

*Журило І.В., к.е.н., доцент;
Кириченко Є.О.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОЇ ГНУЧКОСТІ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Оцінка рівня стратегічної гнучкості (СГ) підприємства є одним з ключових етапів формування стратегії його розвитку, що дозволяє зробити висновки щодо ступеня вразливості підприємства до можливих несподіваних подій у його внутрішньому й зовнішньому середовищах. Виклики і загрози, які наразі існують та прогножуються у майбутньому в Україні, і в яких змушені працювати вітчизняні будівельні компанії, актуалізують проблему вибору методичних підходів до оцінювання рівня їх СГ.

На сьогоднішній день у наукових джерелах представлено лише один методичний підхід до оцінювання рівня СГ підприємства, висвітлений в [1; 2; 3; 4], який дозволяє оцінити лише зовнішню «оборонну» гнучкість підприємства, ігноруючи, при цьому, внутрішню та зовнішню «наступальну» гнучкість. Визначення рівня «оборонної» гнучкості ґрунтується виключно на основі оцінки нестабільності зовнішнього середовища, а не на здатності суб'єкта господарювання його подолати. Окрім того, даний методичний підхід має загальний характер і не враховує специфічні особливості прояву СГ на підприємствах різних галузей економіки, зокрема на будівельних підприємствах.

Слушною є позиція О.В. Шатілової, яка вважає, що достовірну оцінку СГ підприємства можна провести за допомогою комплексного інтегрального показника, розрахованого на основі системи взаємопов'язаних часткових показників, що характеризують основні чинники впливу на рівень СГ підприємства [4].

Враховуючи досвід і надбання науковців, котрі займалися даним питанням, пропонуємо наступні етапи вдосконаленого нами підходу до управління СГ будівельного підприємства, заснованого на їх попередній оцінці:

1. Визначення чинників, які характеризують СГ підприємства та складу кількісних і якісних показників для оцінки кожного з них.

2. Встановлення критерію або граничного значення інтегрального показника окремого чинника СГ, визначеного на основі критеріальних або граничних рівнів показників, які його характеризують.

3. Визначення значень розрахункових показників, а також експертна (бальна) оцінка якісних показників.

4. Порівняння отриманих результатів з критеріальним рівнем відповідних показників, який має забезпечити найкращу або, принаймні, прийнятну стратегічну гнучкість за відповідним чинником.

5. Аналіз причин відхилень фактичного рівня показників від нормативного.

6. Розробка заходів щодо коригування оціночних показників, які не досягли нормативного (запланованого) рівня з метою досягнення очікуваних результатів позитивної СГ підприємства.

В ході проведеного стратегічного аналізу, нами було встановлено, що стратегічну гнучкість будівельного підприємства визначає більша кількість чинників, ніж пропонується в більшості наукових джерел з даної тематики. Особливо це стає очевидним у нинішній період турбулентних змін середовища їх функціонування. Конкретизація чинників та показників стратегічної гнучкості будівельного підприємства знайшли своє відображення в табл. 1.

Показники, які характеризують чинники СГ підприємства, розглядаються з точки зору можливості їх кількісного визначення, й, на основі цього, поділяються на: а) розрахункові (кількісні); б) якісні, які можна оцінити лише експертним шляхом (як правило, в балах); в) кількісні показники, які потребують попереднього експертного вибору варіанту рішення чи завдання.

Джерелами інформації для визначення рівня показників у межах кожного чинника служать:

- дані статистичної звітності підприємства (бухгалтерський баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, звіт з праці таке інше);
- планові та фактичні показники внутрішньої управлінської звітності;
- звіти структурних підрозділів;
- результати стратегічного аналізу діяльності підприємства, який включає аналіз факторів зовнішнього (макросередовища та конкурентних сил галузі), внутрішнього середовищ підприємства та їхній баланс.

Після визначення кількісного та якісного рівня груп виокремлених показників проводиться їх комплексна оцінка на основі визначення інтегральних показників, які характеризують узагальнену оцінку рівня СГ підприємства в розрізі кожного чинника. При цьому до уваги беруться і результати розрахунків одиничних кількісних показників, і рівні якісних показників у балах, визначених на основі думки групи експертів, обраних з числа менеджерів підприємства – представників кожного підрозділу.

На наступному етапі розробленої моделі проводиться кількісна оцінка загальної СГ підприємства на основі інтегральних показників гнучкості та їх вагомості. Питома вага кожного інтегрального показника (важливості чинника) також визначається на основі методу експертних оцінок. Взагалі, експертні методи оцінювання СГ мають певні переваги: вони прості у використанні, часто не вимагають збору певної інформації про зовнішнє або внутрішнє оточення підприємства, оскільки базуються на думці досвідчених експертів. В ідеалі, їхні думки можуть доповнювати результати стратегічного аналізу, тим самим, збагачуючи його. Проте, базувати висновки лише на думках експертів, оминаючи формальний стратегічний аналіз і нехтуючи його результатами, на нашу думку, було б небезпечним. Адже експертні висновки завжди мають певну долю суб'єктивізму й тому можуть бути помилковими.

**Чинники та показники, які впливають на стратегічну гнучкість
будівельного підприємства**

Чинник СГ	Показники, на основі яких проводиться оцінка СГ
Виробнича (техніко-технологічна) гнучкість	1) Обсяг необхідних витрат і втрат: <ul style="list-style-type: none"> – на кількісну та якісну зміну потужності окремих СОБ; – на зміну виробничої програми; – на перехід на випуск нової продукції та/або надання нових послуг; – на переналаштування логістичних процесів і процедур; 2) Час налаштування (переналаштування) технологічної системи.
Фінансова гнучкість	1) Майновий стан; 2) Ділова активність (величина дебіторської і кредиторської заборгованостей, оборотність активів, товарно-матеріальних цінностей). 3) Фінансова стійкість (коефіцієнти забезпеченості власними коштами та забезпечення боргів, плече фінансового важелю (левериджу). 4) Платоспроможність (коефіцієнти загальної, термінової та абсолютної ліквідності). 5) Рівень управління фінансами та ефективність фінансової стратегії
Управлінська гнучкість	1. Ефективність системи стратегічного управління. 2. Раціональність управлінських технологій та їх вдосконалення. 3. Якість управлінських рішень та їх реалізації. 4. Якість зворотного зв'язку. 5. Орієнтація керівництва на підвищення конкурентного потенціалу підприємства. 6. Оцінка ризиків. 7. Цикл прийняття рішень
Організаційно-кадрова гнучкість	1. Якість інформаційного забезпечення та комунікацій. 2. Ефективність організаційної структури управління. 3. Потреба в кадрах і рівень кадрового забезпечення. 4. Ефективність програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу. 5. Рівень продуктивності праці. 6. Ефективність систем мотивації. 7. Надійність джерел кадрового забезпечення
Маркетингова гнучкість	1. Рівень ринкових досліджень. 2. Якість маркетингових прогнозів. 3. Обізнаність про стан конкурентного середовища. 4. Ефективність рекламної діяльності.
Інноваційно-інвестиційна гнучкість	1. Життєвий цикл продукції і технологій. 2. Частка нової продукції (послуг) в загальному обсязі. 3. Рівень застосування прогресивних технологій в СОБ. 4. Рівень досліджень і кількість впроваджених інновацій. 5. Наявність ефективних впроваджених і перспективних інвестиційних проєктів.

Результати проведеного аналізу визначених груп чинників, кількісні показники й експертні оцінки зводяться в таблицю інтегральної оцінки рівня СГ підприємства.

Наступним етапом є загальна оцінка рівня СГ підприємства на основі порівняння його потенціалу за векторами чинників внутрішньої СГ, за допомогою побудови багатокутника профілю гнучкості підприємства.

На рис. 1 представлено багатокутник СГ одного з підприємств-лідерів будівельного ринку Кіровоградського регіону. Для побудови багатокутника коло було поділене оціночними шкалами на рівні сектори, кількість яких дорівнює кількості обраних чинників. Шкали на прямих градуєвано так, щоб усі оціночні значення чинників знаходилися всередині кола і збільшувалися в міру віддалення від центра кола, а вершини утвореного 6-кутника відповідали очікуваним критеріальним (10-бальним) значенням. З використанням відповідного масштабу було відкладено точки, що відповідають фактичним оціночним значенням чинників. Ці точки з'єднано ламаною лінією, яка і сформувала радар СГ.

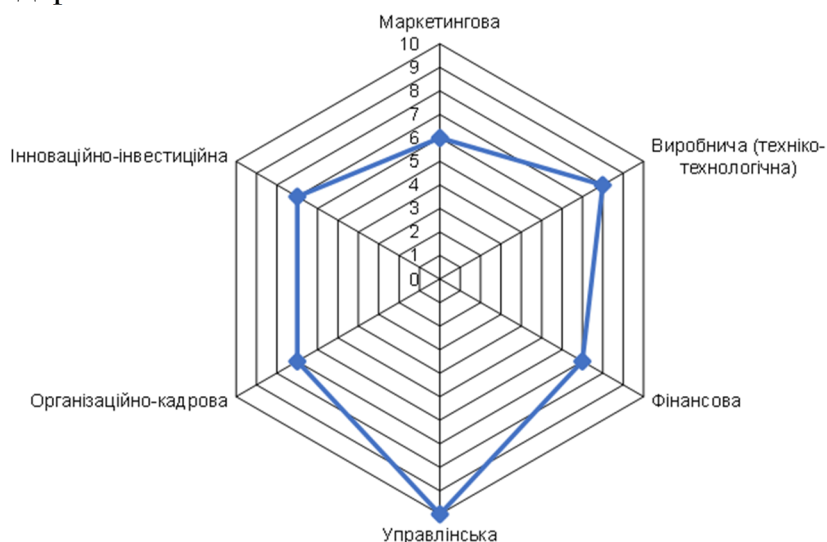


Рис. 1. Приклад побудови радара стратегічної гнучкості будівельного підприємства за результатами оцінки чинників його діяльності

Планову та фактичну інтегральну стратегічну гнучкість підприємства можна визначити за площами утворених шестикутників (критеріального і реального). Однак, на нашу думку, аналітиків повинен цікавити не стільки інтегральний показник, скільки візуалізація ступеня відхилень рівнів різних чинників СГ від їх критеріальних величин, що має стати підґрунтям для аналізу причин таких відхилень і розробки заходів щодо покращення стратегічної гнучкості підприємства за тим або іншим чинником.

Здатність підприємства системно контролювати й оцінювати фактори СГ, а також управляти ними, на нашу думку, дозволить йому, навіть в критичні періоди викликів і загроз, знаходитися на плаву.

Список використаних джерел:

1. Галушка З.І., Комарницький І.Ф. Стратегічний менеджмент: Навч.-метод. посібник. Чернівці: Рута, 2006. 248 с.
2. Ситницький М.В. Система управління стратегічною гнучкістю вітчизняних підприємств. Конкуренція: Вісник Антимонопольного комітету України. 2018. №3. С. 27-31.
3. Федорова В.А. Оцінка стратегічної гнучкості автотранспортного підприємства. Економіка транспортного комплексу: Збірник наук. праць. 2009. Вип. 13. Х.: ХНАДУ. С. 109-121.
4. Шатілова О.В. Оцінка рівня стратегічної гнучкості підприємства. Формування ринкової економіки. Спец. вип.: Економіка підприємства: теорія і практика: У 2 ч. К.: КНЕУ, 2018. Ч. 2. С. 195-203.