

I.A. Ігнат'єва (Київський національний університет  
технологій та дизайну, Україна)

H.B. Хлістунова (Київський національний університет  
технологій та дизайну, Україна)

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ГНУЧКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

*У статті розглянуто чинники, які впливають на рівень стратегічної гнучкості підприємства сфери послуг. Враховуючи набутий досвід науковців, запропоновано власну модель оцінювання стратегічної гнучкості підприємства сфери послуг, а також більш детально розглянуто складові побудованої моделі оцінювання стратегічної гнучкості підприємства сфери послуг.*

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

*Рис. 2. Літ. 11.*

I.A. Игнат'єва (Киевский национальный университет  
технологий и дизайна, Украина)

H.B. Хлистунова (Киевский национальный университет  
технологий и дизайна, Украина)

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ 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 более детально рассмотрены 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.

I.A. Ignatieva (Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine)

N.V. Khlistunova (Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine)

## METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSMENT OF STRATEGIC FLEXIBILITY LEVEL OF SERVICE ENTERPRISES

*The article considers the factors affecting the strategic flexibility level of service enterprises. Taking into account the other scientists' experience, the authors suggest a model for assessing the strategic flexibility of an enterprise; certain components of the constructed model are considered in detail.*

*Keywords:* strategic flexibility; the level of strategic flexibility; the model for assessment of strategic flexibility of an enterprise; components in the assessment model for enterprise strategic flexibility.

**Постановка проблеми.** Одним з основних етапів стратегії розвитку підприємства сфери послуг є оцінювання рівня його стратегічної гнучкості. Така інформація дозволить зробити висновки щодо ступеню стратегічної вразливості підприємства сфери послуг до потенційно можливих подій несподіваного характеру. У зв'язку з цим виникає проблема розробки мето-

дичних підходів до оцінювання рівня стратегічної гнучкості підприємств сфери послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогоднішній день у літературних джерелах представлено лише один методичний підхід до оцінювання рівня стратегічної гнучкості підприємства, запропонований І. Ансоффом [1, 120]. Цей підхід описаний також у працях І.Ф. Комарницького [2, 35], А.П. Градова [10, 348], М.В. Ситницького [5, 28], В.А. Федорової [8, 110], О.В. Шатілової [9, 199]. Згідно з цим підходом, рівень стратегічної гнучкості підприємства можна визначити на основі розрахунку ступеня концентрації обсягів продажів і прибутків з подальшим проведенням «аналізу впливу». При цьому за кожним видом бізнесу підприємства розраховуються такі співвідношення: частка продажів, прибутків, надходження грошових коштів і 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 щодо того, у якому випадку рівень гнучкості слід вважати низьким, середнім або високим [9, 196].

Проведення «аналізу впливу» з використанням бальних оцінок ступеня впливу несподіванок на діяльність підприємства з урахуванням імовірності та часу їх настання вказує насамперед на рівень нестабільності зовнішнього середовища, а не на здатність, яку набуває підприємство при реалізації певного набору видів бізнесу. При цьому неможливо визначити, за рахунок якого виду гнучкості досягнутий відповідний загальний рівень гнучкості підприємства до чинників несподіваного характеру [9, 197].

**Невирішені частини проблеми.** Існуючий методичний підхід до оцінювання стратегічної гнучкості має 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 оцінювання нестабільності довкілля, а не здатності, властивої підприємству.

**Метою дослідження** є розробка методичних підходів до оцінювання рівня стратегічної гнучкості підприємств сфери послуг.

**Основні результати дослідження.** 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: мати комплексний характер, тобто всебічно та об'єктивно відображати результати операційної, фінансової, інноваційної й управлінської діяльності підприємства; забезпечувати можливість оцінювання ступеня впливу кожного чинника 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 визначенні рівня стратегічної гнучкості як підприємства в цілому, так і будь-якого окремого структурного підрозділу; кількість частко-

вих показників системи має бути оптимальним, тобто, з одного боку, найбільш повно і конкретно характеризувати стратегічну гнучкість підприємства, з іншого – не перевантажувати механізм оцінювання другорядними даними, а також виявляти й вимірювати наявні резерви підвищення рівня стратегічної гнучкості підприємства [9, 198].

Слушною є позиція О.В. Шатілової, яка вважає, що достовірну оцінку стратегічної гнучкості підприємства можна провести за допомогою комплексного інтегрального показника. Дослідниця пропонує комплексний показник оцінювання рівня стратегічної гнучкості підприємства розглядати як взаємопов'язану систему часткових показників. 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].

О.В. Шатілова до основних чинників, які впливають на рівень стратегічної гнучкості підприємства, відносить такі: фінансова гнучкість, технічна гнучкість, оперативна гнучкість, технологічна гнучкість, інноваційна гнучкість, управлінська гнучкість, інформаційна гнучкість [9].

Запропонований підхід до оцінювання стратегічної гнучкості підприємства необхідно доповнити якісними показниками: коефіцієнтами, співвідношеннями, експертними оцінками тощо. Враховуючи досвід згаданих вище науковців (зокрема, І. Ансоффа [1], О.В. Шатілової [9]), запропонуємо власну модель оцінювання стратегічної гнучкості підприємства сфери послуг (рис. 1) і більш детально розглянемо складові побудованої моделі оцінювання стратегічної гнучкості підприємства сфери послуг.

На *першому етапі* проводиться визначення чинників, що впливають на рівень стратегічної гнучкості підприємства сфери послуг. Зокрема, на даному етапі оцінюються такі чинники: фінансові, оперативні, технічні, технологічні, інноваційні, управлінські, інформаційні.

Показниками оцінювання 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 й 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) у загальному обсязі продажів і частка НДДКР у загальному обсязі робіт. Управлінська гнучкість залежить від раціональності управління, якості реалізації управлінських рішень та якості зворотного зв'язку. Серед показників оцінювання інформаційної гнучкості можна виділити розрахункову вартість оновлення інформаційної бази та якість комунікацій [7, 201].

На *наступному етапі* розробленої моделі пропонується проводити *кількісну* та *якісну оцінку* стратегічної гнучкості підприємства сфери послуг.

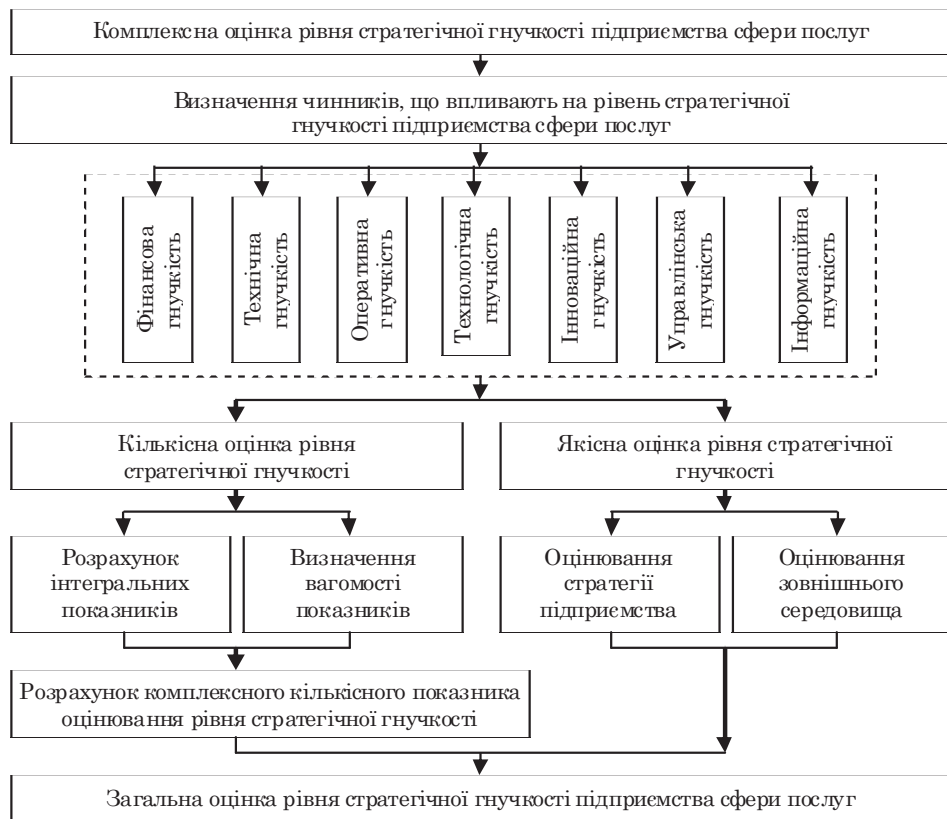


Рис. 1. Модель оцінювання стратегічної гнучкості підприємства сфери послуг, розроблено на основі [9]

Так, *якісну оцінку* потрібно здійснювати на основі оцінювання 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 прийомів і методів аналізу – одне з найважливіших завдань, що стоїть перед керівниками, оскільки параметри середовища – це унікальна комбінація чинників, які перебувають у постійному русі. Крім того, сучасний етап – це етап переходу до ринку та зміни параметрів економіки України. Опис структури зовнішнього середовища підприємства здійснюється за двома моделями: неієрархічною та ієрархічною. Прикладом моделі ієрархічного середовища можна вважати модель Бостонської консалтингової групи.

Неієрархічна модель містить декілька пов'язаних між собою і непідпорядкованих один одному елементів, розташованих поза підприємством (організацією). Модель передбачає 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 структури 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) [3]. Ієрархічна концепція отримала розвиток у багатьох працях 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) стосовно до операцій організації» [11]. 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 чинників безпосереднього оточення.

Ф. Котлер вважає, що зовнішнє середовище (макросередовище) складається з 6 основних груп чинників: демографічних, економічних, природних, науково-технічних, політичних і чинників культурного середовища [4].

Чинники зовнішнього середовища найчастіше класифікують за такими групами:

1. Економічні – чинники, що пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії.

2. Політичні – чинники, що впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи. Знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду.

3. Соціально-демографічні – чинники, які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію.

4. Технологічні – чинники, пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки й виготовлення продуктів, матеріалів і технологій, а також know-how.

5. Конкуренція – чинники, які відбивають майбутні та поточні дії конкурентів, зміни в частках ринків, концентрації конкурентів.

6. Географічні – чинники, пов'язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом і природними ресурсами (зокрема, корисними копалинами).

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

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

Макросередовище представлене силами більш широкого соціального плану, що впливають на мікросередовище як чинник 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. Слід зазначити, що для оцінювання зовнішнього середовища підприємства сфери послуг і для розробки на цій основі ефективної стратегії розвитку важливого значення набуває галузевий і конкурентний аналіз.

Ф. Котлер зауважує, що бізнес-середовище постійно змінюється, що зумовлено розвитком нових технологій, появою нових конкурентів і товарів-замінників, появою нових потреб у споживачів, нових ринкових можливостей і загроз [4]. Саме тому метою стратегічного маркетингу є постійний моніторинг змін у бізнес-середовищі, тенденцій і 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 чинники, економічні, політичні, технологічні, екологічні, культурні, релігійні тощо). Також слід зазначити, що особливістю зовнішнього середовища на ринках країн із перехідною економікою є його нестабільність і мінливість, що вимагає ретельного врахування всіх зовнішніх чинників при розробці маркетингової стратегії. Науковці зазначають, що при дослідженні зовнішнього середовища на ринках країн із перехідною економікою важливого значення набуває проведення STEP-аналізу.

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

- взаємозв'язок чинників, що характеризуються силою, з якою зміна одного чинника впливає на інші чинники зовнішнього середовища;
- складність системи чинників, що впливають на організацію, зумовлена кількістю, різноманітністю зв'язків і наслідків впливу;
- динамічність і рухомість, тобто відносна швидкість і різні темпи змін чинників 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 чинників 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, які діють у галузі. Мета цього аналізу – ідентифікувати сприятливі можливості і небезпеки, які існують у галузі для фірми.

**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 оцінювання стратегічної гнучкості прості у використанні, не вимага-

ють збору певної інформації про зовнішнє або внутрішнє оточення підприємства, оскільки базуються на думці досвідчених експертів.

За результатами проведеного аналізу визначених груп чинників, 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 чинників. Оцінювання слід проводити на основі порівняння потенціалу підприємства за векторами різновидів внутрішньої гнучкості підприємства, за допомогою побудови багатокутнику профіля гнучкості підприємства, а також побудови SPACE-матриці.

На рис. 2. зіставлено багатокутники стратегічної гнучкості 4 підприємств за 7 критеріями. Побудова багатокутників здійснювалася таким 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 усі значення критеріїв знаходилися всередині оціночного кола; значення критеріїв збільшувалися в міру віддалення від центра кола; на кожній осі 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.

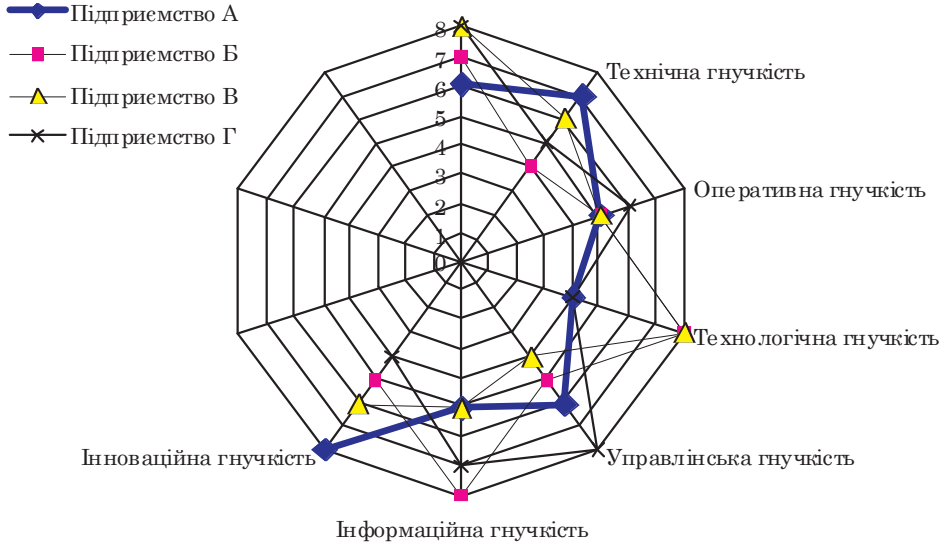


Рис. 2. Багатокутник стратегічної гнучкості [9]

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

**Висновки.** Узагальнюючи вищевикладене, слід зазначити, що запропонований методичний підхід має 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, рівень стратегічної гнучкості підприємства залежить від рівня його фінансової, технічної, оперативної, технологічної, інноваційної, управлінської та інформаційної видів гнучкості.

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989. — 319 с.
2. *Галушка З.І., Комарницький І.Ф.* Стратегічний менеджмент: Навч.-метод. посібник. — Чернівці: Рута, 2006. — 248 с.
3. *Гелбрейт Дж.* Стратегическое планирование высокого участия: Когда реализуются люди и их идеи / Пер. с англ. — Хмельницький: Поділля, 2004. — 131 с.
4. *Котлер Ф.* Маркетинг. Менеджмент. — СПб: Питер, 2001. — 752 с.
5. *Ситницький М.В.* Система управління стратегічною гнучкістю вітчизняних підприємств // Конкуренція: Вісник Антимонопольного комітету України. — 2007. — №3. — С. 27–31.
6. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад и др.; Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2005. — 384 с.
7. *Томпсон А.А.* Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / Пер. с англ. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
8. *Федорова В.А.* Оценка стратегической гибкости автотранспортного предприятия // Економіка транспортного комплексу: Збірник наук. праць. — Вип. 13. — Х.: ХНАДУ, 2009. — С. 109–121.
9. *Шатілова О.В.* Оцінка рівня стратегічної гнучкості підприємства // Формування ринкової економіки: Збірник наук. праць. — Спец. вип.: Економіка підприємства: теорія і практика: У 2-х ч. / Відп. ред. А.Ф. Павленко. — К.: КНЕУ, 2010. — Ч. 2. — С. 195–203.
10. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. А.П. Градова. — 4-е изд., перераб. — СПб.: Спец. литература, 2003. — 959 с.
11. *Bell, D.* (1973). The Coming of Post-Industrial Society. A Venture in Social Forecasting. New York.

Стаття надійшла до редакції 8.10.2012.