

Олена В. Шатілова

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ГНУЧКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розглянуто актуальні проблеми управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Досліджено та систематизовано концептуальні положення управління стратегічною гнучкістю підприємства.*

*Ключові слова: стратегічна гнучкість підприємства; управління стратегічною гнучкістю підприємства; стратегічне управління; адаптація.*

*Рис. 1. Літ. 13.*

Елена В. Шатилова

## КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ГИБКОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

*В статье рассмотрены актуальные проблемы управления предприятием в условиях нестабильной внешней среды. Исследованы и систематизированы концептуальные положения управления стратегической гибкостью предприятия.*

*Ключевые слова: стратегическая гибкость предприятия; управление стратегической гибкостью предприятия; стратегическое управление; адаптация.*

Olena V. Shatilova<sup>1</sup>

## FUNDAMENTALS OF ENTERPRISE STRATEGIC FLEXIBILITY MANAGEMENT

*The article considers the crucial issues of enterprise management under the conditions of unstable external environment. Conceptual framework of enterprise strategic flexibility management is explored and systematized.*

*Keywords: enterprise strategic flexibility; enterprise strategic flexibility management; strategic management; adaptation.*

**Постановка проблеми.** Однією зі специфічних рис сучасних економічних відносин є висока швидкість змін у середовищі функціонування підприємств. Це явище накладає все більший відбиток на господарську діяльність та процеси управління підприємством, зумовлюючи необхідність удосконалення існуючого інструментарію стратегічного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На думку багатьох науковців, одним з основних чинників життєдіяльності суб'єктів господарювання в мінливому ринковому середовищі є розвиненість здатності до адаптації, гнучкої економічної поведінки, що обумовлено перш за все гнучкістю складових функціонального потенціалу, а також рівнем використання гнучких форм організації діяльності і управління нею. Акцент останніх досліджень у сфері стратегічного управління підприємством робиться на розвитку адаптивних здібностей підприємства, тобто на його стратегічній гнучкості.

Суттєвий внесок у розробку наукових засад стратегічної гнучкості підприємства здійснили такі вчені, як І. Ансофф [1], М. Блехерман [3], Т. Божидарник [4], Ю. Коробецький [5], В. Пастухова [6], В. Самочкін [8], М. Ситницький [9; 10], Г. Хемел [12] та інші.

<sup>1</sup> Vadym Hetman Kyiv National Economic University, Ukraine.

У працях цих вчених подаються визначення основних понять, формуються й обґрунтовуються методичні принципи оцінки та аналізу гнучкого розвитку підприємств. Проте, незважаючи на досить високий рівень опрацювання дослідження стратегічної гнучкості підприємства, деякі аспекти цієї актуальної проблеми ще й досі лишаються невивченими. В першу чергу це зумовлено зміною змістовних характеристик розуміння сутності, ролі та місця стратегічної гнучкості підприємства в системі стратегічного управління, відсутністю систематизації існуючих поглядів на трактування даної категорії, а також фрагментарністю досліджень різних аспектів стратегічної гнучкості підприємства.

Відповідно до цього, **метою дослідження** є систематизація та узагальнення концептуальних положень управління стратегічною гнучкістю підприємства.

**Основні результати дослідження.** Концепція стратегічної гнучкості підприємства не є новою. Вперше даний термін було вжито І. Ансоффом у 1989 р., стратегічна гнучкість розглядалась ним як принцип підготовки підприємства до несподіваних змін зовнішнього середовища на зовнішньому та внутрішньому фронтах [1]. З часом використання концепції стратегічної гнучкості поширилося на дослідження у сферах стратегічного управління, теорії організації, економіки та маркетингу. Що, у свою чергу, знайшло своє відображення у різноманітності підходів до розуміння даної категорії [13, 9].

Переважає більшість авторів визначає стратегічну гнучкість підприємства як здатність до швидкої адаптації до зовнішніх змін [4; 6; 8]. Даний підхід ґрунтується на систематичному та постійному аналізі зовнішнього середовища, а також можливості генерувати нові ідеї для пошуку і розробки нових продуктів.

На противагу даному підходу Г. Хемел, К. Прахалад та Д. О'Ніл у своїх дослідженнях вказують на недостатність передбачення майбутнього для успішного розвитку підприємства. Увага акцентується на важливості проектування майбутнього, здатності змінити продукт, канали розподілу тощо [12].

З позиції інвестиційної діяльності, стратегічна гнучкість підприємства трактується як потенційна можливість швидко коригувати або розробляти нові стратегічні інвестиційні рішення при змінених зовнішніх чи внутрішніх умовах здійснення фінансової діяльності [5].

Також стратегічна гнучкість підприємства розглядається як складова портфельного аналізу різних видів діяльності підприємства і передбачає наявність у підприємства таких можливостей, які дозволять йому при необхідності ефективно проводити диверсифікацію в інші галузі [10].

На нашу думку, стратегічна гнучкість підприємства – це здатність підприємства передбачати зміни на ринку та ефективно на них реагувати для забезпечення реалізації його стратегічних цілей. Іншими словами, це спроможність підприємства до ефективної зміни набору бізнес-напрямків та застосовуваної по відношенню до того або іншого бізнес-напрямку товарної, цінової та інвестиційної політики. Ці зміни, у свою чергу, мають ґрунтуватися на прогнозуванні стратегічних несподіванок як сприятливого, так і несприятливого характеру.

Управління стратегічною гнучкістю, за своєю суттю, є однією з підсистем стратегічного управління підприємством. Вичленення даної підсистеми об-

ґрунтується її певною автономністю і характеризується розривом мінімальної кількості зв'язків із системою. Рис. 1 ілюструє місце підсистеми управління стратегічною гнучкістю підприємства у системі стратегічного управління.

Підсистема управління стратегічною гнучкістю відповідає за процеси адаптації підприємства до мінливого ринкового середовища. Для цього здійснюється управління аналізом основних чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, яке забезпечує коригування стратегічних цілей. Відповідно до аналізу факторів впливу здійснюється пошук нових можливостей та реакція на несподіванки загрозливого характеру.

Отже, система управління стратегічною гнучкістю у загальному розумінні являє собою сукупність структурних елементів підприємства, зв'язків та відносин між ними, які забезпечують реалізацію встановлених цілей з урахуванням змін у зовнішньому середовищі.



**Рис. 1. Управління стратегічною гнучкістю підприємства в системі стратегічного управління підприємством [9, 28]**

Здатність системи пристосовуватися до мінливих ринкових умов в контексті загальної стратегії підприємства забезпечується застосуванням відповідних управлінських алгоритмів, а також різними організаційно-технічними заходами з формування та забезпечення стратегічної гнучкості підприємства.

Управління стратегічною гнучкістю підприємства спрямоване на оптимізацію діяльності всього підприємства, яка передбачає комбінацію найбільш вигідних напрямків розвитку з урахуванням факторів зовнішнього середовища з метою підвищення рівня конкурентоспроможності. Відповідно до цього,

основним методом забезпечення стратегічної гнучкості підприємства є оптимізація структури його портфелю бізнес-напрямоків.

Розглядаючи систему управління стратегічною гнучкістю підприємства, слід також виокремлювати об'єкт та суб'єкт управління.

Об'єктом управління стратегічною гнучкістю підприємства виступає портфель бізнес-напрямоків підприємства, своєчасна зміна набору якого забезпечує адаптацію підприємства до зміни умов середовища функціонування.

Функції управління стратегічною гнучкістю підприємства здійснює суб'єкт управління – скеровувач управлінських дій, а саме – менеджери вищого рівня управління, які відповідають за стратегічний розвиток підприємства.

Основною метою управління стратегічною гнучкістю підприємства, на думку Р. Фатхутдінова, є досягнення оптимального рівня ефективності і конкурентоспроможності товарів та організації в цілому [11, 20–24]. М. Ситницький мету управління стратегічною гнучкістю визначає як оптимізацію змін різного характеру та змісту у внутрішньому та зовнішньому середовищах підприємства для забезпечення високих показників економічної ефективності підприємства у коротко- та довгостроковій перспективах [10, 7].

На нашу думку, метою управління стратегічною гнучкістю підприємства є забезпечення ефективної адаптації підприємства до мінливих ринкових умов. Під адаптацією підприємства ми розуміємо зміну структури портфелю бізнес-напрямоків підприємства у відповідності до зміни тенденцій розвитку цільового ринку.

Основними критеріями ефективної адаптації підприємства до мінливих ринкових умов, на нашу думку, є наступні: мінімізація ризиків, пов'язаних з реалізацією сформованого портфелю бізнес-напрямоків підприємства; максимізація норми прибутку від сформованого портфелю бізнес-напрямоків підприємства; мінімізація часу, необхідного для зміни стратегічного курсу підприємства.

Досліджуючи стратегічну гнучкість підприємства, слід також звернути увагу і на різноманітність властивостей, техніко-економічних характеристик, складу використовуваних ресурсів, взаємозв'язку між елементами, що забезпечують розмаїття шляхів досягнення цілей розвитку підприємства та формують простір для прийняття управлінських рішень. На основі аналізу фахової літератури нами було систематизовано та доповнено основні чинники, що впливають на формування стратегічної гнучкості підприємства.

До внутрішніх чинників, що впливають на формування стратегічної гнучкості на підприємстві, належать: наявність розробленої стратегії підприємства, рівень мобільності та адаптивності виробничої системи, рівень гнучкості технологічного процесу, наявність резервних фінансових ресурсів, рівень кваліфікації персоналу, рівень гнучкості організаційної структури підприємства та стан системи інформаційного забезпечення процесу управління.

Основними чинниками зовнішнього оточення є: загальні тенденції розвитку цільового ринку; наявність вільних сегментів ринку; загальні тенденції розвитку економіки країни; купівельна спроможність споживача, поява нових технологій, які визначають стратегію розвитку підприємства; рівень прогресивності досліджень і розробок у галузі; зміна поведінки контрагентів підприємства; динаміка розвитку законодавчої бази.

Процес управління стратегічною гнучкістю підприємства, на думку В. Самочкіна, представляє собою перспективне планування в моделі гнучкого розвитку підприємства в умовах конкуренції та нестабільності [8, 216].

На наш погляд, процес управління стратегічною гнучкістю підприємства ґрунтується на технології стратегічного аналізу [2; 7] і являє собою сукупність циклічних управлінських дій, пов'язаних з виявленням проблем, пошуком та організацією прийняття рішень для забезпечення ефективної адаптації підприємства до змін умов середовища функціонування.

Основними результатами ефективності реалізації управління стратегічною гнучкістю підприємства мають бути: оптимізація витрат на здійснення стратегічного та оперативного управління підприємством; мінімізація ризиків, пов'язаних із впливом неконтрольованих факторів зовнішнього середовища; своєчасна реакція на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах; уникнення проблем, пов'язаних з виникненням стратегічних несподіванок, що, у свою чергу, можуть призвести до необхідності вимушеної реструктуризації чи банкрутства; здатності забезпечувати ефективну інноваційну діяльність за рахунок передбачення нових технологічних тенденцій.

**Висновки.** Таким чином, підсумовуючи все вищезазначене, можна узагальнити концептуальні положення управління стратегічною гнучкістю підприємства в сучасних умовах, до яких належать такі:

1) управління стратегічною гнучкістю підприємства є однією з підсистем стратегічного управління, яка відповідає за процеси адаптації підприємства до мінливих ринкових умов;

2) формування стратегічної гнучкості підприємства є циклічним процесом, який включає здатність до передбачення ринкових змін, формулювання відповідних до ситуації стратегій, забезпечення необхідних умов реалізації сформульованих стратегій та їх реалізацію;

3) забезпечення стратегічної гнучкості підприємства здійснюється за рахунок оптимізації структури портфелю бізнес-напрямків підприємства, яка передбачає комбінацію найбільш вигідних напрямків розвитку з урахуванням зміни чинників зовнішнього середовища;

4) стратегічна гнучкість підприємства має зв'язок із ефективністю його діяльності, при цьому використання концепції стратегічної гнучкості підприємства однозначно знижує ризики та/або підвищує норму прибутку, пов'язані з реалізацією сформованого портфелю бізнес-напрямків, а також сприяє скороченню часу, необхідного для адаптації;

5) управління стратегічною гнучкістю підприємства є циклічним процесом, що передбачає можливість зміни місії та стратегічних цілей підприємства на основі аналізу прогнозу динаміки розвитку цільового ринку та внутрішньої здатності підприємства до адаптації.

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.

2. Баранчев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – №5. – С. 85–90.

3. Блехерман М.Х. Гибкие производственные системы: Организационно-экономические аспекты: Монография. – М.: Экономика, 1988. – 219 с.

4. *Божидарник Т.В.* Управління гнучким розвитком підприємства в трансформаційній економіці: стратегічний аспект: Автореф. дис... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 / КНУ ім. Т. Шевченка. – К., 2003. – 21 с.
5. *Коробецький Ю.П., Рамазанов С.К.* Імітаційні моделі у гнучкому виробництві: Монографія. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2003. – 280 с.
6. *Пастухова В.В.* Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
7. *Редченко К.І.* Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посібник. – Вид. 2-ге, доповнене. – Львів: Новий світ – 2000, 2003. – 272 с.
8. *Самочкин В.Н.* Гибкое развитие предприятия: анализ и планирование. – 2-е изд. испр. и доп. – М.: Дело, 2000. – 376 с.
9. *Ситницький М.В.* Система управління стратегічною гнучкістю вітчизняних підприємств // Конкуренція: Вісник Антимонопольного комітету України. – 2007. – №3. – С. 27–31.
10. *Ситницький М.В.* Управління стратегічною гнучкістю підприємств машинобудівної галузі: Автореф. дис... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / КНУ ім. Т. Шевченка. – К., 2009. – 21с.
11. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический маркетинг: Учебник. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 640 с.
12. *Хэмэл Г., Прахалад К., О'Нил Д.* Стратегическая гибкость / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.
13. *Shatilova, O.* (2013). Enterprise strategic flexibility: the nature and methodology of assessment. In: Information Economics: Actual Research Problems in Eastern Europe: Monograph. Ed.: M. Plechawska-Wojcik, O. Shatilova (p. 7–20). Lublin: Politechnika Lubelska.

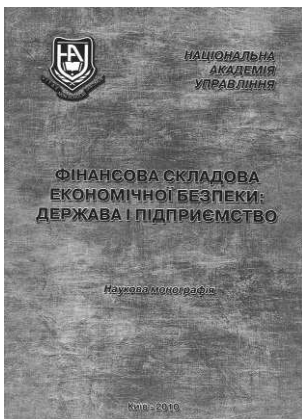
Стаття надійшла до редакції 11.11.2013.

### КНИЖКОВИЙ СВІТ



СУЧАСНА ЕКОНОМІЧНА ТА ЮРИДИЧНА ОСВІТА  
ПРЕСТИЖНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ**

Україна, 01011, м. Київ, вул. Панаса Мирного, 26  
E-mail: book@nam.kiev.ua  
тел./факс 288-94-98, 280-80-56



**Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство: Наук. монографія. – К.: Національна академія управління, 2010. – 232 с. Ціна без доставки – 40 грн.**

Автори: **М.М. Єрмошенко, К.С. Горячева.**

У монографії розкрито місце і засади фінансової безпеки в системі економічної безпеки на двох рівнях управління економікою країни: держави і підприємства. Розкрито роль економічної безпеки в розвитку економіки України, визначено і обґрунтовано шляхи забезпечення фінансової безпеки на рівні держави.

Викладено методологічні основи фінансової безпеки підприємства та управління нею. Визначено форми і методи удосконалення механізму управління фінансовою безпекою на рівні підприємства.