

МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПОРТФЕЛЮ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ГНУЧКОСТІ

© 2014 ШАТІЛОВА О. В.

УДК 005.21

Шатілова О. В. Модель формування бізнес-портфелю підприємства в контексті забезпечення стратегічної гнучкості

У статті розглянуто актуальні проблеми управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища, досліджено проблематику управління стратегічною гнучкістю підприємства. Обґрунтовано, що одним з ефективних механізмів забезпечення стратегічної гнучкості є реструктуризація бізнес-портфелю підприємства відповідно до зміни кон'юнктури цільового ринку функціонування підприємства. Мета статті полягає у розробці моделі формування бізнес-портфелю підприємства в контексті забезпечення стратегічної гнучкості. Основною методикою оптимізації бізнес-портфелю підприємства в контексті забезпечення стратегічної гнучкості є використання модифікації моделі формування інвестиційного портфелю Марковіца (Markowitz). Запропонована модель формування бізнес-портфелю підприємства дозволяє враховувати зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі та проводити реструктуризацію портфелю у разі зміни кон'юнктури цільового ринку підприємства. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є деталізація та формалізація організаційно-економічного механізму реалізації стратегічної гнучкості на підприємстві.

Ключові слова: стратегічна гнучкість підприємства, бізнес-портфель підприємства, оптимізація бізнес-портфелю підприємства, реструктуризація бізнес-портфелю підприємства.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Формул.:** 2. **Бібл.:** 10.

Шатілова Олена Володимирівна – асистент, кафедра менеджменту, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)

E-mail: shatilovaelena@mail.ru

УДК 005.21

UDC 005.21

Шатілова Е. В. Модель формирования бизнес-портфеля предприятия в контексте обеспечения стратегической гибкости

В статье рассмотрены актуальные проблемы управления предприятием в условиях нестабильной внешней среды, исследована проблематика управления стратегической гибкостью предприятия. Обосновано, что одним из эффективных механизмов обеспечения стратегической гибкости является реструктуризация бизнес-портфеля предприятия в соответствии с изменениями конъюнктуры целевого рынка функционирования предприятия. Целью статьи является разработка модели формирования бизнес-портфеля предприятия в контексте обеспечения стратегической гибкости. Основной методикой оптимизации бизнес-портфеля предприятия в контексте обеспечения стратегической гибкости является использование модификации модели формирования инвестиционного портфеля Марковица (Markowitz). Предложенная модель формирования бизнес-портфеля предприятия позволяет учитывать изменения внутренней и внешней среды и проводить реструктуризацию портфеля в случае изменения конъюнктуры целевого рынка предприятия. Перспективами дальнейших исследований в данном направлении являются детализация и формализация организационно-экономического механизма реализации стратегической гибкости на предприятии.

Ключевые слова: стратегическая гибкость предприятия, бизнес-портфель предприятия, оптимизация бизнес-портфеля предприятия, реструктуризация бизнес-портфеля предприятия.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Формул.:** 2. **Библ.:** 10.

Шатілова Елена Владимировна – асистент, кафедра менеджменту, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)

E-mail: shatilovaelena@mail.ru

Shatilova O. V. Model of Formation of the Enterprise Business Portfolio in the Context of Ensuring Strategic Flexibility

The article considers urgent problems of enterprise management under conditions of external environment instability, studies problems of the enterprise strategic flexibility management. It shows that one of the efficient mechanisms of ensuring strategic flexibility is restructuring of the enterprise business portfolio in accordance with the change of the situation in the target market of enterprise functioning. The goal of the article is development of a model of formation of enterprise business portfolio in the context of ensuring strategic flexibility. The main method of optimisation of the enterprise business portfolio in the context of ensuring strategic flexibility is the use of modification of the Markowitz model of investment portfolio formation. The offered model of the enterprise business portfolio formation allows taking into account changes of external and internal environments and conducting portfolio restructuring in the event of the change of the enterprise target market situation. Prospects of further studies in this direction are detailed elaboration and formalisation of the organisational and economic mechanism of realisation of strategic flexibility at an enterprise.

Key words: enterprise strategic flexibility, enterprise business portfolio, optimisation of the enterprise business portfolio, restructuring of the enterprise business portfolio.

Fig.: 2. **Tabl.:** 1. **Formulae:** 2. **Bibl.:** 10.

Shatilova Olena V. – Assistant, Department of Management, Kyiv National Economic University named after V. Getman (pr. Peremogy, 54/1, Kyiv, 03068, Ukraine)

E-mail: shatilovaelena@mail.ru

Успіх підприємства сьогодні прямо пропорційно залежить від його спроможності трансформувати свою бізнесову модель ще до того, як це змусить його зробити обставини. Забезпечення ефективного функціонування підприємства залежить не від інерції, а від гнучкості – здатності до динамічної зміни основних моделей та стратегій бізнесу у відповідності до змін оточення. Гнучкість у даному випадку розглядається не як вміння виходити з вже існуючої кризи, а як постійна готовність до стратегічного передбачення та пристосування до глибо-

ких, малопомітних змін, які можуть в решті-решт становити загрозу для існування основного бізнесу підприємства і, на думку багатьох фахівців, відіграє все більшу роль у визначенні конкурентних переваг. Ключовими питаннями при цьому є «які зміни» та «як часто» мають відбуватися. Відповідно до цього проблема моделювання процесу забезпечення стратегічної гнучкості підприємства набуває особливої актуальності.

Концепція стратегічної гнучкості підприємства не є новою. Вперше даний термін був вжитий І. Ансоффом у

1989 р., згідно з яким стратегічна гнучкість розглядається як принцип підготовки підприємства до несподіваних змін зовнішнього середовища на зовнішньому та внутрішньому фронтах [1]. З часом використання концепції стратегічної гнучкості поширилося на дослідження у сферах стратегічного управління, теорії організації, економіки та маркетингу. Що, у свою чергу, знайшло своє відображення у різноманітності підходів до розуміння даної категорії [10, с. 9].

Переважна більшість авторів визначає стратегічну гнучкість підприємства як здатність до швидкої адаптації до зовнішніх змін [2, 4, 5]. Даний підхід ґрунтується на систематичному та постійному аналізі зовнішнього середовища, а також можливості генерувати нові ідеї для пошуку і розробки нових продуктів.

На противагу даному підходу Г. Хемел, К. Прахалад і Д. О'Ніл у своїх дослідженнях вказують на недостатність передбачення майбутнього для успішного розвитку підприємства. Увага акцентується на важливості проектування майбутнього, здатності змінити продукт, канали розподілу тощо [8].

Зпозиції інвестиційної діяльності стратегічна гнучкість підприємства трактується як потенційна можливість швидко коригувати або розробляти нові стратегічні інвестиційні рішення при змінених зовнішніх чи внутрішніх умовах здійснення фінансової діяльності [3].

Також стратегічна гнучкість підприємства розглядається як складова портфельного аналізу різних видів діяльності підприємства і передбачає наявність у підприємства таких можливостей, які дозволять йому при необхідності ефективно проводити диверсифікацію в інші галузі [6, 7].

На сьогоднішній день концепція стратегічної гнучкості підприємства є предметом багатьох наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених. Фундаментальні питання формування та розвитку стратегічної гнучкості підприємства висвітлені здебільшого у працях таких закордонних вчених, як: Д. Аакер, І. Ансофф, А. Баклі, Т. Дас, Дж. Еванс, М. Хітт, Р. Санчес, Г. Хемел та інші. Різноманітні аспекти забезпечення гнучкості виробничих систем розкриті у наукових працях вітчизняних вчених, а саме: Т. Божидарника, В. Васильєва, А. Градова, В. Забродського, Ю. Коробецького, В. Пастухової, Р. Сатановського, В. Самочкіна та інших.

У працях цих вчених подаються визначення основних понять, формуються й обґрунтовуються методичні принципи оцінки й аналізу гнучкого розвитку підприємств. Не зважаючи на досить високий ступінь доробок у дослідженні стратегічної гнучкості підприємства, деякі аспекти цієї актуальної проблеми потребують подальшого вивчення та вдосконалення.

Важливе питання управління стратегічною гнучкістю підприємства залишається дискусійним і недостатньо дослідженим вітчизняними науковцями, а використання іноземних розробок є неефективними через суттєві розбіжності у рівні соціально-економічного розвитку. Таким чином, процес управління стратегічною гнучкістю підприємства потребує подальшого вивчення та удосконалення.

Стратегічна гнучкість передбачає вчасну реакцію менеджерів підприємства на зміни зовнішнього середовища, що зменшує ймовірність фінансової нестабільності та інших кризових станів. Задля реалізації поставленого завдання потрібен механізм, який би дозволяв формувати оптимальний бізнес-портфель підприємства; враховувати зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі та проводити реструктуризацію портфеля в разі потреби.

Відповідно до цього *метою* статті є розробка моделі формування бізнес-портфеля підприємства в контексті забезпечення його стратегічної гнучкості.

На основі проведених досліджень ми дійшли думки, що стратегічна гнучкість підприємства забезпечується шляхом формування збалансованого портфеля бізнес-напрямків підприємства у короткостроковому та довгостроковому періодах [8, с. 137]. Для вирішення цієї задачі можна скористатися модифікацією моделі формування інвестиційного портфеля Марковіца, де критеріями оптимізації є максимізація прибутку або мінімізація ризику в залежності від стану та поточних потреб підприємства.

Якщо критерієм оптимізації буде обрано мінімізацію ризику, знаходження оптимальної структури полягає у визначенні часток кожного з бізнес-проектів (x_i) і модель матиме такий вигляд:

$$V_p = \sum_{i=1}^n x_i^2 \sigma_i^2 + \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n x_i x_j \sigma_i \sigma_j \sigma_{ij} \rightarrow \min, \quad (1)$$

$$\sum_{i=1}^n x_i = 1, \quad \sum_{i=1}^n x_i m_i \rightarrow R_{\text{портфеля}}$$

де V_p – варіація (дисперсія) бізнес-портфеля; n – кількість бізнес-проектів, що залучаються до портфеля ($i = 1, n$); x_i – частка i -го бізнес-проекту, залученого до портфеля ($i = 1, n$); σ_i – ризик i -го бізнес-напрямку; $R_{\text{портфеля}}$ – заданий рівень прибутковості бізнес-портфеля.

Якщо критерієм оптимізації буде обрано максимізацію прибутку, модель матиме такий вигляд:

$$\sum_{i=1}^n x_i m_i \rightarrow \max,$$

$$\sum_{i=1}^n x_i = 1, \quad (2)$$

$$V_p = W_{\text{портфеля}}$$

де m_i – рівень прибутковості i -го проекту ($i = 1, n$); $W_{\text{портфеля}}$ – заданий рівень ризику бізнес-портфеля.

На нашу думку, процес оптимізації бізнес-портфеля підприємства з метою забезпечення стратегічної гнучкості підприємства має складатися з трьох етапів:

I етап – визначення можливих бізнес-напрямків підприємства, прогнозування результатів їх реалізації та проведення бізнес-планування, внаслідок чого формується бізнес-портфель підприємства.

II етап – проведення моніторингу факторів, які можуть викликати зміни у складі портфеля підприємства, проведення аналізу показників прибутковості в розрізі окремих напрямків, прийняття рішення щодо необхідності реструктуризації бізнес-портфеля підприємства. Критерієм прийняття рішення щодо необхідності реструктуризації бізнес-портфеля є величина прибутковості або рівень ризику бізнес-портфеля, розраховані на базі оновлених статистичних даних та їх порівняння із заданими значеннями прибутковості або ризику бізнес-портфеля. При цьому вводиться поняття допустимого, критичного та катастрофічного відхилення.

III етап – формування нової множини бізнес-проектів підприємства, яка включає як вже реалізовані, так і нові для підприємства проекти. При цьому задається нове задане значення прибутковості (ризiku) бізнес-портфеля і визначається нова оптимальна структура бізнес-портфеля підприємства.

Концептуальну схему запропонованого алгоритму представлено на *рис. 1*.

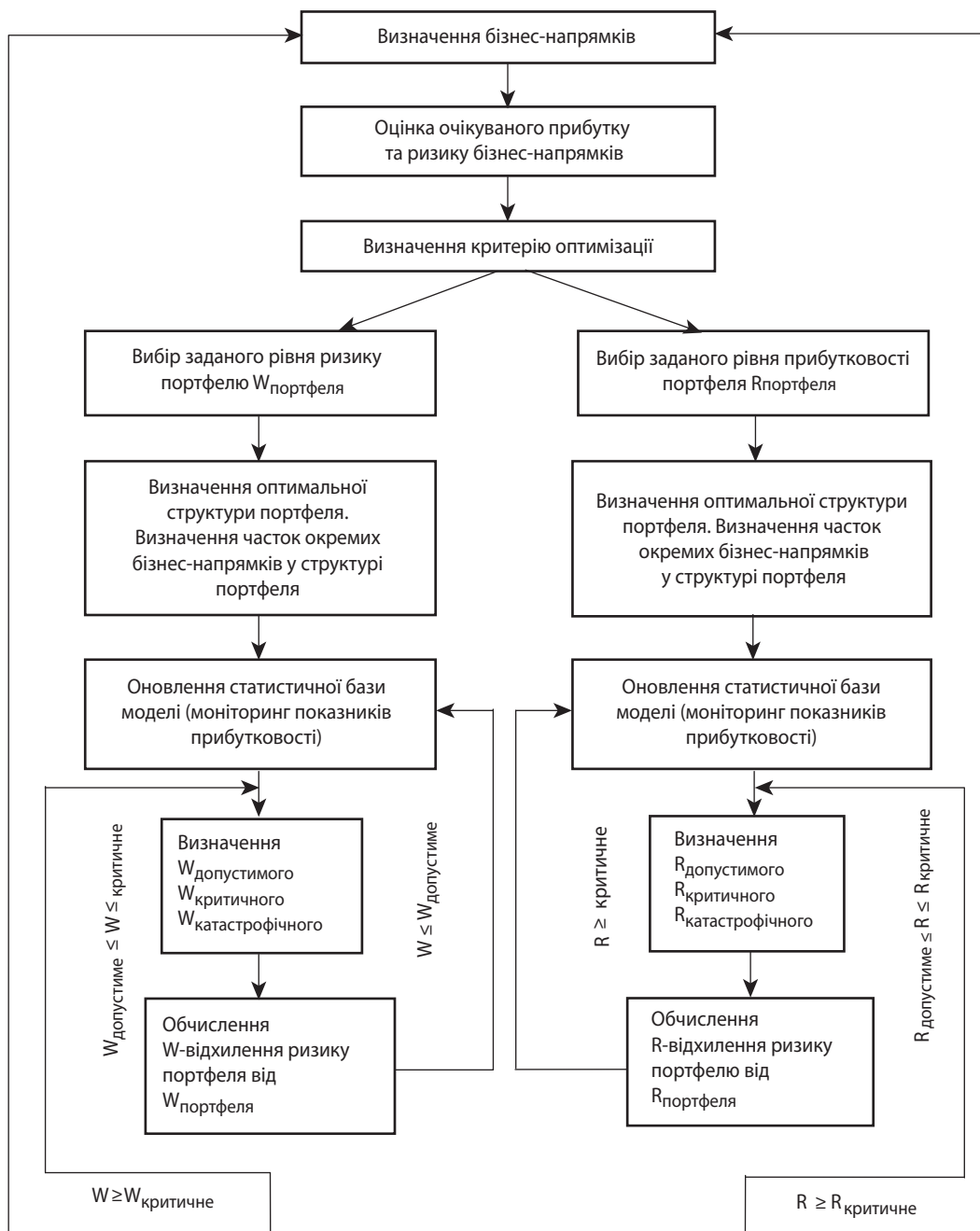


Рис. 1. Алгоритм оптимізації бізнес-портфелю підприємства з метою забезпечення стратегічної гнучкості

Джерело: розроблено автором.

Простежимо механізм оптимізації бізнес-портфеля в контексті реалізації стратегічної гнучкості на прикладі ДП «Автоскладальний завод № 2» АТ «Автомобільна Компанія «Богдан Моторс» (А3).

На I етапі сформуємо бізнес-портфель А3 за статистичними даними 2008 – 2010 рр. на 2011 р. Щоквартальні дані про чистий прибуток (збитки) надано в *табл. 1*. Відзначимо, що, починаючи з 2 кв. 2009 р. до 4 кв. 2010 р. фінансовим результатом діяльності А3 були збитки. Останнє пояснюється впливом світової економічної кризи, особливостями автомобільного ринку України, а також, частково, змінами у складі акціонерів у 2009 р. (А3 сконцентрував 99,0944% акцій, тоді як раніше володів лише 74,58% акцій. Компанія Nesutu Limited(Кипр), що раніше володіла пакетом акцій у розмірі 24,5167%, вийшла зі списку акціонерів).

Цілком логічно, що за вищезгаданих обставин на підприємстві виникла особливо гостра потреба в реструктуризації бізнес-портфеля з метою забезпечення стратегічної гнучкості.

Аналіз господарської діяльності підприємства дозволив виділити такі бізнес-напрямки:

- 1) виробництво та продаж автобусів модельного ряду «Богдан» і тролейбусів;
- 2) виробництво та продаж автомобілів Лада (LADA) для потреб українського та російського ринків;
- 3) виробництво та продаж автомобілів Хундай (Hyundai) для потреб внутрішнього українського ринку;
- 4) інші бізнес-проекти.

Фактичну структуру бізнес-портфеля ДП «А3 № 2» у 2008 – 2012 рр. ілюструє *рис. 2*.

Чистий прибуток ДП «Автоскладальний завод№ 2» АТ «Автомобільна Компанія «Богдан Моторс», млн грн

| Період | Рік | | | | |
|---------------|--------|---------|---------|-------|-------|
| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| 1 квартал | 74,42 | 95,37 | -90,33 | -2,08 | 16,90 |
| 2 квартал | 89,38 | 48,62 | -67,65 | 7,85 | 14,64 |
| 3 квартал | 96,95 | -211,65 | -69,32 | 6,27 | 25,70 |
| 4 квартал | 104,25 | -250,08 | -28,21 | 11,36 | 23,11 |
| Усього за рік | 365,00 | -317,74 | -255,51 | 23,40 | 80,35 |

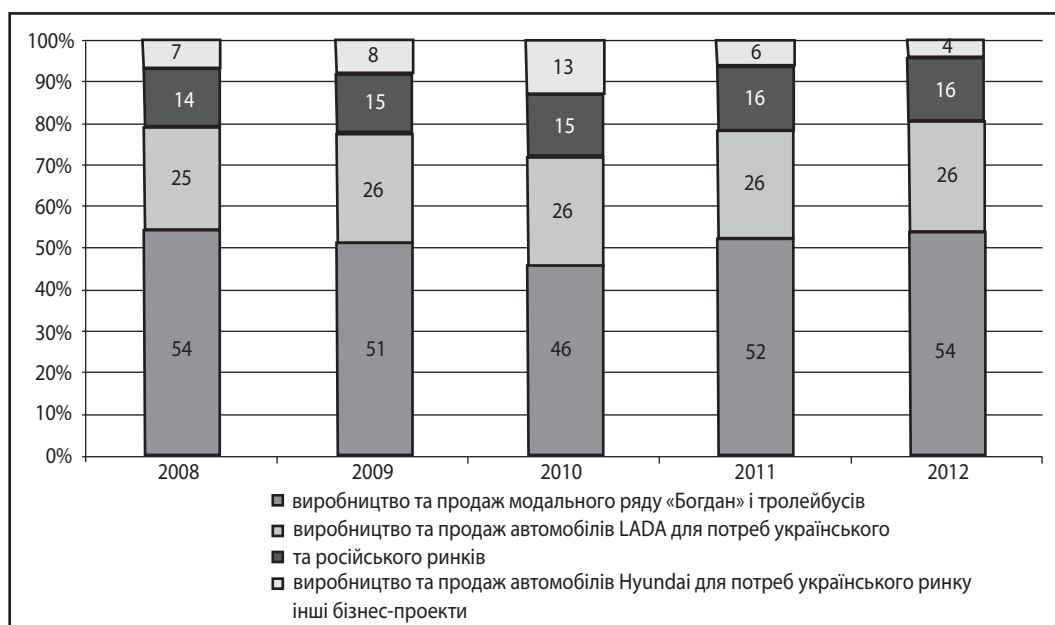


Рис. 2. Структура бізнес-портфелю ДП «Автоскладальний завод№ 2» АТ «Автомобільна Компанія «Богдан Моторс», у 2008 – 2012 рр.

Аналіз автомобільного ринку України та показників фінансової діяльності ДП «АЗ № 2» засвідчує, що представникам вітчизняної автопромисловості, притаманні значні коливання показників прибутку (збитків), а також висока ступінь ризику за всіма бізнес-напрямами. Отже, для знаходження оптимальної структури бізнес-портфелю підприємства доцільно обрати модель (2), оскільки в такому випадку критерієм оптимізації буде обрано максимізацію прибутку. Разом з тим використання моделі (2) дозволить наперед задати бажаний рівень ризику бізнес-портфелю і визначити міру ризику як фактор, що впливає на потребу реструктуризації портфелю.

Згідно з моніторингом загальної економічної ситуації в країні та аналізом вітчизняного автомобільного ринку було визначено заданий рівень ризику бізнес-портфелю підприємства ($W_{\text{портфелю}}$) на рівні 15%. Відповідно до моделі розраховано, що очікуваний прибуток підприємства у 2011 р. на 2,14% більше реального показника прибутку.

Встановлено, що основними факторами негативного впливу на ефективність бізнес-портфелю АЗ є такі: низька платоспроможність населення; ускладнення автокредитування; зниження ставок за депозитами; скорочення чисельності населення; відсутність державної підтримки галузі; невизначеність цін на сировину. Визначено, що від сумарного впливу зазначених факторів ризику при існуючій

структурі бізнес-портфелю АЗ можна очікувати зниження показника чистого прибутку підприємства на 3 – 5%.

На основі проведення факторного аналізу ризику бізнес-портфелю підприємства визначено величини допустимого, критичного та катастрофічного відхилень, що становлять, відповідно, 10%, 15% і 20%. Зважаючи на те, що розрахований ризик бізнес-портфелю ($W_{\text{портфелю}}$) АЗ на кінець 2011 р. становить 18%, обґрунтовано необхідність додаткового вивчення питання реструктуризації бізнес-портфелю підприємства. Згідно з цим розраховано, що на кінець 2012 р. ризик бізнес-портфелю підприємства ($W_{\text{портфелю}}$) становить 21%, що свідчить про необхідність реструктуризації бізнес-портфелю підприємства на 2013 р.

На основі оновленої статистичної бази розраховано оптимальну структуру бізнес-портфелю підприємства на 2013 р., яка складається з таких бізнес-напрямок, як: виробництво та продаж автомобілів Хюндай для потреб внутрішнього українського ринку на рівні 18%, виробництво та продаж автомобілів Лада для потреб українського та російського ринків на рівні 25%, виробництво та продаж автобусів модельного ряду «Богдан» на рівні 52%, та інші бізнес-проекти – 5%. Запропонована структура бізнес-портфелю є оптимальною з точки зору мінімізації ризиків, відповідає основним тенденціям розвитку українського ринку нових автомобілів і має сприяти забезпеченню стратегічної гнучкості підприємства.

ВИСНОВКИ

Забезпечення стратегічної гнучкості є одним із сучасних підходів, що сприяє утриманню стійких конкурентних позицій підприємства. Одним з ефективних механізмів забезпечення стратегічної гнучкості, на нашу думку, може виступати реструктуризація бізнес-портфеля підприємства відповідно до зміни кон'юнктури цільового ринку функціонування підприємства. На основі модифікації моделі формування інвестиційного портфеля Марковіца розроблено механізм формування оптимального бізнес-портфеля підприємства, який дозволяє враховувати зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі та проводити реструктуризацію портфеля в разі потреби з метою забезпечення стратегічної гнучкості підприємства. ■

ЛІТЕРАТУРА

- 1. Ансофф І.** Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф / Пер. с англ.; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – С-Пб.: Издательство «Питер», 1999. – 416 с.
- 2. Божидарнік Т. В.** Економічний механізм управління сталим розвитком підприємств в перехідній економіці / Т. В. Божидарнік // Теоретичні та практичні питання економіки : зб. наук. праць. – Вип. 1.; за заг. ред. д. е. н., проф. А. В. Шегди. – К.: ТОВ «Кадри», 2002. – С. 167 – 174.
- 3. Коробецький Ю. П.** Імітаційні моделі у гнучкому виробництві : монографія / Ю. П. Коробецький, С. К. Рамазанов. – Луганськ : Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2003. – 280 с.
- 4. Пастухова В. В.** Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
- 5. Самочкин В. Н.** Гибкое развитие предприятия: анализ и планирование / В. Н. Самочкин. – 2-е изд. испр. и доп. – М.: Дело, 2000. – 376 с.
- 6. Ситницький М. В.** Формування концепції стратегічної гнучкості на виробничих підприємствах / М. В. Ситницький // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 1 (68). – С. 104 – 107.
- 7. Ситницький М. В.** Управління стратегічною гнучкістю підприємств машинобудівної галузі : автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / М. В. Ситницький. – КНУ ім. Т. Шевченка. – К., 2009. – 21 с.
- 8. Хэмэл Г.** Стратегическая гибкость / Г. Хэмэл, К. Прахаллад, Д. О'Нил / Пер. с англ. – С-Пб.: Питер, 2005. – 384 с.
- 9. Шатілова О. В.** Механізм забезпечення стратегічної гнучкості підприємства / О. В. Шатілова // Науковий Вісник НГУ. – 2013. – № 2. – С. 135 – 141.
- 10. Shatilova O.** Enterprise strategic flexibility: the nature and methodology of assessment : Monograph / O. Shatilova // Information Economics: Actual Research Problems in Eastern Europe. – [Editors: M. Plechawska-Wojcik, O. Shatilova]. – Lublin : Politechnika Lubelska, 2013. – P. 7 – 20.

REFERENCES

- Ansoff, I. *Novaia korporativnaia strategiiia* [The new corporate strategy]. St. Petersburg: Piter, 1999.
- Bozhydarnik, T. V. "Ekonomichniy mekhanizm upravlinnia stalym rozvytkom pidpriemstv v perekhidnii ekonomitsi" [Economic mechanism of sustainable enterprise development in transition economies]. *Teoretychni ta praktychni pytannia ekonomiky*, no. 1 (2002): 167-174.
- Korobetskyi, Yu. P., and Ramazanov, S. K. *Imitatsiini modeli u hnuchkomu vyrobnytstvi* [Simulation models in flexible manufacturing]. Luhansk: SNU im. V. Dalia, 2003.

Khemel, G., Prakhallad, K., and O'Nil, D. *Strategicheskaiia gibkost* [Strategic flexibility]. St. Petersburg: Piter, 2005.

Pastukhova, V. V. *Strategichne upravlinnia pidpriemstvom: filosofiiia, polityka, efektyvnist* [Strategic management philosophy, policy effectiveness]. Kyiv: KNTEU, 2002.

Sytynskyi, M. V. "Formuvannia kontseptsii stratehichnoi hnuchkosti na vyrobnychkykh pidpriemstvakh" [Formation of the strategic flexibility in manufacturing plants]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 1 (68) (2007): 104-107.

Sytynskyi, M. V. "Upravlinnia stratehichnoiu hnuchkistiu pidpriemstv mashynobudivnoi haluzi" [Managing strategic flexibility of machine-building industry]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04*, 2009.

Samochkin, V. N. *Gibkoe razvitie predpriiatia: analiz i planirovanie* [Flexible enterprise development: analysis and planning]. Moscow: Delo, 2000.

Shatilova, O. V. "Mekhanizm zabezpechennia stratehichnoi hnuchkosti pidpriemstva" [The mechanism of strategic flexibility of the enterprise]. *Naukovyi Visnyk NHU*, no. 2 (2013): 135-141.

Shatilova, O. "Enterprise strategic flexibility: the nature and methodology of assessment". In *Information Economics: Actual Research Problems in Eastern Europe*, 7-20. Lublin: Politechnika Lubelska, 2013.