

АНАЛІТИЧНІ ЗАУВАЖЕННЯ ЩОДО ОКРЕМИХ МЕТОДИК ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛЯ ПОСЛУГ ОРГАНІЗАЦІЙ В КОНКУРЕНТНОМУ БІЗНЕС-ОТОЧЕННІ

Стаття торкається проблематики управління портфелем послуг підприємств, яка полягає в тому, що на початку XX сторіччя нові глобальні тенденції вимусили менеджерів переглянути підходи до організації і структурування бізнес-процесів всередині компанії. Виходячи з того, що для досягнення основної мети підприємства – довгострокового ефективного функціонування – визначальну роль відіграють, насамперед, розширене відтворення вкладених ресурсів, забезпечення досконалої структури їх якісних і кількісних характеристик та оптимальне співвідношення всього набору послуг організації. Доцільно ще раз торкнутись даної проблематики в розрізі досягнення перемоги в ринковій конкуренції. Як свідчать узагальненні теоретичні положення і результати набутого досвіду, назване може бути досягнуте за допомогою використання інструментів портфельного управління продуктами та послугами.

Ключові слова: портфель послуг, конкуренція, доля ринку, позиціонування, стратегія.

CHIKIRISOV D. V.

SHEE Kyiv National Economic University named after Vadim Hetman

ANALITICAL REFLECTIONS CONCERNING CERTAIN CASES OF SERVICE PORTFOLIO SHAPING IN COMPETITIVE SURROUNDING

Article highlights certain issues of service portfolio management which were underpinned by the new global tendencies at the beginning of XX century and made managers to review their approaches to the business process structuring inside companies. Subject matter turns out to be essential if the company goal is to overcome competitors and support own long term consistent operating. In this case it should pay primary attention to the principal role of the expanding return on investments, quantitative and qualitative resources structure development, and service portfolio optimal balance. Theory and experience claim that the target may be achieved if to implement service portfolio management methods. Article is focused on classical matrixes with an emphasis on Boston Consulting Group method evolution caused by dynamic and volatile environment. Effective company deliberates all components of its activity and optimize its product and service portfolio in order to accomplish its long-term goals and follow the chosen strategy. Market share and competitive position depends on all produced goods profitability and should be prudently supported by company.

Keywords: service portfolio, competition, market share, positioning, strategy.

Постановка проблеми. Не зважаючи на той факт, що дослідження управління асортиментною політикою і портфелем надання послуг актуальні з середини минулого сторіччя, однак при виборі практичного інструментарію прийняття рішень менеджмент і спеціалісти керуються здебільшого досвідом ніж результатами конкретного аналізу за допомогою наукових матриць. З відкриттям трансграничних ринків дедалі суттєвішої ваги набирає доля компаній, що оперують цілим набором продуктів і послуг, які проходять різні стадії життєвих циклів з дистрибуцією по різних зонах господарювання.

Ефективне управління портфелем продуктів і послуг організації передбачає використання наряду з досвідом набору математичних та експертних методів його формування. Їх застосування дасть змогу прийняти ефективні управлінські рішення щодо якісної і кількісної структури асортименту товарів, частоти їх оновлення, глибини позиції та інших аспектів забезпечення високого рівня конкурентоспроможності портфелю послуг та відповідно бізнесу. Тому однією із актуальних проблем сучасного менеджменту є використання ряду даних методів управління продукцією, що є нагальним в динамічних умовах зовнішнього середовища та внутрішніх загроз.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Ряд робіт, що присвячено природі і механізму управління товарним портфелем підприємства, торкається сутності процесу з урахуванням окремих аспектів менеджменту з погляду функцій керування. Зокрема, у працях вітчизняних й зарубіжних дослідників стратегічного маркетингу та менеджменту – І. Ансофа, Н. Куденко, Ж. Ламбена, С. Гаркавенко та інших – висвітлюються підходи до формування стратегічного портфелю підприємства. В працях маркетологів: Є. Голубкова, Ф. Котлера і Є. Дихтля, – досліджено ринкові питання проблем формування портфелю. Вчені (Жданов І., Шарп У., Марковіц Х.) розробляли теоретичні засади портфельного аналізу. Найвищий щабель в ієрархії управління бізнес процесами, що охоплюють суттєві для будь-якої успішної організації функції, посідають роботи українських вчених-стратегів: З.Є. Шершньової, Л.О. Лігоненко та О.І. Гарафонової. Суттєвим в роботі останнього науковця є факт якісної оцінки рівня невизначеності середовища функціонування та глибокий аналіз перспектив роботи бізнесу в умовах поточної соціально-економічної кризи, яка охопила Україну внаслідок агресії поблизу розташованої держави та кричуще несвідомої поведінки окремих прошарків громадян

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Центральною віссю методів побудови системи управління портфелем послуг та товарів, що розбухає та важчає від новітніх розробок,

але наразі зберігає матричну форму, є ідея конструювання параметрів для балансування асортименту товарів, за якими фірма має формувати власний асортимент, оптимізувати кількість та пропорцію продуктів, а також обирати ринкову позицію поміж пропозиціями конкурентів та уподобаннями споживача. Виграшною є інтерференція ринкових можливостей та внутрішніх потенцій. Більшість методів характерні загальною метою групування товарів за неоднорідними полями по певних параметрах, але інструментарій та задачі відповідають конкретним умовам функціонування та відносяться до окремого рівню управління організацією – тактичного, операційного або стратегічного.

Вплив ринкової кон'юнктури на рентабельність, її динаміка та можливості представити споживачу нову послугу або розвинути існуючу потребує аналізу по окремих параметрах відповідно до поточного стану.

Виділяють ряд ключових факторів, що вносять перешкоди в прийняття рішень цього характеру. По-перше, це розмиті границі стратегічних зон господарювання, що ускладнюють оцінку впливу ринкових факторів. Друга проблема, яка емпірично виникає, – це оцінка впливу і прогнозування ринкових чинників у їх кількісному виразі. Так само потребує полеміки балансування життєвих циклів продуктів, перспективи оновлення попиту та технологій. Практика підказує, що в таких випадках зазвичай звертаються до експертної оцінки. А внаслідок того, що кожний спеціаліст має суб'єктивне бачення то лише на перетині всіх методів і прогнозів знаходиться об'єктивний вибір.

Формулювання цілей статті. Доцільність групування всіх підходів відповідно оптимізації, збалансування та керування товарною політикою підприємств забезпечує чіткішу логіку побудови і взаємозв'язку між всіма методами та прозору ієрархію в прийнятті рішень щодо інвестиції ресурсів в ліквідні продукти або їх обмеження в товари з низькою перспективою. Оптимальна архітектура побудови портфелю полягає в пошуку компромісу між ризиком та прибутковістю, змінними та статистичними показниками, математико-економічними та експертними висновками, факторами сьогодення та майбутньої результативності. Еволюція методик відбувається в напрямку зміни сталих умов на перспективні прогнози та оцінки сценаріїв, які в кінцевій меті покликані забезпечити ринкове домінування та високий конкурентний статус. Кінцева мета рукопису полягає в описі інструментарію в ході дослідження методик та аналізу ефективності управління портфелем послуг; розкриття по функціях кожної групи рішень і бачення в перспективі змін внутрішніх умов та ресурсів у резонансі з зовнішніми можливостями.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах комплексної конкуренції, вектори якої сягають далеко за межі цінової площини, кожна інвестована одиниця ресурсу покликана не просто збільшити маржинальний дохід, а стати «плечем» прогресивного мультиплікатора синергетичного ефекту всіх складових, долучених до формування продуктів/послуг фірми, бути джерелом вибухоподібного перетворення вхідних елементів у комплексний ітог по факту операційного циклу. За словами вченого Ігоря Ансофа: «Ефективність стратегії в цілому може бути забезпечена лише в тому випадку, якщо часні субстратегії взаємосумісні та підтримують одна одну» [1]. Науковець зосередився на приведенні до нової реальності класичних моделей балансування портфелю послуг підприємств пристосовуючи їх до умов динамічного середовища. Західними науковцями портфель послуг (Service Portfolio) визначено як повний набір послуг, які управляються постачальником. Він відображає існуючі зобов'язання постачальника послуг за контрактами, а також подальший розвиток і поліпшення товарів відповідно до прийнятих планів і стратегій. Портфель послуг використовується для управління повним життєвим циклом всіх послуг [2].

Методики оптимізації портфеля послуг покликані розставляти пріоритети інвестицій і розподіляти ресурси. Портфель відображає всі ресурси, які були виділені в минулому або зайняті на даний час на всьому життєвому циклі послуг [2].

Доцільність дослідження феномену управління портфелем послуг організації набуло актуальності внаслідок сукупності чинників розвитку господарсько-торгівельних економічних відносин:

1) організації на глобальному ринку тяжіють до укрупнення і виступають на ринку з сукупністю двох або більше послуг, використовуючи політику диверсифікації, диференціації або їх комплексу відповідно до умов стратегічної зони господарювання;

2) різні послуги можуть мати неоднакове значення як для споживачів, так і для прибутковості окремої стратегічної бізнес одиниці і організації в цілому;

3) різні послуги реалізуються на власних унікальних ринкових нішах;

4) довгострокова ефективність функціонування компанії залежить від визначеного набору товарів і послуг, які найбільш значимі для споживача.

Західні науковці, зокрема Mike Walker, зазначають[3], що система управління портфелем послуг (Service Portfolio Management або SPM) є набором безперервних і динамічних процесів, яка включає в себе наступні фази:

- розподіл ресурсів;
- визначення повного переліку послуг, перевірка та затвердження портфеля послуг;
- мінімізація витрат і ризиків;
- максимізація цінності послуг;
- дотримання балансу попиту і пропозиції.

Портфель послуг організації складається з трьох частин: каталогу послуг, що відображає послуги, які знаходяться в експлуатації або повністю готові до неї (Service Catalogue); послуги в розробці (Service Pipeline); послуги, виведені з експлуатації. (Retired Services) [4].

За методикою Ігоря Ансофа з минулого сторіччя статичні дані матриць вдосконалення архітектури портфеля змінюють динамічними показниками. В аргумент на захист нової побудови матриць вчений зазначив наступні обмеження їх використання:

- 1) можливість прогнозування життєвого циклу стратегічної зони господарювання;
- 2) достатність і адекватність показника сталої долі ринку, як характеристики позицій компанії;

Науковець навів твердження, що в умовах агресивної конкуренції темп росту ринку доцільно замінити концепцією «привабливості стратегічної зони господарювання» (СЗГ), а від сталою показника матриці БКГ, що не відображає динаміки – поточної долі ринку – перейти до агрегованої оцінки «конкурентного статусу фірми (КСФ)», що підставляється з конкурентною позицією фірми (рис. 1)

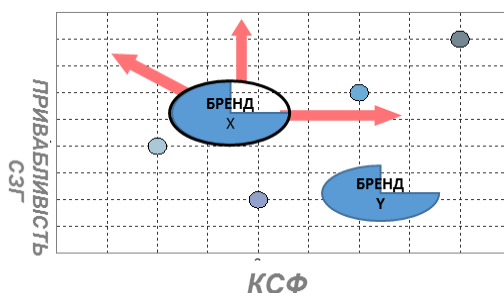


Рис. 1. Оцінка позиції фірми за методикою І. Ансофа

1-й показник – привабливість СЗГ – становить собою сукупність оцінок рентабельності, можливого рівня нестабільності (частка ділення зовнішніх загроз на можливості) та перспективи росту із відповідним важелем відносного вкладу кожної складової. Звідси робиться комплексний висновок про оцінку привабливості даної СЗГ в майбутньому. Зауважимо, що наголошується на доцільності розрахунку двох незалежних показників: короткострокової і довгострокової ефективності. Перша потрібна для можливого застосування при побудові матриці БКГ замість даних про ріст обсягу попиту (за віссю ординат). Інша використовується для довгострокового управління набором видів діяльності, тобто всеосяжного балансування портфелю послуг.

Щодо 2-го показника, то останній дає уяву про те, як буде виглядати майбутній конкурентний статус фірми у стратегічній зоні господарювання (СЗГ) і являє собою результат взаємодії трьох факторів, а саме відносного рівня достатності стратегічних капіталовкладень, скоригованого на конкурентну стратегію та мобілізаційні можливості фірми (або іншими термінами – рівню експертної підготовки менеджменту компанії до протидії перспективним викликам).

Першочерговими відзнакою складової конкурентної стратегії являється класичний набір обраних компанією продуктової диференціація та зайнятої ринкової ніші (або ж СЗГ).

Якщо перша відображає враження споживачів про продукт і його характер (рис. 2), то ринкове позиціонування покликане визначити в який спосіб товар може отримати перевагу перед іншими виробниками, тобто конкурентоспроможність.

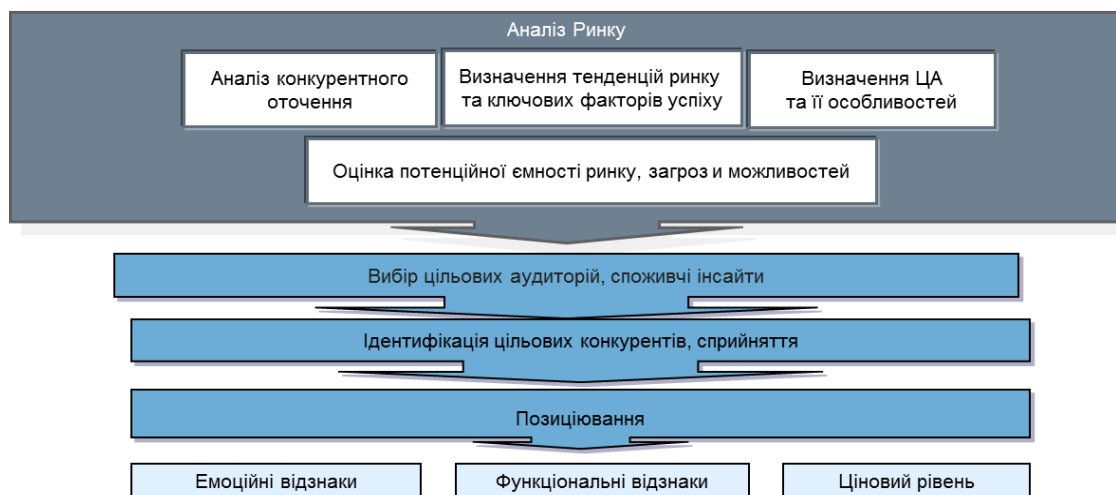


Рис. 2. Диференціація продукту в рамках визначеної СЗГ

До вивчення загальної проблеми конкурентоспроможності як комплексної мети балансування портфелю послуг і окремої компоненти в успіху визначеного бренду долучилися декілька віків тому. Так, основоположник сучасної економічної теорії, Адам Сміт [7], підходив до розуміння конкуренції як поведінкової категорії, що описує споживача в його змаганні з постачальником за досягнення кращих умов контракту. Вчений виводив ідею «невидимої руки», або ж «внутрішньої свободи людини», що згодом зрівноважує попит та пропозицію. На стику XIX/XX віків за підтримки А. Курно і Ф. Еджуорто та інших вчених на зміну поведінкового підходу прийшло структурне розуміння конкуренції. У трактуванні вітчизняної економічної думки акцент зміщується із суперництва до принципової можливості чи неможливості впливу фірм на загальний рівень цін на ринку. Якщо будь-хто із суб'єктів ринку здатен маніпулювати цінами, то ми маємо справу із ринком недосконалої конкуренції. Заради збереження об'єктивності дослідження, наведемо підхід соціолога Йозефа Шумпетера, який ввів функціональну трактовку у розуміння конкуренції як процесу відкриття. Вивчаючи соціологію, митець підкреслював роль боротьби нового і старого і робив наголос на комбінації ресурсів, оптимальності якої прагне досягти кожен підприємець. У боротьбі із повсякденням новатор втілює інновації. Співвітчизник великого австрійця, лауреат Нобелівської премії Фон Хаек підійшов до поняття конкуренції як процедури відкриття, згідно якого підприємець визначає напрямки і динаміку цін на ресурси і розробляє процедуру оцінки благ, які він створює і визначає тим самим прийнятну його ціну. Сьогодні при визначенні конкурентного статусу фірми науковці виділяють наступні чотири параметри диференціації фірми та її продукту: загальне уявлення про фірму, характеристику її виробів, частку ринку і наявний патент або торгівельну марку/бренд. Оцінити шанси бізнесу досягти мети довготривалого існування можна співставляючи актуальні оцінки наведених факторів по кожному продукту портфеля фірми з їх оптимальним значенням. Агрегований показник представляє загальний потенціал конкурентоспроможності компанії. Як і виділяв в другій половині минулого сторіччя Майкл Портер [6], найбільш вживаними комбінаціями є велика доля ринка на стадії росту (більше 40%) та лідирування за ціною, або іншими словами, економія на масштабі виробництва. Другою комбінацією є нішова диференціація з порівняно вузькою часткою (<10%).

Висновки. Одним з найважливіших механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємства є його оптимальна товарна політика, основною метою якої є формування такого продуктового портфелю, який здатний забезпечити підприємству стійку ринкову позицію, економічну стабільність і стратегічний розвиток. Управління продуктового портфелем підприємства з погляду функцій менеджменту представлений в розробках минулого сторіччя, зокрема матриці Бостонської консалтингової групи. Хоча і визнається її перевага над іншими внаслідок простоти, але це і являє її вразливість у багатовекторному конкурентному оточенні зовнішніх загроз і внутрішніх слабкостей. Для об'єктивізації результатів портфельного матричного аналізу застосовують агреговані показники, такі як привабливість стратегічної зони господарювання та конкурентний статус фірми.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф И. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Service portfolio management methods [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.tutorialspoint.com/itil/itil_quick_guide.htm.
3. Establish a Project Portfolio Management Office [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.prioritysystem.com/reasons2c.html>.
4. Service portfolio management methods [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.tutorialspoint.com/itil/itil_quick_guide.htm.
5. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М.: Соцэжгиз, 1962. – 333 с.
6. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер. – Київ, 1998. – 390 с.

Надійшла 21.10.2016; рецензент: д. е. н. Гарафонов О. І.