

для співробітника, яка передбачає матеріальні і нематеріальні стимули співробітника до продовження своєї кар'єри [2].

Підсумовуючи, зазначимо, що стратегія підвищення конкурентоспроможності готельних комплексів – це сучасний інструмент управління розвитком підприємства, спрямований на підвищення потенціалу організації в умовах наростаючих змін у зовнішньому середовищі і пов'язаної з цим невизначеності. Серед факторів, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність готелю можна виокремити наступні: відповідність міжнародним стандартам; екстер'єр та інтер'єр; якість обслуговування; технічне оснащення; робота зі споживачами та надання додаткових послуг.

### Список використаних джерел:

1. Домінська О. Я. Сучасний стан та інноваційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні / О. Я. Домінська, Н. О. Батьковець // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. – 2017. – Вип. 52. – С. 39–41.
2. Манус З. Визначення конкурентних переваг готелів Львова [Електронний ресурс] / З. Манус // Студентський науковий вісник «Керівник.ІНФО». – Режим доступу : <http://kerivnyk.info/2012/05/manus.html> (Дата звернення: 18.02.2018 р.)
3. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підруч. / Б. М. Мізюк. – Л. : Магнолія плюс, 2011. – 392 с.
4. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : моногр. / В. А. Павлова. – Донецьк : Вид-во ДУЕП, 2013. – 276 с.
5. Сливенко В. А. Тенденції та проблеми розвитку міжнародного туризму на сучасному етапі / В. А. Сливенко // Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Світове господарство і міжнародні економічні відносини. – Д. : ДНУ, 2014. – Вип. 6 (10/2). – С. 81–88.

**Станінов С. Б.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ РІВНЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ГНУЧКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Концепція стратегічної гнучкості підприємства ґрунтується на аналізі ризиків, наявності ресурсів і можливості оперативно маневрувати цими ресурсами, мобілізувати їх в пріоритетному напрямку у відповідь на несподівані зміни умов господарювання для забезпечення стійкості діяльності підприємства та

досягнення стратегічних цілей. Отже механізм забезпечення стратегічної гнучкості включає в себе процес прийняття та втілення управлінських рішень, які ґрунтуються на комплексній оцінці ефективності поточної діяльності підприємства та прогнозування ймовірних сценаріїв розвитку.

У свою чергу прийняття управлінських рішень є результатом реакції на різноманітні впливи, які носять екзогенний і ендегенний характер, враховує їхні можливі альтернативи та наслідки і спрямований на досягнення підприємством своїх стратегічних цілей, шляхом вдосконалення діяльності, забезпечення стабільності та організації внутрішньої структури підприємства [3].

В сучасних умовах всебічно оцінити ефективність господарської діяльності підприємства, якість управлінських рішень його керівництва та досягнення стратегічних цілей дозволяє сукупність параметрів які характеризують досліджуваний об'єкт. Ці параметри формують систему показників економічної діяльності підприємства яка застосовується для фінансово-аналітичних розрахунків за тим чи іншим методичним підходом, в залежності від цілей дослідження. Таким чином обрані методи розрахунку безпосередньо впливають на якість системи управління підприємством, об'єктивність та обґрунтованість стратегічного планування, що визначає ефективність системи управління стратегічною гнучкістю підприємства.

Питання розробки методів оцінки стратегічної гнучкості досліджені в наукових працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як Ансофф І., Грачов А. В., Ковальов В. В., Самочкін В. Н., Бланк І. О., Шеремет А. Д., Арутюнова Д. В., Фомін П. А., Старовойтов М. К., Градов А. П., Шатілова О. В. та інших.

Згідно підходу, що запропонував Ансофф І., розрахунок рівня стратегічної гнучкості відбувається на основі визначення ступеня концентрації обсягів продажів і прибутків, та подальшим виконанням «аналізу впливу». За цим підходом необхідно розрахувати співвідношення таких показників, як частка прибутків, продажів, надходження грошових коштів та рівня капіталовкладень для кожної стратегічної зони господарювання підприємства у загальному їх обсязі та в цілому [1]. Чим менше впливових напрямків діяльності у підприємства тим меншою гнучкістю воно володіє.

Подальший розвиток цього підходу запропонувала Л. А. Мачкур. Для оцінки рівня стратегічної гнучкості вона використовувала інтегральний показник гнучкості, що визначається на підставі таких груп приватних показників: внутрішня гнучкість, зовнішня оборонна гнучкість та зовнішня наступальна гнучкість [5].

С. Н. Глаголев доробив методичний підхід визначення рівня стратегічної гнучкості, шляхом застосування методу поетапного розрахунку ступеня концентрації продажів і прибутку підприємства за всіма видами діяльності з наростаючим підсумком [2].

На думку Н. М. Шматько, рівень гнучкості визначається через оцінку гнучкості окремих бізнес-процесів та підприємства в цілому, а також експертним шляхом визначається значимість окремих груп чинників мінливості зовнішніх умов [7].

Однак ці методи мають певні недоліки, оскільки не враховують сучасні наукові підходи до визначення структури стратегічної гнучкості та особливостей окремих її видів, як наслідок, дослідження не виявляє джерело загроз і носить загальний характер.

На наш погляд найбільш перспективну концепцію визначення рівня гнучкості підприємства запропонувала О. В. Шатілова. Цей підхід передбачає оцінку рівня стратегічної гнучкості використовуючи інтегральний показник, який є функцією від показників таких видів гнучкості: фінансова, технічна, оперативна, технологічна, інноваційна, управлінська та інформаційна [6].

Значущість показника кожного виду гнучкості визначається в залежності від ступеня його впливу, що враховує особливості сфери діяльності, специфіку галузі та тенденції розвитку підприємства. В свою чергу, значення показника для кожного виду гнучкості розраховується за відповідною методикою, з урахуванням його специфічних особливостей, використовуючи ти чи інші показники економічної діяльності.

З іншого боку, при формуванні стратегії розвитку підприємства не можливо передбачити всі обставини та фактори. У сучасних умовах господарювання існує ймовірність виникнення нових внутрішніх або зовнішніх обставин, які не були закладені у сформовану стратегію, тому керівництво підприємства має

бути готовим до корегування поточної стратегії [4]. Ця готовність проявляється в розробці різних сценаріїв розвитку підприємства, тобто так званому «сценарному підході».

Відповідно, концепцію сценарного підходу необхідно втілити в методиці розрахунку стратегічної гнучкості. Зазвичай розробляють три сценарію розвитку: оптимістичний, базовий та песимістичний, прогнозуючи при цьому значення показників економічної діяльності та ймовірності реалізації кожного сценарію. Далі проводять оцінку гнучкості певного типу, в залежності від величини відхилення ймовірних економічних показників від існуючих у сьогоднішні. Якісно високий рівень економічних показників та їх можливий зріст у майбутньому характеризують високий рівень певного типу гнучкості, та навпаки, низький рівень і негативна динаміка зміни, свідчать про зменшення рівня даної гнучкості.

Таким чином, використання даного методу, дозволяє визначити вплив того чи іншого типу гнучкості на рівень стратегічної гнучкості в цілому, виявити «ядро жорсткості», напрямки можливих загроз та намітити заходи по їх мінімізації, вжити заходів по підвищенню гнучкості в необхідному напрямку.

### **Список використаних джерел:**

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Глаголев С. Н. Организационно-экономический механизм адаптации промышленных предприятий на современном этапе / С. Н. Глаголев // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 23. – С. 33.
3. Гринько Т. В. Теоретико-методологічні засади адаптивного інноваційного розвитку / Т. В. Гринько // Экономика промышленности. – 2011. – № 2-3(54-55). – С. 207–210.
4. Гринько Т. В. Формування стратегії розвитку вітчизняних підприємств / Т. В. Гринько // Прикладна статистика: проблеми теорії та практики. – 2013. – Вип. 13. – С. 67–72.
5. Мачкур Л. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного контролю діяльності підприємств в умовах трансформації економіки : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.02.03 – організація управління, планування і регулювання економікою [Електронний ресурс] / Л. А. Мачкур; Львівський національний університет імені Івана Франка. – Львів, 2003. – 24 с.
6. Шатілова О. В. Оцінка рівня стратегічної гнучкості підприємства / О. В. Шатілова // 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.
7. Шматько Н. М. Оцінка гнучкості підприємств і бізнес-процесів за даними машинобудівних підприємств Харківської області / Н. М. Шматько // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 3. – С. 89–93.