

10. Kolpakov P.A. Conceptualnie osnovi ekonomicheskoi bezopasnosti firmi: authoref. dis. ... cand. econ. nauk. / P.A. Kolpakov . - M., 2007. - 25 c. [in Russian]

11. Belyaev O.O. Ekonomichna politika : navch . posib . / O.O. Belyaev, A.S. Bebel, M.I. Diba ta inshi. - K.: KNEU, 2004. - 287 c. [in Ukrainian]

Надійшла 12.01.2014; рецензент: д. е. н. Компанієць В. В.

УДК 377.458

О. І. ЛАБУРЦЕВА

Київський національний університет технологій та дизайну

СПОСОБИ ПІДВИЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ГНУЧКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В роботі досліджено сутність поняття стратегічної гнучкості підприємства, запропоновано систематизацію факторів стратегічної гнучкості за функціональними зонами діяльності підприємства. Розглянуто способи підвищення стратегічної гнучкості за рахунок таких факторів, як гнучка стратегія маркетингових комунікацій; формування виробничої програми з орієнтацією на зміни; орієнтація на гнучкість при побудові організаційних структур управління. Обґрунтовано доцільність застосування двохетапних задач стохастичного програмування для підвищення виробничої гнучкості.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічна гнучкість підприємства, фактори гнучкості

O. I. LABURTSEVA

Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine

METHODS OF RISING OF ENTERPRISE STRATEGIC FLEXIBILITY

The aim of the research – to systematize the factors of enterprise strategic flexibility and to define the modern scientifically grounded methods of its rising. In the article the essence of the enterprise strategic flexibility conception is explored, the systematization of strategic flexibility factors in accordance with functional zones of enterprise activity is proposed. The methods of rising of enterprise strategic flexibility by means of different factors are considered. In particular, there are following factors: the flexible marketing communication strategy; the production program formation with the orientation to changes; the orientation to flexibility in the process of managerial organization structures construction. The expedience of using of two-stage problems of stochastic programming for production flexibility rising is grounded. Thus, the management of enterprise must use as possible more wide spectrum of methods for the strategic flexibility rising. In modern terms it is important to use flexible tools of digital marketing, mathematical methods of flexible planning and flexible managerial organization structures.

Keywords: strategic management, enterprise strategic flexibility, flexibility factors.

Вступ

Глобалізація суспільного розвитку, швидкі і непередбачувані зміни виробничих та інформаційних технологій, насичення ринків, загострення конкуренції, а також світова фінансова криза, що триває, спричиняють подальше зростання складності, динамічності та невизначеності процесів у зовнішньому економічному середовищі. Це, в свою чергу, зумовлює необхідність широкого застосування в управлінні підприємствами і організаціями теоретико-методичного інструментарію стратегічного управління. Класик теорії стратегічного управління І. Ансофф, розглядаючи етапи еволюції базисних концепцій управління (операційне управління, довгострокове планування, стратегічне планування й стратегічне управління), пов'язував необхідність переходу від стратегічного планування до стратегічного управління насамперед з такими зовнішніми змінами, як зменшення звичності подій, тобто перехід від несподіваних подій, які мають певні аналогії з минулим, до несподіваних і абсолютно нових, а також зниження передбачуваності майбутнього, тобто перехід від передбачуваних нових проблем і нових можливостей до подій, лише частково передбачуваних за слабкими сигналами, та до повністю непередбачуваних подій [1].

Теоретичні і методологічні основи стратегічного управління закладені такими відомими науковцями, як М. Альберт, І. Ансофф, П. Друкер, П. Лоранж, М.Х. Мескон, М. Портер, Ф. Хедоури, А.Дж. Стрикленд, А.А. Томпсон [1–6] та ін. Провідним інструментом стратегічного управління виступає стратегія – спосіб дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Стратегія має водночас проактивний та реактивний характер; вона має складатися як із запланованих дій, так і з швидких рішень про адаптацію до нових умов діяльності [6, с. 20]. Важливість адаптації в стратегічному управлінні підкреслює і П. Лоранж, вважаючи її одним з чотирьох основних видів стратегічної управлінської діяльності (розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація й організаційне стратегічне передбачення [3]).

В найбільш широкому сенсі, інваріантному для конкретних наукових дисциплін, адаптацію трактують як особливу форму відображення системами впливу зовнішнього й внутрішнього середовищ, що полягає у тенденції до встановлення з ними динамічної рівноваги; така рівновага забезпечує гармонійне співвідношення системи з її внутрішнім і зовнішнім середовищами й розвиток даної системи [7]. Тобто, адаптація – це процес і результат пристосування системи до мінливих умов середовища. У той же час властивість системи чи організації, що забезпечує її здатність до адаптації, називають адаптивністю або гнучкістю.

Постановка проблеми. Перманентні практично непередбачувані зміни у зовнішньому та внутрішньому економічному середовищі висувають підвищені вимоги до здатності підприємств адаптуватися до цих змін. Підвищення стратегічної гнучкості є важливим завданням забезпечення конкурентоспроможності бізнесу та стійкого розвитку економічної системи в цілому. Проте, безпосередній інтерес науковців і фахівців-практиків до проблем управління стратегічною гнучкістю підприємств спостерігається порівняно недавно, а отже, ці проблеми ще недостатньо вивчені і потребують подальшого опрацювання.

Аналіз останніх наукових досліджень та виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Теоретичні і практичні аспекти стратегічної гнучкості підприємств розглядаються у працях таких видатних іноземних фахівців, як І. Ансофф, Д. Аакер, К. Прахалад, П. Сенге, Г. Томас, Г. Хемел [1, 8–10] та багатьох інших. Серед дослідників цієї проблеми з України та країн СНД варто згадати Н.А. Сабанчієва, В.М. Самочкіна, М. Ситницького, О.В. Шатілову, І.В. Емануеля [11–15].

Вперше термін «стратегічна гнучкість» застосував відомий фахівець в сфері стратегічного управління І. Ансофф, позначивши цим терміном принцип підготовки до несподіванок сприятливого характеру або зниження стратегічної уразливості [1, с. 24]. Стратегічна гнучкість, за І. Ансоффом, може бути зовнішньою і внутрішньою; під зовнішньою розуміється вибір збалансованої комбінації стратегічних зон господарювання таким чином, щоб забезпечити ефект синергії та розподіл ризиків, під внутрішньою – внутріфірмова координація ресурсів, що дозволяє швидко і легко перевести їх з однієї стратегічної зони господарювання до іншої. Д. Аакер підкреслює, що до стратегічної гнучкості, що розуміється як вміння коригувати або розробляти стратегії у відповідь на зовнішні або внутрішні зміни, ведуть різні шляхи, включаючи операції на різноманітних товарних ринках з використанням різних технологій, створення резерву ресурсів та організаційної структури й культури, які підтримували б зміни [8].

На нашу думку, у визначенні гнучкості як такої недоречно чітко окреслювати сферу, у якій виявляється ця гнучкість. Так, В.Н. Самочкін стверджує, що «гнучкість – це можливість переорієнтації виробничої системи без корінної зміни матеріально-технічної бази» [12, с. 14]; Т. Хілл звертає увагу насамперед на маркетингові аспекти: «гнучкість – здатність виробляти широкий асортимент продукції у відповідності до вимог споживачів, у короткий часовий проміжок освоювати нову продукцію, реагувати на сезонні зміни попиту» [16, с. 315]; подібної точки зору дотримуються й Д. Хізер та Б. Рендер: «гнучкість – здатність організації реагувати на попит з мінімальними витратами часу та ресурсів, створюючи споживачьку цінність» [17, с. 35].

Більш вдалим видається універсальне визначення І.Ю. Ерфорт: «гнучкість підприємства – це здатність підприємства пристосовуватися до умов зовнішнього та внутрішнього середовища, що змінюються, для постійного збільшення своєї вартості» [18, с. 5] (від себе додамо – або найменшого зменшення цієї вартості).

Важливий аспект гнучкості виділяють М. Бєлий та В. Приходько, за визначенням яких гнучкість – це здатність системи, підданої певному впливу, нормативно або адаптивно змінювати свій стан та (або) поведінку в границях, зумовлених критичними значеннями її параметрів. Тобто, гнучкість передбачає наявність в системі різноманітних станів, подій, дій, і сутність управління полягає саме в тому, щоб вибрати з цього різноманіття певну єдину дію або послідовність дій відповідно до наперед встановленої мети [19].

В наукових публікаціях, присвячених дослідженням стратегічної гнучкості підприємств, приділяється увага насамперед таким аспектам, як поняття та види стратегічної гнучкості підприємства, фактори стратегічної гнучкості, методичні підходи до її вимірювання і кількісної оцінки, а також розробка концепції і загальної процедури управління стратегічною гнучкістю підприємства. Дещо меншою мірою досліджено, до яких конкретних заходів має вдаватися підприємство, прагнучи підвищити стратегічну гнучкість.

Формулювання цілей дослідження. Метою даної статті є систематизація факторів стратегічної гнучкості та визначення сучасних науково обґрунтованих способів її підвищення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Виокремлення провідних факторів стратегічної гнучкості підприємства являє собою достатньо складне, досі остаточно не вирішене науково-практичне завдання. Набори факторів, що їх пропонують різні дослідники, суттєво розрізняються; крім того, більшість таких наборів видаються недостатньо послідовними і логічно впорядкованими, містять фактори різних рівнів впливу, які недоречно поєднувати в одному переліку. Так, у [19] зазначається, що властивість гнучкості організації забезпечується багатьма факторами, наприклад:

- принципами побудови організаційних структур;
- технологічною (виробничою) гнучкістю, що дозволяє оцінити технологію виробництва, а також визначити, наскільки швидко можна переналаштувати виробництво на випуск нової продукції;
- сучасними засобами комунікації;
- характером виробничих відносин, включаючи стиль керівництва, організаційну культуру, психологічний клімат у колективі, наявність неформальних груп тощо;
- рівнем кваліфікації робітників.

Як вже згадувалося вище, І. Ансофф розрізняє зовнішню гнучкість, яка визначається насамперед

диверсифікованістю бізнес-портфеля підприємства, та внутрішню, що зумовлена здатністю швидко переводити ресурси з однієї сфери діяльності до іншої.

Інші автори пропонують включити до переліку факторів наявність багатоваріантних антикризових програм, ліквідність активів, наявність резервів в системах НДДКР, матеріально-технічного забезпечення, розподілення, а також резервів виробничих потужностей і персоналу, гнучкість систем мотивації персоналу, компетентність менеджменту, капіталомісткість бізнесу, швидкість інформаційних потоків тощо.

На наш погляд, оскільки стратегічна гнучкість трактується як здатність підприємства пристосуватися до будь-яких змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі діяльності, вона має забезпечуватися у всіх без виключення функціональних зонах діяльності підприємства, – адже невідомо, які саме зміни відбудуться, і готуватися треба до якомога ширшого спектру можливих несподіванок. Тому основою систематизації факторів стратегічної гнучкості доречно обрати функціональні зони діяльності підприємства.

Функціональна зона – це набір ключових процесів та елементів організації, стан яких в сукупності визначає потенціал й можливості, що ними володіє організація. Найчастіше виділяють такі функціональні зони, як маркетинг, НДДКР, матеріально-технічне забезпечення, виробництво, кадри, організаційна структура та культура, менеджмент, фінанси. В табл. 1 надано систематизацію факторів стратегічної гнучкості підприємства за функціональними зонами його діяльності.

Таблиця 1

Фактори стратегічної гнучкості підприємства	
Складова гнучкості	Фактори гнучкості
Маркетингова гнучкість	Моніторинг маркетингового середовища діяльності підприємства Формування цільового ринку на засадах синергії сегментів Гнучкі стратегії позиціонування Гнучкі стратегії комплексу маркетингу (товарна, цінова, збутова, комунікаційна)
Гнучкість НДДКР	Диверсифікація портфеля наукових розробок Диверсифікація джерел інновацій Залучення наукового персоналу на контрактних засадах Створення венчурних підприємств
Гнучкість матеріально-технічного забезпечення	Диверсифікація джерел постачання ресурсів Самостійне виготовлення чи придбання Створення запасів чи поставка точно в термін
Виробнича гнучкість	Можливість переналадки техніки та реінжинірингу технологічних процесів Швидкість переключення на інші види продукції Створення резервних потужностей Формування виробничої програми з орієнтацією на зміни
Кадрова гнучкість	Найм персоналу, орієнтованого на роботу в умовах змін Мотивація персоналу відповідно до пріоритетів діяльності Підвищення кваліфікації, оволодіння суміжними професіями Об'єктивна оцінка результатів праці й стимулювання Залучення допоміжного персоналу на тимчасових засадах (фріланс)
Гнучкість організаційної структури та культури	Орієнтація на гнучкість при побудові організаційних структур управління Розподіл та делегування прав та відповідальності Оптимізація внутрішньої комунікації (документообіг, інформаційні потоки) Формування організаційної культури з орієнтацією на зміни
Фінансова гнучкість	Забезпечення ліквідності активів та інвестицій Створення фінансових резервів

Фактори стратегічної гнучкості підприємства визначають шляхи її підвищення. Детальний розгляд методичного інструментарію підвищення стратегічної гнучкості за всіма факторами, наведеними в табл. 1, неможливий в зв'язку з обмеженістю обсягу наукової статті. Тому зупинимося лише на деяких факторах зі згаданого набору, а саме: гнучка стратегія маркетингових комунікацій; формування виробничої програми з орієнтацією на зміни; орієнтація на гнучкість при побудові організаційних структур управління.

Гнучка стратегія маркетингових комунікацій. У сучасних умовах для підвищення ефективності маркетингових комунікацій використовують таргетинг (фокусування) – механізм адресного націлювання на конкретного споживача (цільову аудиторію) із заданими властивостями. Зараз таргетинг застосовується практично у всіх типах медіа-середовищ, що робить його універсальним інструментом комунікації. Але повною мірою таргетинг реалізований тільки в Інтернеті, оскільки Інтернет-технології дозволяють здійснювати ідентифікацію кожного унікального користувача, а також проводити збір інформації про його поведінку, інтереси та схильності в режимі реального часу, тим самим перетворюючи просування товарів і послуг у справжню комунікацію, тобто двосторонній обмін інформацією зі споживачем.

Технологічні особливості Інтернету дають можливість для проведення різних видів таргетингу. У громадських банерних мережах Інтернету можна здійснювати п'ять видів таргетингу, а саме: географічний (територіальний) таргетинг (показ банерів за географічною (територіальною) ознакою; даний вид таргетингу припускає можливість фокусувань по регіонам, IP адресам провайдерів і блокам IP адрес, окремим сайтам); таргетинг за часом (демонстрація банерів в установленому часовому інтервалі; існує фокусування за часом доби – налаштування показів банерів за певними годинами, фокусування за днями тижня – можливість демонстрації банерів у визначені дні тижня залежно від піку активності користувачів, а також фокусування за днями місяця – установка показу банерів у визначені дні місяця); тематичний таргетинг (показ реклами тільки на сайтах певної тематики – фокусування за тематикою сайтів); частотне фокусування (встановлення частоти або обмеження показів банерів за часом, за кількістю банерів, на унікального користувача); зворотній таргетинг (можливість встановлення або заборони показів банерів інших сайтів (категорій сайтів, сайтів інших регіонів) на сайті учасників даної мережі; цей вид фокусування важливий для тих, хто розвиває власний сайт в Інтернеті). Крім банерів, гнучкими інструментами комунікації сьогодні виступають мобільні додатки для смартфонів, планшетів, тачскрінів, рідерів, розміщення рекламної інформації в QR-кодах тощо.

За умов динамічного визначення ефективності сучасних інструментів комунікації є можливість негайного реагування та змінення комунікаційної кампанії в залежності від одержуваних результатів, що забезпечує неможливу досі швидкість адаптації до змін, а отже, високу маркетингову гнучкість.

Формування виробничої програми з орієнтацією на зміни. Серед широкого спектру сучасних економіко-математичних методів для обґрунтування рішень в умовах змін найбільш придатним є стохастичне програмування. Предметом стохастичного програмування є умовні екстремальні задачі, в яких параметри умов, або шукані змінні, або всі вони одночасно є випадковими величинами.

Особливий інтерес представляють двохетапні задачі стохастичного програмування, які припускають можливість коригування рішення по мірі надходження нової інформації. Рішення приймається за схемою « $x \rightarrow \omega \rightarrow y(x, \omega)$ », тобто «рішення-програма – спостереження – рішення-адаптація» [20]. Двохетапні задачі дозволяють отримати варіантні плани, що володіють властивостями програмності та адаптивності: програмність означає, що основна програма дій розробляється завчасно, до реалізації деяких випадкових подій, а адаптивність передбачає можливість коригування отриманих результатів після настання випадкових подій. Очевидно, зазначені властивості планів підприємства сприятимуть підвищенню його стратегічної гнучкості.

Розглянемо задачу формування виробничої програми підприємства. Нехай розроблено n видів продукції ($j = \overline{1, n}$). Для виробництва продукції використовується m видів ресурсів; прогностні обсяги постачань ресурсів b_i , $i = \overline{1, m}$. Відомі також питомі витрати ресурсів по видах продукції a_{ij} і прибуток на одиницю продукції c_j . Значення a_{ij} , b_i , c_j є випадковими величинами, і залежать від прогностного сценарію розвитку подій s , $s = \overline{1, S}$; імовірність реалізації s -го сценарію p_s . Також передбачено k резервних технологічних способів заміщення одного ресурсу на інший; d_{ik} – коефіцієнти, що характеризують кількісні параметри заміщення, h_k – питомі витрати, пов'язані з реалізацією k -го способу. Величини d_{ik} та h_k також випадкові і залежать від сценарію s .

Необхідно визначити планові обсяги випуску по видах продукції x_j , $j = \overline{1, n}$, а також інтенсивності використання резервних технологічних способів y_k , $k = \overline{1, K}$ у випадку реалізації прогностного сценарію s .

Стохастична модель задачі:

обмеження: сумарні витрати ресурсів кожного виду з урахуванням можливих заміщень не можуть перевищувати прогностних обсягів поставок ресурсів:

$$\sum_j a_{ijs} * x_j + \sum_k d_{iks} * y_{ks} \leq b_{is}, \quad s = \overline{1, S}; \quad i = \overline{1, m};$$

цільова функція: максимізація прибутку від реалізації з урахуванням витрат на технологічні заміщення:

$$L = \sum_j \left[\sum_s p_s * c_{js} \right] * x_j - \sum_s p_s * \sum_k h_{ks} * y_{ks} \rightarrow \max;$$

умови, яким мають задовольняти змінні:

$$x_j \geq 0, j = \overline{1, n}; \quad y_{ks} \geq 0; \quad k = \overline{1, K}; \quad s = \overline{1, S}.$$

Змінні x_j є змінними першого етапу, оскільки визначаються до реалізації прогнозних сценаріїв і являють собою найкращий варіант виробничої програми для всіх можливих варіантів розвитку подій; це програмна частина плану. Змінні y_{ik} є змінними другого етапу; для кожного прогнозного сценарію s визначається свій набір значень y_{ik} ; це адаптивна частина плану. В усіх формулах індекс s позначає значення відповідного параметра або змінної у випадку реалізації s -го прогнозного сценарію розвитку подій.

Розглянемо приклад практичного розв'язання двохетапної задачі обґрунтування виробничої програми підприємства. Нехай планується виготовляти три види продукції (плановий випуск відповідно x_1 , x_2 та x_3). Використовується три види ресурсів; питомі витрати ресурсів на виготовлення продукції по видах подані в табл. 2 (в даному прикладі передбачається, що норми витрат не залежать від сценарію розвитку подій).

Таблиця 2

Питомі витрати ресурсів на виготовлення продукції, ум. од.

Види ресурсів	Види продукції		
	Продукція 1 ($j=1$)	Продукція 2 ($j=2$)	Продукція 3 ($j=3$)
Ресурс 1 ($i=1$)	2	1	1
Ресурс 2 ($i=2$)	1	1	-
Ресурс 3 ($i=3$)	-	1	2

Підприємство розглядає два прогнозних сценарії перебігу подій у плановому році: s_1 та s_2 , експерти оцінюють імовірність їх реалізації як $P(s_1) = 0,7$ та $P(s_2) = 0,3$.

За реалізації сценарію s_1 очікується, що ресурси будуть доступні у обсягах $b_{11} = 50$ тис. ум. од., $b_{21} = 20$ тис. ум. од., $b_{31} = 40$ тис. ум. од., за реалізації сценарію s_2 – відповідно у обсягах $b_{12} = 40$ тис. ум. од., $b_{22} = 40$ тис. ум. од., $b_{32} = 20$ тис. ум. од. Ринкові ціни продукції i , отже, прибуток від реалізації одиниці продукції також залежить від сценарію розвитку подій: $c_{11} = 25$ грн, $c_{21} = 23$ грн, $c_{31} = 24$ грн., $c_{12} = 26$ грн, $c_{22} = 25$ грн, $c_{32} = 24$ грн. Керівництво підприємства вважає, що буде можливість обміняти за додаткову плату ресурс 2 на ресурс 3 і навпаки. Кількісні співвідношення і вартість процедур обміну надані в табл. 3.

Таблиця 3

Характеристики технологічних варіантів заміщення ресурсів

Види ресурсів	Заміщення ресурсу 2 на ресурс 3		Заміщення ресурсу 3 на ресурс 2	
	Сценарій s_1 (y_{11})	Сценарій s_2 (y_{12})	Сценарій s_1 (y_{21})	Сценарій s_2 (y_{22})
Ресурс 2 ($i=2$), ум. од.	-1,0	-1,0	1,25	1,1
Ресурс 3 ($i=3$), ум. од.	0,8	0,9	-1,0	-1,0
Вартість заміщення, грн.	5,0	6,0	4,0	5,0

Потрібно визначити планові обсяги випуску продукції по видах (x_1 , x_2 та x_3), а також з якою інтенсивністю доведеться використовувати варіанти заміщення ресурсів (y_{11} , y_{12} , y_{21} , y_{22}), з тим щоб вкластися у доступні ресурси та максимізувати прибуток.

Економіко-математична модель задачі:

1. Сумарні витрати ресурсів кожного виду не можуть перевищувати їх доступних обсягів з урахуванням заміщення (кількість підгруп обмежень дорівнює кількості прогнозних сценаріїв розвитку подій):

$$\text{Сценарій 1: Ресурс 1: } 2x_1 + x_2 + x_3 \leq 50$$

$$\text{Ресурс 2: } x_1 + x_2 - y_{11} + 1,25 y_{21} \leq 20$$

$$\text{Ресурс 3: } x_2 + 2x_3 + 0,8 y_{11} - y_{21} \leq 40$$

$$\text{Сценарій 2: Ресурс 1: } 2x_1 + x_2 + x_3 \leq 40$$

$$\text{Ресурс 2: } x_1 + x_2 - y_{12} + 1,1 y_{22} \leq 40$$

$$\text{Ресурс 3: } x_2 + 2x_3 + 0,9 y_{12} - y_{22} \leq 20$$

Цільова функція – максимізація прибутку від реалізації з урахуванням витрат на заміщення ресурсів:

$$L = (0,7 * 25 + 0,3 * 26) x_1 + (0,7 * 23 + 0,3 * 25) x_2 + (0,7 * 24 + 0,3 * 24) x_3 -$$

$$- [0,7 * (5,0 y_{11} + 4,0 y_{21}) + 0,3 * (6,0 y_{12} + 5,0 y_{22})] = \\ = 25,3 x_1 + 23,6 x_2 + 24 x_3 - 3,5 y_{11} - 2,8 y_{21} - 1,8 y_{12} - 1,5 y_{22} \rightarrow \max$$

Умова невід'ємності змінних:

$$x_1 \geq 0, x_2 \geq 0, x_3 \geq 0, y_{11} \geq 0, y_{12} \geq 0, y_{21} \geq 0, y_{22} \geq 0.$$

Економіко-математична модель у матрично-векторній формі подана в табл. 4.

Таблиця 4

Економіко-математична модель задачі оптимізації виробничої програми

№ з/п	x_1	x_2	x_3	y_{11}	y_{21}	y_{12}	y_{22}	Знак	Обмеження
1	2	1	1					\leq	50
2	1	1		-1,0	1,25			\leq	20
3		1	2	0,8	-1,0			\leq	40
4	2	1	1			-1,0	1,1	\leq	40
5	1	1				0,9	-1,0	\leq	40
6		1	2					\leq	20
L	25,3	23,6	24	-3,5	-2,8	-1,8	-1,5	max	

Розв'язок задачі симплекс-методом за допомогою функції «Пошук рішення» пакету Microsoft Excel дає такі значення змінних: $x_1 = 7,273$; $x_2 = 12,727$; $x_3 = 12,727$; $y_{11} = 0$, $y_{21} = 0$, $y_{12} = 0$, $y_{22} = 18,182$. Цільова функція $L = 762,545$. Це означає, що випуск продукції 1 доречно запланувати в кількості 7,273 тис. од., продукції 2 та продукції 3 – по 12,727 тис. од. Якщо з часом виникнуть ознаки розвитку подій за прогнозним сценарієм s_1 , ресурси обмінювати не доведеться; значення цільової функції становитиме:

$$L_1 = 25 * 7,273 + 23 * 12,727 + 24 * 12,727 = 779,994 \text{ тис. грн.}$$

Якщо ж перебіг подій відповідатиме сценарію s_2 , то ресурс 3 слід обміняти на ресурс 2 в кількості 18,182 тис. ум. од. Значення цільової функції:

$$L_2 = 26 * 7,273 + 25 * 12,727 + 24 * 12,727 - 5 * 18,182 = 721,811 \text{ тис. грн.}$$

Математичне сподівання прибутку

$$\bar{L} = 0,7 * 779,994 + 0,3 * 721,811 = 762,545 \text{ тис. грн.}$$

Орієнтація на гнучкість при побудові організаційних структур управління. Зміна організаційної структури управління сприяє підвищенню стратегічної гнучкості підприємства лише в тому випадку, якщо нова структура краще забезпечуватиме виконання стратегічних завдань, що постають перед підприємством в умовах мінливого середовища. Відповідність організаційної структури стратегії підприємства досягається за допомогою аналітичної процедури, яка, як правило, складається з таких п'яти етапів [21]:

- виявлення завдань підприємства, ділянок невизначеності та найбільш імовірних альтернатив розвитку;
- визначення змінних, які справляють суттєвий вплив на виконання завдань; для цього проводять аналіз як економічної та виробничої структури підприємства, так і зовнішнього середовища його функціонування;
- вивчення цілей, стратегії та планів підприємства, які являють собою принципову основу для прийняття обґрунтованих рішень в процесі проектування організаційної структури управління;
- оцінка відповідності наявної структури управління планам, завданням та факторам, від яких залежить успішність функціонування підприємства; необхідно ретельно вивчити наявну формальну структуру управління підприємством, визначити її сильні та слабкі сторони, виявити недоліки, які у формальній структурі компенсують неформальні елементи, і оцінити ефективність управління;
- коригування наявної організаційної структури управління за результатами проведеного аналізу.

Висновки

Складні і непередбачувані процеси, що відбуваються в сучасному економічному середовищі функціонування підприємств, висувають на перший план проблему забезпечення стратегічної гнучкості як здатності підприємства максимально адекватно, оперативно із найменшими витратами пристосовуватися до змін. Стратегічна гнучкість перетворюється на важливе джерело конкурентної переваги, на запоруку стійкого розвитку підприємства в умовах невизначеності.

Оскільки практично неможливо заздалегідь передбачити характер майбутніх змін, керівники підприємств повинні орієнтуватися на необхідність використовувати якомога ширший спектр способів підвищення стратегічної гнучкості. Ці способи доцільно пов'язувати з факторами стратегічної гнучкості, які, в свою чергу, можна систематизувати за провідними функціональними зонами діяльності підприємства. В статті розглянуто способи підвищення маркетингової гнучкості за допомогою використання інструментів цифрового маркетингу, виробничої гнучкості – за допомогою двохетапних стохастичних задач оптимізації виробничої програми, організаційної гнучкості – шляхом гнучкого формування організаційних структур управління.

Перспективи подальших розвідок можуть полягати у розширенні спектру способів підвищення стратегічної гнучкості підприємства, а також у розробці процедур цілеспрямованого формування найбільш ефективних програм підвищення гнучкості з урахуванням співвідношення витрат і результатів.

Література

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2009. – 344 с.
2. Друкер П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы / П.Ф. Друкер ; пер. с англ. – М. : Бук Чембэр Интернэшнл, 1992. – 349 с.
3. Lorange P. Corporate Planning: an Executive View-point. – Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall, 1980, p. 2.
4. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
5. Портер М.Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурента / М.Е. Портер ; пер. с англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К. : Основи, 1998. – 390 с.
6. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
7. Словарь прикладной интернетики [Электронный ресурс] : словарь / С.А. Нехаев, Н.В. Кривошеин, И.Л. Андреев, Я.С. Яскевич; Сетевой холдинг «WEB-PLAN Group». – Режим доступа : <http://www.nbu.gov.ua>.
8. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер ; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2003. – 544 с.
9. Сенге П. Стратегическая гибкость / П. Сенге и др. ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2005. – 383 с.
10. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил ; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 381 с.
11. Сабанчиев Н.А. Гибкость, управляемость и стратегическая устойчивость: понятия, взаимосвязь и оценка / Н.А. Сабанчиев // Российский экономический Интернет-журнал. – 2009. – № 1. – С. 803–813.
12. Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия: анализ и планирование / В.Н. Самочкин. – 2-е изд. – М. : Дело, 2000. – 376 с.
13. Ситницький М. Система управління стратегічною гнучкістю вітчизняних підприємств / М. Ситницький // Конкуренція. Вісник Антимонопольного комітету України. – 2007. – № 3. – С. 27–31.
14. Шатілова О.В. Оцінка рівня стратегічної гнучкості підприємства / О.В. Шатілова // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – Спец. вип. : Економіка підприємства : теорія і практика: у 2 ч. – Ч. II. – К. : КНЕУ, 2010. – 401 с.
15. Эмануэль И.В. Значение стратегической гибкости менеджмента корпорации при инновационном развитии для достижения конкурентных преимуществ / И.В. Эмануэль // Вестник Российской академии естественных наук (Санкт-Петербург). – 2010. – № 3. – С. 60–66.
16. Hill T. Operations management. – New York: Palgrave Macmillan, 2005. – 832 p.
17. Heizer J., Rendre B. Operations management. – New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006. – 809 p.
18. Ерфорт І.Ю. Формування гнучкого цінового механізму підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: спец. 08.06.01 / І.Ю. Ерфорт. – Інститут економіки промисловості. – Донецьк, 2005. – 20 с.
19. Белый М. К вопросу о гибкости организаций органического типа [Электронный ресурс] / М. Белый, В. Приходько // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 4. – Режим доступа : http://vasilieva.narod.ru/13_4_98.htm.
20. Вітлінський В.В. Ризик у менеджменті / В.В. Вітлінський, С.І. Наконечний. – К. : ТОВ «Борисфен-М», 1996. – 325 с.
21. Володькіна М.В. Організація управління промисловим підприємством : навч. посіб. / М.В. Володькіна. – К. : КНЕУ, 2011. – 318 с.

References

1. Ansoff I. Strategicheskij menedzhment. Klassicheskoe izdanie. Saint Petersburg, Piter, 2009. – 344 c. [in Russian]
2. Drucker P.F. Rynok: kak vyjti v lidery. Praktika i principy. Moscow, Buk Chamber Interneshnl, 1992. – 349 c. [in Russian]

3. Lorange P. Corporate Planning: an Executive View-point, Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall, 1980, p. 2.
4. Mescon M.H., Albert M., Khedouri F. Osnovy menedzhmenta. Moscow, Delo, 1992. – 702 c. [in Russian]
5. Porter M. Strarehii konkurencii: Metodyka analizu haluzei i diialnosti konkurenta. Kyiv, Osnovy, 1998. – 390 c. [in Ukrainian]
6. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategicheskij menedzhment. Iskustvo razrabotki i realizacii strategii. Moscow, Banki i birzhi, YUNITI, 1998. – 576 c. [in Russian]
7. Nehaev S.A., Krivoshein N.V., Andreev I.L., Yaskevich Y.S. Slovar' prikladnoj internetiki from Setevoy holding «WEB-PLAN Group». [http:// www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua). [in Russian]
8. Aaker D. Strategicheskoe rynochnoe upravlenie. Saint Petersburg, Piter, 2003. – 544 c. [in Russian]
9. Senge P. Strategicheskaja gibkost'. Saint Petersburg, Piter, 2005. – 383 c. [in Russian]
10. Hamel G., Prahalad C. and Thomas H. Strategicheskaja gibkost'. Saint Petersburg, Piter, 2005. – 381 c. [in Russian]
11. Sabanchiev N.A. Gibkost', upravlyaemost' i strategicheskaya ustojchivost': ponyatiya, vzaimosvyaz' i ocenka. Rossijskij e'conomicheskij Internet-zhurnal. – 2009. – № 1. – С. 803-313. [in Russian]
12. Samochkin V.N. Gibkoe razvitie predpriyatiya: analiz i planirovanie, 2th ed. Moscow, Delo, 2000. – 376 c. [in Russian]
13. Sytnytskyi M. Systema upravlinnia stratehichnoiu hnuchkistiu vitchyznnykh pidpriemstv. Konkurenciya. Visnyk Antymonopolnoho komitetu Ukrainy. – 2007. – №3. – С. 27-31. [in Ukrainian]
14. Shatilova O.V. Otsinka rivnia stratehichnoi hnuchkosti pidpriemstva. Formuvannia rynkovoї ekonomiki : zb. nauk. prats, Spets. vyp. : Ekonomika pidpriemstva : teoriia i praktika, in 2 parts, Part II, Kyiv, KNEU, 2010. – С. 195-203. [in Ukrainian]
15. E'manue'l' I.V. Znachenie strategicheskoy gibkosti menedzhmenta korporacii pri innovacionnom razvitii dlya dostizheniya konkurentnykh preimushhestv. Vestnik Rossijskoj akademii estestvennykh nauk. Saint Petersburg. – 2010. – №3. – С. 60-66. [in Russian]
16. Hill T. Operations management, New York: Palgrave Macmillan, 2005, 832 p.
17. Heizer J. and Rendre B. Operations management, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006, 809 p.
18. Erfort I.J. Formuvannia hnuchkoho tsinovoho mehanizmu pidpriemstva : Avto-ref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekonom. nauk: spets. 08.06.01. Donetsk, Institut ekonomiki promyslovosti, 2005. – 20 c. [in Ukrainian]
19. Belyj M., Pryhod'ko V. K voprosu o gibkosti organizacij organicheskogo tipa. Problemy teorii i praktiki upravleniya. – 1998. – № 4. http://vasilievaa.narod.ru/13_4_98.htm. [in Russian]
20. Vitlinskii V.V., Nakonechnyi S.I. Ryzik u menedzhmenti. Kyiv, TOV «Borysfen-M», 1996. – 325 c. [in Ukrainian]
21. Volodkina M.V. Organizatsiia upravlinnia promyslovym pidpriemstvom. Kyiv, KNEU, 2011. – 318 c. [in Ukrainian]

Надійшла 12.01.2014; рецензент: д. е. н. Чубукова О. Ю.

УДК 338.262

Л. О. МАРМУЛЬ, І. В. НОВИКОВА
Державний університет телекомунікацій, Київ

ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ В РАМКАХ УПРАВЛІННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

В статті визначено основні проблеми інформаційного забезпечення діяльності підприємств телекомунікацій, розглянути питання необхідності впровадження моніторингу та інформаційної бази для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Запропоновано перспективні напрями вдосконалення процесу інформаційного забезпечення підприємств телекомунікацій з метою поліпшення їх конкурентного стану.

Ключові слова моніторинг, інформаційне забезпечення, конкурентоспроможність, підприємства телекомунікацій.

L. O. MARMUL, I. V. NOVYKOVA
State University of Telecommunications

IMPLEMENTATION MECHANISM OF INFORMATION PROVISION OF TELECOMMUNICATIONS COMPANIES UNDER MANAGEMENT COMPETITIVENESS

The paper identifies the key problems of information provision of enterprises telecommunications, consider the need to introduce monitoring and information base to improve the competitiveness of enterprises. A promising directions for improving the process of information provision of telecommunications companies to improve their competitive status. In article proposes to develop and expand the capabilities of the system informatyynoho support and monitoring. Improvements proposed changes will allow telecom companies on the one hand to increase their competitiveness on the other - to strengthen its efforts in the direction of investment.

Keywords: monitoring, information security, competitiveness, enterprise telecommunications.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ. Система моніторингу конкурентоспроможності підприємств, на наш погляд, повинна виконувати одночасно кілька функцій. Тому чим більш повним і якісним буде склад показників, за якими цей моніторинг здійснюється, тим ефективнішими будуть заходи, плановані і здійснювані керівництвом підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. У цьому зв'язку, ми вважаємо за доцільне розглянути складові частини системи моніторингу стану телекомунікаційного підприємства. З урахуванням специфіки галузі телекомунікацій, постійного посилення конкуренції між підприємствами, особливої актуальності набуває вдосконалення системи досліджень реального стану підприємства і його положення на конкурентному ринку шляхом доповнення дослідження системою