

I.A. ІГНАТЬЄВА,
Н.В. ХЛИСТУНОВА

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ОЦІНКИ РІВНЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ГНУЧКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

У статті розглядаються фактори, що впливають на рівень стратегічної гнучкості підприємства сфери послуг. Враховуючи набутий досвід науковців запропоновано власну модель оцінки стратегічної гнучкості підприємства сфери послуг, а також розглянуто більш детально визначені складові побудованої моделі оцінки стратегічної гнучкості підприємства сфери послуг.

Ключові слова: стратегічна гнучкість, рівень стратегічної гнучкості, модель оцінки стратегічної гнучкості підприємства, складові моделі оцінки стратегічної гнучкості підприємства.

И.А. ИГНАТЬЕВА,
Н.В. ХЛИСТУНОВА

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ ОЦЕНКИ УРОВНЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ГИБКОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ

В статье рассматриваются факторы, влияющие на уровень стратегической гибкости предприятия сферы услуг. Учитывая приобретенный опыт ученых предложена собственная модель оценки стратегической гибкости предприятия, а также рассмотрены более детально определенные составляющие построенной модели оценки стратегической гибкости предприятия сферы услуг.

Ключевые слова: стратегическая гибкость, уровень стратегической гибкости, модель оценки стратегической гибкости предприятия, составляющие модели оценки стратегической гибкости предприятия.

IRYNA IGNATIEVA,
NATALIA KHLISTUNOVA

METHODOICAL APPROACHES OF ASSESSMENT OF SERVICE INDUSTRIES STRATEGIC FLEXIBILITY LEVEL

The article examines the factors that affect the level of enterprise services strategic flexibility. Given the experience of scientists proposed own model for evaluating the strategic flexibility of the firm, and is considered in more detail certain components of the constructed model evaluation strategic flexibility of enterprise services.

Keywords: strategic flexibility, the level of strategic flexibility, the model estimates the strategic flexibility of the firm components of the evaluation model of enterprise strategic flexibility.

Постановка проблеми. Основним з етапів стратегії розвитку підприємства сфери послуг є визначення оцінки рівня його стратегічної гнучкості. Отримана на даному етапі інформація дозволить зробити висновки щодо ступеня стратегічної вразливості підприємства сфери послуг 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 підприємств сфери послуг.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. На сьогоднішній день у

літературних джерелах представлений лише один методичний підхід оцінки рівня стратегічної гнучкості підприємства, запропонований І.Ансоффом [1, с. 120] і описаний також у працях І.Ф. Комарницького [2, с. 35], А.П.Градова [3, с. 348], а також О.В.Шатілової [9, с. 199], В.А. Федорової [10, с.110] та М.В. Ситницького[5, с. 28]. 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. [9, с. 196]

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 унеможлиблюється визначення за рахунок якого виду гнучкості досягнутий відповідний загальний рівень гнучкості підприємства до факторів несподіваного характеру.[9, с. 197]

Невирішені частини проблеми. Існуючий методичний підхід до оцінки стратегічної гнучкості носить загальний характер без врахування специфічних особливостей її прояву на підприємствах різних галузей народного господарства, зокрема підприємств сфери послуг, дозволяє охарактеризувати лише зовнішню оборонну гнучкість, визначає її рівень через оцінку нестабільності довкілля, а не здатності, властивій підприємству.

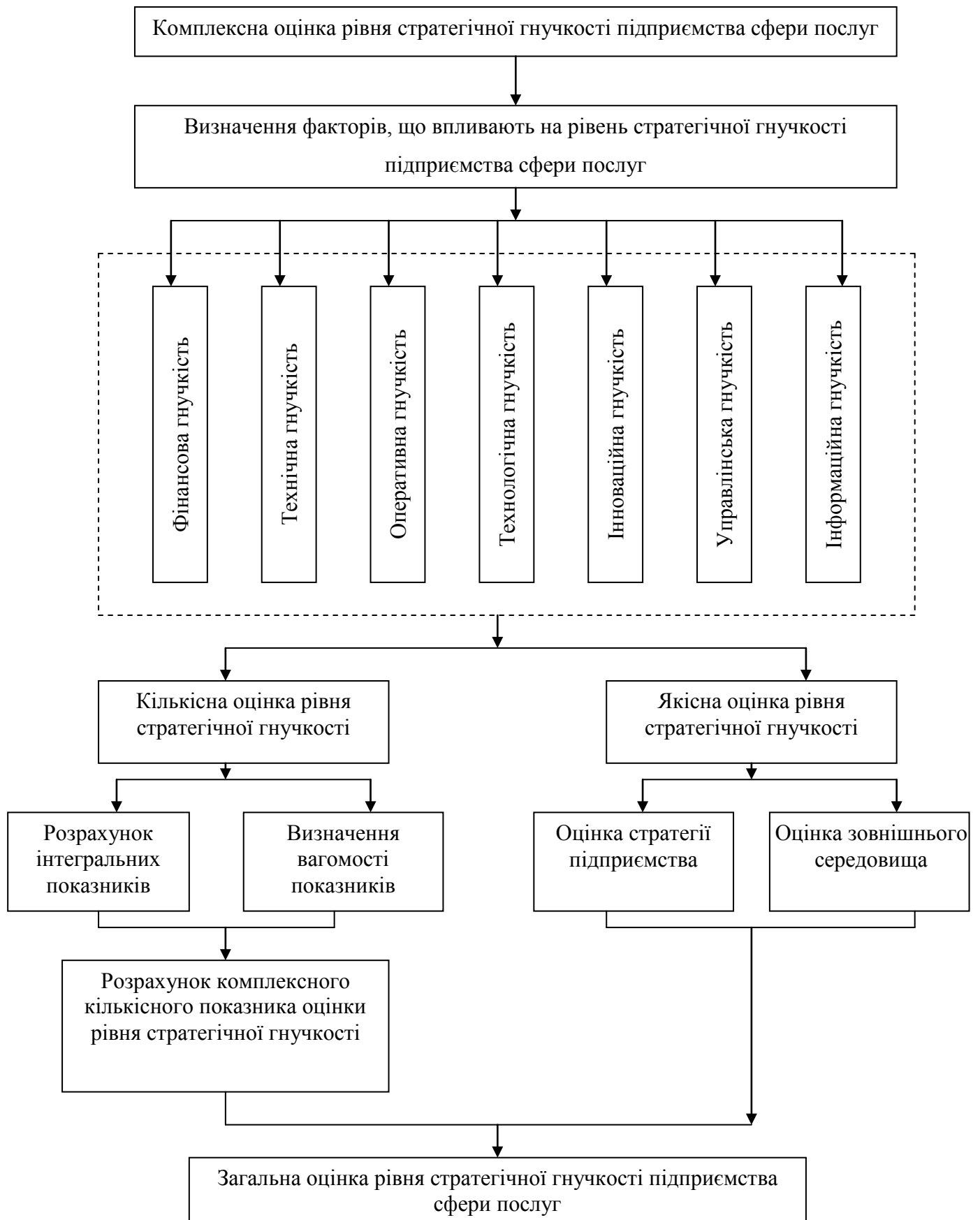
Метою дослідження є розробка методичних підходів оцінки рівня

стратегічної гнучкості підприємств сфери послуг.

Основні результати дослідження. Відповідно до наукової класифікації факторів, 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 [9, с. 198].

На нашу думку, слушною є позиція О.В.Шатілової [9], яка вважає, що достовірну оцінку стратегічної гнучкості підприємства можна провести за допомогою комплексного інтегрального показника. Вона пропонує комплексний показник оцінки рівня стратегічної гнучкості підприємства розглядати як взаємопов'язану систему часткових показників. 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 [9].

Рис.1. Модель оцінки стратегічної гнучкості підприємства сфери послуг
(розроблено на основі [9])



О.В.Шатілова в якості основних факторів, які впливають на рівень стратегічної гнучкості підприємства виділяє наступні [9]:

фінансова гнучкість; технічна гнучкість; оперативна гнучкість; технологічна гнучкість; інноваційна гнучкість; управлінська гнучкість; інформаційна гнучкість.

На нашу думку, визначений підхід до оцінки стратегічної гнучкості підприємства необхідно доповнити якісними показниками: коефіцієнтами, співвідношеннями, експертними оцінками тощо. Так, враховуючи набутий досвід визначних вище науковців (зокрема, І.Ансоффа [1], О.В.Шатілової [9]) запропонуємо власну модель оцінки стратегічної гнучкості підприємства сфери послуг (рис.1). Розглянемо більш детально визначені складові побудованої моделі оцінки стратегічної гнучкості підприємства сфери послуг.

Так, на **першому етапі** проводиться визначення факторів, що впливають на рівень стратегічної гнучкості підприємства сфери послуг. Зокрема, на даному етапі оцінюються наступні фактори: фінансові, оперативні, технічні, технологічні, інноваційні, управлінські, інформаційні.

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 (послуг) 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 [7, с. 201].

На наступному етапі розробленої моделі пропонується проводити

кількісну та якісну оцінку стратегічної гнучкості підприємства сфери послуг.

Так, **якісну оцінку** потрібно побудувати на основі оцінки стратегії підприємства сфери послуг, а також аналізу зовнішнього середовища функціонування останнього.

Концепції існування та розвитку підприємств у зовнішньому середовищі використовують різні підходи та моделі, сформовані на базі різних теорій управління. Аналіз середовища — це незвична для вітчизняних підприємств та організацій діяльність, якою процвітаючі організації України почали займатись недавно. Однак опанування прийомами та методами аналізу — одне з найважливіших завдань, що стоїть перед керівниками, оскільки параметри середовища — це унікальна комбінація факторів, що перебувають у постійному русі. Крім того, сучасний етап — це етап переходу до ринку та зміни параметрів економіки України. Варто відокремити підходи до опису структури зовнішнього середовища підприємства. Тут треба виділити дві основні концепції: неієрархічну та ієрархічну моделі. Прикладом моделі ієрархічного середовища можна вважати модель Бостонської консалтингової групи.

Неієрархічна модель містить декілька певних пов'язаних між собою і непередпорядкованих один одному елементів, які розташовані поза підприємством (організацією). Головне тут — твердження про наявність елементів, які так чи інакше впливають на визначення цілей, розподіл ресурсів і формування місця підприємства (його іміджу) на ринку. Акцентується увага на сформованій під впливом зовнішніх елементів структурі цілей, розподілі владних повноважень і налагодженні ефективної взаємодії між компонентами зовнішнього середовища.

Наявність такої моделі зумовлена ще й тим, що, як стверджує Дж. Гелбрейт, межі зовнішнього та внутрішнього середовищ дещо розмиті внаслідок взаємопроникнення елементів організації та середовища (наприклад, власна система розподілу продуктів або наявність дочірніх підприємств) [6]. Ієрархічна концепція отримала розвиток у багатьох працях і сучасних спеціалістів із стратегічного управління. Найвідомішою є модель ієрархічної

структури середовища, запропонована У. Діллом та розвинена А. Томпсоном [7].

Дж.Белл доводить, що «зовнішнє середовище організації містить такі елементи, як споживачі, конкуренти, урядові установи, постачальники, фінансові організації та джерела трудових ресурсів, релевантні (тобто значущі) відносно до операцій організації». Однак такий підхід не розрізняє різних шарів зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище, або середовище непрямого впливу, діє не безпосередньо на кожен окрему організацію, а на всі одразу. Це не означає, що їхній вплив менший за вплив факторів безпосереднього оточення.

Ф.Котлер вважає, що зовнішнє середовище (макросередовище) складається з шести основних факторів: демографічних, економічних, природних, науково-технічних, політичних і факторів культурного середовища.[8]

Фактори зовнішнього середовища найчастіше класифікують за такими групами:

1. Економічні — фактори, що пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії.
2. Політичні — фактори, що впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду.
3. Соціально-демографічні фактори, які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію.
4. Технологічні — фактори, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій, а також know-how.
5. Конкуренція — фактори, які відбивають майбутні та поточні дії конкурентів, зміни в частках ринків, концентрації конкурентів.

6. Географічні — фактори, пов'язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом і натуральними ресурсами (зокрема, корисними копалинами).

На думку науковців, зовнішнє середовище складається з мікросередовища і макросередовища.

Мікросередовище представлене силами, що мають безпосереднє відношення до самої фірми і її можливостей по обслуговуванню клієнтури, тобто постачальниками, маркетинговими посередниками, клієнтами, конкурентами і контактними аудиторіями.

Макросередовище представлене силами більш широкого соціального плану, що впливають на мікросередовище факторами демографічного, економічного, технічного, політичного, культурного характеру.

Успіх ринкової діяльності підприємства сфери послуг залежить від того, наскільки вдало підприємство пристосується до своєї діяльності, до мікро- і макросередовища. Зазначимо, що для оцінки зовнішнього середовища підприємства сфери послуг і для розробки на цій основі ефективної стратегії розвитку важливого значення набувають проведення галузевого та конкурентного аналізу.

Ф Котлер зауважує, що бізнес-середовище постійно змінюється, що зумовлено розвитком нових технологій, появою нових конкурентів та товарів замінників, появою нових потреб у споживачів, нових ринкових можливостей і загроз [8]. Саме тому метою стратегічного маркетингу є постійний моніторинг змін у бізнес-середовищі, тенденцій та прогнозування можливих результатів. Під маркетинговим середовищем підприємства розуміють сукупність дій суб'єктів і сил ринку, що оперують за межами підприємства, які впливають на спроможність розвивати і підтримувати взаємовідносини з цільовим ринком. Маркетингове середовище підприємства поділяють на мікросередовище (відносять саме підприємство, посередників, постачальників, конкурентів, споживачів та контактні аудиторії) та макросередовище (демографічні фактори, економічні, політичні, технологічні, екологічні, культурні, релігійні та ін.).

Також зазначимо, що до особливостей зовнішнього середовища на ринках країн із перехідною економікою є його нестабільність та мінливість, що вимагає ретельного врахування усіх зовнішніх чинників при розробці маркетингової стратегії. Тому науковці зазначають, що при дослідженні зовнішнього середовища на ринках країн із перехідною економікою важливого значення набуває проведення STEP – аналізу.

При побудові системи факторів для аналізу зовнішнього середовища потрібно враховувати такі властивості:

- взаємозв'язок факторів, що характеризуються силою, з якою зміна одного фактора впливає на інші фактори зовнішнього середовища;
- складність системи факторів, що впливають на організацію, зумовлена кількістю, різноманітністю зв'язків і наслідків впливу;
- динамічність і рухомість, тобто відносна швидкість і різні темпи змін факторів середовища;
- невизначеність інформації про середовище та невпевненість у її точності.

Кожну складову зовнішнього середовища можна аналізувати різними способами: побудова сценаріїв і економіко-математичних моделей для виявлення взаємовпливу факторів тощо. Найпоширенішою є таблична форма, що використовується для концентрації інформації, зібраної з періодичних видань, отриманої в ході співбесід, конференцій, із письмових довідок експертів тощо.

Дуже важливе значення в процесі дослідження бізнес-середовища має аналіз конкурентних сил, що діють у галузі. Цей аналіз робиться з метою ідентифікувати сприятливі можливості і небезпеки, з якими може зустрітися фірма в галузі.

Кількісну оцінку стратегічної гнучкості підприємства сфери послуг слід проводити на основі інтегральних показників гнучкості та їх вагомості. Дані показники визначаються на основі методу експертних оцінок. Так, експертні методи оцінки стратегічної гнучкості прості у використанні, не вимагають

збору певної інформації щодо зовнішнього або внутрішнього оточення підприємства, оскільки базуються на думці досвідчених експертів.

За результатами проведенного аналізу визначених груп факторів, кількісних показників та експертних оцінок будується таблиця інтегральної оцінки рівня стратегічної гнучкості підприємства.

Наступним етапом є загальна оцінка рівня стратегічної гнучкості підприємства сфери послуг на основі кількісних та якісних показників вимірювання визначеної системи факторів. Дану оцінку слід проводити на основі порівняння потенціалу підприємства за векторами різновидів внутрішньої гнучкості підприємства, за допомогою побудови багатокутнику профілю гнучкості підприємства, а також побудови SPACE-матриці.

На рис. 2. співставлено багатокутники стратегічної гнучкості чотирьох підприємств за сьома критеріями. Побудова багатокутників здійснювалася наступним чином: коло було поділене оціночними шкалами на рівні сектори, кількість яких дорівнювала кількості обраних критеріїв (у даному випадку – 7); шкали на прямих було градуйовано так, щоб всі значення критеріїв знаходилися всередині оціночного кола; значення критеріїв збільшувалися по мірі віддалення від центра кола; на кожній вісі з використанням відповідного масштабу вимірювання було позначено точки, що відповідали значенням критеріїв; по точках відповідно для кожного з підприємств проведено ламану лінію, яка і сформувала багатокутник. З рис. 2. видно, як відрізняються підприємства одне від одного за окремими критеріями.

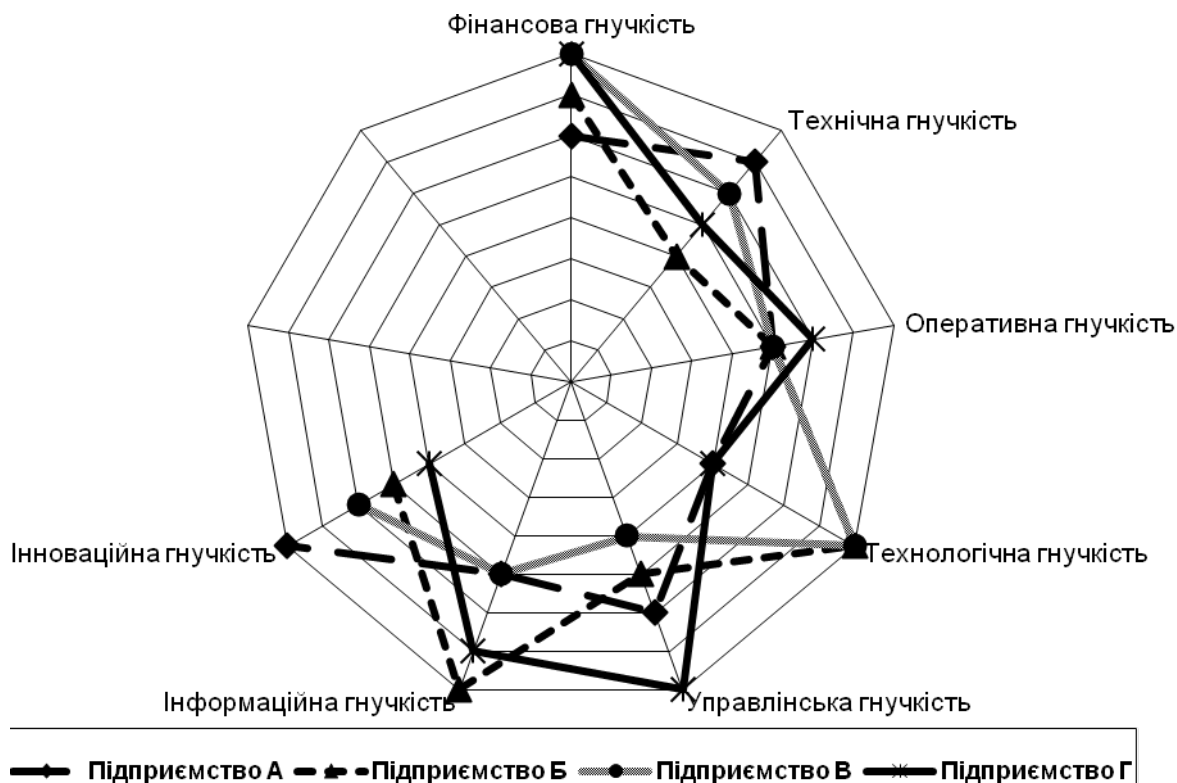


Рис. 2. Багатокутник стратегічної гнучкості [9]

Перевагою графічного методу оцінки стратегічної гнучкості підприємства є його простота та наочність; недоліком слід вважати те, що він не дає змоги встановити значення узагальненого критерію стратегічної гнучкості підприємства.

Висновки. Таким чином, узагальнюючи вищевикладене, слід відзначити, що запропонований методичний підхід носить універсальний характер і може бути застосований для розрахунку рівня стратегічної гнучкості підприємства будь-якої галузі народного господарства, а також для підприємства сфери послуг, 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.

Література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 319 с.
2. Галушка З.І., Комарницький І.Ф. Стратегічний менеджмент. Навчально- методичний посібник. – Чернівці: Рута, 2006. – 248 с.
3. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / [под ред. А.П. Градова]. – 4-е изд., перераб. – СПб.: Спец. литература, 2003. – 959 с.
4. Стратегическая гибкость / [Г. Хэмел, К. Прахалад и др..] пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.
5. Ситницький М.В. Система управління стратегічною гнучкістю вітчизняних підприємств / М.В. Ситницький // Конкуренція. Вісник Антимонопольного комітету України. – 2007. - №3. – с. 27-31.
6. Дж. Гелбрейт. Стратегическое планирование высокого участия: Когда реализуются люди и их идеи./ Пер. с англ. – Хмельницький: Поділля. – 2004. – 131 с.
7. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов /Пер. с англ.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.- 576 с.
8. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент., 2001.- 752. С.
9. Шатілова О. В. Оцінка рівня стратегічної гнучкості підприємства / О. В. Шатілова // Формування ринкової економіки [Електронний ресурс] : зб. наук. праць. – Спец. вип. : у 2 ч. Економіка підприємства: теорія і практика / М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана" ; відп. ред. А. Ф. Павленко. – К. : КНЕУ, 2010. – Ч. 2. — С. 195–203.
10. Федорова В.А. Оценка стратегической гибкости автотранспортного предприятия // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць. / Харківський нац. автомоб. – дорож. ун-т; - Х.: ХНАДУ, випуск 13. – 2009. – с. 109-121.

Журнал «Актуальні проблеми економіки», №4(142), 2013. – с. 128-136.