

УДК. 005.21 (043.3)

О.В. Шатілова

Державний вищий навчальний заклад „Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана“, м. Київ, Україна, e-mail: shatilovaelena@mail.ru

МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ГНУЧКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

O.V. Shatilova

State Higher Educational Institution “Vadym Hetman Kyiv National Economic University”, Kyiv, Ukraine, e-mail: shatilovaelena@mail.ru

MECHANISM OF AN ENTERPRISE'S STRATEGIC FLEXIBILITY SUPPORT

Мета. Дослідження процесів формування та забезпечення стратегічної гнучкості підприємства.

Методика. Основною методикою оптимізації бізнес-портфеля підприємства в контексті забезпечення стратегічної гнучкості є використання моделі формування інвестиційного портфеля. У роботі використано методи економічного аналізу, математичної статистики та прогнозування.

Результати. Визначено етапи процесу формування та механізм забезпечення стратегічної гнучкості підприємства. Обґрунтовано необхідність реструктуризації портфеля бізнес-напрямків підприємства в контексті забезпечення стратегічної гнучкості.

Наукова новизна. Запропоновано розглядати формування стратегічної гнучкості підприємства, як безперервний циклічний процес, що складається з таких етапів, як: передбачення, формулювання, акумулювання та реалізація. Описаний механізм забезпечення стратегічної гнучкості на основі оптимізації портфеля бізнес-напрямків підприємства з використанням модифікації моделі формування інвестиційного портфеля Марковича.

Практична значимість. Запропонована оптимальна з точки зору мінімізації ризиків структура бізнес-портфеля автомобілебудівного підприємства ДП „Автоскладальний завод №2“ АТ „Автомобільна компанія „Богдан Моторс“, яка відповідає основним тенденціям розвитку українського ринку нових автомобілів і сприяє забезпеченню стратегічної гнучкості.

Ключові слова: *стратегічна гнучкість підприємства, процес формування стратегічної гнучкості підприємства, бізнес-портфель підприємства, оптимізація бізнес-портфеля підприємства, реструктуризація бізнес-портфеля підприємства*

Постановка проблеми. Успіх підприємства сьогодні прямо пропорційно залежить від його спроможності трансформувати свою бізнесову модель ще до того, як це змусять 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 уже існуючої кризи, а як постійна готовність до стратегічного передбачення та пристосування до глибоких, малопомітних змін, що можуть у решті-решт становити загрозу для існування основного бізнесу підприємства та, на думку багатьох фахівців, відіграє все більшу роль у визначенні конкурентних переваг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблематики стратегічного управління, заснованого на принципі гнучкості, знайшло широке висвітлення у працях вітчизняних та зарубіжних учених. Суттєвий вклад у розробку наукових засад розвитку гнучкості підприємства внесли такі вчені, як І. Ансофф [1], Т. Божидарник [2], Ю. Коробецький [3], В. Пастухова [4], В. Самочкін [5], М. Ситницький [6], Г. Хемел [7] та ін.

У працях цих учених подаються визначення основних понять, формуються й обґрунтовуються методичні принципи оцінки й аналізу гнучкого розвитку підприємств. Проаналізувавши сучасну наукову літературу, ми дійшли висновку, що на сьогоднішній день можна виділити три загальні підходи щодо розуміння гнучкості підприємства: виробничо-технологічний, економічний і ринковий.

До науковців, які досліджували гнучкість із позицій виробничо-технологічного підходу, належить більшість вітчизняних авторів, які до першої половини минулого століття розглядали поняття „гнучкості“ з позиції забезпечення гнучкості виробничого потенціалу, приділяючи увагу технічній та технологічній гнучкості, лишаючи поза увагою проблему розробки нової продукції [3, 5].

З позицій економічного підходу, гнучкість розглядається як складова економічної стратегії підприємства й трактується як здатність систем до множинної зміни номенклатури продукції, що виготовляється за умов збереження основного технологічного обладнання [2, 4, 6].

Закордонні спеціалісти підходили до визначення „гнучкості“ з ринкової позиції, тобто спроможності підприємства до швидкої реакції на зміни попиту в асортименті та дизайні виробів із мінімальними втратами часу та ресурсів, створюючи при цьому споживачу цінність та збільшуючи свою вартість [6].

Тракування „гнучкості“ з ринкової позиції, на нашу думку, найбільш відповідає сучасним реаліям функціонування підприємств. При цьому, за критерієм адаптації до потреб ринку можна виділити тактичну та стратегічну гнучкість. Критерієм тактичної гнучкості є, головним чином, час, необхідний для переходу на випуск різних виробів. Критерієм стратегічної гнучкості – величина нових капіталовкладень і обсяг реконструкції.

Невирішені частини проблеми. Незважаючи на досить високий ступінь доробок у дослідженні стратегічної гнучкості підприємства, деякі аспекти цієї актуальної проблеми залишаються недостатньо вивченими. Насамперед, це стосується проблеми пошуку адекватних управлінських механізмів забезпечення стратегічної гнучкості, що має на меті забезпечення довгострокового успіху підприємства на ринку.

Відповідно до цього, **метою статті** є дослідження процесів формування та забезпечення стратегічної гнучкості підприємства.

Основні результати дослідження. На нашу думку, процес формування стратегічної гнучкості підприємства слід розглядати як безперервний процес, що складається з таких основних взаємопов'язаних складових: передбачення, формулювання, акумулювання та реалізація (рис. 1).

Передбачення розпочинається з аналізу зовнішнього середовища підприємства. Цей етап охоплює збір інформації про зовнішнє середовище, реєстрацію та розпізнання змін, а також пошук нових можливостей у майбутньому згідно з поточними інтересами підприємства. Важливою складовою даного етапу є побудова адекватної прогнозу моделі розвитку цільового ринку.

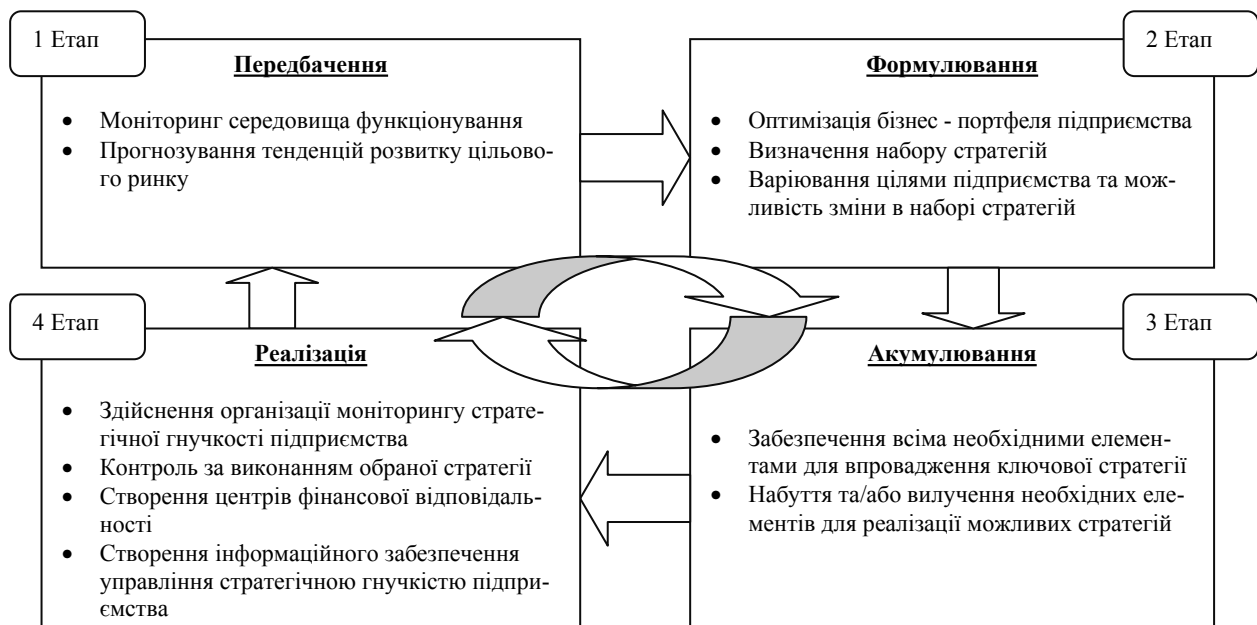


Рис.1. Циклічний процес формування стратегічної гнучкості на підприємстві

Наступним кроком після визначення можливих сценаріїв розвитку подій є розробка стратегій. На відміну від традиційного підходу, концепція стратегічного управління, заснованого на принципі гнучкості, замість однієї вимагає розробки декількох стратегій відповідно до кожного з можливих сценаріїв. Після цього має бути проведений порівняльний аналіз цих стратегій. Спільні ініціативи, що пропонуються для різних стратегій, у свою чергу, утворюють ключову загальнокорпоративну стратегію – стратегію, що дозволить підприємству впевнено розвиватися наміченим шляхом з використанням майбутніх можливостей. Інші специфічні ініціативи, що не увійшли до ключової стратегії, називаються можливими альтернативними стратегіями та надають підприємству можливість для маневру в разі непередбачуваного розвитку подій. У відповідності до обраної стратегії має проводитися оптимізація бізнес-портфеля підприємства.

На стадії акумулювання відбувається забезпечення альтернативних стратегій необхідними ресурсами. Ресурси, що є необхідними для реалізації ключової стратегії, мають бути обов'язково у наявності або залучатися додатково, і, навпаки, підприємство має позбутися тих ресурсів, що не використовуватимуться для реалізації жодної зі стратегій, ані ключової, ані можливих.

Оскільки формування стратегічної гнучкості підприємства являє собою більше, ніж підхід щодо прийняття управлінських рішень, завершальною фазою цього процесу виступає їх реалізація. Керівництво вищого рівня має слідкувати за виконанням ключової стратегії, приймати рішення щодо прийняття або відмови від альтернативних стратегій та обґрунтовувати свої рішення, спираючись на інформацію постійного моніторингу зовнішнього середовища та аналіз конкурентних позицій підприємства.

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

На першому етапі потрібно визначити можливі бізнес-напрями, провести бізнес планування за кожним з них, спрогнозувати результати реалізації кожного плану та сформувані такий портфель, який найбільше відповідає уявленню менеджера про оптимальну структуру портфеля.

Поняття „оптимальної структури“ значною мірою залежить від цілей підприємства, типу стратегії та психологічних характеристик керівника, але в будь-якому випадку враховує два показники: очікуваного прибутку та ризику.

Оскільки очікуваний прибуток є функцією від комплексу внутрішніх та зовнішніх чинників, даний показник можна обрати в якості індикатора необхідності зміни структури портфеля.

Для визначення абсолютної міри ризику застосуємо дисперсійний підхід. Дисперсія (варіація) характеризує міру розсіяння випадкової величини X навколо його математичного сподівання та обчислюється за формулою

$$V(X) = M(X - M(X))^2 = M(X^2) - (M(X))^2,$$

де X – випадкова величина; $M(X)$ – математичне сподівання випадкової величини; $V(X)$ – дисперсія випадкової величини.

Для дискретної випадкової величини

$$V(X) = \sum_{j=1}^n p_j (x_j - M(X))^2 = \sum_{j=1}^n p_j x_j^2 - (M(X))^2.$$

З метою співставності дисперсії з математичним сподіванням, в якості міри ризику використовують середньоквадратичне (стандартне) відхилення, що розраховується за формулою

$$\sigma(X) = \sqrt{V(X)},$$

де $\sigma(X)$ – середньоквадратичне відхилення.

Підхід до оцінки ризику, що спирається на варіацію чи середньоквадратичне відхилення, вважається класичним. Причому, чим більшими будуть ці величини, тим більшим буде ступінь ризику, пов'язаного з певною стратегією, тобто величина ризику

$$W = V(X) \text{ або } W = \sigma(X),$$

де W – величина ризику.

Слід мати на увазі, що при класичному визначенні міри ризику однаково трактуються як додатні, так і

від'ємні відхилення величини реального ефекту від сподіваної величини, тобто виконується гіпотеза про те, що коливання випадкової величини X (прибутку, збитків) в обидві сторони однаково небажані. Але на практиці цю гіпотезу доводиться відкидати.

Якщо випадкова величина $X = \{x_1; \dots; x_n\}$ відображає прибутки ($X = X^+$) і значення $x_i < M(X)$ (оцінка прибутку x_i є реалізацією випадкової величини X і є меншою від сподіваної величини прибутку), то це є ознакою несприятливої ситуації. У той же час додатне відхилення вказує на те, що реалізація випадкової величини (прибутку) є більшою, ніж сподівана величина, і це для менеджера є, очевидно, кращою, тобто сприятливою ситуацією. Але все одно вказує на недоліки в управлінні та недостатню гнучкість, тобто реакцію на можливості.

У неокласичній теорії економічного ризику виходять із того, що ризик пов'язаний лише з несприятливими для менеджера ефектами і для його оцінювання достатньо брати до уваги лише несприятливі відхилення від сподіваної величини. У такому випадку, в якості міри ризику, застосуємо семіваріацію, що обчислюється за формулою

$$SV(X) = 1/P \sum_{j=1}^n \alpha_j p_j (x_j - M(X))^2,$$

де $P = \sum \alpha_j p_j$; α_j – індикатор несприятливих відхилень.

Із практичної точки зору зручніше застосовувати семіквадратичне відхилення

$$SSV(X) = \sqrt{SV(X)},$$

де $SSV(X)$ – семіквадратичне відхилення.

Згідно з вищезазначеним, чим більшою буде величина $SV(X)$ чи $SSV(X)$, тим більшим буде ступінь ризику

$$V(X) = \sum_{j=1}^n p_j (x_j - M(X))^2 = \sum_{j=1}^n p_j x_j^2 - (M(X))^2.$$

Якщо менеджер збирається включити до портфеля нові бізнес-напрями, за якими не існує ретроспективних даних, має місце нестатистична невизначеність. У такому випадку сподіваний прибуток визначається на основі суб'єктивної ймовірності, тобто на ступені впевненості експерта у тому, що рівень прибутку матиме те чи інше значення. У випадку, коли менеджер розглядає вже реалізований підприємством бізнес-напрямок, отже наявні статистичні дані щодо минулого, сподівану норму прибутку, її варіацію та семіваріацію можна обчислити, відповідно, за формулами

$$M(R) = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T R_t;$$

$$V(R) = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T (R_t - M(R))^2;$$

$$SV(R) = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T \alpha_t (R_t - M(R))^2;$$

$$T = \sum_{t=1}^T \alpha_t,$$

де $R = \{R_1, R_2, \dots, R_T\}$ – випадкова величина, що відображає величини прибутків за проектом у попередні T періодів; R_t – прибуток бізнес-проекту у t -му періоді ($t = 1, \dots, T$); T – кількість періодів, що минули та в яких здійснювались спостереження за випадковою величиною R .

Перейдемо тепер до загального випадку, коли до складу бізнес-портфеля підприємства залучено декілька різних бізнес-проектів.

Введемо такі позначення: n – кількість бізнес-проектів, що залучаються до портфеля ($i = 1, n$); m_i – рівень прибутковості i -го проекту ($i = 1, n$); σ_i – ризик i -го проекту ($i = 1, n$); x_i – частка i -го бізнес-проекту, залученого до портфеля ($i = 1, n$).

Очевидно, що

$$\sum_{i=1}^n x_i = 1.$$

Перш за все необхідно розробити методику оцінки прибутковості i -го проекту. Ми пропонуємо розглядати прибуток як функцію декількох змінних. Такими змінними можуть бути: попит на автомобільному ринку; попит на конкретний вид продукції; величина інвестованого капіталу; виробничі потужності підприємства; зміни в податковому законодавстві; величина витрат на просування продукції на ринку і т.д. Вибір пояснюючих змінних залежить від стратегії та цілей підприємства.

У даній роботі рівень прибутковості бізнес-напрямку визначався на основі прогнозів попиту на даний вид продукції та запланованого підприємством прибутку від кожної одиниці.

Наступним кроком, аналогічно, як і у випадку одного бізнес-напрямку, потрібно визначити сподівану норму прибутку та ризик портфеля.

Це здійснюють за допомогою таких формул

$$m_p = \sum_{i=1}^n x_i m_i;$$

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

$$\sigma_p = (V_p)^{1/2}, \quad (2)$$

де m_p – рівень прибутковості бізнес-портфеля; m_i – рівень прибутковості i -го бізнес-напрямку; V_p – варіація (дисперсія) бізнес-портфеля; σ_p – середньоквадратичне відхилення (ризик) бізнес-портфеля; σ_i – ризик i -го бізнес-напрямку.

Із формули (1) випливає, що варіацію, тобто ризик портфеля, можна трактувати як суму двох складових. Перша складова віддзеркалює індивідуальний ризик кожного бізнес-проекту. Оскільки це середньозважена варіацій окремих проектів. Друга складова характеризується взаємозв'язками між парами проектів. Тобто показує вплив коефіцієнтів кореляції пар бізнес-проектів на ризик портфеля: від'ємні величини коефіцієнтів кореляції призводять до зменшення ризику портфеля.

Ефективним портфелем із допустимої множини буде такий, для якого не існує іншого: з тим самим значенням величини норми прибутку й меншим ступенем ризику; з тим самим значенням величини ризику й більшим значенням норми прибутку.

Існує чимало моделей формування інвестиційного портфеля. Найпоширенішими з них є моделі Марковіца, Тобіна, Шарпа та багатокрокова модель динамічного управління портфелем цінних паперів CALM. Запропонована в даній роботі модель є модифікацією моделі Марковіца.

Оскільки максимізація прибутку та мінімізація ризику – можуть бути суперечливими задачами, менеджер має обрати критерій оптимізації.

Якщо критерієм оптимізації буде обрано мінімізацію ризику, модель матиме наступний вигляд

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

$$\sum_{i=1}^n x_i = 1;$$

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

де $R_{\text{портфеля}}$ – заданий рівень прибутковості бізнес-портфеля.

Знаходження оптимальної структури полягає у визначенні часток кожного з бізнес-проектів, а саме усіх x_i .

Якщо критерієм оптимізації буде обрано максимізацію прибутку, модель матиме наступний вигляд

$$\sum_{i=1}^n x_i m_i \rightarrow \max; \quad (3)$$

$$\sum_{i=1}^n x_i = 1;$$

$$V_p = W_{\text{портфеля}},$$

де $W_{\text{портфеля}}$ – заданий рівень ризику бізнес-портфеля.

На II етапі реалізації стратегічної гнучкості проводиться моніторинг факторів, що негативно впливають на ефективність бізнес-портфеля. Як зазначалося вище, індикатором суттєвих змін зовнішнього та внутрішнього середовища виступає рівень прибутковості, отже на цьому етапі на підприємстві проводиться аналіз показників прибутковості у розрізі окремих проектів. У залежності від періодичності побудованої моделі, менеджер або працівник, який обслуговує модель, вводить у базу даних нову статистику. Внаслідок останнього вектори спостережень за рівнями відхилень від запланованої прибутковості проектів змінюються, що спричиняє зміну показників ризику, а також показників прибутковості та ризику бізнес-портфеля.

Даний етап завершується прийняттям рішення щодо необхідності або відсутності необхідності реструктуризації бізнес-портфеля. Критерієм для прийняття такого рішення в першому випадку виступає величина прибутковості, а в другому – рівень ризику

бізнес-портфеля. Для цього t_p та V_p портфеля, розраховані на базі оновлених статистичних даних, порівнюються з $R_{\text{портфеля}}$ та $W_{\text{портфеля}}$ (у залежності від критерію оптимізації портфеля). При цьому менеджеру необхідно ввести поняття допустимого, критичного та катастрофічного відхилення. Величини допустимого, критичного та катастрофічного відхилення можуть задаватися як в абсолютному, так і у відносному вигляді.

На III етапі перед визначенням нової оптимальної структури бізнес-портфеля менеджер формує нову множину бізнес-проектів, розглядаючи як уже реалізовані, так і нові для підприємства проекти. Крім того, на цьому етапі менеджер може задати нове значення $R_{\text{портфеля}}$ (або $W_{\text{портфеля}}$) в залежності від впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. У цілому процес формування оптимальної структури бізнес-портфеля співпадає з процесом формування бізнес-портфеля, здійсненим на I етапі.

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

На I етапі сформуємо бізнес-портфель АЗ за статистичними даними 2007–2009 рр. на 2010 р. Щоквартальні дані про чистий прибуток (збитки) надані в таблиці. Відзначимо, що, починаючи з 2 кв. 2008р. до 4 кв. 2009 рр., фінансовим результатом діяльності АЗ були збитки. Останнє пояснюється впливом світової економічної кризи, особливостями автомобільного ринку України, а також, частково, змінами у складі акціонерів у 2008 р. (АЗ сконцентрував 99,0944% акцій, тоді як раніше володів лише 74,58% акцій. Компанія Hesusu 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.

Таблиця

Чистий прибуток ДП „Автоскладальний завод №2“ АТ „Автомобільна Компанія „Богдан Моторс“ (млн грн)

Період	Роки				
	2007	2008	2009	2010	2011
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

Аналіз господарської діяльності підприємства дозволив виділити наступні бізнес-напрями:

- 1) виробництво та продаж автобусів модельного ряду „Богдан“ та тролейбусів;
- 2) виробництво та продаж автомобілів Лада (LADA) для потреб українського та російського ринків;

- 3) виробництво та продаж автомобілів Хюндай (Hyundai) для потреб внутрішнього українського ринку;
- 4) інші бізнес-проекти.

Фактичну структуру бізнес-портфеля ДП „АЗ №2“ у 2007–2011 рр. ілюструє рис. 2.

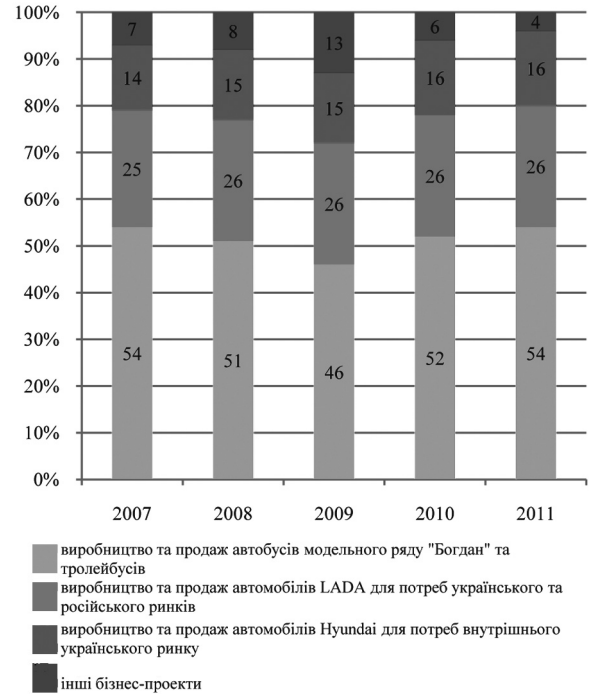


Рис. 2. Структура бізнес-портфеля ДП „Автоскладальний завод №2“ АТ „Автомобільна Компанія „Богдан Моторс“ у 2007–2011 рр.

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-портфеля підприємства доцільно обрати модель (3), оскільки в такому випадку критерієм оптимізації буде обрано максимізацію прибутку. Разом з тим використання моделі (3) дозволить наперед задати бажаний рівень ризику бізнес-портфеля та визначити міру ризику як фактор, що впливає на потребу реструктуризації портфеля.

Визначимо заданий рівень ризику бізнес-портфеля на рівні $W_{\text{портфеля}} = 15\%$. Даний рівень ризику визначено автором на основі аналізу вітчизняного автомобільного ринку та моніторингу загальної економічної ситуації в країні.

Для розв'язання системи (3) використаємо Mathcad – програмний засіб для вирішення математичних задач різного ступеня складності. Для визначення оптимальної структури бізнес-портфеля застосуємо Mathcad Solving and Optimization Extension Pack – пакет для вирішення оптимізаційних задач.

Після розв'язку системи отримаємо значення x_1 , x_2, x_3, x_4 – частки відповідних бізнес-напрямів у загальній структурі бізнес-портфеля: $x_1 = 0,539$; $x_2 = 0,258$; $x_3 = 0,137$; $x_4 = 0,04$, при цьому, згідно з моделлю, очікуваний прибуток у 2010 р. мав складати 23,9 млн грн, що на 2,14% більше реального показника прибутку за 2010р.

Отже, згідно з результатами моделювання, бізнес-напрямок „Виробництво та продаж автобусів модельного ряду „Богдан“ та тролейбусів“ має складати 52% у бізнес-портфелі АЗ, що на 6% більше, ніж у 2009р. Напрямок „Виробництво та продаж автомобілів Лада (LADA) для потреб українського та російського ринків“ – 25,8% (на 0,2% менше показника 2009р.). Напрямок „Виробництво та продаж автомобілів Хюндай (Hyundai) для потреб внутрішнього українського ринку“ – 15,7% (на 0,5% більше показника 2009 р.). Напрямок „Інші бізнес-проекти“ – 6,5% (скорочення, порівняно з 2009р. майже на 6%). Таким чином, АЗ було запропоновано збільшити виробництво автобусів „Богдан“ за рахунок скорочення інших бізнес-проектів. У цілому підприємству пропонується поглибити традиційну спеціалізацію, незначним чином скоротивши пілотні проекти.

На II етапі проведемо аналіз факторів, що негативно впливають, або можуть впливати в майбутньому, на ефективність бізнес-портфеля підприємства.

Вплив факторів ризику на фінансові показники підприємства має оцінюватися на основі чутливості показника чистого прибутку до зазначених чинників. В якості міри чутливості показника прибутку до зміни тих чи інших змінних використовуємо коефіцієнт еластичності.

Для ДП „АЗ №2“ найбільш вагомими факторами ризику є ускладнення автокредитування, відсутність державної підтримки галузі та низька платоспроможність населення. У цілому при збереженні негативних трендів за означеними чинниками, при існуючій структурі бізнес-портфеля від сумарного впливу факторів ризику можна очікувати зниження показника чистого прибутку підприємства на 3–5%.

Провівши факторний аналіз ризику бізнес-портфеля, визначимо *W*_{допустиме}, *W*_{критичне}, *W*_{катастрофічне} і порівняємо *W*_{портфеля} з величинами допустимого, критичного та катастрофічного відхилення.

У ході дослідження для ДП „АЗ №2“ були обрані наступні межі коливання ризику: *W*_{допустиме} – 10%; *W*_{критичне} – 15%; *W*_{катастрофічне} – 20%.

Користуючись оновленою статистичною базою моделі, розрахованими величинами ризику портфеля, враховуючи дані про господарську діяльність підприємства у 2011 році, та формулами (14) та (15) розраховуємо ризик бізнес-портфеля АЗ на кінець 2010 р. (*W*_{портфеля}), що становить 18%, отже *W*_{допустиме} ≤ *W*_{портфеля} ≤ *W*_{критичне}.

Таким чином питання реструктуризації бізнес-портфеля може бути поставлене, але потребує додаткового вивчення.

Враховуючи позитивні тренди розвитку авторинку, що склалися на кінець 2010 р., було прийняте рі-

шення щодо збереження існуючої структури бізнес-портфеля.

Користуючись формулами (1) та (2), розрахуємо ризик бізнес-портфеля ДП „АЗ №2“ на кінець 2011 р. (*W*_{портфеля}), що становить 21%, отже *W*_{портфеля} ≥ *W*_{критичне}.

Згідно з визначеними раніше критеріями, приймається однозначне рішення щодо необхідності реструктуризації бізнес-портфеля ДП „АЗ №2“ на 2012 р.

Розв'яжемо систему (3) на основі оновленої статистичної бази та отримаємо нові значення $x_1 - x_4$, що визначають оптимальну структуру бізнес-портфеля підприємства.

Відповідно до розрахунків, оптимальною структурою для досліджуваного підприємства у 2012 році буде 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%.

Зокрема, пропонується збільшити частку виробництва автомобілів Хюндай, що повністю відповідає наявним тенденціям розвитку українського ринку – з року в рік автомобілі корейських торгових марок користуються все більшою прихильністю споживачів. Виробництво автомобілів Лада пропонується, згідно з моделлю, лишити на сталому рівні. Дана пропозиція так само підтверджується стабільною статистикою продажів за останні 5 років.

Запропонована структура бізнес-портфеля є оптимальною з точки зору мінімізації ризиків, відповідає основним тенденціям розвитку українського ринку нових автомобілів та має сприяти забезпеченню стратегічної гнучкості підприємства.

Висновки та перспективи подальших розробок.

Аналізуючи викладене вище, можна зазначити, що, у відповідності до зростання динамічності та невизначеності зовнішнього середовища, зростає необхідність удосконалення підходів щодо управління підприємством. Одним із сучасних підходів, що сприяє утриманню стійких конкурентних позицій підприємства, є забезпечення стратегічної гнучкості.

Ми дійшли думки, що формування стратегічної гнучкості підприємства слід розглядати як безперервний циклічний процес, що складається з таких етапів, як: передбачення, формулювання, акумулювання та реалізація.

Одним із ефективних механізмів забезпечення стратегічної гнучкості, на нашу думку, може виступати реструктуризація бізнес-портфеля підприємства відповідно до зміни кон'юнктури цільового ринку функціонування підприємства. При цьому особливого значення набуває розробка адекватної та достовірної прогнозовної моделі оцінки тенденцій розвитку ринку.

Список літератури / References

1. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия: пер. с англ. / І. Ансофф; под ред. Ю.Н. Каптуревського. – СПб.: Издательство „Питер“, 1999. – 416 с.

Ansoff, I. (1999), *Novaya korporativnaya strategiya* [New Corporate Strategy], Piter, St.-Petersburg, Russia.

2. Божидарнік Т.В. Економічний механізм управління сталим розвитком підприємств у перехідній економіці / Т.В. Божидарнік; за ред. А.В. Шегди // Теоретичні та практичні питання економіки. Зб. наук. праць. – К.: ТОВ „Кадри“, 2002 – Вип. 1 – С. 167–174.

Bozhydarnik, T.V. (2002), “Economic Mechanism of Management Constant Enterprise Development in Transition Economy”, *Teoretychni ta praktychni pytannia ekonomiky*, Issue 1, pp. 167–174.

3. Коробецький Ю.П. Імітаційні моделі у гнучкому виробництві: монографія / Ю.П. Коробецький, С.К. Рамазанов. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2003. – 280 с.

Korobetskiy, Yu.P. and Ramazanov, S.K. (2003), *Imitatsiini modeli u gnuchkomu vyrobnytsvi* [Simulation Models In Flexible Production], V. Dall SNU, Lugansk, Ukraine.

4. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / Пастухова В.В. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.

Pastukhova, V.V. (2002) *Strategichne upravlinnia pidpryemstvom: filosofii, polityka, efektyvnist* [Strategic Management of an Enterprise: Philosophy, Policy, Efficiency], KNTEU, Kyiv, Ukraine.

5. Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия: анализ и планирование / Самочкин В.Н.; 2-е изд. испр. и доп. – М.: Дело, 2000. – 376 с.

Samochkin, V.N. (2000), *Gibkoe razvitie predpriyatiya: analiz i planirovanie* [Flexible Development of an Enterprise: Analysis and Planning], Delo, Moscow, Russia.

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.

Sytnytskyi, M.V. (2007), “Forming conception of strategic flexibility of a manufacturing enterprise”, *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no.1(68), pp. 104–107.

7. Хэмэл Г. Стратегическая гибкость: пер. с англ. / Г. Хэмэл, К. Прахалад, Д. О’Нил. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.: ил.

Hamel, G., Prahalad, C.K., Thomas, H. and O’Neill, D., *Strategic Flexibility*, Chichester, UK, Wiley.

Цель. Исследование процессов формирования и обеспечения стратегической гибкости предприятия.

Методика. Основной методикой оптимизации бизнес-портфеля предприятия в контексте обеспечения стратегической гибкости является использование модели формирования инвестиционного портфеля. В работе использованы методы экономического анализа, математической статистики и прогнозирования.

Результаты. Определены этапы процесса формирования и механизм обеспечения стратегической гибкости предприятия. Обоснована необходимость реструктури-

зации портфеля бизнес-направлений предприятия в контексте обеспечения стратегической гибкости.

Научная новизна. Предложено рассматривать формирование стратегической гибкости предприятия как непрерывный циклический процесс, который состоит из таких этапов, как предвидение, формулировка, аккумуляция и реализация. Описанный механизм обеспечения стратегической гибкости на основе оптимизации портфеля бизнес-направлений предприятия с использованием модификации модели формирования инвестиционного портфеля Марковица.

Практическая значимость. Предложена оптимальная с точки зрения минимизации рисков структура бизнес-портфеля автомобилестроительного предприятия ДП „Автосборочный завод №2“ АО „Автомобильная компания „Богдан Моторс“, которая соответствует основным тенденциям развития украинского рынка новых автомобилей и способствует обеспечению стратегической гибкости.

Ключевые слова: стратегическая гибкость предприятия, процесс формирования стратегической гибкости предприятия, бизнес-портфель предприятия, оптимизация бизнес-портфеля предприятия, реструктуризация бизнес-портфеля предприятия

Purpose. To study the processes of enterprise’s strategic flexibility forming and support.

Methodology. The main methods of optimization of enterprise’s business portfolio in context of strategic flexibility support are: investment portfolio formation model, economic analysis, mathematical statistics and prognostication.

Findings. We have defined the phases of formation process and support mechanism of strategic flexibility of an enterprise and substantiated the necessity of an enterprise business portfolio restricting in context of strategic flexibility support.

Originality. The forming of strategic flexibility of an enterprise is proposed to consider as a continuous process that consists of four phases: foresight, statement, accumulation and realization. The mechanism of enterprise’s strategic flexibility support in terms of enterprise’s business portfolio optimization with using the modification of Markowitz’s model of forming investment portfolio is described in the article.

Practical value. We have suggested the optimal business portfolio structure of DP “Avtosborochnyi zavod No.2” of AO “Automobile Company “Bogdan Motors” in terms of risks minimization. This new business portfolio structure fits the main trends of Ukrainian car market progress and contributes to enterprise’s strategic flexibility.

Keywords: strategic flexibility of enterprise, enterprise’s strategic flexibility formation, enterprise’s business portfolio, optimization of enterprise’s business portfolio, restricting of enterprise’s business portfolio

Рекомендовано до публікації докт. екон. наук А.П. Наливайком. Дата надходження рукопису 28.11.12.