

5. Герасимчук З.В. Виробничий потенціал регіону: методика оцінки та механізми його нарощування / З.В. Герасимчук, Л.Л.Ковальська. — Луцьк : ЛДТУ, 2003. — 244 с.

6. Горшков Р. К. Инновационно-ресурсный потенциал предприятия: вопросы теории и методологии: монография / Р.К. Горшков. — М. : Экслибрис —Пресс, 2005 — 257 с.

7. Жиц Г. И. Ресурсы или способности: некоторые рассуждения о методологии оценки инновационного потенциала социально-экономических систем различного уровня сложности / Г. И. Жиц // Инновации. — 2008. — № 7. — С. 69—73.

8. Перерва П.Г., Косенко А.П. Развитие методов оценки эффективности использования инновационного потенциала ВУЗа // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. — 2006. — № 4 (98). — С. 178—187.

Стаття надійшла до редакції 11.10.2010.

УДК 65.012.3

О.В. Шатілова,

асистент кафедри менеджменту

ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

ОЦІНКА РІВНЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ГНУЧКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Анотация. Розглянуто актуальні проблеми управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Обґрунтовано необхідність застосування моделі стратегічного управління заснованої на принципі гнучкості. Запропоновано методичний підхід щодо кількісної оцінки рівня стратегічної гнучкості підприємства.

Аннотация: Рассмотрены актуальные проблемы управления предприятием в условиях нестабильной внешней среды. Обоснована необходимость использования модели стратегического управления, основанной на принципе гибкости. Предложен методический подход количественной оценки уровня стратегической гибкости предприятия.

Summary: The issues of the day of management are considered enterprises in the conditions of unstably external environment. An application of the model of the strategic management that based upon the leading principle of the flexibility was being reasoned. The method of the evaluation of the strategic flexibility of an enterprise has been offered.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: гнучкість, стратегічна гнучкість, профіль стратегічної гнучкості.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: гибкость, стратегическая гибкость, профиль стратегической гибкости

KEY WORDS: flexibility, strategic flexibility, type of strategic flexibility

Постановка проблеми. Досягнення певного рівня гнучкості виробництва як специфічного принципу функціонування підприємств викликана сучасною господарською практикою. Дане твердження розповсюджується не лише на підприємства, що займаються виробництвом товарів, які характеризуються досить короткими життєвими циклами, постійними удосконаленнями дизайну та скороченням витрат, а й є притаманним для таких галузей, як автомобілебудування, випуск медичної електронної техніки, створення матеріалів, приладобудування та інформаційні технології. Дискретно оперуючи, відособлені види бізнесу мають можливість швидко реагувати на зміни. Якщо ж вони є частиною мережі взаємопов'язаних видів бізнесу, тоді час акомодатії до потреб ринку обмежується здатністю їх керівництва переконувати інших членів мережі в необхідності швидкого впровадження змін.

Відповідно до цього одним з етапів системного доопрацювання стратегії розвитку підприємства є визначення рівня його стратегічної гнучкості. Отримана на даному етапі інформація дозволить зробити висновки щодо ступеня стратегічної вразливості підприємства до потенційно можливих подій несподіваного характеру, яка обумовлюється досліджуванним набором окремих видів бізнесу. У зв'язку з цим виникає проблема розробки методичних підходів оцінки рівня стратегічної гнучкості підприємства.

Аналіз досліджень та публікацій. Проведений детальний аналіз робіт вітчизняних та зарубіжних учених свідчить про те, що існують три загальні підходи щодо тлумачення поняття «гнучкість підприємства», а саме: технічний, фінансовий та економічний. Методичні рекомендації щодо вимірювання та оцінки того чи іншого виду гнучкості підприємства можна знайти у працях М.В. Володькіної [1, с. 46], М.О. Кизима, В.А. Забродського, та В.А. Зінченка [2, с. 59], К.П. Янковського та І.Ф. Мухаря [3, с. 268], В.Н. Самочкіна [4, с. 319], Д.Ш. Яруліної [5, с. 247] та ін. Проте, слід зазначити, що всі розглянуті вище методики кількісної оцінки гнучкості підприємства не враховують впливу зовнішніх факторів як сприятливого, так і несприятливого характеру і носять фрагментарний характер.

Щодо оцінки рівня стратегічної гнучкості підприємства, то на сьогоднішній день у літературних джерелах представлений лише один методичний підхід, запропонований І.Ансоффом [6, с. 120] і описаний також у працях Т. Буй [7, с. 195], З.І. Галушки [8, с. 35], А.Н. Люкшинова [9, с. 117], І.І. Мазура і В.Д. Шапіро [10, с. 282], А.П. Градова [11, с. 248]. Згідно цього підходу, рівень стратегічної гнучкості підприємства можна визначити на основі

розрахунку ступеня концентрації обсягів продажів та прибутків з подальшим проведенням «аналізу впливу». При цьому за кожним видом бізнесу підприємства розраховуються наступні співвідношення: частка продажів, прибутків, надходження грошових коштів та капіталовкладень у загальному їх обсязі по підприємству в цілому. У випадку, коли значна частка зазначених показників забезпечується реалізацією невеликою кількістю окремих видів бізнесу, підприємство вважається негнучким. Зазначений підхід дозволяє оцінити лише зовнішню оборонну гнучкість підприємства без урахування зовнішньої наступальної та внутрішньої гнучкості. Окрім цього, відсутні вказівки відносно того, у якому випадку рівень гнучкості слід вважати низьким, середнім або високим.

Проведення «аналізу впливу» з використанням бальних оцінок ступеню впливу несподіванок на діяльність підприємства з урахуванням імовірності та часу їх настання вказує, перш за все, на рівень нестабільності зовнішнього середовища, а не на здатність, яку набуває підприємство при реалізації певного набору видів бізнесу. При цьому унеможливується визначення за рахунок якого виду гнучкості досягнутий відповідний загальний рівень гнучкості підприємства до факторів несподіваного характеру.

Відповідно до вищезазначеного серед **невирішених складових загальної проблеми** можна виділити наступне: існуючі методичні підходи щодо оцінки рівня стратегічної гнучкості підприємства носять загальний характер; не враховуються специфічні особливості прояву стратегічної гнучкості на підприємствах різних галузей народного господарства; визначення рівня стратегічної гнучкості має проводитися не лише через оцінку нестабільності зовнішнього середовища, а й відповідно до внутрішніх можливостей підприємства; неможливість інтерпретації рівня стратегічної гнучкості підприємства, і, як наслідок, відсутність обґрунтування прийняття управлінських рішень відносно стратегії розвитку підприємства.

Метою даної статті є розробка методичних рекомендацій щодо кількісної оцінки рівня стратегічної гнучкості підприємства.

Виходячи з цілі автором у роботі поставлені наступні **завдання**:

- дослідження та ідентифікація факторів, що впливають на рівень стратегічної гнучкості;
- обґрунтування показників стратегічної гнучкості підприємства;
- розробка комплексного кількісного показника оцінки рівня стратегічної гнучкості підприємства.

Виклад основного матеріалу. Аналіз наявних підходів до визначення поняття «гнучкість» і спроб її виміряти, показав, що

різні види гнучкості перебувають у складних взаємозв'язках, які у більшості випадків не є прямими. Тому визначення рівня стратегічної гнучкості підприємства повинно проводитися із урахуванням впливу всіх факторів на кінцевий результат його діяльності.

Відповідно до наукової класифікації чинників, що характеризують гнучкість підприємства й відображають їх причинно-наслідковий зв'язок з результатами діяльності підприємства, система показників повинна задовольняти низку вимог: носити комплексний характер, тобто всебічно та об'єктивно відображати результати операційної, фінансової, інноваційної та управлінської діяльності підприємства; забезпечувати можливість оцінки ступеня впливу кожного фактора на показник стратегічної гнучкості підприємства, а також достовірність, точність, доступність розрахунку показників. Підвищення достовірності показників повинно обмежуватися припустимою трудомісткістю їх розрахунку; забезпечувати єдність методичного підходу при визначення рівня стратегічної гнучкості як підприємства в цілому, так і будь-якого окремого структурного підрозділу; кількість часткових показників системи має бути оптимальним, тобто, з одного боку, найбільш повно і конкретно характеризувати стратегічну гнучкість підприємства, з іншого боку — не перевантажувати механізм оцінки другорядними даними, а також виявляти та вимірювати наявні резерви підвищення рівня стратегічної гнучкості підприємства.

Однозначну оцінку рівня стратегічної гнучкості підприємства, на нашу думку, можна отримати за допомогою комплексного інтегрального показника, алгоритм розрахунку якого наведено на рис. 1.

Комплексний показник оцінки рівня стратегічної гнучкості підприємства синтезує в собі часткові показники. При цьому значущість часткових показників, синтезованих у комплексний показник, необхідно визначати залежно від ступеня їхнього впливу.

При дослідженні ступеня впливу часткових показників слід використовувати метод стохастичного факторного аналізу, оскільки він наочно відображає в узагальненому вигляді дійсні очікувані зміни результату при зміні досліджуваного чинника. Такий підхід до побудови моделі взаємозв'язків окремих чинників і їхнього результату засновано на узагальненні закономірностей варіювання кількісних характеристик чинників і результатів діяльності.

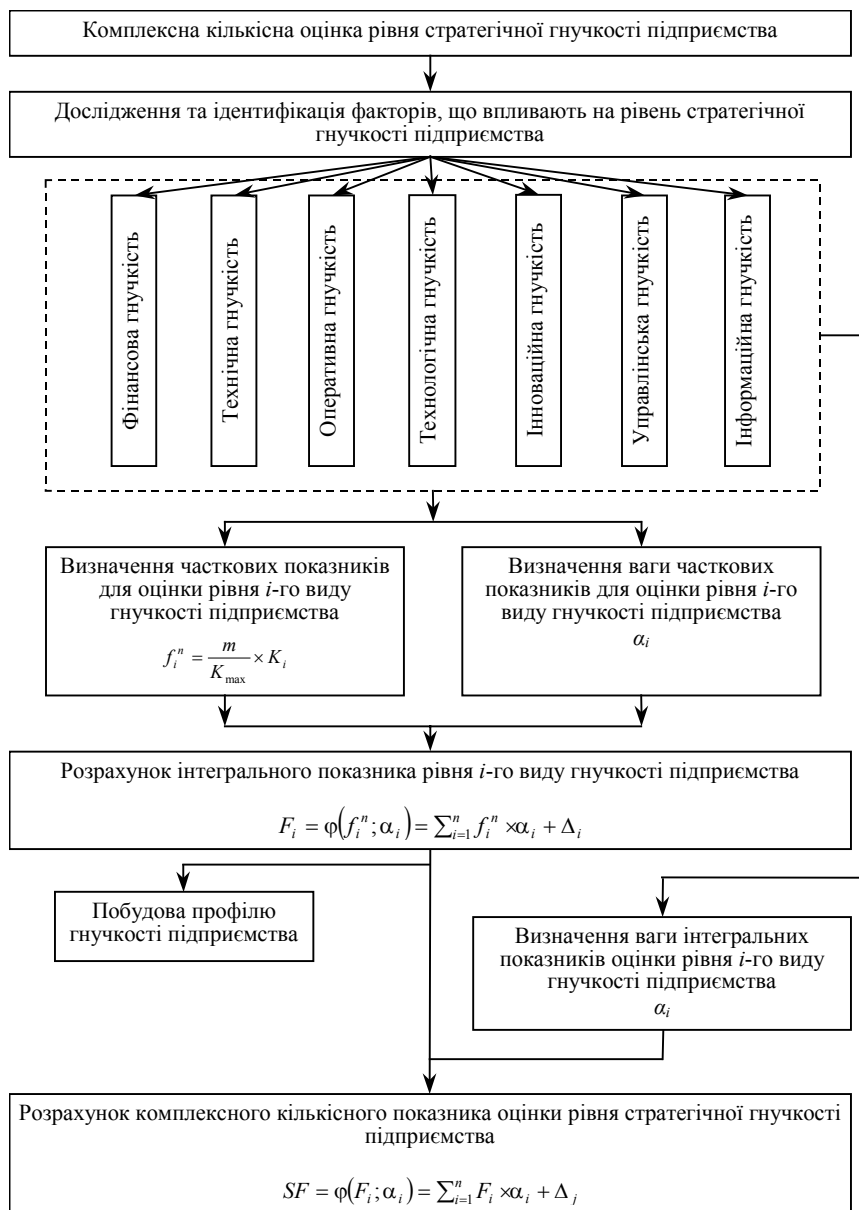


Рис. 1. Алгоритм розрахунку комплексного показника кількісної оцінки рівня стратегічної гнучкості підприємства

Відповідно до всього вищезазначеного оцінку рівня стратегічної гнучкості підприємства ми пропонуємо проводити за допомогою наступної функціональної залежності:

$$SF = \varphi(F_i; \alpha_i) = \sum_{i=1}^n F_i \times \alpha_i + \Delta_i, \quad (1)$$

де F_i — фактичне зважене значення показника i -го виду гнучкості підприємства;

α_i — вага інтегрального показника i -го виду гнучкості підприємства;

Δ_i — похибка.

У свою чергу фактичне зважене значення показника i -го виду гнучкості підприємства є функцією часткових показників, що є визначальними для того, чи іншого виду гнучкості підприємства та їх ваги, і розраховується за формулою:

$$F_i = \varphi(f_i^n; \alpha_i) = \sum_{i=1}^n f_i^n \times \alpha_i + \Delta_i, \quad (2)$$

де f_i^n — зважене фактичне значення часткового показника i -го виду гнучкості підприємства;

α_i — вага часткового показника i -го виду гнучкості підприємства;

Δ_i — похибка.

При цьому, зважене фактичне значення кожного часткового показника i -го виду гнучкості підприємства (f_i^n) отримуємо за формулою:

$$f_i^n = \frac{m}{K_{\max}} \times K_i, \quad (3)$$

де m — рівень значущості показника;

K_i — значення часткового показника;

$K_{\max}$ — максимально результативне значення показника.

Запропонований методичний підхід носить універсальний характер і може бути застосований для розрахунку рівня стратегічної гнучкості підприємства будь-якої галузі народного господарства, оскільки керівництво може самостійно визначати значущість того чи іншого показника відповідно до сфери діяльності та поточних потреб розвитку підприємства.

Зокрема, на нашу думку, рівень стратегічної гнучкості підприємства залежить від рівня його фінансової, технічної, оперативної, технологічної, інноваційної, управлінської та інформаційної видів гнучкості.

Для кількісного обрахунку рівня стратегічної гнучкості Корпорації «Богдан» нами було розроблено систему показників, що описують кожний з різновидів гнучкості підприємства та за допомогою використання методу експертних оцінок визначено їх значущість (табл. 1).

Показниками оцінки фінансової гнучкості можуть бути коефіцієнт забезпеченості власними коштами, коефіцієнт поточної ліквідності, інтенсивність обігу авансованого капіталу та рентабельність власного капіталу. Технічна гнучкість описується середнім часом переналагодження технологічної системи та ефективним фондом часу роботи технологічної системи. Оперативна гнучкість характеризується стійкістю підприємства до оновлення, здатністю до оновлення та нормою прибутку на оновлення. Складовими інноваційної гнучкості підприємства є частка нової продукції в загальному обсязі продажів та частка НДДКР у загальному обсязі робіт. Управлінська гнучкість залежить від раціональності управління, якості реалізації управлінських рішень та якості зворотного зв'язку. Серед показників оцінки інформаційної гнучкості можна виділити розрахункову вартість оновлення інформаційної бази та якість комунікацій.

Таблиця 1

**ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА РІВНЯ
СТРАТЕГІЧНОЇ ГНУЧКОСТІ КОРПОРАЦІЇ «БОГДАН»**

Вид гнучкості підприємства	Вага	Значення	Максимально результативне значення	Рівень			Зважене фактичне значення
				високий	середній	низький	
Фінансова гнучкість	0,2	2,70	5	1	0,7	0,3	0,54
Технічна гнучкість	0,2	0,80	1	1	0,7	0,4	0,80
Оперативна гнучкість	0,1	0,91	1	1	0,6	0,3	0,91
Технологічна гнучкість	0,1	0,30	1	1	0,4	0,1	0,30
Інноваційна гнучкість	0,1	0,70	1	1	0,6	0,2	0,70
Управлінська гнучкість	0,2	0,60	1	1	0,5	0,3	0,60
Інформаційна гнучкість	0,1		1	1	0,6	0,3	0,72
Інтегральний показник гнучкості	1,0	x	x	x	x	x	0,65

При використанні запропонованого методу оцінки рівня стратегічної гнучкості підприємства використовується система показників. Різновидом такого підходу є порівняння потенціалу підприємства за векторами різновидів внутрішньої гнучкості підприємства, за допомогою побудови багатокутнику профілю гнучкості підприємства (рис. 2).



Рис. 2. Профіль гнучкості Корпорації «Богдан»

Висновки та перспективи подальших розвідок. Використання запропонованого підходу до кількісної оцінки рівня стратегічної гнучкості підприємства дозволяє враховувати всі фактори, що впливають на діяльність та розвиток підприємства. А саме, наявність у підприємства фінансових можливостей на оновлення продукції, організаційно-технологічні передумови створення гнучкого виробництва, спроможність до впровадження інновацій, а також аналіз інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень щодо управління розвитком його гнучкості.

Отримана оцінка рівня стратегічної гнучкості підприємства дозволить розробляти науково обґрунтовану стратегію розвитку підприємства та обґрунтовувати його стратегічну позицію. Серед перспектив подальших розвідок у даному напрямку можна виділити проблему розробки шкали визначення стратегічної позиції підприємства залежно від рівня його стратегічної гнучкості.

Література

1. Володькіна М.В. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. — 2-е изд., испр. — К.: Знання, 2004. — 149 с.
2. Кизим М. О., Забродський В. А., Зінченко В. А. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства: Монографія. — Х.: Видавничий дім «Інжек», 2003. — 144 с.

3. Янковский К. П., Мухарь И. Ф. Организация инвестиционной и инновационной деятельности — СПб.: Питер, 2001. — 448 с.
 4. Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия: анализ и планирование: 2-е изд. испр. и доп. — М.: Дело, 2000. — 376 с.
 5. Ярулина Д. Ш. Оценка гибкости предприятия // Материалы научно-практической конференции аспирантов и студентов «Проблемы развития финансовой системы Украины». — Симферополь: ТНУ им. Вернадского, 2005. — С. 274.
 6. Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989. — 319 с.
 7. Буй Т. Аналіз стратегічних зон господарювання та ефект синергізму / Тетяна Буй // Управленческий учет и бюджетирование. — 2008. — № 9. — С. 30—36.
 8. Галушка З.І., Комарницький І.Ф. Стратегічний менеджмент. Навчально-методичний посібник / З.І. Галушка, І. Ф. Комарницький. — Чернівці: Рута, 2006. — 248 с.
 9. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов / Люкшинов А.Н. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 375 с.
 10. Мазур И.И. Эффективный менеджмент: Учебное пособие для вузов / Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдегордте Н.Г.; под общ. ред. И.И. Мазура. — М.: Высшая школа, 2003. — 555 с.
 11. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / под ред. А.П. Градова. — 4-е изд. перер. — СПб.: Специальная литература, 2003. — 959 с.
- Стаття надійшла до редакції 21.10.2010.

УДК 338.264.23

Л.А. Шергіна, канд. екон. наук, доцент
кафедри економіки підприємств
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»,
Т.В. Кузнецова, канд. екон.наук,
доцент кафедри економіки
Національного університету водного
господарства та природокористування, м.Рівне

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА: ПОКАЗНИКИ, КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

Анотация. Розглянуто методи оцінювання рівня економічної безпеки підприємства, що дозволяє визначити характеристику рівня суб'єкта господарювання в умовах конкуренції.

Аннотация. Рассмотрены методы оценивания уровня экономической безопасности предприятия, что позволяет определить характеристику уровня субъекта хозяйствования в условиях конкуренции.