно с предыдущим этапом.

После проведения анализа внешнего окружения холдинга, переходим к анализу его внутренней среды. Начинается этот этап с первичного портфельного анализа. На этом этапе целесообразно использовать известный инструментарий: матрицы BCG (рост – доля рынка), GE, жизненного цикла и SWOT-анализа холдинга. В результате первичного портфельного анализа получается список бизнесов с описанием конкурентных позиций и перспектив каждого из бизнесов. Аналитики объединяют полученные результаты на предыдущих этапах исследования: отраслевого анализа, анализа бизнес-окружения, общих тенденций развития мирового сообщества и экономики Украины и сопоставляют с результатами внутреннего анализа, после чего проводится расчет стоимости каждого из бизнесов, входящих в бизнес-портфель (методом свободных денежных потоков – FCF), и расчет стоимости холдинга в целом. Если в холдинге разработан единый стандарт учетной политики, автоматизированный и включающий

процесс консолидации управленческой отчетности, то эта процедура проходит достаточно быстро (до 1 месяца). Если такие стандарты отсутствуют, то можно производить расчеты с помощью таблиц Excel. Для этого необходимо заранее разработать финансовую модель холдинга, а в процессе проведения реструктуризации воспользоваться готовым инструментом.

Определяем величину транзакционных издержек на уровне холдинга и проводим анализ каждой значимой статьи затрат по определенному алгоритму (при этом происходит сравнение издержек внутри группы с аналогичными издержками за ее пределами).

На десятом этапе производится измерение синергетического эффекта, создаваемого существующим портфелем.

В соответствии со вторым принципом концепции управления динамической устойчивостью, основанной на стоимостном подходе, сочетание непрерывного и дискретного метода развития за счет использования комбинированной концепции управления портфелем бизнесов с учетом проведенного анализа и с учетом различного характера управленческих воздействий производим разделение портфеля бизнесов сначала на две группы: профильные и непрофильные. К профильным мы относим все бизнесы, которые будут входить в бизнес-портфель. К непрофильным будем относить бизнесы, которые не интересны собственнику, для них разрабатываются отдельные стратегии: их объединяют в пул и создают для них фонд. Затем разделяем профильные бизнесы на три блока: основные бизнесы, обеспечивающие бизнесы и венчурные бизнесы. К основным необходимо относить все бизнесы текущего портфеля, которые генерируют постоянные денежные потоки, к обеспечивающим относят бизнесы, которые обслуживают предприятия первого блока. Они включают все финансовые институты (кроме случаев, когда финансовый сектор является основным бизнесом): банк, страховую компанию, финансовую компанию и общие центры обслуживания (централизованную бухгалтерию, логистику и др.).

Следующим этапом является формирование критериев для отбора и дальнейшего мониторинга основных бизнесов в бизнес-портфель. Наличие критериев позволяет сфокусировать внимание собственников на достижении необходимого темпа роста стоимости портфеля бизнесов и обеспечивать необходимый уровень его динамической устойчивости. Предлагается две группы критериев – стратегические и тактические. Тактические критерии помогают оценить возможности самих бизнесов, стратегические – возможности отрасли, в которой этот бизнес развивается. Надо отметить, что критерии должны быть универсальными для предприятий разных отраслей, с различными производственными и финансовыми циклами, разными видами деятельности, поскольку прежде всего мы рассматриваем диверсифицированные холдинги (конгломераты).

В качестве тактических критериев предлагаются следующие типовые:

- оборачиваемость запасов сырья;
- ритмичность продаж, оценивающая возможность производить периодические отчисления с оборота;
- наличие достаточной величины оборота (денежной массы);

- возможность монополизации (или завоевания большей доли рынка).

Стратегические (типовые) критерии предлагаются следующие:

- прибыльность отрасли;
- стабильность отрасли;
- низкий уровень риска в отрасли;
- экологическая чистота отрасли;
- перспективность отрасли.

Каждый холдинг – уникальное образование, поэтому набор критериев в каждом бизнесе будет индивидуальным. Предложенный перечень критериев может служить базовым набором для анализа. Пример формирования критериев для основных бизнесов для корпорации «Укрподшипник» представлен в табл. 1.

Основная функция обеспечивающих бизнесов – поддержка необходимыми услугами высокого качества предприятий холдинга в полном объеме, то есть на первом месте – не доходность бизнеса, а обеспечение бесперебойной работы основных бизнесов (в определенной части финансовых услуг). Однако, при этом при низкой интенсивности загрузки операциями для холдинга, а также с целью диверсификации рисков необходимо принимать во внимание рыночную позицию конкретного обеспечивающего бизнеса. Для этих целей разработаны критерии для обеспечивающих бизнесов трех видов:

1. Критерии для обеспечивающих бизнесов внутри системы-холдинга:

1.1. Внутренний финансовый эффект.

Таблица 1

Соответствие основных бизнесов корпорации «Укрподшипник» критериям отбора и мониторинга в 2013 г.

Критерии \ Бизнес-направление	Солнечная энергетика	Ветряная энергетика	Девелопмент	Цветная металлургия	Машиностроение
1.1. Оборачиваемость запасов сырья не более 45 дней	X	X	-	X	-
1.2. Ритмичность продаж	X	X	-	X	X
1.3. Наличие достаточной величины оборота	X	X	-	X	X
1.4. Возможность монополизации	X	X	-	X	-
2.1. Прибыльность отрасли	X	X	X	X	X
2.2. Стабильность отрасли (наше конкурентное положение)	X	-	-	X	-
2.3. Низкий уровень риска в отрасли (операционная деятельность)	-	-	-	X	X
2.4. Экологическая чистота отрасли	X	X	X	-	-
2.5. Перспективность отрасли	X	X	X	X	X

Источник: Разработано автором на основании данных из его личных архивов, созданных во время работы в корпорации «Укрподшипник»

1.2. Удовлетворение потребности предприятий в профильных услугах.

2. Критерии для обеспечивающих бизнесов на открытом рынке:

- 2.1. Доходность деятельности.
- 2.2. Консервативная политика (уровень стратегического риска).
- 2.3. Конкурентное положение бизнеса (на текущий момент и в долгосрочной перспективе).
3. Общие критерии для обеспечивающих бизнесов:
 - 3.1. Гибкость / адаптивность к возникающим возможностям и угрозам (внутренняя, внешняя).
 - 3.2. Долгосрочная привлекательность.

Остановимся немного подробнее на этих критериях.

1. Критерии для обеспечивающих бизнесов внутри системы:

1.1. Внутренний финансовый эффект. Результат усилий по формированию синергетических эффектов обычно описывается тремя переменными: увеличением прибыли, снижением операционных расходов (издержек) и снижением потреб-

ности в инвестициях за счет внутреннего эффекта. Действительно, денежные ресурсы, которые уплачиваются предприятиями за оказание услуг, остаются в системе-холдинге, работают и приносят дополнительную прибыль, которая может использоваться для инвестирования производственных и торговых предприятий.

1.2. Удовлетворение потребностей предприятий в профильных услугах. Обеспечивающие бизнесы должны в полной мере быть способными оказывать максимально полный перечень профильных услуг, которые востребованы предприятиями холдинга. В идеале, потребности в профильных услугах должны быть замкнуты внутри системы, что обеспечивает конфиденциальность деятельности и сохранение денежных средств внутри системы. Однако в практической деятельности это не представляется возможным по всем видам услуг, так как финансовые учреждения имеют жесткие ограничения в отношении выдачи кредитов инсайдерам со стороны регу-

лирующих органов для диверсификации рисков. Оценивается экспертным путем.

2. Критерии для обеспечивающих бизнесов на открытом рынке (важны при низкой интенсивности загрузки операциями для холдинга). Если обеспечивающий бизнес недостаточно загружен операциями со стороны предприятий холдинга, то он должен предоставлять услуги на открытом рынке. Для оценки обеспечивающих бизнесов на открытом рынке предлагается использовать следующие критерии: доходность деятельности, уровень стратегического риска и конкурентное положение бизнеса.

3. Общие критерии для обеспечивающих бизнесов.

3.1. Гибкость / адаптивность к возникающим возможностям и угрозам. Данный критерий должен рассматриваться с позиций как внутренней, так и внешней среды. Внутренняя гибкость / адаптивность обеспечивающего бизнеса к возникающим возможностям и угрозам обеспечивается политической, административной или финансо-

вой поддержкой со стороны холдинга. С другой стороны, адекватно реагирующий на изменения внешней среды обеспечивающий бизнес создает тем самым конкурентные преимущества для холдинга. Механизмы реагирования разрабатываются в центре принятия решений управляющей компании.

3.2. Долгосрочная привлекательность. В долгосрочной перспективе обеспечивающий бизнес должен быть привлекательным с точки зрения приносимой экономии транзакционных издержек и обеспечения синергетического эффекта, а также доходности предоставления услуг на открытом рынке.

Примеры результатов оценки соответствия критериям обеспечивающих бизнесов корпорации «Укрподшипник» представлены в табл. 2:

Вывод. Обобщение и систематизация опыта построения оптимального портфеля бизнесов и их реструктуризации в теории и практике позволило сформировать

Таблица 2

Результаты оценки соответствия критериям обеспечивающих бизнесов корпорации «Укрподшипник» в 2013 г.

Группы критериев \ Бизнесы	Страховая компания	Финансовая компания	Банк
1. Критерии для обеспечивающих бизнесов внутри системы			
1.1. Формирование положительного эффекта синергии	+	+	+
1.2. Внутренний финансовый эффект	0,6	0,47	1,8
1.3. Удовлетворение потребностей предприятий в профильных услугах	-	+	-
2. Критерии для обеспечивающих бизнесов на открытом рынке			
2.1. Доходность деятельности	10–15%	5%	0,1–0,2% *
2.2. Консервативная политика (уровень стратегического риска)	+	+	+
2.3. Конкурентное положение бизнеса	На текущий момент слабое конкурентное положение	Слабое конкурентное положение	Входит в первые 50 столичных банков
3. Общие критерии для обеспечивающих бизнесов			
3.1. Гибкость / адаптивность к возникающим возможностям и угрозам	Внутренняя	+	+
	Внешняя	+	+
3.2. Долговременная привлекательность	+	+	+

Источник: Разработано автором на основании данных из его личных архивов, созданных во время работы в корпорации «Укрподшипник»

алгоритм создания сбалансированного портфеля бизнесов в холдинговой компании, который предусматривает ряд шагов, обеспечивающих реструктуризацию бизнес-портфеля с учетом факторов внешнего и внутреннего характера. Предложено использование базовых стратегических и тактических критериев отбора и мониторинга основных бизнесов в бизнес-портфель холдинга. Разработан базовый набор критериев к основным и обеспечивающим бизнесам. Предложен оригинальный набор критериев к обеспечивающим бизнесам внутри системы, на открытом рынке и общие критерии к обеспечивающим бизнесам.

Предлагаемый набор критериев обеспечивает топ-менеджмент удобным и эффективным инструментом при построении сбалансированного портфеля бизнесов. Разработанный алгоритм расширяет возможности проведения реструктуризации портфелей в современных украинских холдингах и имеет весомую практическую значимость. Алгоритм и набор критериев могут служить основой для дальнейшей систематизации методов проведения реструктуризации портфелей бизнесов диверсифицированных холдингов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ansoff H. I. The State of Practice in Planning Systems // Sloan Management Review. – 1977. – № 1. – P. 1 – 24.
2. Ashley W. G. Toward an Appreciation of Collective Strategy // Academy of Management Review. – 1984. – № 9(3). – P. 526 – 533.
3. Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по делям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Аль-странд, Ж. Лампель; [пер. с англ.]. – М. : Альпина Паблшер, 2013. – 367 с. (Серия «СКОЛКОВО»).
4. Грэттон Л. Живая стратегия: как поместить людей в центр решения корпоративных задач / [пер. с англ.]. – Днепропетровск : Балас-Клуб, 2003. – 288 с.
5. Бакан Дж. Корпорация: патологическая погоня за прибылью / Дж. Бакан; [пер. с англ.]. – М. : Вильямс, 2007. – 288 с.
6. Старикова А. С., Колесников В. П. Методы анализа бизнес-портфеля компании [Электронный режим]. – Режим доступа : http://www.rusnauka.com/17_APSN_2009/Economics/48064.doc.htm
7. Беспалюк Х. М., Ілів І. М. Комплексне дослідження бізнес-портфеля приладобудівного підприємства // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 1. – С. 53 – 63.
8. Чухрай Н. Інноваційна діяльність в управлінні бізнес-портфелем приладобудівного підприємства / Н. Чухрай, Х. М. Беспалюк // Прометей: регіональний зб. наук. праць з економіки. – 2008. – Вип. 1 (25). – С. 85 – 92.
9. Дмитрієв І. А. Формування та оцінювання бізнес-портфеля підприємств автомобільного транспорту : [монографія] / І. А. Дмитрієв, І. А. Касатонова. – Харків : ХНАДУ, 2010. – 152 с.
10. Уланов В. Л. Современные тенденции реструктуризации отечественных компаний / В. Л. Уланов // ЭКО. – 2010. – № 10. – С. 136 – 145.
11. Шатілова О. В. Модель формування бізнес-портфеля підприємства в контексті забезпечення стратегічної гнучкості / О. В. Шатілова // Бізнес Інформ. – 2014. – № 1. – С. 345 – 349.
12. Крылатков П. П. Метод реструктуризации диверсифицированного бизнес-портфеля предприятия в пространстве риск-доходности / П. П. Крылатков // Вестник УрФУ. Серия «Экономика и управление». – 2011. – № 1. – С. 14 – 24.

REFERENCES

- Ansoff, H. I. "The State of Practice in Planning Systems" Sloan Management Review, no. 1 (1977): 1-24.
- Ashley, W. G. "Toward an Appreciation of Collective Strategy" Academy of Management Review, no. 9 (3) (1984): 526-533.
- Bakan, Dzh. Korporatsiia: patologicheskaia pogonia za pribyliu [Corporation: the pathological pursuit of profit]. Moscow: Viliams, 2007.
- Bespaliuk, Kh. M., and Iliv, I. M. "Kompleksne doslidzhennia biznes-portfelia pryladobudivnoho pidpriemstva" [Complex research business portfolio instrument company]. Marketynh i menedzhment innovatsii, no. 1 (2012): 53-63.
- Chukhrai, N., and Bespaliuk, Kh. M. "Innovatsiina diialnist v upravlinni biznes-portfelem pryladobudivnoho pidpriemstva" [Innovation activities in managing the business portfolio instrument company]. Prometei, no. 1 (25) (2008): 85-92.
- Dmytriiev, I. A., and Kasatonova, I. A. Formuvannia ta otsiniuvannia biznes-portfelia pidpriemstv avtomobilnoho transportu [Formulation and evaluation of business portfolio companies of automobiles]. Kharkiv: KhNADU, 2010.
- Gretton, L. Zhivaia strategiia: kak pomestit liudey v tsentr resheniia korporativnykh zadach [Living Strategy: how to put people at the center of corporate decision tasks]. Dnepropetrovsk: Balans-Klub, 2003.
- Krylatkov, P. P. "Metod restrukturyzatsii diversifitsirovannogo biznes-portfelia predpriiatii v prostranstve risk-dokhodnosti" [The method of restructuring a diversified business portfolio in the enterprise space, the risk-return]. Vestnik UrFU. Seriiia «Ekonomika i upravlenie», no. 1 (2011): 14-24.
- Mintsberg, G., Alstrand, B., and Lampel, Zh. Strategicheskoe safari: Ekskursiia po debriam strategicheskogo menedzhmenta [Strategic safari tour of the wilds of strategic management]. Moscow: Alpina Pablisher, 2013.
- Shatilova, O. V. "Model formuvannia biznes-portfelia pidpriemstva v konteksti zabezpechennia stratehichnoi hnuch-kosti" [Model portfolio formation business enterprise in the context of strategic flexibility]. Biznes Inform, no. 1 (2014): 345-349.
- Starikova, A. S., and Kolesnikov, V. P. "Metody analiza biznes-portfelia kompanii" [Methods of analysis of the company's business portfolio]. http://www.rusnauka.com/17_APSN_2009/Economics/48064.doc.htm
- Ulanov, V. L. "Sovremennye tendentsii restrukturyzatsii otechestvennykh kompaniy" [Modern trends in the restructuring of domestic companies]. EKO, no. 10 (2010): 136-145.