

ΟΑΙ ΔΑΟΕ×Ι² ÇΑÑΑΑΕ ΑΙ Ο×ΕΙ ΝΟ² Ι²ΑΙ ΔΕ^α Ι ΝΟΑΑ
 ΒΕ ÇΑÑΙ ΑΟ ÇΑΑΑÇΙ Α×ΑΙ Ι Β ΕΙ ΑΙ ΕΙ Ι ΕΟΔΑΙ ΟΙ ΝΙ ΔΙ Ι Ι ΑΕΙ Ι ΝΟ²:
 ΑΕΔΙ ΑΙ Ε×Ι -ΟΙ ΔΑΑΕ²Ι ΝΥΕΕΕ ΑΝΙ ΑΕΟ

Розглянуто основні аспекти гнучкості як однієї з основних властивостей підприємства для досягнення високого рівня конкурентоспроможності у нестабільному ринковому середовищі. Обґрунтовано теоретичні засади гнучкості підприємства.

The basic aspects of flexibility are considered as one of basic properties of enterprise for achievement of high level of competitiveness in an unstable market environment. The theoretical principles of flexibility of enterprise are grounded.

Сучасні тенденції розвитку української економіки через загострення конкуренції у фрагментованих галузях та об'єктивні глобалізаційні прояви світової економіки вимагають від суб'єктів господарювання модернізації функціональних механізмів управління як передумови їхнього виживання на ринку.

На нинішньому етапі розвитку економічних відносин на макро- та мікрорівнях є очевидним, що лише інтелектуалізація поєднання основних факторів виробництва – праці, капіталу, землі, здобутків науково-технічного прогресу і підприємницького хисту – є ключовим фактором досягнення пріоритетних позицій у конкурентному ринковому середовищі підприємства.

Управління розвитком сучасних підприємств базується на розгляді їхньої концепції як відкритої соціально-економічної системи й використовує підхід, згідно з яким вся внутрішня побудова системи управління підприємством є відповіддю на різноманітні за своєю природою впливи з боку зовнішнього і внутрішнього середовищ організації. В цьому аспекті проблема управління гнучкістю підприємств набуває дедалі більшої актуальності в умовах наростання швидкості ринкових перетворень.

Дослідженням питання управління гнучкістю присвячено багато робіт зарубіжних та вітчизняних авторів, зокрема В. Авдєєнка, А. Ансоффа, Т. Божидарніка, М. Брайниса, В. Васильєва, А. Градова, О. Грачова, Ю. Коробецького, В. Котлова, С. Рамазанова, Т. Садовської, В. Самочкіна, Н. Тарнавської, Р. Фатхутдінова. Аналізуючи позиції різних авторів щодо змісту гнучкості в системі виробничих та управлінських процесів підприємства, можна констатувати, що на даний час не існує єдиного визначення, яке б розкрило сутність поняття гнучкості, до того ж мало уваги приділяється аспекту гнучкості підприємства як чинника його ефективності.

Метою цієї статті є обґрунтування теоретичних засад гнучкості підприємства як засобу забезпечення його конкурентоспроможності.

У працях сучасних вітчизняних та зарубіжних вчених потреба гнучкості підприємства першочергово визначається необхідністю забезпечення його конкурентоспроможності. Так, О. Ідрісов зазначає, що конкурентоспроможне підприємство сьогодні – це ефективна організація, яка має чітке розуміння своїх стратегічних цілей, бачення майбутнього, компетентний персонал і ефективний механізм адаптації, що забезпечує збереження стійкості в умовах сучасного ринку з високим рівнем невизначеності і підвищеними ризиками [1, с. 152]. З цієї позиції гнучкість підприємства є інструментом механізму його адаптації до конкурентного середовища для досягнення стратегічних цілей розвитку.

Конкурентоспроможне підприємство не лише ефективно використовує свій виробничий потенціал, а й зберігає при цьому свої позиції на відповідному ринку або розширює певний сектор ринку через постійний пошук та реалізацію виявлених резервів в умовах обмеженості ресурсів та впливу факторів зовнішнього середовища. Таким чином, суттєвим індикатором конкурентоспроможності підприємства на ринку є сприятливе конкурентне середовище і наявність у нього конкурентних переваг, оскільки вони дають змогу пропонувати споживачеві товар, цінний для нього, і зберігати його прихильність до продукції певного підприємства впродовж тривалого часу. В цьому аспекті З. І. Должанський і Т. О. Загорна вважають, що конкурентне середовище підприємства – це суб'єкти ринку, взаємодія яких зумовлює суперництво, а також відносини між цими суб'єктами [2]. І. В. Смолін визначає конкурентне середовище як сферу прояву суперництва між окремими суб'єктами ринку, в якій

формується умови їхньої діяльності й оцінюється конкурентна позиція [3]. Таким чином, необхідною умовою для формування позитивних результатів діяльності підприємства в конкурентному середовищі є його гнучкість.

Враховуючи позицію Дж. Сакса, який стверджує, що конкурентоспроможність підприємства визначається наявністю здорового ринку, факторів виробництва та інших характеристик, які формують потенціал для досягнення стабільного економічного зростання через зростання ділової активності, можна стверджувати, що гнучкість підприємства є засобом ділової активності підприємства [4].

На думку вітчизняних науковців, в Україні ще не створено дієвого конкурентного середовища, здатного стимулювати стабільні темпи економічного зростання і забезпечити гарантовані рівноправні умови функціонування суб'єктів господарювання. Це значно актуалізує необхідність дослідження теоретико-методичних засад гнучкості з подальшим вивченням можливостей її прикладного застосування для забезпечення конкурентних переваг підприємства. На думку М. Портера, конкурентна перевага виникає як результат виявлення і використання унікальних, відмінних від суперників, способів конкуренції, які можуть утримуватись деякий проміжок часу [6]. Таке твердження фокусує увагу на гнучкості як універсальному інструменті наступальних чи захисних дій підприємства на конкурентному ринку.

Оскільки конкурентоспроможність підприємства досягається шляхом цілеспрямованого підвищення ефективності використання його конкурентного потенціалу й водночас є індикатором ступеня досягнення, збереження й збільшення його конкурентних переваг, гнучкість виступатиме базовою передумовою її реалізації. Враховуючи процеси глобалізації економічного зростання, коли внаслідок інтенсифікації конкурентних змагань між підприємствами значно ускладнюється механізм формування і використання конкурентних переваг, базою для реалізації конкурентоспроможності стають стійкий розвиток підприємства, його адаптивність, здатність до оновлення, які є близькими, однак принципово не тотожними поняттями.

Згідно з класичними підходами менеджменту стійкість підприємства розглядається як здатність нівелювати наслідки здійсненого на нього впливу, зберігаючи власну цілісність і структурну збалансованість. Стійкість розвитку підприємства проявляється у збалансованому стані використаних ресурсів, сталому розвитку підприємства на основі зростання прибутковості, підвищення платоспроможності та зміцнення конкурентних позицій з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх чинників. Таким чином, для забезпечення стійкого розвитку підприємства необхідна побудова такого механізму управління, при якому б зменшувався ступінь впливу зовнішніх факторів на умови і параметри діяльності з дотриманням принципів ефективності діяльності. Отже, стійкість підприємства виступатиме індикативним параметром ефективності діяльності підприємства, а гнучкість – засобом забезпечення його стійкості.

Взаємообумовленою категорійною ознакою щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства є його здатність до оновлення – як його потенційна можливість до освоєння виробництва нових видів продукції, робіт чи послуг у певному прогнозованому періоді роботи підприємства.

За функціональною спрямованістю найбільш близькою до гнучкості підприємства є його адаптивність як здатність операційної, фінансової, інвестиційної систем та організаційної структури підприємства пристосовуватися й реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. За цим підходом частина науковців розглядає адаптивність як тенденцію функціонування цілеспрямованої системи, що визначається відповідністю між її цілями, досягається в процесі діяльності результатами та виражається в узгодженні цілей і результатів. Однак такий підхід, на наш погляд, дещо розширено тлумачить поняття адаптивності, вкладаючи в її зміст можливість розвитку систем підприємства в перспективному для нього напрямку.

Інша частина науковців дотримується позиції, що адаптація є процесом приведення можливостей підприємства у відповідність до змін бізнес-середовища з метою забезпечення ефективності життєдіяльності і сталого розвитку в майбутньому, реалізації очікувань його власників стосовно зростання ринкової вартості бізнесу та постійного підвищення якості життя його працівників. Так, на думку В. Гончарова, адаптація підприємства є процесом цілеспрямованої зміни параметрів структури, властивостей, організації і управління виробництва для компенсації збуреного впливу зовнішніх умов і чинників з метою зберігання або поліпшення показників виробничо-господарської діяльності [7]. На наш погляд, адаптивність підприємства є швидше результатом, властивістю, кінцевою здатністю до зміни форми підприємства як організаційному, так і в функціональному забезпеченні своєї діяльності.

Теоретичні засади гнучкості ...

Таким чином, гнучкість підприємства є засобом забезпечення адаптивності підприємства та функціонально її доповнює з метою пристосування підприємства до змін з найменшими змінами базових параметрів діяльності.

Поява терміна "гнучкість" у практиці вітчизняного менеджменту пов'язується з розвитком виробничих систем. Управління гнучкістю виробничої системи спрямоване на підвищення спроможності підприємства забезпечувати перехід на виробництво нової або модернізованої продукції у найкоротші терміни і з мінімальними витратами трудових та матеріальних ресурсів незалежно від зміни конструктивних і технологічних характеристик виробів. Це завдання вирішується за допомогою суттєвого підвищення технологічності виробництва, високого рівня його автоматизації, використання гнучких виробничих модулів, широкого впровадження інформаційних систем управління та програмного забезпечення управління виробництвом. Стосовно гнучкості підприємства відомий науковець Р. Акофф зазначив: "Якщо зміни параметрів системи перевищують можливості її адаптивного розвитку, відбувається втрата стійкості. При цьому, якщо після втрати стійкості встановлюється мінливий періодичний режим, говорять про м'яку втрату стійкості. Якщо ж система переходить на інший режим руху стрибком – про тверду втрату стійкості" [8]. У цьому ж контексті В. Самочкін зазначає: "... гнучкість підприємства визначається значним числом внутрішніх і зовнішніх факторів, кожен з яких впливає на його здатність до відновлення продукції" [9].

Ми поділяємо думку, згідно з якою підприємство має здатність до трансформацій будь-якого типу на основі реалізації своєї основної властивості в динамічному середовищі – мінливості, а джерелом ресурсів для таких перетворень є внутрішнє і зовнішнє середовища [7]. З цієї позиції гнучкість підприємства значною мірою визначається його спроможністю успішно функціонувати в конкурентному середовищі, підтримуючи стан динамічної рівноваги на основі впровадження продуктивних, технологічних, управлінських та фінансових інновацій.

Взаємозалежність та взаємообумовленість категорії гнучкості з іншими економічними дефініціями у працях вітчизняних та зарубіжних вчених відображена в різних змістових наповненнях, узагальнення яких подано в табл. 1.

Таблиця 1

Генезис категорії гнучкості в економічній науці *

Автор	Змістове наповнення категорії гнучкості
1	2
В. Авдеєнко, В Котлов	Властивість потенціалу підприємства реагувати на зміни параметрів вхідної сировини і матеріалів конструктивно-технологічними характеристиками продукції та обсягами її виробництва
М. Блехерман	Властивість виробничої системи адаптуватися до змін умов функціонування з мінімальними витратами або з незначними втратами продуктивності
Т. Божидарнік	Процес цілеспрямованих змін параметрів і елементів підприємства як економіко-виробничої системи відповідно до змін попиту
В. Васильєв, Т. Садовська	Властивість виробництва, володіючи якою за короткий термін і при мінімальних витратах на існуючому обладнанні без перерв виробничого процесу є можливість переходу до випуску нового виду продукції в межах технічних можливостей виробництва та технологічного призначення обладнання
А. Градов	Гнучкість зумовлює необхідність змін в організації праці й виробництва, де за основу взято не логіку спеціалізованих знань, а логіку зростаючої маневреності
О. Грачов	Спроможність суб'єкта господарювання оновлювати номенклатуру продукції через організаційно-технологічні зміни у виробництві й управлінні підприємством для забезпечення прибутковості й конкурентоспроможності своєї діяльності
Ю. Коробецький, С. Рамазанов	Здатність підприємства збільшувати продуктивність, ефективність задоволення різноманітного попиту через поліпшення виробничого процесу та інновації
Н. Мазалов	Властивість виробничої системи ефективно реагувати на постійно змінювану ситуацію, зберігаючи при цьому сталий склад елементів своєї системи

1	2
А. Проскураков	Властивість підприємства переходити з одного працездатного функціонального стану в інший при мінімальних витратах з метою виконання нового завдання чи функції
Е. Пуховський	Властивість швидкої перебудови виробничого процесу підприємства на виготовлення нової продукції в межах, що визначені технологічними можливостями технологій та обладнання
В. Самочкін	Можливість переорієнтації виробничої системи без корінної зміни матеріально-технічної бази, також як внутрішньо притаманну властивість об'єкта реагувати на зовнішні впливи без корінних структурних змін; як здатність підприємства переходити з одного працездатного функціонального стану в інший з мінімальними втратами при виконанні чергового завдання чи нової функції
Р. Сатановський	Властивість, що характеризує властивість освоєння системи нових виробів заданої якості в мінімальні строки з мінімальними затратами трудових та фінансових ресурсів
П. Сенге	Це ефективна адаптація і властивість організації ефективно змінювати внутрішні правила і структуру в максимально короткі строки
В. Стівенсон	Властивість швидко адаптуватися до змін попиту через відповідні зміни в асортименті, дизайні виробів, що є одним із базових факторів конкурентоспроможності підприємства
Р. Чейз, Н. Еквілайн	Властивість організації пропонувати споживачам широкий вибір товарів, що залежить від часу, необхідного для їхньої розробки та перетворення виробничих процесів для їх випуску
Т. Хілл	Властивість організації виробляти широкий асортимент продукції відповідно до вимог споживачів, освоювати виробництво нової продукції та реагувати на сезонні зміни попиту
Д. Хізер, Б. Рендер	Властивість організації реагувати на попит з мінімальними витратами часу і ресурсів, створюючи при цьому споживчу вартість

** Примітка. Складено на основі [1–19].*

Аналізуючи позиції різних авторів щодо змісту гнучкості в системі виробничих та управлінських процесів підприємства, стають очевидними такі характерні тенденції економічної думки щодо її тлумачення:

- гнучкість є властивістю організації, якої вона набуває внаслідок змін середовища її функціонування, а отже, її можна набувати, коригувати сфери її застосування, що передбачає необхідність управління нею;

- гнучкість передбачає оптимальне використання наявних ресурсів і не вимагає для своєї реалізації залучення додаткових, однак визначає значущість наявності організаційно-технологічних передумов для її створення чи розвитку;

- гнучкість є інструментом маневреності, адаптивності організації та набутою здатністю підприємства пристосовуватися в різних обставинах відповідно до мінливих потреб споживачів. Таким чином, за основу гнучкості здебільшого взято кейнсіанських підхід до поведінки організації на ринку, де об'єктивно необхідною передумовою її функціонування є пристосування до попиту.

Синтезуючи базові вихідні характеристики гнучкості підприємства, можемо вважати, що гнучкість є інтегральним параметром виробничої та управлінської систем підприємства, який характеризує їх організаційну та функціональну властивості до пристосування кон'юнктурних змін середовища свого функціонування. Отже, гнучкість підприємства передбачає набуття ним спроможності успішно функціонувати в конкурентному середовищі, підтримуючи стан динамічної рівноваги на основі впровадження продуктивних, технологічних, управлінських, фінансових інновацій, що вимагає застосування певних управлінських технологій, які спрямовуються на набуття, підтримку та розвиток гнучкості залежно від певних умов функціонування підприємства. Розвиток гнучкості підприємства можна досягнути через застосування управлінських інновацій у сфері маркетингу, менеджменту,

управління фінансовими, інвестиційними й матеріальними ресурсами та принципово нової парадигми виробничого та управлінського процесу. Управління гнучкістю підприємства потребує моніторингу зовнішнього середовища, моделювання можливих взаємозв'язків внутрішнього середовища системи з чинниками ринкового оточення, що в подальшому визначає можливості досягнення місії зі стратегічними і тактичними діями конкурентів, динамікою показників галузевої привабливості, зміною уподобань споживачів тощо. Необхідність підвищення гнучкості підприємств як відкритої економічної системи зумовлена наростанням інтенсивності конкуренції і прагненням забезпечити стійке становище на ринку, а досягнення високого рівня гнучкості можливе за рахунок формування й використання комплексу узгоджених управлінських засобів і технологій: перегляду (адаптації) корпоративних і конкурентних стратегій через механізми передбачення змін, оновлення (оптимізації) асортименту продукції на основі моніторингу конкурентного середовища й узгодження життєвих циклів продукції, формування системи ризикозахищеності підприємства, оптимізації структури капіталу і забезпечення платоспроможності та ліквідності підприємства, побудови взаємовигідних відносин партнерства з постачальниками, споживачами та інституціями ринкової інфраструктури, а також організаційних перетворень. Для успішного функціонування в умовах високого рівня непередбачуваності середовища система управління підприємством повинна мати в своєму арсеналі не меншу кількість різноманітних засобів, реакцій і уміння передбачення подій, ніж можлива кількість негативних змін, які можуть виникати у внутрішньому і зовнішньому середовищах.

Для набуття гнучкості підприємства потрібно, щоб усі елементи виробничої та управлінської систем були гнучкими і давали позитивний синергетичний ефект. Базові елементи виробничої системи підприємства, виробничі приміщення, транспортні засоби є гнучкими і мають високий ступінь індиферентності до виду, дизайну, асортименту продукції, що випускається. Однак частина елементів виробничої системи підприємства на етапі набуття ним гнучкості вимагають підвищення універсальності чи розширення меж застосування.

Більш потенційно здатними до набуття та розвитку гнучкості є ті елементи внутрішнього середовища підприємства, які безпосередньо виступають об'єктами керованих впливів з боку управлінської системи. У цьому сенсі маємо на увазі насамперед людські ресурси та внутрішньоорганізаційні процеси підприємства.

Отже, вищевикладене обумовлює необхідність дослідження гнучкості потенціалу підприємства як сумарної властивості елементів його виробничої та управлінської підсистем переходити з одного функціонального стану в інший для виконання тих завдань, що продукуються елементами зовнішнього середовища його функціонування.

Література

1. Идрисов А. Б. и др. *Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций* / А. Б. Идрисов и др. – М. : Филинь, 1996. – 272 с.
2. Должанський І. З. *Конкурентоспроможність підприємства* / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : Центр навч. літ-ри, 2006. – 384 с.
3. Смолін І. В. *Стратегічне планування розвитку організації* / І. В. Смолін. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. – 346 с.
4. Сакс Дж. *Экономическая конвергенция и экономическая политика* / Дж. Сакс, Э. Уорнер // *Вопросы экономики*. – 1995. – № 5. – С. 13–38.
5. Тарнавська Н. П. *Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика* / Н. П. Тарнавська. – Тернопіль : Екон. думка, 2008. – 570 с.
6. Портер М. *Конкуренция = On competition* : [учеб. пособ.] : [пер. с англ.] / Майкл Портер. – СПб. : Вильямс, 2000. – 495 с.
7. Гончаров В.Н. *Адаптация промышленных предприятий к научно-техническим нововведениям* / В.Н. Гончаров, Г.И. Дубнис, П.В. Ромбах и Ромбах и др. Под ред. В.Н. Гончаров. – К.: Техника, 1992. – 132 с.
8. Акофф Р. *Планирование будущего корпорации* / Р. Акофф – М. : Сирин, 2002. – 256 с.
9. Самочкин В. Н. *Гибкое развитие предприятия: анализ и планирование* / В. Н. Самочкин ; [2. изд., испр. доп.]. – М. : Акад. нар. хоз-ва при Правительстве Рос. Федерации : Дело, 2000. – 375 с.
10. Грачев А. В. *Теоретические предпосылки развития гибкости предприятия* / А. В. Грачев // *Управління розвитком*. – 2005. – № 1. – С. 101–106.

11. Анчишкин А. И. Наука. Техника. Экономика / А. И. Анчишкин. – М. : Экономика, 1986. – 384 с.
12. Проскуряков А. В. Гибкость производственных систем: методология анализа и оценки / А. В. Проскуряков // Вестник машиностроения. – 1986. – № 7.
13. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учеб. [для студентов вузов, обучающихся по специальности и направлению "Менеджмент"] / Р. А. Фатхутдинов ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве Рос. Федерации. – [4-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Дело, 2001. – 445 с.
14. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – С. 155.
15. Гибкость предприятия определяется используемым инструментарием [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.pcweek.ru>
16. Павлова В. А. Конкурентоспособность підприємства: оцінки та стратегія забезпечення / В. А. Павлова. – Д. : Вид-во ДУЕП, 2006. – 276 с.
17. Коробецький Ю. П., Рамазанов С. К. Імітаційні моделі у гнучкому виробництві : моногр. / Ю. П. Коробецький, С. К. Рамазанов. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2003. – 280 с.
18. Васильев В. Н. Организационно-экономические основы гибкого производства / В. Н. Васильев, Т. Г. Садовская. – М. : Высшая школа, 1988. – 272 с.
19. Мазалов Н. Е. Экономика производства и применения средств гибкой автоматизации / Н. Е. Мазалов. – СПб. : Изд-во СПбУЭФ, 1996. – 159 с.