

УДК 005.591.6
ББК 65.291.55
Р 64

Рецензенти

Г. Г. Савіна, д.е.н., проф.
(Херсонський національний технічний університет)
Н. С. Краснокутська, д.е.н., проф.
(Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»)
А. П. Гречан, д.е.н., проф.
(Національний транспортний університет)

Автори

Л. О. ЛІГОНЕНКО, д.е.н., проф. (7.1–7.3); **О. І. ГАРАФОНОВА**, д.е.н., доц. (3.1–3.5, 8.1–8.3); **Т. В. ОМЕЛЬЯНЕНКО**, д.е.н., доц. (5.1–5.3); **С. М. СОБОЛЬ**, к.е.н., проф. (9.1–9.3); **З. Є. ШЕРШНЬОВА**, к.е.н., проф. (2.1, 2.3–2.4); **В. М. БАГАЦЬКИЙ**, к.е.н., доц. (2.1); **Д. О. БАРАБАСЬ**, к.е.н., доц. (6.1–6.2); **Н. Ю. БУТЕНКО**, к.е.н., доц. (4.1–4.2); **І. І. ВІННИКОВА**, к.е.н., доц. (7.4); **М. В. ВОЛОДЬКІНА**, к.е.н., доц. (6.4); **В. О. ДАНИЛЮК**, к.е.н. (11.1–11.3); **М. Ю. КУЖЕЛЬ**, к.е.н., доц. (12.2); **Ю. О. ЛАЗАРЕНКО**, к.е.н. (9.1–9.3); **Д. С. ЛІФІНЦЕВ**, к.е.н., доц. (4.4); **Т. О. СОБОЛЕВА**, к.е.н., доц. (1.1–1.4); **А. В. ОСОКІНА**, к.е.н., доц. (3.1–3.5, 8.1–8.3); **А. Є. ЧЕРПАК**, к.е.н., доц. (10.1–10.3); **О. В. ШАТІЛОВА**, к.е.н., доц. (2.2); **О. В. ЩЕРБИНА**, к.е.н., доц. (9.4); **А. А. СВИНЧУК**, асист., к.е.н. (12.1); **Ю. М. БУРЛАКОВА**, асист. (4.3); **О. Б. ГРАЖДАН**, асист. (6.3); **С. В. МАРЧУК**, асист. (7.4); **А. В. ПРОХОРОВА**, асист. (12.3); **Т. П. ЩЕКІНА**, асист. (12.3).

*Рекомендовано до друку Вченою Радою КНЕУ
Протокол № 3 від 29 вересня 2016 р.*

Розбудова системи управління бізнес-організацій в інноваційній економіці : [Електронний ресурс]. — монографія / [Л. О. Лігоненко, О. І. Гарафоновна, Т. В. Омеляненко та ін.]. — К. : КНЕУ, 2017. — 440 с.
ISBN 978-966-926-149-6

У монографії висвітлено науково-методологічні засади розбудови системи управління інноваційним розвитком бізнес-організацій. Зокрема, розкрито пріоритетні напрями розвитку системи інноваційного менеджменту на вітчизняних підприємствах; обґрунтовано концептуальні положення формування підсистеми стратегічного управління інноваційним розвитком бізнес-організацій; викладено зміст управління змінами як провідної методології впровадження інновацій. Висвітлено теоретико-методичні основи розвитку окремих функціональних підсистем управління бізнес-організаціями в умовах інноваційної економіки, таких як управління знаннями, операційного менеджменту, антикризового управління, управління якістю та управління конкурентоспроможністю. Подано авторські розробки, присвячені проблематиці вдосконалення управління інноваційною діяльністю суб'єктів малого бізнесу, корпоративного управління, управління технічним розвитком промислових підприємств; розкрито особливості інноваційних організаційних форм підприємницької діяльності.

Монографія стане в нагоді студентам, слухачам, аспірантам, викладачам вищих навчальних закладів менеджського спрямування, а також фахівцям-практикам, які опікуються проблематикою вдосконалення управління бізнес-організаціями.

УДК 005.591.6
ББК 65.291.55

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється*

© Л. О. Лігоненко, О. І. Гарафоновна,
Т. В. Омеляненко та ін., 2017
© КНЕУ, 2017

ISBN 978-966-926-149-6

ЗМІСТ

Вступ	6
ЧАСТИНА I. Розбудова системи управління інноваційним розвитком бізнес-організацій	
Розділ 1. Розвиток системи інноваційного менеджменту на вітчизняних підприємствах	8
1.1. Концепція відкритих інновацій — нова парадигма управління інноваційною діяльністю	8
1.2. Пріоритетні напрями розвитку інноваційного менеджменту на вітчизняних підприємствах	15
1.3. Організаційні інструменти активізації інноваційної діяльності на підприємствах	23
1.4. Мотиваційні інструменти стимулювання розробки та впровадження інновацій	28
Розділ 2. Формування підсистеми стратегічного управління інноваційним розвитком бізнес-організацій	35
2.1. Складові елементи підсистеми стратегічного управління інноваційним розвитком бізнес-організацій	35
2.2. Стратегічна гнучкість бізнес-організацій: сутність та роль в системі управління стратегічним розвитком	51
2.3. Ідентифікація системи організаційного розвитку як основа формування програми інноваційного розвитку бізнес-організації. . .	62
2.4. Новітні інструменти організаційного забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком	77
Розділ 3. Управління змінами як методологія впровадження інновацій у діяльність бізнес-організацій	99
3.1. Активатори процесу здійснення змін в бізнес-організаціях . .	99
3.2. Механізм здійснення процесу змін в бізнес-організаціях . . .	112
3.3. Методологічні основи інкорпорації управління змінами в систему стратегічного управління бізнес-організаціями	117
3.4. Реструктуризація та реінжиніринг бізнес-процесів як пріоритетні напрями змін	126
3.5. Методичні засади оцінки ефективності впровадження змін у бізнес-організаціях.	131
ЧАСТИНА II. Розвиток функціональних підсистем управління бізнес-організаціями в умовах інноваційної економіки	
Розділ 4. Формування системи управління знаннями в бізнес – організаціях	147
4.1. Концептуальні засади управління знаннями в бізнес — організаціях в умовах інноваційної економіки.	147

2.2. Стратегічна гнучкість бізнес-організації: сутність і роль у системі управління стратегічним розвитком

Розвиток будь-якої бізнес-організації в ринковій економіці значною мірою залежить від змін, що відбуваються в його оточенні. В умовах посиленого динамізму зовнішнього середовища перед багатьма бізнес-організаціями, у такому числі підприємствами постає необхідність у стратегічній орієнтації та своєчасному впровадженні перетворень. Формування стратегії в умовах турбулентного середовища вже не може спиратися на традиційні жорсткі концепції. Зміни середовища можуть призвести до ситуації, коли досягнення заданої мети буде недоцільним або неможливим у разі використання передбачених методів управління. Ця турбулентність вимагає розробки різних сценаріїв розвитку організації, використання різних стилів керівництва та зміни старої успадкованої від попередньої індустріальної епохи, на нову, моделі бізнесу базовану на принципі гнучкості, який передбачає здатність до динамічної зміни наявних моделей і стратегій бізнесу відповідно до змін середовища.

Суттєвим фактором життєдіяльності суб'єктів господарювання в мінливому ринковому середовищі є розвиток їх здатності до адаптації та гнучкої економічної поведінки, які обумовлені перш за все гнучкістю складників функціонального потенціалу та форм організації їхньої діяльності й управління нею. Реформаторські погляди зумовили необхідність розвитку адаптивних здібностей організації, тобто стратегічної гнучкості підприємства.

Концепція стратегічної гнучкості підприємства ненова. І. Ансофф у 1989 р. для характеристики підготовки підприємства до несподіваних змін зовнішнього середовища вперше вжив поняття «стратегічна гнучкість підприємства»³². Вищий рівень гнучкості у даному разі — це повна фінансова ліквідність підприємства.

З часом концепція стратегічної гнучкості поширилась і на дослідження у сферах з проблематики стратегічного управління, теорії організації, економіки та маркетингу. Це, у свою чергу, відбилось у різноманітності підходів до трактування даного поняття (табл. 2.2).

³² Ансофф І. Новая корпоративная стратегия: пер. с англ. / И. Ансофф; под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Издательство «Питер», 1999. — 416 с.

Таблиця 2.2

**ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ
«СТРАТЕГІЧНА ГНУЧКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА»**

Автор	Визначення
І. Ансофф ³³	Стратегічна гнучкість — здатність до внутрішньофірмової координації, за якої потужності, матеріальні, професійні та управлінські ресурси фірми можуть бути швидко й легко переведені з однієї стратегічної зони господарювання в іншу
Т. Божидарник ³⁴	Стратегічна гнучкість — повний обсяг заходів, необхідних для переходу виробництва на випуск нової продукції за зміни виробничої програми з необхідними кількісними та якісними змінами виробничих потужностей
К. Маркідес ³⁵	Стратегічна гнучкість — координація цілей підприємства залежно від ситуації на ринку
В. Пастухова ³⁶	Стратегічна гнучкість — здатність до формування превентивних управлінських заходів та швидкого реагування на зовнішні зміни для підтримки конкурентних переваг
В. Самочкін ³⁷	Стратегічна гнучкість підприємства — здатність до відновлення продукції, що визначається значною кількістю внутрішніх і зовнішніх факторів
Л. Сбойлова ³⁸	Стратегічна гнучкість — потенційна можливість швидко коригувати або розробляти нові стратегічні інвестиційні рішення за змінених зовнішніх чи внутрішніх умов здійснення фінансової діяльності
М. Ситницький ³⁹	Стратегічна гнучкість — здатність підприємства своєчасно та адекватно реагувати на зміни і відхилення від стратегічного курсу, що реалізується через комплекс відповідних заходів, націлених на формування конкурентної позиції підприємства та підвищення його конкурентоспроможності
Г. Хемел ⁴⁰	Стратегічна гнучкість — здатність проектування майбутнього і зміни продукту, каналів розподілу тощо

³³ Ансофф І. Новая корпоративная стратегия: пер. с англ. / И. Ансофф; под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Издательство «Питер», 1999. — 416 с.

³⁴ Божидарник Т. В. Економічний механізм управління сталим розвитком підприємств в перехідній економіці / Т. В. Божидарник // Теоретичні та практичні питання економіки. — 36. наук. праць. — Вип. 1. — за заг. ред. д.е.н., проф. Шегди А.В. — К.: ТОВ «Кадри», 2002 — С. 167–174.

³⁵ В конце концов все сводится к творчеству. Интервью с Константиносом Маркидесом // Вестник Mc Kinsey, 2006. — № 14.

³⁶ Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В. В. Пастухова. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. — 302 с.

³⁷ Самочкін В. Н. Гибкое развитие предприятия: анализ и планирование / В. Н. Самочкін. — 2-е изд. испр. и доп. — М.: Дело, 2000. — 376 с.

³⁸ Сбойлова Л.Е. Особенности формирования региональной инвестиционной стратегии малого предпринимательства / Л.Е. Сбойлова // Вестник МГТУ. — Т. 9. № 4. — Мурманск: Изд-во МГТУ, 2006. — С.669–673.

³⁹ Ситницький М. В. Формування концепції стратегічної гнучкості на виробничих підприємствах / М. В. Ситницький // Формування ринкових відносин в Україні, № 1 (68), 2007. — С. 104–107.

⁴⁰ Хэмэл Г. Стратегическая гибкость: пер. с англ. / Г. Хэмэл, К. Прахалад, Д. О'Нил. — СПб.: Питер, — 2005. — 384 с.: ил.

К. Маркідес, В. Пастухова та М. Ситницький визначають стратегічну гнучкість підприємства як здатність швидкої адаптації до потреб ринку. Даний підхід ґрунтується на систематичному та постійному аналізі зовнішнього середовища, а також передбачає генерацію нових ідей для пошуку і розробки нових продуктів.

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

З позиції фінансової діяльності Л. Сбойлова трактує стратегічну гнучкість підприємства як потенційну можливість швидко коригувати або розробляти нові стратегічні інвестиційні рішення за змінених зовнішніх чи внутрішніх умов залучення фінансових ресурсів.

І. Ансофф, Т. Божидарник та В. Самочкін розглядають стратегічну гнучкість як складову портфельного аналізу різних видів діяльності підприємства, що передбачає наявність у підприємства таких можливостей, які дозволять йому за необхідності ефективно диверсифікуватися в інші галузі.

Також, зважаючи на розмаїття висвітлених підходів, виникає об'єктивна потреба уточнити поняття «стратегічна гнучкість підприємства».

На нашу думку, стратегічна гнучкість підприємства — це спроможність підприємства до ефективної координації його цілей, що забезпечує своєчасну зміну набору бізнес-напрямів з метою швидкої адаптації до потреб ринку, яка ґрунтується на постійній готовності до передбачення та змін середовища функціонування.

Розглядаючи стратегічну гнучкість у контексті управління підприємством, ми дійшли висновку, що це є підсистема та інструмент стратегічного управління, за допомогою яких досягаються визначені цілі на основі вибору відповідних стратегій залежно від рівня нестабільності ринкового середовища для забезпечення довгострокового успіху підприємства.

Відповідно до цього вважаємо, що пристосування до зовнішнього середовища за безперечної важливості внутрішнього середовища має стати першочерговим завданням для підприємства та передбачати використання концепції управління стратегічною гнучкістю підприємства. При цьому управління забезпеченням стратегічної гнучкості підприємства спрямоване на розвиток здатності підприємства як соціально-економічної системи адаптуватися до швидкозмінних умов.

Під концепцією управління стратегічною гнучкістю підприємства пропонуємо розуміти систему теоретичних і методичних поглядів щодо визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв та методів управління стратегічною гнучкістю підприємства. Реалізація даної концепції має сприяти забезпеченню необхідних умов для поступової адаптації підприємства до зміни стратегічного курсу, а також запобіганню негативним наслідкам впливу збурювальних факторів.

За своєю сутністю управління стратегічною гнучкістю здійснюється однією з підсистем стратегічного управління підприємством. Виокремлення такої підсистеми обґрунтовується її певною автономією, тобто характеризується розривом мінімальної кількості зв'язків із системою. Рис. 2.4 ілюструє місце підсистеми управління стратегічною гнучкістю в системі стратегічного управління підприємством.



Рис. 2.4. Управління стратегічною гнучкістю в системі стратегічного управління підприємством⁴¹

Як видно з рисунка, підсистема управління стратегічною гнучкістю відповідає за процеси адаптації підприємства до мінливого ринкового середовища. Для цього здійснюється аналіз основних

⁴¹ Ситницький М. В. Система управління стратегічною гнучкістю вітчизняних підприємств / М. В. Ситницький // Конкуренція. Вісник Антимонопольного комітету України. — 2007. — № 3. — С. 28.

факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, на основі якого має провадитися коригування стратегічних цілей. Ґрунтуючись на результатах аналізу факторів впливу, здійснюється пошук нових можливостей та реагування на несподіванки загрозливого характеру.

Отже, система управління стратегічною гнучкістю у загальному розумінні являє собою сукупність принципів, методів, структурних елементів, зв'язків та відносин між ними, які забезпечують досягнення встановлених цілей з урахуванням змін у середовищі функціонування підприємства.

Формування стратегічної гнучкості підприємства слід розглядати як безперервний процес, що складається з таких основних взаємозв'язаних складових, як передбачення, формулювання, акумулювання та реалізація (рис. 2.5).

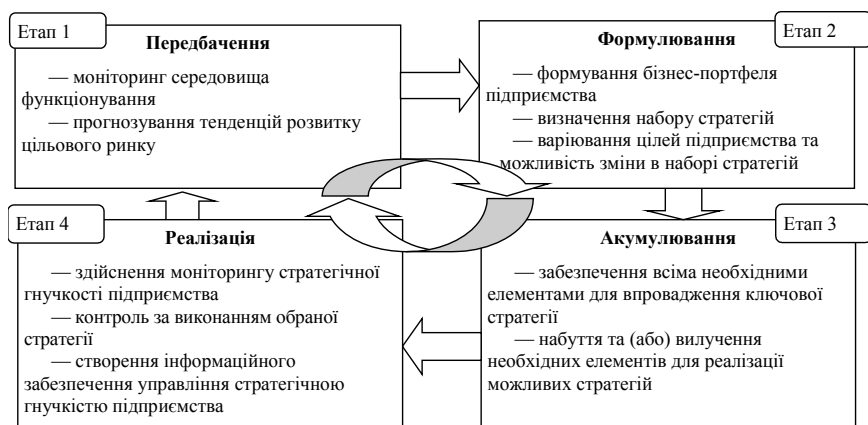


Рис. 2.5. Циклічний процес формування стратегічної гнучкості підприємства

Передбачення розпочинається з аналізу зовнішнього середовища підприємства. Цей етап охоплює збір інформації про зовнішнє середовище, реєстрацію та розпізнання змін, а також пошук нових можливостей відповідно до інтересів розвитку підприємства. Важливою складовою даного етапу є побудова адекватної прогнозної моделі та сценаріїв розвитку цільового ринку.

На етапі формулювання після визначення можливих сценаріїв розвитку ринку є розробка стратегій діяльності підприємства. На відміну від традиційного підходу, концепція управління стратегічною гнучкістю підприємства замість однієї вимагає розробки

кількох стратегій відповідно до кожного з можливих сценаріїв. Після цього має бути проведений їх порівняльний аналіз. Спільні ініціативи, що пропонуються для різних стратегій, становлять підґрунтя для розробки загальнокорпоративної (ключової) стратегії, яка дозволить підприємству розвиватися, максимально використовуючи майбутні ринкові можливості. Інші специфічні ініціативи, що не ввійшли до загальнокорпоративної (ключової) стратегії, утворюють резерв стратегій, які актуалізуються в разі непередбачуваного розвитку подій. Відповідно до вибраної стратегії провадиться формування бізнес-портфеля підприємства.

На стадії акумулювання відбувається ресурсне забезпечення розроблених стратегій. Необхідні для реалізації прийнятої корпоративної (ключової) стратегії ресурси мають бути наявні або залучитися додатково, і навпаки, підприємство має позбавитися тих ресурсів, які не використовуватимуться для реалізації жодної зі стратегій (ні ключової, ні альтернативних). Закономірно виникає проблема щодо дій підприємства щодо тих ресурсів, які потрібні лише для однієї з можливих альтернативних стратегій. Адже різноманітність можливого майбутнього вимагає диференційованої реакції на нові ресурсні потреби. Ключ до успіху в даному разі, на нашу думку, полягає в готовності реалізації альтернативних стратегій, які потребують від підприємства незначних інвестицій порівняно з можливими вигодами.

Завершальним етапом процесу формування стратегічної гнучкості є реалізація. Керівництво вищого рівня має стежити за виконанням ключової стратегії, приймати рішення щодо прийняття або відмови від альтернативних стратегій та обґрунтовувати свої рішення, спираючись на результати постійного моніторингу зовнішнього середовища та аналіз конкурентних позицій підприємства.

Головним завданням управління стратегічною гнучкістю підприємства є забезпечення необхідних умов для швидкої адаптації підприємства до зміни стратегічного курсу. Під адаптацією підприємства ми розуміємо зміну структури портфеля бізнес-напрямів підприємства відповідно до зміни тенденцій розвитку цільового ринку.

Основними критеріями ефективної адаптації підприємства до мінливих ринкових умов, на нашу думку, є такі:

- мінімізація ризиків, пов'язаних з реалізацією сформованого портфеля бізнес-напрямів підприємства;
- максимізація норми прибутку від сформованого портфеля бізнес-напрямів підприємства;

- мінімізація часу, необхідного для зміни стратегічного курсу підприємства.

Досліджуючи стратегічну гнучкість підприємства, слід також звернути увагу і на розмаїття способів досягнення цілей розвитку підприємства, які формують простір для прийняття управлінських рішень. На основі аналізу фахової літератури нами були систематизовані та доповнені основні чинники, що впливають на формування стратегічної гнучкості підприємства (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Чинники, що впливають на формування стратегічної гнучкості підприємства^{42 43 44 45}

⁴² Ситницький М. В. Формування концепції стратегічної гнучкості на виробничих підприємствах / М. В. Ситницький // Формування ринкових відносин в Україні, № 1 (68), 2007. — С. 104–107.

⁴³ Хэмэл Г. Стратегическая гибкость: пер. с англ. / Г. Хэмэл, К. Прахалад, Д. О'Нил. — СПб.: Питер, — 2005. — 384 с.: ил.

⁴⁴ Ярулина Д. Ш. Оценка гибкости предприятия // Проблемы развития финансовой системы Украины: сб. метер. науч. — практ. конф. аспирантов и студентов. — Симферополь: ТНУ им. Вернадского, 2005. — С. 274.

До внутрішніх чинників, що впливають на формування стратегічної гнучкості на підприємстві, належать: наявність розробленої стратегії, рівень мобільності та адаптивності виробничої системи, рівень гнучкості технологічного процесу, наявність резервних фінансових ресурсів, рівень кваліфікації персоналу, рівень гнучкості організаційної структури підприємства та стан системи інформаційного забезпечення процесу управління.

Основними чинниками зовнішнього середовища є: загальні тенденції розвитку цільового ринку; наявність вільних сегментів ринку; тенденції розвитку економіки країни; купівельна спроможність споживача, поява нових технологій, які визначають стратегію розвитку підприємства; рівень прогресивності досліджень і розробок у галузі; зміна поведінки контрагентів підприємства; розвиток законодавчої бази.

Суб'єктом управління стратегічною гнучкістю є апарат управління, який здійснює необхідні функції за допомогою відповідних засобів.

Формальною характеристикою системи управління стратегічною гнучкістю є її профіль, за межами якого неможливе досягнення цілей системи. Під профілем стратегічної гнучкості підприємства ми пропонуємо розуміти сукупність основних, типових складових, які характеризують гнучкість підприємства і до яких належать виробнича, економічна, фінансова, мотиваційна гнучкість тощо.

Профіль гнучкості підприємства є відображає організованість системи управління стратегічною гнучкістю, рівень якої може характеризуватися деякими граничними якісними обмеженнями.

Управління стратегічною гнучкістю підприємства спрямоване на оптимізацію діяльності всього підприємства, яка передбачає комбінацію найбільш вигідних напрямів розвитку з урахуванням факторів зовнішнього середовища. Відповідно до цього основним методом забезпечення стратегічної гнучкості підприємства є оптимізація структури його портфеля бізнес-напрямів.

Після визначення сфер бізнесу, в яких працюватиме підприємство, необхідно збалансувати портфель бізнес-напрямів підприємства у короткостроковому та довгостроковому періодах. Механізм збалансування в даному разі полягає у формуванні

⁴⁵ Katsuhiko S. Strategic flexibility: organizational preparedness to reverse ineffective strategic decision / S. Katsuhiko, M. A. Hitt. // Academy of Management. — 2004. — Executive 18. — P. 44–59.

набору видів діяльності, які перебувають на різних стадіях життєвого циклу. Слід також зазначити, що в рамках одного підприємства окремі підрозділи мають різні стратегічні потреби і, відповідно, відмінні одна від одної структури та практику. Тому найважчим завданням вищого керівництва підприємства стає досягнення балансу потреб поточних та потенційних товарних ліній. Рішенням даної проблеми, на нашу думку, є створення оптимального портфеля бізнес-напрямів підприємства.

Розглядаючи систему управління стратегічною гнучкістю підприємства, слід також виокремлювати об'єкт, суб'єкт, функції, процеси управління стратегічною гнучкістю підприємства та підходи до оцінки її ефективності.

Об'єктом управління стратегічною гнучкістю підприємства є портфель бізнес-напрямів підприємства, своєчасна зміна набору якого забезпечує адаптацію підприємства до зміни умов середовища функціонування.

Суб'єктом управління стратегічною гнучкістю підприємства є менеджери вищого рівня управління.

Управління стратегічною гнучкістю передбачає також реалізацію певних функцій. Найчастіше в теорії управління виокремлюють загальні та конкретні функції управління. Загальні функції управління (планування, організація, мотивація і контроль) визначають тільки вид управлінської діяльності незалежно від місця його виникнення і притаманні управлінню будь-якого підприємства та всім процесам на підприємстві, зокрема процесу формування та управління стратегічною гнучкістю. Зазначені функції формують управлінський цикл, який охоплює такі стадії: прийняття управлінського рішення, реалізацію управлінського рішення, контроль за реалізацією рішення.

Конкретні функції управління стратегічною гнучкістю підприємства характеризують особливості управління її складовими, до яких належать управління фінансовою гнучкістю, управління інноваційною гнучкістю, управління технічною та технологічною гнучкістю, управління організаційною гнучкістю підприємства тощо.

Поділ функцій на загальні та конкретні є умовним, оскільки вони тісно переплітаються та взаємодоповнюють одна одну. Крім того, загальні функції реалізуються через конкретні.

Слід зазначити, що функції управління як важливіша складова системи управління стратегічною гнучкістю підприємства має розглядатися не окремо, а у взаємозв'язку з процесами управління.

Процес управління стратегічною гнучкістю підприємства являє собою певну сукупність циклічних управлінських дій, пов'язаних з виявленням проблем, пошуком та організацією прийняття рішень для досягнення встановлених цілей підприємства і складається з таких етапів: формулювання місії, цілей та завдань підприємства; прогнозування тенденцій розвитку цільового ринку та оцінка профілю гнучкості підприємства; розроблення стратегічних заходів; коригування стратегічного курсу підприємства (рис. 2.7).

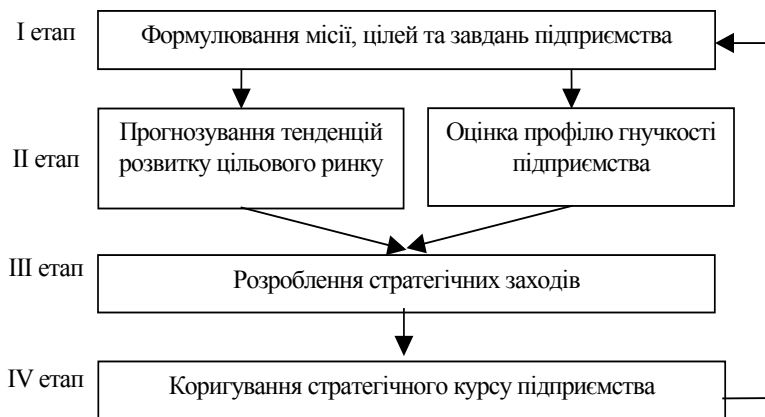


Рис. 2.7. Етапи управління стратегічною гнучкістю підприємства

На основі аналізу зазначених етапів управління стратегічною гнучкістю підприємства має бути розроблена процедура управління, яка передбачає оцінювання профілю гнучкості підприємства, порівняння показників з підприємствами-конкурентами, розробку стратегічних заходів та коригування стратегічного курсу для забезпечення ефективної адаптації підприємства.

При цьому основними результатами впровадження управління стратегічною гнучкістю підприємства мають бути: оптимізація витрат на здійснення стратегічного та оперативного управління підприємством; мінімізація ризиків, пов'язаних із впливом неконтрольованих факторів зовнішнього середовища; своєчасна реакція на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі; уникнення проблем, пов'язаних з виникненням стратегічних несподіванок, які, у свою чергу, можуть призвести до необхідності вимушеної реструктуризації чи банкрутства; здатність забезпечувати ефективну інноваційну діяльність завдяки передбаченню нових технологічних тенденцій.

Виходячи зі сказаного основними принципами управління стратегічною гнучкістю підприємства пропонуємо вважати: безперервність і циклічність управління; системність і комплексність; адекватність систем управління підприємством зміні умов функціонування з акцентом на превентивних дії як; своєчасність впливу на дестабілізуючі фактори зовнішнього середовища; раціональна точність визначення об'єктів впливу та оптимізація витрат; виокремлення типових проблем на підприємстві та завчасна розробка стандартних рішень для їх попередження.

Ефективна система управління стратегічною гнучкістю підприємства обумовлюється скоординованою діяльністю внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, що забезпечують розробку та прийняття управлінських рішень. Така підсистема має бути сформована в межах єдиної організаційної структури підприємства. Слід також зазначити, що від того, наскільки коректно проведена робота з виділення підсистеми управління стратегічною гнучкістю підприємства, залежатимуть даліші результати управління підприємством.

З огляду на зазначене можна зробити висновок, що посилення динамізму та невизначеності зовнішнього середовища зумовлює необхідність вдосконалення та пошуку нового інструментарію стратегічного управління. Розглянута концепція стратегічної гнучкості підприємства дає можливість формування прийнятної за змістом та характером стратегії взаємодії підприємства із зовнішнім оточенням для забезпечення його успішного стійкого функціонування у мінливих ринкових умовах. Напрями забезпечення стратегічної гнучкості підприємства мають бути інтегровані в систему стратегічного управління та впроваджені з урахуванням стратегічних пріоритетів розвитку підприємства. При цьому використання наукового підходу до забезпечення стратегічної гнучкості підприємства реалізується шляхом застосування механізму оптимізації портфеля бізнес-напрямів підприємства за критеріями максимізації прибутку або мінімізації ризику залежно від прогнозів розвитку цільового ринку.

Разом з тим наявні методичні рекомендації щодо оцінки стратегічної гнучкості підприємства не повною мірою відповідають потребам сучасних підприємств. Формування передумов забезпечення стратегічної гнучкості підприємства потребує розроблення нових науково-методичних підходів, в яких передбачаються регламентація процесу забезпечення стратегічної гнучкості підприємства, алгоритм виявлення і прогнозування тенденцій розвитку цільового ринку та оцінка профілю стратегічної гнучкості підприємства.