

УДК 338.242.2 DOI: 10.14451/1.240.423

Подходы топ-менеджмента к формированию портфеля бизнесов в составе диверсифицированной компании-производителя

© 2024 **Дышлюк Борис Александрович**

Аспирант. Донской государственный технический университет. Генеральный директор АО «Агрохолдинг «Просторы».

E-mail: borisdyshlyuk@yandex.ru

Ключевые слова: диверсифицированная компания, портфель бизнесов, принципы выбора бизнесов, критерии выбора, инструменты разработки корпоративной стратегии.

Цель исследования – идентификация подходов топ-менеджеров диверсифицированных компаний к формированию портфеля бизнесов. Автором использован анкетный опрос топ-менеджеров с целью выявления используемых ими принципов формирования портфеля бизнесов, критериев включения бизнесов в бизнес-портфель, а также инструментов, применяемых при обновлении корпоративной стратегии.

Повышение прибыльности деятельности компании на основе организации стратегического партнерства, интеграции определенных экономических объектов и бизнес-процессов в рамках процесса диверсификации бизнеса позволяет ей выйти на более высокую степень развития бизнеса, уменьшив степень рисков и увеличив уровень своих возможностей роста на основе использования эффектов синергизма [1; 2; 6; 8; 11; 13].

Важными элементами, влияющими на эффективность деятельности диверсифицированной компании-производителя, являются выработанные ее руководителями и используемые ими на практике принципы формирования портфеля бизнесов, структура базы выбранных критериев,

на основании которых принимается решение о включении конкретного бизнеса в бизнес-портфель компании, и используемый при этом набор инструментов оценки. Существенную роль играет отсутствие противоречий и нестыковок в практическом применении подходов, выбранных руководством компании.

Целью настоящего исследования явилось изучение используемых топ-менеджментом подходов к формированию портфеля бизнесов диверсифицированной компании на начальных этапах процесса диверсификации.

В качестве основного метода исследования был использован анкетный опрос (АО) руководителей высшего звена 50 коммерческих компаний.

Участники опроса должны были:

1. сформулировать применяемые в компании принципы формирования портфеля бизнесов и оценить уровень важности каждого принципа по представленной в таблице 1 5-балльной шкале, а также объяснить причины выбора перечисленных ими принципов и значений выставленных ими балльных оценок уровня важности каждого принципа;
 - а.
- 2) перечислить используемые критерии включения бизнесов в бизнес-портфель компании, оценить по предложенной 5-балльной шкале (табл. 1) уровень важности каждого критерия, объяснить причины выбора перечисленных критериев и величин выставленных оценок уровня их важности;
- 3) перечислить используемые инструменты оценки включаемых в бизнес-портфель бизнесов по выделенным критериям, оценить уровень эффективности каждого инструмента с использованием 5-балльной

шкалы (табл. 1), объяснить причины выбора перечисленных инструментов и значений выставленных оценок уровня их эффективности.

В АО приняли участие привлеченные на основе личных контактов автора 50 руководителей высшего звена коммерческих компаний-производителей (по одному от каждой) – 21 женщина и 29 мужчин в возрасте от 36 до 49 лет со стажем работы на высших управленческих должностях длительностью от 9 до 17 лет.

Для обработки результатов АО были использованы методы сравнительного и контентного анализа, а также инструментарий табличного процессора MS Excel.

В таблице 2 представлены данные АО о названных респондентами принципах формирования бизнес-портфеля компании, которые используются ими на практике, а также приведены усредненные оценки степени важности каждого принципа и причины его выбора компанией.

Таблица 2. Используемые в компаниях принципы формирования портфеля бизнесов и оценки уровня их важности.

Принципы формирования портфеля бизнесов	Оценка уровня важности принципа, балл	Количество компаний, %	Причины выбора принципа
1	2	3	4
Финансовая устойчивость и управление рисками	5	60	Инвестиции в финансово устойчивые бизнесы обеспечивают чёткое планирование и грамотное распределение бюджета, долгосрочный рост бизнеса на основе принятия более взвешенных решений и, в случае возникновения неблагоприятных факторов, своевременную корректировку стратегии
Ориентированность на потребителя	5	20	Бизнес, ориентированный на потребительские предпочтения и рыночные тренды, повышает конкурентоспособность компании

Продолжение на следующей странице

Таблица 1. Шкала оценки уровня важности/эффективности исследуемого фактора.

2. Качественная оценка уровня важности	3. низкий	4. ниже среднего	5. средний	6. высокий	7. очень высокий
8. Количественная оценка уровня важности (балл)	9. 1	10. 2	11. 3	12. 4	13. 5

Таблица 2. Используемые в компаниях принципы формирования портфеля бизнесов и оценки уровня их важности. (Продолжение таблицы)

Принципы формирования портфеля бизнесов	Оценка уровня важности принципа, балл	Количество компаний, %	Причины выбора принципа
Сильная команда бизнес-направления	5	20	Компетентные сотрудники, умеющие распределять задачи и эффективно управлять ресурсами, могут значительно повысить эффективность бизнеса
Диверсификация рисков и выпускаемой продукции	4,7	60	Распределение инвестиций между разными секторами бизнеса или продуктами помогает снизить риски, связанные с падением цен или со снижением спроса на отдельные товары, и использовать разные возможности на рынке
Установление и поддержка партнерских отношений с контрагентами компании	4,5	40	Бизнесы, которые допускают обмен с партнерами знаниями и ресурсами, облегченный доступ к новым рынкам и технологиям, способствуют, в общем, повышению эффективности и конкурентоспособности портфеля бизнесов компании
Экологическая и социальная ответственность	4	80	Экологически чистые практики и подходы, поддержка социальных инициатив делают бизнес более привлекательным для потребителей и уменьшают риски, связанные с регуляторными ограничениями
Гибкость в стратегическом планировании и адаптивность	4	40	Возможность бизнеса адаптироваться к освоению новых предоставляемых бизнес-средой возможностей
Поддержка высоких стандартов качества продукции и услуг	4	40	Качество – основа репутации компании. Поддержание высоких стандартов качества является важным фактором для удержания клиентов и формирования положительного имиджа компании
Эстетика продукта	4	20	Внешний вид продукта может привлечь внимание потребителей
Глобальная навигация	4	20	Возможность выхода бизнеса на международные рынки – важна для развития бизнесов компании
Научные исследования и разработки	4	20	Полезность и эффективность инвестиций в НИОКР при разворачивании бизнеса

Продолжение на следующей странице

Таблица 2. Используемые в компаниях принципы формирования портфеля бизнесов и оценки уровня их важности. (Продолжение таблицы)

Принципы формирования портфеля бизнесов	Оценка уровня важности принципа, балл	Количество компаний, %	Причины выбора принципа
Устойчивость к внешним факторам	4	20	Возможность бизнеса адаптироваться к изменениям климата, экономическим условиям и рыночным колебаниям важна для долгосрочной устойчивости портфеля бизнесов
Внедрение инноваций, новейших технологий	3,8	80	Возможность создавать уникальные и высококачественные продукты, отвечающие современным требованиям и тенденциям, позволит поддерживать на рынке конкурентоспособность, повысить продуктивность и снизить затраты

Источник: Составлено автором.

В таблице 3 представлен перечень критериев, оценки уровня важности этих критериев включения бизнесов в бизнес-портфель компаний и причины их выбора компаниями.

Таблица 3. Используемые компаниями критерии включения бизнесов в бизнес-портфель и оценки уровня важности каждого критерия.

Критерии	Оценка уровня важности критерия, балл	Количество компаний, %	Причины выбора критерия
1	2	3	4
Данные об ожидаемом эффекте синергии нового бизнеса с существующими в компании	5	20	Оценка возможности создания синергии между новыми и уже существующими направлениями бизнеса с целью максимизации эффективности и усиления конкурентных преимуществ компании
Оценка потенциала рынка, рыночного спроса, предпочтений и состояния удовлетворенности потребителей	4,75	80	Для оценки размеров и динамики рынка, степени удовлетворенности потребительского спроса, его текущих и будущих трендов с целью определения бизнесов с максимальным потенциалом роста и возможности успешного позиционирования продукции с перспективой расширения сбыта
Оценка влияния факторов внешней среды, неопределенностей и рисков (рыночных, кредитных, операционных и экологических, финансовых)	4,5	80	Для оценки потенциальных рисков различного характера, связанных с новым бизнесом с целью разработки стратегии их минимизации

Продолжение на следующей странице

Таблица 3. Используемые компаниями критерии включения бизнесов в бизнес-портфель и оценки уровня важности каждого критерия. (Продолжение таблицы)

Критерии	Оценка уровня важности критерия, балл	Количество компаний, %	Причины выбора критерия
Финансово-экономические показатели, характеризующие прибыльность бизнеса (объемы продаж, данные о конверсии, о соотношении затраты / прибыль, индикаторы устойчивого развития)	4,25	80	Для оценки экономической целесообразности ведения нового бизнеса, потенциальной рентабельности и срока его окупаемости на основе результатов расчета маржинальности и оборачиваемости запасов, анализа затрат, доходов и прибыльности инвестиций, анализа успешности маркетинговой стратегии
Данные о совместимости бизнеса с корпоративной стратегией компании, о его соответствии регуляторным требованиям, о соответствии продукции стандартам качества, о наличии необходимой структуры бизнес-модели компании	4,25	80	Для оценки степени соответствия нового бизнеса миссии компании и ее долгосрочным целям, возможности укрепления бренда компании, соответствия нового бизнеса законодательным и нормативным актам, регулирующим отрасль, соответствия продукции международным стандартам
Оценка инновационного потенциала, ресурсов, компетенций человеческого капитала	4	80	В целях поиска бизнесов, для которых могут быть предложены уникальные и инновационные решения, способствующие развитию компании, обеспеченные необходимыми ресурсами (мощностями, технологиями) и компетенциями для успешного управления ими
Оценка конкурентных позиций конкурентов и конкурентоспособности бизнесов на целевых рынках	4	80	Оценка валидации используемых конкурентами в бизнесах аналогичных новым для компании бизнесам стратегий и подходов, оценка конкурентной среды и определение конкурентных позиций новых бизнесов и их потенциала

Источник: Составлено автором.

В таблицах 2 и 3 списки предложенных респондентами принципов формирования бизнес-портфеля (табл. 3) и критериев включения бизнесов в бизнес-портфель (табл. 3), расположены в порядке убывания усредненных оценок степени их важности.

В таблице 4 представлены результаты обработки ответов респондентов: перечислены названные ими наборы определенной направленности

инструментов оценки бизнесов, включаемых в бизнес-портфель компании по выделенным критериям, приведены усредненные оценки уровня эффективности каждой группы инструментов и изложены причины выбора компаниями перечисленных инструментов. Данные таблицы отсортированы в порядке убывания значений оценок уровней эффективности наборов односторонних инструментов оценки включаемых в портфель бизнесов.

Таблица 4. Используемые компаниями инструменты оценки бизнесов, включаемых в их бизнес-портфели.

Инструмент	Оценка уровня эффективности инструмента, балл	Количество компаний, %	Причины выбора инструментов
1	2	3	4
Бенчмаркинг	5	20	Для выявления возможностей применения лучших практик конкурентов в новом бизнесе
Методы картирования рисков, разработки стратегий их нейтрализации, портфельный анализ рисков инвестиций в новый бизнес	5	40	Для идентификации и оценки рисков, связанных с запуском нового бизнеса, разработки стратегий снижения этих рисков, оценки текущих инвестиций по рискам и доходности с целью оптимального распределения активов, с учетом емкости различных сегментов на основе исследования доходности и рисков для разных секторов рынка
Методы анализа маркетинговой деятельности (рекламных кампаний)	5	20	Для анализа продаж и конверсии с целью оценки результатов реализации маркетинговых стратегий нового бизнеса и рекламных кампаний
Методы анализа конкурентного окружения, SWOT-анализ	4,7	60	Для изучения конкурентного потенциала и конкурентных преимуществ нового бизнеса, определения его стратегических позиций, для анализа сильных и слабых сторон нового бизнеса, возможностей и угроз для него
Методы финансового планирования, моделирования, прогнозирования, финансового анализа, бюджетного планирования, метод сценарного анализа	4,6	80	Для расчета ключевых финансовых показателей (NPV, IRR) и построения финансовой модели (DCF) с целью прогнозирования будущих денежных потоков, доходов, рентабельности нового бизнеса, оценки его стоимости. Для разработки нескольких сценариев развития бизнеса с целью идентификации новых возможностей и потенциальных проблем, связанных с новым бизнесом, разработки детализированного бюджета с учетом всех расходов и доходов
Методы анализа рыночных тенденций на основе изучения вторичных данных (отчетов, статистики), технология Big Data, опросы целевой аудитории и фокус-групп	4,6	60	Для глубокого анализа рынка, рыночных тенденций, краткосрочных трендов на целевых рынках, оценки уровня конкуренции, текущего потенциала и конкурентных преимуществ компании, для изучения потребительских предпочтений целевой аудитории и восприятия ею на рынках продукции нового бизнеса, выявления трендов потребительского спроса

Продолжение на следующей странице

Таблица 4. Используемые компаниями инструменты оценки бизнесов, включаемых в их бизнес-портфели.
(Продолжение таблицы)

Инструмент	Оценка уровня эффективности инструмента, балл	Количество компаний, %	Причины выбора инструментов
Методы оценки совместных проектов, бизнесов и их влияния на эффективность деятельности компании, финансовое моделирование DCF	4,5	40	Для анализа эффективности совместных бизнесов и их влияния на результаты деятельности компании
Методы анализа состояния внешней среды (PESTEL)	4	20	Для оценки внешней среды, включая политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые аспекты, с целью изучения степени влияния внешних факторов на новый бизнес и реализацию выбранной стратегии
Методы метрической оценки качества продукции и услуг NPS (Net Promoter Score)	4	20	Для измерения удовлетворенности клиентов, проверки соответствия продукции требованиям сертификации и стандартов качества
Пилотное проектирование ввода в бизнес-портфель нового бизнеса	4	20	Для тестирования концепции нового бизнеса с целью принятия окончательного решения о его перспективности, а также, если это необходимо, о внесении корректировок в проект нового бизнеса
Сетевой анализ	4	20	Для оценки существующих контактов и потенциальных возможностей нахождения при реализации нового бизнеса новых партнеров с целью расширения клиентской базы
Методы оценки результатов управления на основе KPI	4	20	Для оценки способности нового бизнеса адаптироваться к рыночным изменениям
Методы анализа партнерства компании	4	20	Для анализа возможностей при реализации нового бизнеса построения устойчивых партнерств с исследовательскими институтами и другими компаниями с целью получения представления о стратегии роста компании и ее способности привлекать со стороны знания, компетенции и ресурсы
Метод картирования цепочки создания добавленной стоимости	4	20	Для анализа всех этапов производства и доставки продукции и выявления при разворачивании нового бизнеса возможностей для оптимизации и повышения эффективности деятельности компании

Продолжение на следующей странице

Таблица 4. Используемые компаниями инструменты оценки бизнесов, включаемых в их бизнес-портфели. (Продолжение таблицы)

Инструмент	Оценка уровня эффективности инструмента, балл	Количество компаний, %	Причины выбора инструментов
Методы оценки технологического и инновационного потенциалов нового бизнеса	3,5	40	Для оценки инновационного потенциала нового бизнеса и анализа способности нового бизнеса внедрять новые технологии, использовать инновационные подходы, повышающие продуктивность
Методы анализа результатов коммерческой деятельности и индикаторов устойчивого развития	3	20	Для изучения возможностей внедрения при разворачивании нового бизнеса практик устойчивого развития

Источник: Составлено автором.

Для успешности результатов формирования портфеля бизнесов в составе диверсифицированной компании-производителя руководству компании предварительно целесообразно проводить аналитические исследования в следующих направлениях: анализ возможности получения прибыли в долгосрочном периоде, уровня доходности инвестиций в новый бизнес, анализ потенциала развития бизнеса, анализ конкурентной среды и возможностей построения новых конкурентных преимуществ или укрепления существующих, анализ возможностей и угроз окружающей новый бизнес бизнес-среды. Также имеет смысл оценить наличие у компании всех видов ресурсов для разворачивания нового бизнеса, необходимых ключевых компетенций менеджмента, способности применять методы управления и способы принятия управленческих решений в новом виде бизнеса. Действия менеджмента компании должны быть нацелены на создание синергетических эффектов от внедрения нового бизнеса в деятельность диверсифицированной компании.

На успешность достижения таких важных целей коммерческой компании, как повышение прибыльности ее деятельности, конкурентоспособности, создание ценностей на ее рынках (как было отмечено ранее) существенное влияние оказывают качество используемых руко-

водством принципов формирования портфеля бизнесов, базы критериев выбора нового бизнеса для включения его в бизнес-портфель и выбор эффективных инструментов оценки по этим критериям включаемых в портфель бизнесов.

Обработка ответов респондентов на поставленные в анкете вопросы с целью изучения этих подходов руководства продемонстрировала следующее:

1. При анализе смыслового содержания используемых в изученных компаниях принципов формирования бизнес-портфеля было выявлено, что:

- большинство сформулированных респондентами принципов ориентированы на достижение роста прибыльности коммерческой деятельности компании. Причем каждая из изученных компаний применяет только один или два принципа из общего списка названных (табл. 2). Наиболее часто (в 60,0% компаний от общего числа) используемыми и значимыми являются два принципа, предполагающие поддержание финансовой устойчивости компании за счет снижения рисков и управления ими: «Финансовая устойчивость и управление рисками» и «Диверсификация рисков и выпускаемой продукции» (оценки уровня важности, соответственно, 5,0 баллов и 4,7 балла);

- наиболее распространенным в изученных компаниях принципом, направленным на повышение конкурентоспособности бизнеса на его целевых рынках, является принцип «Внедрение инноваций, новейших технологий», но уровень его важности в среднем оценивается достаточно низко (3,8 балла по 5-балльной шкале);
- среди принципов, обеспечивающих создание ценности, наиболее важным, но не широко распространенным, является принцип «Ориентированность на потребителя» (в 20,0% компаний от общего числа). Большинство изученных компаний (80,0% от общего числа) придерживаются менее значимого по шкале ценности для потребителя принципа «Экологическая и социальная ответственность», имеющем усредненную оценку уровня важности 4,0 балла;
- следует отметить, что принцип, связанный с достижением синергетических эффектов при расширении бизнес-портфеля, не был назван ни одним из опрошенных респондентов, что свидетельствует о недостаточном внимании менеджмента изученных компаний к аспектам достижения синергии при введении нового бизнеса в бизнес-портфель и, возможно, недостаточной проработке действий по созданию условий для достижения различных видов синергетических эффектов.

2. При анализе перечня названных респондентами критериев, на основании которых в компаниях осуществляется выбор нового бизнеса для включения его в портфель бизнесов компании, были выделены пять групп критериев – критерии оценки:

- экономической прибыльности и юридической состоятельности нового бизнеса,
- синергии бизнеса,
- окружающей бизнес-среды,
- внутреннего потенциала (внутренней среды) компании для разворачивания нового бизнеса,
- конкурентоспособности нового бизнеса на целевых рынках.

Идентифицированная и разработанная автором на основании анкетного опроса респондентов структура базы критериев выбора нового бизнеса для включения его в бизнес-портфель компании, выстроенная по иерархии оценок уровней важности критериев, представлена на рисунке 1. В структурной схеме рядом с наименованием групп критериев указаны усредненная оценка важности группы и количество компаний (в процентном выражении) ее использующую.

Анализ структуры базы критериев выбора нового бизнеса показал, что:

- 1.
2. Оценка синергетических эффектов для участвующих в опросе руководителей является наиболее важной (уровень важности 5 баллов) для небольшого количества компаний (20,0% от общего числа), хотя при формулировании принципов формирования портфеля бизнесов принцип достижения синергизма ими назван не был.
3. Остальные идентифицированные при опросе критерии в различных сочетаниях широко используются во многих компаниях (в 80,0% от общего числа):
 - второй по уровню важности является группа критериев оценки окружающей бизнес-среды (усредненная оценка 4,6 балла), причем критерии оценки рисков компании, которые обеспечивают реализацию самых важных, по мнению респондентов, двух принципов «Финансовая устойчивость и управление рисками» и «Диверсификация рисков и выпускаемой продукции», по степени важности уступают критериям оценки рыночной конъюнктуры, поддерживающих реализацию принципа «Устойчивость к внешним факторам»;
 - достаточно важными являются критерии оценки экономической прибыльности и юридической состоятельности для включения нового бизнеса в бизнес-портфель компании (усредненная оценка 4,25 балла), которые ориентированы на реализацию принципов, нацеливающих на достижение



Рис. 1. Иерархия критериев выбора нового бизнеса для включения его в портфель бизнесов компании.

роста доходности деятельности компании: «Ориентированность на потребителя», «Финансовая устойчивость и управление рисками», «Диверсификация рисков и выпускаемой продукции», «Установление и поддержка партнерских отношений с контрагентами компании», «Гибкость в стратегическом планировании и адаптивность», «Экологическая и социальная ответственность», «Поддержка высоких стандартов качества продукции и услуг».

4. Группа критериев оценки конкурентоспособности нового бизнеса и группа критериев оценки внутренней среды компании имеют достаточно высокие по значению усредненные оценки уровня важности – 4,0 балла, но в то же время самые низкие оценки среди всех групп критериев. Эти критерии обеспечивают при формировании портфеля бизнесов реализацию принципов повышения конкурентоспособности: «Сильная команда бизнес-направления», «Устойчивость к внешним факторам», «Научные исследования и разработки», «Эстетика продукта», «Внедрение инноваций, новейших технологий».

3. В результате изучения приведенных респон-

дентами инструментов, используемых ими для оценки по названным ими критериям включения нового бизнеса в бизнес-портфель компании, были выделены по признаку «основные направления анализа» следующие группы методов оценки:

- целесообразности (экономической и юридической) ввода нового бизнеса в портфель бизнесов компании,
- синергии бизнесов,
- конкурентоспособности нового бизнеса,
- бизнес-среды, включающие методы оценки рисков,
- внутренней среды (потенциала) компании.

На рисунке 2 представлены иерархически расположенные по убыванию выставленной участниками АО степени эффективности наборы инструментов оценки нового бизнеса по выделенным респондентами критериям (рис. 1) для принятия решения о включении его в портфель бизнесов компании. Около названия каждой группы методов указана усредненная выставленная респондентами оценка степени эффективности группы критериев и количество изученных компаний (в процентном выражении), использующих методы группы.

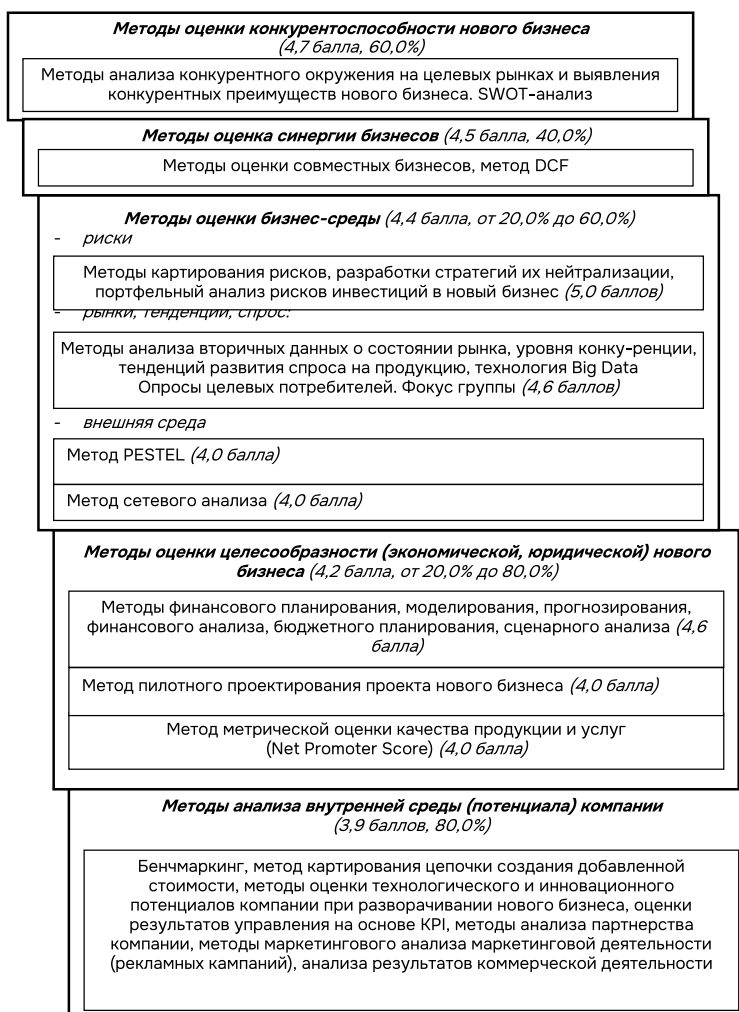


Рис. 2. Иерархия инструментов оценки включаемого в портфель бизнесов по выделенным критериям нового бизнеса.

Анализ эффективности инструментов оценки нового бизнеса, в соответствии с мнениями респондентов, показал, что:

1. Наиболее эффективными (оценка равна 4,7 баллам) являются методы группы, оценивающей конкурентоспособность нового бизнеса, среди которых наиболее популярен метод SWOT, применяется в 60,0% изученных компаний.
2. Немного ниже, по мнению участников АО, эффективность группы методов оценки синергии (4,5 баллов). Методы оценки синергетических эффектов применяют в 40,0% компаний от общего числа, но целенаправленно, то есть с использованием разработанных критериев оценки синергии бизнесов (рис. 1),

только в 20,0% от общего числа изученных компаний. Применение методов при отсутствии четко сформулированного оценочного критерия свидетельствует о недостаточно обоснованном принятии в дальнейшем на основе проведенного анализа решения и, возможно, низкого его качества.

Также следует заметить, что респондентами конкретно был назван только один метод, который они используют для оценки синергетического взаимодействия – метод финансового моделирования DCF. Важность применения количественной оценки синергетических эффектов подчеркнута многими исследователями. В частности, зарубежными авторами [4; 5] описан алгоритм оценки стоимости синергетического эффекта. В другом исследова-

нии [7] на основе эконометрического анализа Panel Data Regression в качестве критерия оценки синергии предложено использовать результаты сравнения величин прогнозных денежных потоков без учета и с учетом синергии. Рядом специалистов описано применение с целью оценки эффектов синергизма методов вычисления оценочных показателей – расчета NPV [10], данных дисконтированного денежного потока DCF [9], величин показателей, характеризующих риски, вычисленные с использованием метода WACC [12]. Отечественным автором [3] предложен метод стоимостной оценки синергетических эффектов, основывающийся на ретроспективном анализе.

Применение при формировании портфеля бизнесов нескольких методов для оценки различных видов синергетического взаимодействия бизнес-единиц позволит более глубоко и точно провести анализ эффектов синергизма в рамках диверсифицированной компании. Использование только одного метода изученными компаниями не позволяет им составить полную картину эффектов синергизма при взаимодействии нового и текущих бизнесов компании.

3. Высока оценка эффективности группы методов оценки бизнес-окружения нового бизнеса и самой компании (4,4 балла), причем респонденты указали, что методы картирования рисков являются из всех названных методов группы самыми эффективными (оценка наивысшая – 5,0 баллов). Группа методов оценки бизнес-среды является многочисленной: участниками АО были приведены как общие, так и конкретные названия методов. Наиболее используемыми в этой группе (в 60,0% от общего числа компаний) являются методы анализа вторичных данных о состоянии рынка, уровня конкуренции, тенденций развития спроса на продукцию, Big Data, метод опроса целевых потребителей, фокус группы.
4. Достаточно высокая оценка эффективности, но ниже соответствующей оценки других групп методов, была выставлена группе ме-

тодов оценки целесообразности (экономической и юридической) включения нового бизнеса в бизнес-портфель (4,2 балла). Из этой группы методов самыми востребованными (в 80,0% компаний от общего числа) и, по мнению респондентов, наиболее эффективными являются методы финансового планирования, моделирования, прогнозирования, финансового анализа, бюджетного планирования, сценарного анализа, позволяющие оценить прибыльность нового бизнеса (усредненная оценка степени важности методов 4,6 балла).

5. Наименьшую оценку эффективности – 3,9 баллов, получила группа методов анализа внутренней среды (потенциала) компании; эта группа методов является самой многочисленной. В 80,0% изученных компаний от общего числа используется по несколько типов методов, позволяющих оценить потенциал компании и нового бизнеса с разных сторон. Из названных методов этой группы наиболее эффективными являются методы бенчмаркинга и методы анализа маркетинговой деятельности (оценки эффективности обоих наивысшая и равна 5,0 баллам).

Анализируя перечень сформулированных принципов формирования бизнес-портфеля, полноту базы критериев оценки нового бизнеса (рис. 1) и перечень инструментов (рис. 2) анализа по выделенным критериям, можно сделать следующие выводы:

1. по мнению автора, наблюдается некоторое противоречие в оценке руководителями изученных компаний степени важности используемых ими принципов формирования бизнес-портфеля и критериев отбора для включения в него новых бизнесов: степень важности принципов, направленных на повышение прибыльности деятельности компании, была оценена относительно других принципов как самая высокая (оценки выше 4,7 баллов), в то время как уровень важности критериев отбора нацеленных на включение в портфель новых прибыльных бизнесов оце-

нен относительно более низкой оценкой – 4,25 баллов. У респондентов наибольшие оценки степени важности получили критерии оценки синергетических эффектов взаимодействия бизнесов диверсифицированной компании – 5,0 баллов (при отсутствии сформулированного соответствующего принципа) и критериев оценки бизнес-среды (4,6 балла).

2. большинству изученных компаний следует провести переоценку уровня важности принципов формирования бизнес-портфеля, нацеленных на создание ценности, в сторону направленности значимых принципов на потребителя продукции;
3. в базе критериев отсутствуют конкретные критерии оценки эффектов различного вида синергизма;
4. база критериев является недостаточно полной, большинство оценочных критериев в базе носит экономический характер, в нее не включены, например, критерии оценки инфраструктуры, методов управления и способов принятия управленческих решений в новых видах бизнеса, оценок организационной структуры компании и др., имеющие нефинансовый характер;
5. компаниями не рассматривается принцип достижения синергетических эффектов различных видов в рамках диверсифицированной компании, который является важным для эффективного ввода нового бизнеса в бизнес-портфель компании;
6. компаниями, имеющими в своем арсенале методы оценки синергии бизнеса, используется очень ограниченный их набор, не позволяющий оценить все виды синергетических эффектов;
7. практически все названные респондентами критерии имеют высокий статус важности (оценки 4 балла и выше), оценки эффективности инструментов, используемых при анализе привлекательности включаемых в портфель новых бизнесов, имеют более широкий разброс: уровень эффективности ряда методов получил невысокую оценку – 3 балла (методы оценки индикаторов устойчивого развития, технологического потенциала компании, анализа краткосрочных трендов объемов продаж, анализа партнерства компании), что свидетельствует о необходимости расширения инструментальной базы в компаниях за счет более эффективных современных методов анализа;
8. наиболее разносторонними являются наборы методов оценки целесообразности разветвления нового бизнеса, методов оценки бизнес-среды и методов анализа внутренней среды (потенциала) компании, перечень которых был сформирован на основе опроса всех респондентов, но, следует отметить, во многих компаниях применяется ограниченный набор методов анализа, который не позволяет проводить всестороннюю оценку перспектив и привлекательности нового бизнеса, эффективности его взаимодействия с текущими бизнесами компании;
9. небольшое количество компаний применяет современные инструменты анализа, большинство компаний не использует для анализа современные эффективные методы моделирования и сценарного анализа.

Проведенное автором исследование используемых руководителями подходов к формированию портфеля бизнесов в составе диверсифицированной компании выявило некоторые «узкие» места в разработке принципов формирования портфеля бизнесов компании, формировании базы оценочных критериев нового бизнеса и в выборе инструментов его оценки по этим критериям, выражающиеся в отсутствии сформулированного принципа достижения синергизма при разворачивании нового бизнеса в рамках диверсифицированной компании, выбора критериев оценки синергетических эффектов и соответствующих методов их оценки, в недостаточно систематизированном и ограниченном применении большинством компаний инструментов анализа, в не использовании ими современных аналитических инструментов и методов.

Библиографический список

1. Абдокова Л. З. Синергетический эффект как результат эффективного управления // *Фундаментальные исследования*. – 2016. – № 10. – С. 581–584.
2. Бударов А. Ю. Синергия и экономический резонанс при взаимодействии бизнес-единиц. – 2010. – С. 62–65.
3. Давиденко А. А. Методы стоимостной оценки синергетических эффектов в сделках слияния и поглощения // *XXX Международная научная конференция студентов, аспирантов и молодых учёных «Ломоносов-2023»*. – М. : МАКС Пресс, 2023.
4. Коупленд Т., Колер Т., Мури Дж. Стоимость компаний: оценка и управление. – М. : ЕС, 2005. – 216 с.
5. Эванс Ф. Ч., Бишоп Д. М. Оценка компаний при слияниях и поглощениях: Создание стоимости в частных компаниях. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 128 с.
6. Ansari S., Schouten M. Unlocking synergies between business units: internal value creation at Royal Vopak // *Strategic Change*. – 2006. – Nov. – Vol. 15. – P. 353–360. – DOI: [10.1002/jsc.775](https://doi.org/10.1002/jsc.775).
7. Ferrer R. C. An empirical investigation of the effects of merger and acquisition on firms' profitability // *Academy Of Accountig And Financial Studies Journal*. – 2012. – No. 3. – P. 31–55.
8. Iversen M. Synergy and organization: The case of Danfoss // *Department of Industrial Economics and Strategy*. Copenhagen Business School. – 1999. – No. 99–11.
9. Kinnunen J. Valuing M&A Synergies as (Fuzzy) Real Options / *Institute for Advanced Management Systems Research*. – 2010. – URL: <http://www.realoptions.org/papers2010> (visited on 10/07/2024).
10. Orsag S., McClure K. Modified net present value as a useful tool for synergy valuation in business combinations // *UTMS Journal Of Economics*. – 2013. – No. 2. – P. 71–77.
11. Polednáková A. Synergistic effect of joining process and its measurement // *SHS Web of Conferences* / ed. by D. Hrušovská, M. Kmety Barteková, M. Kozáková. – 2020. – Vol. 83. – P. 01051. – ISSN 2261-2424. – DOI: [10.1051/shsconf/20208301051](https://doi.org/10.1051/shsconf/20208301051).
12. Zhou X., Zhang X. Strategic Analysis of Synergistic Effect on M&A of Volvo Car Corporation by Geely Automobile // *iBusiness*. – 2011. – Jan. – Vol. 03. – DOI: [10.4236/ib.2011.31002](https://doi.org/10.4236/ib.2011.31002).
13. Zhyllinska O., Stepanova A., Horbas I. Effective synergic interaction of strategic business units of diversified company // *Problems and Perspectives in Management*. – 2017. – Dec. – Vol. 15. – P. 38–49. – DOI: [10.21511/ppm.15\(4\).2017.04](https://doi.org/10.21511/ppm.15(4).2017.04).