

О. І. Лабурцева,
 д. е. н., професор, завідувач кафедри маркетингу,
 Київський національний університет технологій та дизайну

СТРАТЕГІЧНА ГНУЧКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

O. Laburtseva,
 d. e. s., professor, head of marketing department, Kyiv National University of Technologies and Design

ENTERPRISE STRATEGIC FLEXIBILITY IN CONTEXT OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

У статті розглянуто актуальні проблеми управління підприємством в умовах невизначеності і мінливості середовища функціонування. Виділено ключові закони організаційного розвитку. Досліджено та узагальнено адаптивні реакції підприємства до змін ринкового середовища. Визначено роль стратегічної гнучкості підприємства в контексті організаційного розвитку.

The enterprise management urgent problems in uncertainly and unsteady environment of operation are considered. The key laws of organizational development are appropriated. The enterprise adaptive responses on market environment changes are researched and generalized. The enterprise strategic flexibility significance in context of organizational development is assigned.

Ключові слова: стратегічне управління підприємством, закони організаційного розвитку, стратегічна гнучкість підприємства, організаційний розвиток, адаптація підприємства.

Key words: enterprise strategic management, organizational development laws, enterprise strategic flexibility, organizational development, enterprise adaptation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасна соціально-економічна система характеризується інтеграцією та глобалізацією бізнесу, загостренням конкуренції, візуалізацією світового господарства, зростанням частки корпорацій у всіх галузях економіки. Динамізм економічних процесів, пріоритет знань та інформації, впровадження інноваційних процесів і технологій стимулює перерозподіл ринків і сфер впливу, що обумовлює необхідність формування нових підходів до управління господарською діяльністю підприємств різних організаційно-правових форм.

Успіх підприємства сьогодні прямо пропорційно залежить від його спроможності трансформувати свою бізнесову модель ще до того, як це змусять його зробити обставини. Швидка зміна зовнішніх та внутрішніх факторів організаційного розвитку і, особливо, результат їх взаємодії ставлять підприємства у принципово нові ситуації. Унаслідок цього створюються нові децентралізовані структури, які дозволяють підприємствам набути гнучкості у поведінці.

Умови середовища, які майже неможливо прогнозувати, можуть призвести до ситуації, коли досягнення заданої мети буде недоцільним або неможливим за умови використання заздалегідь передбачених методів. Ця турбулентність вимагатиме розгляду різних перспектив для організації, застосування різних стилів керівництва, а також впровадження концепції стратегічної гнучкості.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Концепція стратегічної гнучкості підприємства є предметом багатьох наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених. Фундаментальні питання формування та розвитку стратегічної гнучкості підприємства висвітлені здебільшого у працях таких закордонних вчених, як: І. Ансофф [2], С. Кацухіко та М. Хітт [8], Р. Санчес [9], Г. Хемел, К. Прахалад та Д. О'Нил [7] та інші. Різноманітні аспекти забезпечення гнучкості виробничих систем розкриті у наукових працях вітчизняних вчених, а саме: Т. Божидарніка [3], В. Пастухової [4], В. Самоцькіна [5], М. Ситницького [6], О. Шатілової [10] та інших.

НЕВИРІШЕНІ ЧАСТИНИ ПРОБЛЕМИ

Розроблені вченими за останні роки рекомендації щодо вирішення економічних протиріч сучасного виробництва через відмову від адміністративних форм і методів господарювання до формування й затвердження ринкових — один із проявів розвитку гнучкості підприємства. Однак ці рекомендації є недостатньо ефективними, тому що не містять усебічного розгляду й встановлення найбільш значущих важелів впливу на цей процес.

Незважаючи на досить високий рівень опрацювання дослідження стратегічної гнучкості підприємства, деякі аспекти цієї актуальної проблеми ще й досі лишаються невивченими. В першу чергу це стосується дослідження ролі стратегічної гнучкості підприємства в контексті його організаційного розвитку.

МЕТА І ЗАВДАННЯ СТАТТІ

Метою статті є розкриття ролі стратегічної гнучкості підприємства в контексті його організаційного розвитку.

Для цього поставлено такі завдання: дослідити закони організаційного розвитку; вивчити та узагальнити адаптивні реакції підприємства на зміни середовища функціонування; уточнити зміст поняття "стратегічна гнучкість підприємства"; охарактеризувати роль стратегічної гнучкості підприємства в контексті його організаційного розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Динамічність середовища функціонування зумовлює необхідність постійного перегляду стратегічних цілей, забезпечення збалансованості між стабільністю та змінністю підприємства. Кожній живій системі притаманні дві головні рушійні сили: одна з них — це бажання вижити, інша — бажання самовдосконалюватися [4, с. 56]. Між цими двома рушійними силами, збереженням і розвитком, завжди існує певне протиріччя. Якщо постійно займатися самозбереженням, покладаючись лише на власне сприйняття, та не зважати на те, що відбувається навколо, досить швидко настає саморуйнування. Це означає, що стара парадигма "спочатку збереження, потім розвиток" має бути замінена новою "збереження шляхом розвитку".

Для того щоб досягти успіху в побудові економічних систем, необхідно зрозуміти глибинну структуру організації, створити могутній, чітко структурований механізм управління. Адже, з одного боку, організаційна система є штучним утворенням, з іншого — частиною природного світу, тому багато фахівців стверджують, що організаційні структури як форма прояву сутності підкоряються глобальним законам розвитку систем.

Без знання й врахування природних законів розвитку організацій можливий тільки тимчасовий успіх; у зв'язку з цим аспекти формування стратегії підприємства слід розглядати крізь призму дії закону стійкості (прагнення організації вижити, використовуючи весь свій потенціал), закону розвитку (прагнення організації досягти найбільшого сумарного потенціалу протягом життєвого циклу) [5].

Закон стійкості притаманний всім організаційним системам, і відповідно до нього будь-яка організація, так само, як і її окремий підрозділ, прагне зберегти себе як єдине ціле. Згідно з цим кожна організація прагне до самозбереження шляхом використання для цього свого потенціалу.

Закон розвитку наголошує, що розвиток організації відбувається за своїм життєвим циклом. На відміну від живих організмів, життєвий цикл організації може закінчуватися не руйнуванням, а відновленням та реорганізацією. Підприємства як соціально-економічні системи потенційно мають негативну ентропію — можливість відновлення, збереження структури і продовження життєдіяльності на новому, іноді більш продуктивному рівні. Засобом досягнення негативної ентропії є здатність імпортувати ресурси із зовнішнього середовища.

Дотримуючись закону зростання і розширення, виробничо-економічні системи прагнуть отримати більший, ніж це необхідно, ресурс для забезпечення стійкості (дослідження потенційних ринків, розширення сфери діяльності, науково-дослідні проекти). Якщо ж організація не встановлює контролю за позитивними зворотними зв'язками, продукція таких організацій перстає користуватися попитом, зовнішнє середовище втрачає інтерес до такої системи, і вона гине.

Враховуючи вищезазначене, можна стверджувати, що стійке функціонування організації обумовлене дією двох протилежних чинників — стабільності та розвитку: ста-

більний чинник при його абсолютизації може в кінцевому підсумку викликати бюрократизацію і застій; прискорений, невідкріплений достатніми ресурсами розвиток може забезпечити тільки тимчасовий успіх.

Звичайно, що підприємство, як і кожна система, прагне досягти рівноважного стану функціонування. І, якщо нашою метою є розвиток, то стан рівноваги — це тільки проміжний етап. Тобто, виділяється вже не одна-єдина ознака стійкості, а принаймні дві: статична та динамічна.

Хоча досягнення статичної стійкості є висхідним моментом, для нас, з позицій стратегічного розвитку підприємства, більш цікавою буде саме динамічна ознака стійкості, яка притаманна тим підприємствам, які вже стали на шлях змін.

Динамічна стійкість підприємства у конкурентному середовищі визначається використанням його внутрішніх можливостей, вмінням адаптуватися в умовах ринку та силою впливу дестабілізуючих факторів, і віддзеркалює його міцність. Адаптивність потенціалу дає змогу багатьом підприємствам зберігати стійкість у зовнішньому середовищі.

Адаптація до зовнішнього середовища є головною умовою виживання підприємства у конкурентному середовищі, оскільки означає прагнення до відповідності між підприємством і його оточенням. Процес пристосування підприємства до зовнішнього середовища, або його адаптація, "охоплює впливи стратегічного характеру, які покращують відносини підприємства з його оточенням" [2, с. 315]. При цьому слід враховувати, що підприємству необхідно адаптуватися як до несприятливих факторів зовнішнього середовища, так і до сприятливих шляхом забезпечення ефективного пристосування до них стратегій управління.

Адаптація, як властивість "відкритих" систем, вельми важлива в умовах переривчастих, раптових і непередбачуваних змін зовнішнього середовища, сьогодні вона стає навіть більш важливим організаційним фактором, ніж навички прогнозування.

Адаптивні реакції підприємства можна також розділити на два типи: пасивна адаптація, коли підприємство змінює своє поведінку для того, щоб функціонувати більш ефективно, та активна адаптація, коли підприємство само змінює своє середовище з тим, щоб його поведінка у теперішньому та майбутньому була більш ефективною [2]. Оскільки зміни середовища можуть бути швидкими, але нетривалими, або навпаки, повільними та тривалими, підприємство має вміти пристосуватися до таких умов. Цього можна досягти, якщо підприємство володіє високою гнучкістю пристосування, тобто можливістю "переорієнтації виробничої системи без докорінної зміни матеріально-технічної бази" [5].

Для забезпечення адаптації до умов ринку, що швидко змінюється, підприємство має сформулювати бачення майбутнього, виходячи з позиції теперішнього, на основі якого буде розроблятися стратегія управління. Для цього окремі операції та підсистеми управління поєднуються в єдину систему стратегічного управління, головною ланкою якої стають кваліфіковані управлінці. Поряд з цим, ключовими моментами адаптації виступають неперервне навчання персоналу підприємства, посилена увага на внутрішньому та більша прозорість на зовнішньому ринках [1, с. 6]. Сам процес адаптації може бути спонтанним (реактивним), що викликаний факторами нестабільності середовища, або цілеспрямованим, що визначається стратегічним управлінням змінами [3, с. 170—172].

Відповідно до вищезазначеного, можна стверджувати, що основою організаційного розвитку підприємства є збереження в процесі взаємодії з середовищем значень

суттєвих показників в заданих обмеженнях через пристосування (адаптацію). При чому, під адаптацією слід розуміти здатність підприємства цілеспрямовано пристосувати поведінку до умов зовнішнього середовища, а також сам процес його пристосування. А різноманітність умов, до яких пристосовується виробничо-управлінська система, вимірює рівень її адаптивності. Стратегічна гнучкість підприємства у даному випадку розглядається нами як складова його адаптивності, що характеризує здатність виробничо-управлінської системи до адаптації за змінюваних умов функціонування з мінімальними втратами та без збитків або з незначною втратою продуктивності. Отже, на нашу думку, поняття "стратегічна гнучкість підприємства" можна трактувати, як здатність системи чи об'єкта ефективно адаптуватися до зовнішнього середовища.

Основою стратегічної гнучкості підприємства є конгломератна побудова стратегічних зон господарювання (СЗГ), що залежать від різних технологій та вимагають різноманітних економічних, соціальних, політичних та культурних умов [6, с. 105]. Іншими словами, це спроможність підприємства до ефективного варіювання цілями, що забезпечує своєчасну та ефективну зміну набору СЗГ та застосовуваної по відношенню до тієї або іншої СЗГ товарної, цінової та інвестиційної політики. Ці зміни, у свою чергу, мають ґрунтуватися на прогнозуванні стратегічних несподіванок як сприятливого, так і несприятливого характеру.

Шляхом постійного моніторингу ринку та випереджаючої зміни набору СЗГ (його диверсифікації) підприємство може забезпечити стратегічну гнучкість, тобто незалежність від жодної СЗГ з позицій її впливу на виживання підприємства.

Проте, слід зазначити, що стратегічна та внутрішня гнучкість підприємства суперечать одна одній: наскільки підприємство диверсифікує своє зовнішню сферу, настільки ж зменшується спроможність переключення його внутрішніх ресурсів, що, у свою чергу, може призвести до зниження ефективності функціонування виробничої системи. Тому гнучка політика повинна поєднуватися з синергізмом.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Відповідно до проведеного дослідження і відповідаючи на поставлені завдання, можна зробити такі висновки:

1. Для підприємств, що функціонують в умовах сильної нестабільності середовища, найбільш ефективними є динамічні (гнучкі) системи стратегічного управління, що здатні швидко змінювати структуру та технологію виробничого процесу.

2. Використання концепції стратегічної гнучкості надає можливість формування прийнятної за змістом та характером стратегії взаємодії підприємства із зовнішнім оточенням, що забезпечить його успішне стійке функціонування в мінливих ринкових умовах.

При цьому, слід зазначити, що застосування вітчизняними підприємствами концепції стратегічної гнучкості підприємства зумовлює необхідність удосконалення методичних рекомендацій щодо деталізації процесів управління та забезпечення стратегічної гнучкості підприємства

Література:

1. Алексеев Н.С. Изменения для стабильности / Н.С. Алексеев // Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — № 2. — С. 5.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: пер. с англ. / И. Ансофф; под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб.: Издательство "Питер", 1999. — 416 с.

3. Божидарнік Т.В. Економічний механізм управління сталим розвитком підприємств в перехідній економіці / Т.В. Божидарнік // Теоретичні та практичні питання економіки. — Зб. наук. праць. — Вип. 1. — За заг. ред. д. е. н., проф. Шерги А.В. — К.: ТОВ "Кадри", 2002 — С. 167—174.

4. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В.В. Пастухова. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. — 302 с.

5. Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия: анализ и планирование / В.Н. Самочкин. — 2-е изд. испр. и доп. — М.: Дело, 2000. — 376 с.

6. Ситницький М.В. Формування концепції стратегічної гнучкості на виробничих підприємствах / М.В. Ситницький // Формування ринкових відносин в Україні. — 2007. — № 1 (68). — С. 104—107.

7. Хэмэл Г. Стратегическая гибкость: пер. с англ. / Г. Хэмэл, К. Прахалад, Д. О'Нил. — СПб.: Питер, 2005. — 384 с.

8. Katsuhiko S. Strategic flexibility: organizational preparedness to reverse ineffective strategic decision / S. Katsuhiko, M. A. Hitt. // Academy of Management Executive 18. — 2004. — P. 44—59.

9. Sanchez R. Strategic Flexibility in Product Competition / R.Sanchez // Strategic Management Journal. — No. 16 (Summer). — 1995. — P. 135—159.

10. Shatilova O. Enterprise strategic flexibility: the nature and methodology of assessment / O. Shatilova // Information Economics: Actual Research Problems in Eastern Europe. — Monograph. — Editors: M. Plechawska-Wojcik, O. Shatilova. — Lublin: Politechnika Lubelska, 2013. — P. 7—20.

References:

1. Alekseev, N. (1999), "Izmeneniya dlya stabilnosti" [Changes for stability], Menedjment v Rossii i za rubejom, vol. 2, pp. 5—9.
 2. Ansoff, I. (1999), Novaya korporativnaya strategiya [A New Corporate Strategy], Piter, SPb, Russia.
 3. Bojidarnic, T. (2002), "Economicznyy mehanizm upravlinnya stalim rozvytcom pidpryemstva v perehidnyi ekonomitchi" [Economic mechanism of management constant enterprise development in transition economy], Kadry, vol. 1, pp. 167—174.
 4. Pastuhova, V. (2002), Strategichne upravlinnya pidpryemstvom: filosofiya, polityka, efektyvnist [Strategic management of an enterprise: philosophy, policy, efficiency], KNTEU, Kyiv, Ukraine.
 5. Samochkin, V. (2000), Gibkoe razvitie predpriyatiya: analiz i planirovanie [Flexible development of an enterprise: analysis and planning], Delo, Moscow, Russia.
 6. Sitnitskiy, M. (2007), "Formuvannya konceptcii strategichnoi gnutckosti na vyrobnytchih pidpryemstvah" [Forming conception of strategic flexibility of a manufacturing enterprise], Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini, No. 1(68), pp. 104—107.
 7. Hamel, G. (2005), Strategicheskaya gibkost [Strategic Flexibility], Piter, SPb, Russia.
 8. Katsuhiko, S. (2004), "Strategic flexibility: organizational preparedness to reverse ineffective strategic decision". Academy of Management, No. 18, pp. 44—59.
 9. Sanchez, Ron. (1995), "Strategic Flexibility in Product Competition". Strategic Management Journal, No. 16 (Summer), pp. 135—159.
 10. Shatilova, O. (2013), Information Economics: Actual Research Problems in Eastern Europe. Enterprise strategic flexibility: the nature and methodology of assessment. Politechnika Lubelska, Lublin, Poland, pp. 7—20.
- Стаття надійшла до редакції 03.02.2014 р.