

УДК 339.138

ФЁДОРОВА В.А., канд. экон. наук,

*Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет*

## СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ГИБКОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Аннотация.** На основе использования системного анализа, теоретических обобщений выделены общие признаки, присущие различным видам стратегической гибкости. Исходя из этого уточнена сущность понятия «стратегическая гибкость», под которой предложено понимать способность предприятия максимизировать прибыль или минимизировать потери (убытки) при воздействии непрогнозируемых факторов внешней среды за счет свойств набора отдельных видов бизнеса. Новизна данного определения заключается в представлении стратегической гибкости как способности максимизировать прибыль или минимизировать потери (убытки), уточнении условия проявления гибкости – влияние непрогнозируемых факторов внешней среды, а также источника ее достижения – свойств набора отдельных видов бизнеса.

**Ключевые слова:** стратегическая гибкость предприятия, способность, непрогнозируемые факторы внешней среды, свойства набора отдельных видов бизнеса.

ФЕДОРОВА В.О., канд. экон. наук,

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

## СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОЇ ГНУЧКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** На основі використання системного аналізу, теоретичних узагальнень виділено загальні ознаки, властиві різним видам стратегічної гнучкості. Виходячи з цього уточнено сутність поняття «стратегічна гнучкість», під якою запропоновано розуміти здатність підприємства максимізувати прибуток або мінімізувати втрати (збитки) під час впливу непрогнозованих факторів зовнішнього середовища за рахунок властивостей набору окремих видів бізнесу. Новизна даного визначення полягає в поданні стратегічної гнучкості як здатності максимізувати прибуток або мінімізувати втрати (збитки), уточненні умови прояву гнучкості – вплив непрогнозованих факторів зовнішнього середовища, а також джерела її досягнення – властивостей набору окремих видів бізнесу.

**Ключові слова:** стратегічна гнучкість підприємства, спроможність, непрогнозовані фактори зовнішнього середовища, властивості набору окремих видів бізнесу.

V. FEDOROVA, Cand. Sc. (Econ.),  
*Kharkiv National Automobile and Highway University*

## ESSENCE OF AN ENTERPRISE STRATEGIC FLEXIBILITY

**Abstract.** *The common features of different types of strategic flexibility have been singled out on the basis of system analysis and theoretical generalizations. Based on this, the essence of the concept of «strategic flexibility» has been defined more exactly, it has been suggested to understand it as an enterprise's ability to maximize profits or minimize losses (damages) when exposed to unpredictable environmental factors at the expense of the properties of a set of certain types of business. The novelty of this definition lies in the facts that strategic flexibility has been presented as the ability to maximize profits or minimize losses (damages), and the terms of flexibility – the impact of unpredictable environmental factors, as well as the source of its achievement – for the features of a set of certain types of business have been specified.*

**Key words:** *strategic enterprise flexibility, ability, unpredictable environmental factors, features of a set of certain types of business.*

**Постановка проблемы.** Современная среда функционирования предприятий характеризуется высокой степенью неопределённости и нестабильности, что снижает вероятность прогнозирования происходящих в ней событий, а также возможность предприятий своевременно готовиться к их наступлению. Это обуславливает возникновение проблемы стратегической уязвимости предприятий к внешним воздействиям и необходимости самозащиты. Решение данной проблемы возможно при наличии у предприятия стратегической гибкости. Для обеспечения требуемого ее уровня необходимо четко знать, что представляет собой стратегическая гибкость, каковы источники ее достижения.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Анализ литературных источников [1–16] позволил выделить два подхода к раскрытию сущности стратегической гибкости предприятия:

– первая группа авторов дает определение различным видам стратегической гибкости, однако при этом общее определение не приводится [1–7];

– вторая группа авторов дает общее определение стратегической гибкости без характеристики основных ее видов [8–16].

Термин «стратегическая гибкость» впервые был использован в научной литературе И. Ансоффом. В работе [1] автор не приводит четкого определения данного понятия. Исходя из содержания тек-

ста, можно сделать вывод, что под стратегической гибкостью И. Ансофф понимает *принцип подготовки*, который дает возможность предприятию подготовиться к событиям благоприятного характера или снизить свою стратегическую уязвимость на двух «фронтах»: внутреннем и внешнем. Исходя из этого, в зависимости от способов достижения стратегической гибкости, И. Ансофф выделяет два ее вида: внешнюю и внутреннюю. При этом внешняя гибкость имеет три разновидности: оборонительную, наступательную и комбинированную [1, с. 119–120; 2, с. 98–102]. Внешняя оборонительная стратегическая гибкость заключается в независимости деятельности предприятия от какого-либо вида бизнеса или поставщика материальных ресурсов. Внешняя наступательная стратегическая гибкость выражается в использовании предприятием технологий, «в которых постоянно происходит какое-то движение» [2, с. 100], или имеются возможности по производству новых видов продукции; а также в проведении успешных исследований и разработок, что позволяет быстро копировать достижения конкурентов. В случае совмещения двух указанных типов гибкости имеет место комбинированная гибкость. Она достигается за счет балансирования набора отдельных видов бизнеса предприятия по стадиям жизненного цикла, которое обеспечивает уравнивание рисков (новых, или находящихся на начальных стадиях) видов деятельности устойчивыми (традиционными, или на стадии зрелости). Внутренняя гибкость, по мнению И. Ансоффа, проявляется в наличии возможности быстрого перевода ресурсов из одного вида деятельности в другой. При этом внешняя и внутренняя гибкости противостоят друг другу, поскольку различие в видах используемых ресурсов (при достижении внешней гибкости) снижает возможность их перевода из одного вида деятельности в другой (достижения внутренней гибкости). Данной точки зрения на сущность и виды стратегической гибкости предприятия придерживаются также Л.Г. Зайцев [3, с. 160], А.Н. Люкшинов [4, с. 117] и М.В. Акулич [5, с. 99].

В свою очередь, А.П. Градов под внешней стратегической гибкостью понимает «*способность к эффективному варьированию целями, обеспечивающими своевременное и эффективное изменение набора СЗХ и проводимой в отношении тех или иных СЗХ товарной, ценовой, инвестиционной политики*»; или «независимость ни

от одной СЗХ с точки зрения ее влияния на выживаемость предприятия» [6, с. 348]; а под внутренней – *способность* к эффективной адаптации к изменениям за счет варьирования ресурсами. Данную точку зрения поддерживает также А.Н. Петров [7, с. 418]. Однако приведенное определение внешней стратегической гибкости характеризует лишь оборонительную гибкость по И. Ансоффу, без учета наступательной.

Раскрытие сущности различных видов гибкости позволяет выделить характерные различия между ними, однако при этом не прослеживаются общие признаки стратегической гибкости.

Точки зрения авторов, поддерживающих второй подход, отображены в табл. 1.

Таблица 1

**Определение понятия «стратегическая гибкость предприятия»**

| Автор                           | Содержание понятия                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                               | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| С.О. Оглоблин<br>[8]            | способность предприятия принять угрозы внешней среды без проявления их негативного влияния на деятельность предприятия или уменьшения этого влияния до несущественного уровня                                                                                                                                          |
| М.В. Володькина<br>[9, с. 75]   | способность предприятия к эффективному варьированию целями, которые обеспечивают своевременное и эффективное изменение набора видов деятельности и стратегий в отношении каждого из них                                                                                                                                |
| Н.М. Мартыненко<br>[10, с. 168] | возможность предприятия пересматривать и изменять цели для обеспечения своевременного изменения набора отдельных видов бизнеса и использования гибкой политики                                                                                                                                                         |
| Е.В. Песоцкая<br>[11, с. 90]    | один из принципов ассортиментной политики предприятия, базирующийся на сочетании услуг или ассортиментных групп в зависимости от особенностей технологии, целевых сегментов, конкурентных условий и других факторов внешней среды с целью уравнивания рисков и устойчивых групп                                        |
| М.В. Ситницкий<br>[12, с. 34]   | способность предприятия своевременно и адекватно реагировать на изменения и отклонения от стратегического курса, определённого стратегическими целями и миссией, а также разрабатывать комплекс соответствующих мероприятий, направленных на формирование конкурентной позиции предприятия и его конкурентоспособности |

Окончание табл. 1

| 1                                                                 | 2                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| И.И. Мазур,<br>В.Д. Шапиро<br>[13, с. 282],<br>Т. Буй [14, с. 35] | устойчивость деятельности предприятия по отношению ко всем возможным внешним влияниям                                                                                                                            |
| К. Shimizu,<br>М.А. Hitt [15]                                     | способность организации выявлять главные изменения во внешней среде, быстро вкладывать ресурсы в новые направления деятельности в ответ на изменения                                                             |
| Е.Д. Adamides,<br>Y. Stamboulis,<br>N. Pomonis<br>[16]            | способность предприятия инициировать незапланированные изменения и приспосабливаться к изменениям окружающей среды путем непрерывного переосмысления стратегий, использования активов и инвестиционных стратегий |

Анализ табл. 1 позволил выявить основные противоречия, наблюдаемые среди исследователей при определении сущности стратегической гибкости предприятия, а именно:

– что изначально представляет собой гибкость – способность [8, 9, 12, 15, 16] (устойчивость как разновидность способности [13, 14]), возможность [10] или принцип [11];

– как проявляется стратегическая гибкость – в скорости реакции предприятия на изменения, происходящие во внешней среде [9, 10, 12], или в заблаговременной подготовке к их возможному наступлению [8, 11, 13, 14, 15, 16];

– влияние какого рода событий рассматривается при исследовании гибкости: любых [8, 13, 14], либо носящих только непрогнозируемый характер [12, 15, 16];

– что является источником стратегической гибкости предприятия.

Кроме того, приведенные в табл. 1 определения стратегической гибкости отражают какой-либо один из ее видов, выделяемых И. Ансоффом: внешнюю оборонительную или внутреннюю, без учета наступательной гибкости.

Таким образом, в большинстве случаев отсутствует системный подход к раскрытию сущности стратегической гибкости, существующие определения в основном раскрывают сущность одного из ее видов без системного учета всех аспектов стратегической гибкости.

**Формулирование целей статьи.** Уточнение сущности стратегической гибкости предприятия на основе выделения общих признаков, присущих различным ее видам, с использованием системного подхода и теоретических обобщений.

**Изложение основного материала исследования.** Обратимся к фундаментальному значению понятия гибкости. В соответствии с [17] гибкость представляет собой «изворотливость, *способность* легко приспосабливаться к обстоятельствам, успешно решать разнообразные, частые затруднения» [17, с. 555].

В словаре современных экономических и правовых терминов дается определение гибкости применительно к организации и отдельным субъектам как мобильности, приспособляемости организации и лиц, занимающихся экономической деятельностью, к перемене условий, умения, *способности* быстро изменить способ действий экономического субъекта [18, с. 101].

Исходя из содержания приведенных определений, гибкость рассматривается, прежде всего, как способность.

Согласно толковому словарю С.И. Ожегова [19] возможность — это «средство, условие, обстоятельство, необходимое для осуществления чего-нибудь»; принцип — «основное исходное положение какой-нибудь теории, учения, мировоззрения, теоретической программы»; «убеждение, взгляд на вещи»; «основная особенность в устройстве чего-нибудь»; способность — «это умение, а также возможность производить какие-то действия».

Ввиду того, что гибкость характеризует умение производить какие-либо действия, а именно: приспособляться к изменениям во внешней среде, предлагается рассматривать гибкость как *способность*.

В то же время «устойчивый» трактуется как «не подверженный колебаниям», «постоянный» [19]; восстанавливающийся после незначительного отклонения. Синонимами устойчивости являются следующие понятия: «стабильность», «неизменность», «постоянство». Такое понятие можно применить лишь для характеристики внешней оборонительной гибкости, проявляющейся в заблаговременном обеспечении минимизации влияния факторов внешней среды на нормальный ход функционирования предприятия.

В случае наличия у предприятия оборонительной гибкости, негативные факторы внешней среды не оказывают существенного

воздействия на деятельность предприятия, что выражается в минимизации его потерь (убытков). Внутренняя гибкость также проявляется в минимизации потерь (убытков) предприятия, однако за счет быстрой реакции на них. Наступательная же гибкость, наоборот, позволяет максимизировать прибыль предприятия.

Таким образом, стратегическая гибкость как способность проявляется в максимизации прибыли или минимизации потерь (убытков) предприятия.

Следует подчеркнуть, что при исследовании стратегической гибкости речь идёт о воздействии факторов внешней среды исключительно *непрогнозируемого* характера, которые предприятие не может предвидеть и, соответственно, подготовиться к ним. В противном случае это будет не гибкость, а адаптация предприятия к изменяющимся условиям. Влияние таких факторов может быть как положительным, так и отрицательным. Ориентация предприятия на воздействие благоприятных факторов формирует внешнюю наступательную гибкость, неблагоприятных – внешнюю оборонительную гибкость, благоприятных и неблагоприятных – внешнюю комбинированную гибкость (рис. 1).



Рис. 1. Виды внешней стратегической гибкости предприятия

Внутренняя гибкость достигается ориентацией предприятия на воздействие факторов неблагоприятного характера.

Относительно источника достижения стратегической гибкости следует отметить следующее. Поскольку внешняя оборонительная гибкость проявляется в независимости деятельности всего предприятия от определенного вида бизнеса либо поставщика материальных ресурсов, следовательно, ее источником являются свойства набора

отдельных видов бизнеса. Если последние слабо связаны между собой, соответственно, для их реализации требуются ресурсы различного вида, что потребует их закупки у различных поставщиков.

Внешняя наступательная гибкость проявляется в регулярном внедрении нововведений, копировании достижений конкурентов, то есть в постоянном совершенствовании производимых товаров (услуг) или переходе на производство новых товаров (услуг).

Внутренняя гибкость обеспечивается за счет быстрого перевода ресурсов из одного вида деятельности в другой. Это становится возможным при наличии взаимосвязи между отдельными видами бизнеса.

Исходя из этого можно сделать вывод, что все виды стратегической гибкости обеспечиваются за счет определенных свойств набора отдельных видов бизнеса.

Результаты сравнительного анализа внешней и внутренней стратегической гибкости представлены в табл. 2.

Таблица 2

**Сравнительный анализ внутренней и внешней стратегической гибкости предприятия**

| Характеристика                  | Вид стратегической гибкости                                                                                 |                                                                                                                              |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | внутренняя                                                                                                  | внешняя                                                                                                                      |
| 1                               | 2                                                                                                           | 3                                                                                                                            |
| 1. Форма проявления             | минимизация потерь (убытков) предприятия за счет быстрого перевода ресурсов из одного вида бизнеса в другой | максимизация прибыли или минимизация потерь (убытков) предприятия за счет свойств набора отдельных видов бизнеса предприятия |
| 2. Источник гибкости            | свойства ресурсов предприятия                                                                               | состав и структура набора отдельных видов бизнеса предприятия                                                                |
| 3. Характер способности         | динамический                                                                                                | статический                                                                                                                  |
| 4. Условия проявления           | при воздействии непрогнозируемых факторов внешней среды                                                     |                                                                                                                              |
| 5. Связь с понятием «адаптация» | характеризует легкость и скорость проведения данного процесса                                               | обеспечивает адаптацию к воздействию непрогнозируемых факторов «на будущее», до момента их наступления                       |

Исходя из вышеизложенного, под стратегической гибкостью предприятия предлагается понимать способность предприятия максимизировать прибыль или минимизировать потери (убытки) при воздействии непрогнозируемых факторов внешней среды за счет свойств набора отдельных видов бизнеса.

**Выводы.** Таким образом, получило дальнейшее развитие понятие «стратегическая гибкость предприятия», новизна которого заключается в представлении стратегической гибкости как способности максимизировать прибыль или минимизировать потери (убытки), уточнении условия проявления гибкости – влияние непрогнозируемых факторов внешней среды, а также источника ее достижения – свойств набора отдельных видов бизнеса.

### Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Игорь Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 320 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Игорь Ансофф ; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – С.Пб. : Питер, 1999. – 416 с.
3. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент : учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М. : Экономистъ, 2002. – 416 с.
4. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособ. для вузов / Люкшинов А.Н. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 378 с.
5. Акулич М.В. Способы повышения эффективности использования глобальных стратегий бизнеса и маркетинга / М.В. Акулич // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 6. – С. 99–116.
6. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособ. / научн. ред. А.П. Градов. – 4-е изд., перераб. – С.Пб. : Специальная литература, 2003. – 960 с.
7. Стратегический менеджмент / науч. ред. А.Н. Петров. – С.Пб. : Питер, 2008. – 496 с. : ил. (Серия «Учебник для вузов»).
8. Оглоблін С.О. Стратегічний аналіз гнучкості підприємства в умовах важко передбачуваного динамічного зовнішнього середовища / С.О. Оглоблін // Наука и образование без границ. – 2010. – Режим доступа : [http://www.rusnauka.com/35\\_OINBG\\_2010/Economics/74774.doc.htm](http://www.rusnauka.com/35_OINBG_2010/Economics/74774.doc.htm).
9. Володькіна М.В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Володькіна М.В. – Знання-Прес, 2002. – 152 с. (Вищеє образование ХХІ века).
10. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент : підручник / М.М. Мартиненко, І.А. Ігнатієва. – К. : Каравела, 2006. – 320 с.
11. Песоцкая Е.В. Маркетинг услуг / Е.В. Песоцкая. – С.Пб. : Питер, 2000. – 160 с. : ил. – (Серия «Краткий курс»).

12. Ситницький М.В. Теоретичні аспекти стратегічної гнучкості вітчизняних підприємств / М.В. Ситницький // Науково-технічна інформація. – 2006. – № 2. – С. 31–35.
13. Мазур И.И. Эффективный менеджмент : учеб. пособ. для вузов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдегордте. – М. : Высшая школа, 2003. – 555 с. : ил.
14. Буй Т. Аналіз стратегічних зон господарювання та ефект синергізму / Тетяна Буй // Управленческий учет и бюджетирование. – 2008. – № 9. – С. 30–36.
15. Shimizu K. Strategic flexibility : Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions / Katsuhiko Shimizu and Michael A. Hitt // Academy of Management Executive. – 2005. – № 18 (4). – P. 44-59. – Режим доступу до статті: <http://amp.aom.org/content/18/4/44.abstract>.
16. Adamides E.D. Modularity and strategic flexibility : a cognitive and dynamic perspective / E.D. Adamides, Y. Stamboulis, N. Pomonis. – 2005. – Режим доступу до статті: <http://www.systemdynamics.org/conferences/2005/proceed/papers/ADAMI311.pdf>.
17. Толковый словарь русского языка : В 4 т. Т. 1 / научн. ред. проф. Д. Ушаков. – М. : ТЕРРА, 1996. – 824 с.
18. Словарь современных экономических и правовых терминов авт.-сост. В.А. Шимов и др. – Мн. : Амалфея, 2002. – 816 с.
19. Ожегов С.И. Словарь русского языка: ок. 57000 слов / научн. ред. чл.-корр. АН СССР Н.Ю. Шведова. – 20-е изд., стереотип. – М. : Русс. яз., 1998. – 750 с.

**Рецензент:** В. Г. Шинкаренко, докт. экон. наук, проф., ХНАДУ.

**Статья поступила в редакцию** 17.02.2015 г.

УДК 656.07:331.5

ГЛАДКА О.І., канд. экон. наук, ассистент,

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

## **ВСТАНОВЛЕННЯ СУТНОСТІ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК РОБОТОДАВЦЯ**

**Анотація.** *Стаття присвячена питанням привабливості підприємства як роботодавця. Основною метою є уточнення сутності поняття «привабливість підприємства як роботодавця». Існування різних трактувань цього поняття свідчить про відсутність єдності серед авторів щодо розуміння сутності. Його змішують із такими поняттями як «імідж роботодавця», «бренд роботодавця», «репутація роботодавця», «конкурентосп-*