

економічного ефекту та вагомості тих конкурентних переваг, які отримує підприємство внаслідок передачі частини своєї комерційної роботи посередникам.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Збарський В. К. Тенденції розвитку малого підприємництва / В. К. Збарський // Економіка АПК. – 2009. – № 8. – С. 115–120.
2. Панасюк О. В. Роль спрощеної системи оподаткування у зміцненні конкурентоспроможності суб'єктів малого підприємництва в Україні / О. В. Панасюк // Науковий вісник НУДПСУ. – 2008. – № 4. – 206 с.
3. Супруненко С. А. Поняття малого бізнесу в умовах ринкової економіки / С. А. Супруненко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 4. – 170 с.
4. Усик В. І. Розвиток поняття. Сектор малого і середнього бізнесу в Україні / В. І. Усик // Економіка та управління підприємствами. – 2009. – № 4. – 165 с.
5. Васильців Т. Г. Стратегія розвитку малого бізнесу в малих містах, визначення першочергових завдань у цій сфері / Т. Г. Васильців // Економіка і держава. – 2008. – № 6. – 98 с.
6. Дегтяр О. А. Напрями вдосконалення організаційно-правового механізму державного регулювання розвитку малого підприємництва / О. А. Дегтяр // Економіка та держава. – 2008. – № 2. – 96 с.
7. Хурса М. М. Мале підприємництво: економіко-організаційні аспекти діяльності : монографія / М. М. Хурса. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2009. – 220 с.

УДК 658.5

## ГНУЧКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЗАСІБ ДОСЯГНЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

І. О. Демків

Наукові дослідження у сфері управління конкурентоспроможністю підприємств сьогодні зосереджуються навколо актуальної проблематики конкуренції за майбутнє, що потребує становлення нового стратегічного мислення та побудови системи управлінських впливів на макро- і мікроекономічному рівнях з позицій інноваційної моделі розвитку. Нинішня нестабільність ринкового середовища зумовлена економічною кризою, призвела до необхідності перегляду цільових орієнтирів діяльності підприємств, зміни методів управління, а також посиленого аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на досягнення стратегічного успіху. За таких умов основними критеріями оцінювання якості управління конкурентоспроможністю підприємств вважають: уміння підприємства розпізнавати загрози для свого існування

у мінливому ринковому середовищі; уміння підприємства реалізувати ідеї антикризового менеджменту і бути гнучким і стійким до раптових змін у ринковому оточенні [1, с. 153]. 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 [2, с. 152]. З цієї позиції гнучкість підприємства є інструментом механізму його адаптації до конкурентного середовища для досягнення стратегічних цілей розвитку.

Отже, в умовах нестабільності ринкового середовища конкурентоспроможність та стійкість підприємства забезпечуються методами

управління гнучкістю – здатністю реагувати на непередбачувані дії, уникаючи при цьому повної структурної перебудови або руйнування системи. Саме гнучкість є одним із дієвих засобів формування конкурентних переваг підприємства як відкритої економічної системи.

Дослідженням проблеми управління гнучкістю підприємства присвятили свої праці відомі вітчизняні та зарубіжні вчені, серед яких варто виокремити І. Ансоффа, Т. Божидарніка, М. Брайніса, В. Васильєва, А. Градова, Б. Жукова, Ю. Коробецького, Ф. Котлера, М. Мескона, М. Портера, С. Рамазанова, В. Самочкіна, Н. Тарнавської, Р. Фатхутдінова. Проведені нами дослідження показали, що сучасна наукова думка пропонує значний набір методів управління гнучкістю підприємства, у першу чергу на основі гармонізації фінансового, виробничого та інвестиційного планування, а також потужного інструментарію фінансових інновацій. Відомі підходи до управління гнучкістю підприємства недостатньо враховують бачення підприємства як відкритої системи з орієнтацією на зовнішню перспективу і не пропонують нових управлінських технологій отримання успіху в конкурентній боротьбі.

Метою статті є визначення сутнісних характеристик гнучкості підприємства як відкритої економічної системи та обґрунтування доцільності виокремлення елементів гнучкості для узгодженого впливу на них з метою отримання ефекту синергії в управлінні конкурентоспроможністю підприємства.

Упродовж багатьох років гнучкість традиційно розглядали як одну з характеристик технічного розвитку, яку слід розуміти як процес постійного і безповоротного вдосконалення параметрів усіх складових техніки, технологічних процесів, способів і методів організації виробництва як кожного окремо, так і їх сукупності [3]. У рамках поняття «технічний розвиток» гнучкість визначається, наприклад, як можливість переорієнтації виробничої системи без докорінної зміни матеріально-технічної бази. Іншими словами, гнучкість виробничої системи – це можливість і швидкість її переорієнтації як реакції на зміни. В. Васильєв і Т. Садовська [4], розглядаючи діапазон гнучкості машин і устаткування як різновид

гнучкості виробничого потенціалу, ділять їх на чотири основні групи: жорстка технологія виробництва, яка допускає виробництво на технологічному устаткуванні тільки одного виробу (деталі); переобладнана технологія, при якій заміна окремих елементів устаткування дозволяє використати його у виробництві іншого виробу; переналагоджувані технологічні процеси, які характеризуються можливістю застосування устаткування для одночасного випуску групи виробів; гнучка технологія виробництва і відповідне устаткування, що мають на увазі високий рівень автоматизації.

Аналізуючи розглянуті аспекти гнучкості, варто відзначити їх важливість з позицій формування базису асортиментної та ринкової гнучкості підприємства, однак абсолютну обмеженість і неприпустимість використання як кінцевого критерію оцінювання його гнучкості. В. Самочкін стверджує, що гнучкість підприємства доцільно розглядати як здатність підприємства отримувати необхідний результат, який дає йому можливість без докорінної зміни основних виробничих фондів освоювати за певні терміни відповідну кількість виробів, яких потребує ринок, а, відтак, в майбутньому періоді отримувати необхідні фінансові ресурси, які забезпечать виживання і розвиток підприємства [3]. У даному випадку гнучкість розглядається як можливість швидкої перебудови технологічного устаткування у відповідь на зміну виду виробу відповідно до запитів ринку. При цьому рівень гнучкості визначається головним чином мірою автоматизації і механізації виробництва.

Проведений нами порівняльний аналіз розглянутих та інших дефініцій дозволив зробити висновок, що відмінності в пропонованих різними авторами класифікаціях виробничих систем за критерієм гнучкості зводяться, здебільшого до віднесення певних видів технологічних операцій до того чи іншого рівня автоматизації. Іншою ознакою класифікацій є кількість часу і величина витрат, пов'язаних із переоснащенням устаткування для виробництва нового виду виробів (деталей).

Стосовно гнучкості підприємства відомий науковець Р. Акофф відзначив: «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» [5]. Погоджуючись із таким твердженням, а також враховуючи споріднені погляди зарубіжних і вітчизняних науковців щодо управління гнучкістю, можемо виокремити декілька положень, які повинні бути притаманні кожному підприємству:

- будь-яка виробнича система має бути орієнтована на пристосування до умов зовнішнього середовища, при цьому процес переорієнтації системи повинен орієнтуватися на прогнозні оцінки зміни середовища;
- прогнозування зовнішнього середовища і планування діяльності підприємства повинні мати неперервний характер;
- кожне підприємство повинно мати в своєму портфелі управлінських технологій такі актуальні засоби досліджень, як інноваційні методи стратегічного аналізу і прогнозування, управління бізнес-портфелем, реінжиніринг бізнес-процесів, ощадне виробництво та ряд інших.

Зважаючи на сформульовані положення, гнучкість підприємства слід розуміти як його здатність превентивно і з найменшими витратами реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ, головними серед яких в умовах жорстокої конкуренції необхідно визнати зміни запитів і вимог споживачів. Інакше кажучи, необхідною умовою стійкого функціонування підприємства в умовах конкуренції є гнучкість до потреб ринку. Поступова втрата цієї переваги і наближення цін на продукцію вітчизняних підприємств до світового рівня обумовлює необхідність розроблення нових продуктів і подолання технологічного відриву від передових економік. Підприємства з потенціалом гнучкості можуть проводити постійну роботу з удосконалення асортименту продукції, хоча для деяких із них, враховуючи світові інноваційні процеси і технологічні прориви, розвиток широкого ринкового портфеля стає неможливим або недоцільним. Основним їх завданням стає вибір найбільш перспективних продуктів і напрямів діяльності для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Широке розуміння поняття «гнучкість підприємства» призводить до необхідності його конкретизації через виокремлення елементів гнучкості, що дозволить проаналізувати рівень розвитку кожного елементу та всієї системи гнучкості конкретного підприємства; оцінити ефективність діяльності підприємства з погляду забезпечення його гнучкості; планувати підвищення гнучкості підприємства за рахунок впливу на її елементи. Такий підхід уже використовувався в теоретичних і прикладних джерелах, однак найчастіше серед елементів гнучкості виділялися технічний, організаційний і економічний рівні виробництва, кожен із яких характеризується різними технічними та техніко-економічними показниками.

Враховуючи те, що предметом нашого дослідження є гнучкість підприємства як відкритої системи з орієнтацією на зовнішнє середовище (тобто поняття ширше, ніж гнучкість виробництва), доцільно запропонувати інший підхід до виділення елементів гнучкості підприємства до змін ринку, зважаючи на актуалізацію асортиментної політики, інвестування та фінансування, організаційних змін. Принциповою вимогою до елементів гнучкості підприємства вважаємо їхню відповідність ознаці інноваційності та спрямування діяльності всього підприємства на інноваційну модель розвитку. З огляду на вищезазначене, пропонуємо систематизувати елементи гнучкості за їх значущістю в управлінні загальною (ринковою) гнучкістю підприємства, а саме: асортиментна, організаційна, фінансова, виробнича.

Асортиментна гнучкість підприємства визначається необхідністю підтримувати, розвивати, оновлювати асортимент продукції на основі моніторингу середовища із використанням технологій маркетингових досліджень для передбачення можливих змін споживачього попиту і появи нових потреб у ринковому середовищі.

Організаційна гнучкість пов'язана з можливостями використання сучасних технологій реструктуризації та реорганізації підприємств як засобів їх виживання, побудови адаптивних структур управління. Особливістю її застосування є можлива реалізація не лише через внутрішні резерви розвитку, але й через інте-

граційні процеси з іншими суб'єктами господарювання.

Управління фінансовою гнучкістю підприємства охоплює управління структурою капіталу, використання ефекту фінансового левериджу, забезпечення ліквідності активів у межах, визначених галузевою специфікою тощо. Підвищення фінансової гнучкості означатиме підвищення конкурентоспроможності й інвестиційної привабливості підприємства.

Виробнича гнучкість охоплює технологічні процеси виготовлення продукції через здатність технології до швидкої перебудови на випуск нової продукції, наявність високого технічного рівня устаткування, здатного реалізувати прогресивні технологічні процеси на основі високого ступеня інтеграції виробництва.

Враховуючи викладене вище, вимоги до управління гнучкістю підприємства ми вбачаємо у:

- встановленні цільових орієнтирів управління гнучкістю підприємства;
- визначенні алгоритму управління гнучкістю підприємства;
- диференціації та фіксуванні змісту управління окремими елементами гнучкості підприємства;
- сумісності та концентрації функцій для досягнення конкурентоспроможності підприємства, що зумовлює надання елементам управління відповідних ресурсів для забезпечення гнучкості поведінки;
- комбінуванні, що спрямовується на потенційну можливість інструментів управління до варіативності їх використання залежно від вимог середовища функціонування підприємства;
- достатній різноманітності, зважаючи на яку, засоби управління гнучкістю за кількістю та якістю повинні відповідати умовам забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- відповідності управлінських дій реальним потребам середовища функціонування підприємства;
- орієнтації діяльності підприємства на проекти, що забезпечують підтримку існуючих або одержання нових конкурентних переваг;

- оперативності та своєчасності застосування для нівелювання ризиків діяльності;
- забезпеченні конкурентоспроможності підприємства через застосування синергетичного потенціалу елементів гнучкості.

Отже, підприємствам, які прагнуть бути гнучкими до умов господарювання, необхідний спеціальний організаційно-економічний механізм управління гнучкістю, реалізація якого забезпечить адекватну реакцію на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Такий механізм створить умови для формування внутрішнього середовища підприємства відповідно до вимог ринку і забезпечить йому низку переваг, зокрема превентивну реакцію на зміни; здатність прогнозування ризиків; можливість раціонального використання активів підприємства; здатність до диверсифікації виробництва з метою розширення номенклатури та поліпшення якості продукції.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика / Н. П. Тарнавська. – Тернопіль : Економічна думка, 2008. – 570 с.
2. Идрисов А. Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций / А. Б. Идрисов. – М. : Филинь, 1996. – 272 с.
3. Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия: Анализ и планирование. – 2-е изд. / В. Н. Самочкин. – М. : Дело, 2000. – 376 с.
4. Васильев В. Н. Организационно-экономические основы гибкого производства / В. Н. Васильев, Т. Г. Садовская. – М. : Высшая школа, 1988. – 272 с.
5. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М. : Сирин, 2002. – 256 с.
6. Коробецький Ю. П. Імітаційні моделі у гнучкому виробництві : монографія / Ю. П. Коробецький, С. К. Рамазанов. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. Володимира Даля, 2003. – 280 с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
8. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учеб. для студ. / Р. А. Фатхутдинов ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве Рос. Федерации. – [4-е изд., перераб. и допол.]. – М. : Дело, 2001. – 445 с.