

економічною та політичною нестабільністю, скрутним економічним становищем, нестабільними законами, низько розвинутими міжнародними розрахунками під час укладання першої угоди, укладання угоди на велику суму тощо. Специфіка здійснення розрахунків за акредитивом надає перевагу імпортеру в тому, що умови акредитива в банк подає саме він. Вітчизняному імпортерові це положення повинно допомогти у підсиленні захисту своїх інтересів. З різних видів міжнародних розрахунків найефективнішим для експортера є акредитивна форма розрахунків. У подальших роботах необхідно розробити спрощену схему документообігу за акредитивами.

1. Уніфіковані правила та звичаї для документарних акредитивів: Публікація МТП. –1993. – № 500. 2. Михайлів З.В., Гаталяк З.П., Горбаль Н.І. Міжнародні кредитно-розрахункові відносини та валютні операції: Навч. посібник. – Львів: Видавництво НУ “ЛП”, 2004. – 244 с. 3. Козик В.В., Панкова Л.А., Карп’як Я.С., Григор’єв О.Ю., Босак А.О. Зовнішньоекономічні операції і контракти: Навч. посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 608 с. 4. Шевчук І.М. Міжнародні розрахунки і валютні операції: Навчально-методичний посібник. – Львів: Видавництво ЛКА, 2004. – 148 с. 5. Слепов В.А., Гордиенко В.Н. Международные торговые расчеты: Учеб. пособие / Рос. экон. акад. им. Г.В. Плеханова. – М.: ФБК-ПРЕСС, 1998. – 168 с. 6. Кириченко О., Кавас І., Ятченко А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. – К.: Видавничий дім “Фінансист, 2000. 7. Луцишин З.О. Міжнародні валютно-фінансові відносини: практична філософія і реалії української економіки. –Тернопіль: Збруч, 1997. – 450 с. 8. Красавина Л.Н. и др. Международные валютнокредитные финансовые расчеты. – М., 2000. 9. Покровская В.В. Международные коммерческие операции и их регламентация: Внешнеторговый практикум. – М.: ИНФРА – М, 1996. – 326 с.

УДК: 65.012.3

С.О. Комаринець

Національний університет “Львівська політехніка”

## ГНУЧКІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЇЇ УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

© Комаринець С.О., 2006

**Розглянуто основні підходи до поняття гнучкості, її видів і чинників, які на неї впливають: стиль керівництва, стратегічне лідерство, корпоративна культура, організаційні ресурси та структура; подано їх загальні характеристики. Увагу також приділено стратегічній гнучкості та процесу її досягнення, який розбито на чотири етапи: “випередження”, “формування”, “накопичення” і “втілення”.**

**In the article main approaches to the concepts of flexibility, its types and factors of influence, such as managing style, strategic leadership, organizational culture, resources, structure and their common characteristics are described. Strategic flexibility and the process of its achievement, which is divided into four stages of “anticipation”, “formulation”, “accumulation” and “operation”, are also the objects of the research.**

**Постановка проблеми і її зв’язок з важливими науковими та практичними завданнями.** З другої половини ХХ століття в економічному середовищі спостерігаються ознаки нестабільності; зростання має короткотривалий характер; виробництво не завжди є рентабельним. Тому організації змушені збалансовувати власні капіталовкладення з огляду на найближчу, а не довготривалу перспективу, і мінімізувати ризики, пристосовуючи свою діяльність до зовнішніх і внутрішніх умов.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення цієї проблеми.** Серед зарубіжних науковців відзначимо Ансоффа І., Вольберду Х., які визначили поняття гнучкості та розробили різні її класифікації [1, 2]; Хемела Г., Прахалада К., Томаса Г., О’Ніла Д., що запропонували

новий погляд на перспективи діяльності організацій в епоху турбулентності, в якому провідне місце належить стратегічній гнучкості [3], Томпсона Д., який займався визначення різних чинників впливу на гнучкість організації [4], – як визначних дослідників проблеми гнучкості. В Україні цю проблему розглядали в контексті діяльності корпорацій Козак Н., Щегельська О. [5], Рокоча В., Плотніков О., Новицький В. [6], в інформаційній сфері: Горбулін В., Белов О. [7], Козак І [8].

**Цілі статті.** Основними цілями цієї роботи є визначення поняття гнучкості, її видів і характеристик, а також аналіз підходу до досягнення стратегічної гнучкості.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** *Гнучкість* як “принцип підготовки” до можливостей і загроз зовнішнього середовища дає змогу якнайкраще використати “приємні несподіванки” і зменшити стратегічну вразливість організації на двох фронтах: зовнішньому і внутрішньому. Внаслідок цього виділяють зовнішню і внутрішню гнучкості [1, с. 118–120].

*Зовнішня гнучкість* залежить від таких чинників:

1) стилю керівництва – за консервативного управління ризику намагаються розподілити на зовнішньому фронті в такий спосіб, щоб упевнитися, що із жодною стратегічною групою господарювання (СГГ – група конкуруючих фірм, об’єднана за ознакою подібного ринкового становища за певними показниками: ціна/якість, широта асортименту, рівень сервісу тощо), зоною стратегічних ресурсів (ЗСР), групою зовнішнього впливу (ГЗВ) або їх взаємозв’язком фірма не пов’язана настільки, щоб їй загрожували серйозні потрясіння. За наступального управління ризик теж розподіляють, але фірма свідомо прагнучим до закріплення на певних позиціях в СГГ, ЗСР і ГЗВ, якщо ситуація в них нестійка і можливі такі зміни, які компанія може використати з вигодою для себе [1, с. 118–120];

2) диверсифікації:

– обираючи СГГ, ЗСР і ГЗВ, які залежать від різних технологій і потребують різних економічних, політичних і культурних умов. Отже, зміни в одній сфері не зможуть значно повпливати на інші;

– обираючи різні СГГ:

а) за оптимальним збалансуванням рівня доходів – низький ризик спостерігається в зонах з низькими темпами росту і низькими прибутками, високий – в протилежних;

б) за оптимальним збалансуванням рівня прибутків/обсягів продажу – за зменшення вкладень фірми в окремі СГГ падають максимально можливі обсяги прибутку у певній СГГ [1, с. 118–120].

*Внутрішня гнучкість* досягається таким внутрішнім координуванням, за якого матеріальні, управлінські та інші ресурси фірми можуть швидко і легко бути переведені з однієї СГГ в іншу.

Вважається, що зовнішня і внутрішня гнучкості суперечать одна одній: наскільки фірма диверсифікує свою зовнішню базу, настільки падають можливості переключення її внутрішніх ресурсів [1, с. 118–120].

Досліджено, що між змінами у середовищі й організацією існує взаємозв’язок, адже окремі зміни впливають на її діяльність, на інші вона сама здатна впливати або навіть їх спричиняти. Зрозуміло, що відповідно до зовнішніх умов, на які фірма не може вплинути або які не здатна передбачити, вона має змінюватися і адаптуватися, тобто бути гнучкою. В цьому контексті на гнучкість впливає:

1) корпоративна культура, організаційні цінності. Тут також розглядають аспект спротиву змінам, допоки не відбудеться усвідомлення причин їх необхідності і прийняття спільних цілей.

2) стратегічне лідерство. Лідер може встановити:

– широкий стратегічний коридор і делегувати значні повноваження функціональним і бізнес-одинацям для швидкого реагування на нові можливості й загрози. В межах цього коридора менеджери можуть працювати з більшою чи меншою індивідуальною свободою;

– чіткі цілі й центральний контроль, що є характерним для стабільного середовища і недиверсифікованих фірм.

Для стратегічного лідера важливим є розуміння змін середовища, які, своєю чергою, впливають на зміни організаційної культури і структури. Лідери залежно від стилю керівництва прагнуть:

- уникати високоризикованих рішень або змін напрямку руху організації;
- уникати революційних змін, спровокованих сильним зовнішнім тиском;
- проводити поступову еволюційну зміну організації, яка спостерігає за середовищем, зокрема за новими можливостями, використовуючи ті, які вважає за найприйнятніші і найбажаніші.

Це вимагає всередині організації:

- а) глибокого розуміння змін і напрямків розвитку середовища;
- б) гнучких ресурсів, які можна застосувати для реалізації можливостей;
- в) здатності координувати ресурси з метою проведення бажаних змін.

Відповідно можна виділити два види змін:

- поступові, постійні;
- раптові, тобто стратегічне оновлення для боротьби з конкурентним тиском, і мінливі щодо інтересів споживачів [4, с. 220–260].

За сферою застосування гнучкості та швидкістю її проведення виділяють такі види гнучкості:

- операційну – стосується поточної діяльності в межах існуючих структур і цілей організації;
- структурну – відповідає за процеси прийняття рішень і комунікації у відповідних підрозділах компанії;
- стратегічну – пов’язана із перетворенням цілей внаслідок непрогнозованих змін, які б могли мати незворотні для організації наслідки [2, с. 169] (таблиця).

#### Види та чинники впливу на організаційну гнучкість

Види гнучкості	Чинники впливу на гнучкість	
	узагальнені	конкретні
1) зовнішня 2) внутрішня	<b>культура/цінності</b>	стиль керівництва/ стратегічне лідерство, корпоративна культура
	<b>ресурси</b>	координація ресурсів, диверсифікація ресурсів, диверсифікація ресурсів
1) операційна 2) структурна 3) стратегічна	<b>ресурси/структура</b>	техн. особл. бізнесу, вид діяльності підприємства, розмір і орг.-структурна складність фірми
	<b>ресурси/культура</b>	ефективність корп., інф.-комунікац. зв’язків, компетентність керівників, ступінь лояльності працівників

Складено автором за джерелами: [1, с. 118–120; 2, с. 169; 4, с. 220–260; 9].

Отже, *стратегічна гнучкість* – це характеристика організації, яка дає змогу максимально адекватно й оперативно і з найменшими затратами реагувати на релевантні стратегічні зміни як ззовні, так і всередині організації. На ступінь стратегічної гнучкості впливають такі чинники:

- 1) ступінь і вид диверсифікації діяльності (зв’язана, конгломератна, концентрична, горизонтальна, вертикальна тощо);
- 2) розмір і організаційно-структурна складність підприємства;
- 3) ефективність корпоративних і комунікаційних зв’язків і потоків;
- 4) компетентність керівників;
- 5) ступінь лояльності працівників;
- 6) технологічні особливості бізнесу;
- 7) рівень капіталомісткості [9].

Час, який часто має першочергове значення для виживання фірми, для збереження її стратегічної стійкості, потенціалу, конкурентного становища на ринку, потрібен для обдумування важливої інформації, розробки нової стратегії за необхідністю проведення відповідних заходів з метою узгодження нової структури й ресурсів компанії з новою реальністю. Для мінімізації цього

часу необхідне врахування і цілеспрямована робота з вищенаведеними факторами, тобто досягнення максимального ступеня стратегічної гнучкості. Але слід враховувати, що гонитва за стратегічною гнучкістю інколи призводить до небажаних наслідків: спрощення організаційної структури, зменшення рентабельних активів й інших негативних моментів [9].

Компанія “Делоїт Рісерч” (Deloitte Research) розробила підхід, який допоможе підприємствам досягти бажаного стану стратегічної гнучкості, тобто дасть їм можливість ефективно підготуватися до непрогнозованого майбутнього, не жертвуючи своєю конкурентною перевагою (розміром, структурою тощо). Цей підхід розбиває процес досягнення стратегічної гнучкості на такі чотири етапи:

1) “випередження”. На цьому етапі підприємству пропонується перейти від політики “передбачення” майбутнього до політики його “випередження” за допомогою розробки групи сценаріїв, які об’єднують майбутні можливості за окремими ознаками та визначають варіанти найбільш прийнятних для нього ймовірних розвитку подій;

2) “формування”. На цій стадії організації рекомендують створити оптимальну стратегію для кожного ймовірного варіанта розвитку подій і визначити “базові” й “можливі” елементи таких стратегій. “Базовими” називаються такі обставини, події, умови, які існуватимуть в майбутньому, незважаючи ні на що, а “можливими” – ті, що залежать від певних чинників і можуть як відбутися, так і не відбутися;

3) “накопичення”. На цьому етапі фірма повинна акумулювати усі потрібні ресурси для втілення в життя кожної із стратегій та їх елементів як “базових”, так і “можливих”. На цьому ґрунті можна виділити два види інвестицій:

- активи, необхідні для втілення “базових” елементів цих стратегій;
- “справжні можливості” потрібні для втілення “можливих” елементів. Це такі можливості, які дають фірмі право, але не зобов’язують їх використовувати. Їхня вартість визначається за допомогою ринкових умов і конкурентних сил;

4) “втілення”. На цій стадії компанія втілює в життя “базову” стратегію (“базові” елементи стратегій), проводить аналіз чинників впливу середовища на свою діяльність (конкурентної динаміки, урядового регулювання, продуктивності праці, поведінки споживачів тощо) і використовує або не використовує прийнятні можливості.

Результатом послідовного проведення усіх чотирьох етапів є досягнення організацією стану максимальної підготованості до швидкої адаптації щодо продиктованих ринковими силами альтернатив, тобто стратегічної гнучкості [10].

Минула продуктивність не визначає майбутніх результатів. І хоча, з одного боку, коли майбутнє передбачити нереально, неможливо створити єдину стратегію, яка задовольнятиме усі ймовірні варіанти розвитку подій, отже, фірма може бути рухливою, мінливою і постійно пристосовуватися до турбулентного зовнішнього середовища, а це є можливим лише для малих підприємств без значних активів, а не для великих компаній із складною структурою; з іншого боку, на допомогу приходять стратегічна гнучкість як можливість одночасного застосування декількох стратегій без поділу ресурсів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Базове співвідношення стратегічного менеджменту С-Ц-Р (середовище, цінності, ресурси) справджується і для такої важливої характеристики успішної діяльності організації, як гнучкість та її види. Середовище є основним фактором, який змушує організацію змінювати і трансформувати свої цінності (корпоративну культуру) і ресурси (структуру, розміри, внутрішні зв’язки, особливості бізнесу, рівень компетентності менеджменту, стиль керівництва/стратегічного лідерства) для досягнення гнучкості, без якої неможливий перспективний організаційний розвиток.

Спеціальний підхід щодо досягнення стратегічної гнучкості як передумови ефективної організаційної діяльності у нестабільному середовищі дає змогу без розпорошення внутрішніх ресурсів забезпечувати максимально ефективні варіанти розвитку організаційного майбутнього.

Перспективою подальших досліджень є проблема оптимального збалансування зовнішньої і внутрішньої гнучкості та побудова такої універсальної моделі, яка б допомогла досягти цього оптимуму на практиці.

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М., 1989. 2. Volberda H.W. Building Flexible Organizations for Fast-moving Markets // Long Range Planning. – 1997. – Vol. 30, nr. 2. 3. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость. – СПб.: Питер, 2005. 4. Thompson J. Strategic Management: Awareness and Change. International Thompson Business Press, 1997. 5. Козак Н., Щегельська О. Управління неформальними корпораціями в Україні // [www.management.com.ua](http://www.management.com.ua). 6. Транснаціональні корпорації: Навч. посібник / В. Рокоча, О. Плотников, В. Новицький та ін. – К.: Таксон, 2001. 7. Горбулін В., Белов О. Сучасні інформаційні технології та системи // [www.niisp.gov.ua](http://www.niisp.gov.ua). 8. Козак І.А. Проблеми та перспективи створення віртуальних організацій // [www.ise.kiev.ua](http://www.ise.kiev.ua). 9. Климов А. Изучение динамики стратегических групп // [www.itrealty.ru/analit/14-14.html](http://www.itrealty.ru/analit/14-14.html). 10. Strategic Flexibility // [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com). 11. Strategic Flexibility: the Key to Growth by Hatch J. and Zweig J. // Ivey Business Journal. Ivey Management Service. March/April, 2001.

УДК 339.187

Р.М. Кудрик

Луцький державний технічний університет

## ДОСЛІДЖЕННЯ СПОЖИВАННЯ ПРОДУКЦІЇ ЯК ЕЛЕМЕНТ ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ НА РИНКУ МІНЕРАЛЬНИХ ВОД

© Кудрик Р.М., 2006

Розглядаються питання, пов'язані з дослідженням споживання на ринку мінеральних вод, тенденцій і перспектив його розвитку. Досліджено динаміку споживання, тенденції щодо змін в споживачьких перевагах. Здійснено структурний аналіз споживання за різними критеріями. Визначено регіональну специфіку споживання мінеральних вод в Україні, виділено основні сегменти споживачів. Проведений аналіз є основою для формування ефективної збутової політики, скованої на задоволення потреб споживачів.

In the article are considered the questions, related to research of consumption at the market of mineral waters, tendencies and prospects of its development. The dynamics of consumption, tendency of changes in consumer advantages is explored. The structural analysis of consumption is carried out after different criteria. The regional specific of consumption of mineral waters in Ukraine is certain, the basic segments of users are allocated. The conducted analysis is a basis for forming of the effective sale politics directed on satisfaction of consumers necessities.

**Постановка проблеми і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Управління підприємством в умовах ринкової економіки потребує всебічної уваги до кожного з елементів його господарсько-економічної діяльності. Поступове насичення ринків призводить до того, що, зосереджуючись лише на процесі виробництва, підприємству доволі складно досягнути необхідного фінансового результату. Навіть продукція досить високої якості не завжди може бути реалізована, якщо не достатньо уваги приділено формуванню політики її збуту. Наслідком цього стає зростання нереалізованих товарних запасів, відповідно і недоотримання запланованого доходу. З поступовим розвитком конкуренції це може призвести до витіснення підприємства з ринку.

Усе більше підприємств вже не розглядають збут як відокремлений процес, який є лише допоміжним по відношенню до виробництва. Тому поширення набула концепція управління, направлена на інтенсифікацію комерційних зусиль, спрямованих на те, щоб збільшити обсяги збуту вже виготовленої продукції. При цьому основний акцент робиться на тому, щоб заохотити споживача придбати товар, який виготовляється підприємством.