

ГНУЧКІСТЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто сутнісні характеристики гнучкості, її рівні, класифікацію й критерії та обґрунтовано передумови й принципи використання гнучкості в системі управління конкурентоспроможністю підприємства, аргументовано доцільність розширення контуру методично-інформаційного забезпечення, що сприятиме нарощенню конкурентних переваг й забезпечить стабільний та ефективний розвиток підприємства у стратегічній перспективі на основі корегування комунікаційних бізнес-ланцюгів та оптимізації виробничих бізнес-комбінацій з врахуванням вітчизняних реалій сьогодення. Обґрунтовано, що використання гнучкості в системі управління конкурентоспроможністю підприємства забезпечує його оперативність, результативність та ефективність, збалансоване функціонування та розвиток кожного структурного елементу підприємства з урахуванням фактичних значень ключових індикаторів конкурентоспроможності та потенційних можливостей і резервів через обґрунтованість та реалізацію оптимальних оперативних й стратегічних заходів на підприємстві щодо підвищення конкурентоспроможності.

Ключові слова: гнучкість, конкурентоспроможність підприємства, управління конкурентоспроможністю підприємства.

Постановка проблеми. Нині, в умовах поглиблення глобалізаційних процесів, зміцнення євроінтеграційних устремлінь України та загострення соціально-економічних потрясінь, об'єктивною необхідністю стає розширення наукових розвідок причин втрати конкурентоспроможності підприємств та спонування до пошуку управлінських рішень щодо зміцнення конкурентної позиції. Забезпечення та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств потребує постійного корегування комунікаційних бізнес-ланцюгів та оптимізації виробничих бізнес-комбінацій з врахуванням вітчизняних реалій сьогодення, наявних можливостей, резервів і сильних сторін підприємства. Вочевидь, що ці процеси будуть поглиблюватися, а загальноекономічні тренди зумовлюють доцільність використання гнучкості в системі управління конкурентоспроможністю підприємства, як ефективного чинника нарощення конкурентних переваг.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Розгляд різних проблемних питань теорії і практики управління конкурентоспроможністю підприємств знаходимо в наукових публікаціях: І. Ансоффа, О. Виноградової, А. Воронкової, О. Гудзь, Т. Коно, Г. Мінцберга, М. Портера, П. Стецюка Дж. Робінсона, А. Томпсона, О. Тридіда, Р. Фатхутдинова, А. Чандлера та інших. Однак констатуємо що залишаються недостатньо вивченими проблеми нарощення конкурентних переваг підприємств з використанням гнучкості в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

Метою статті є розгляд сутнісних характеристик гнучкості, її рівней, класифікації й критеріїв та обґрунтування передумов й принципів використання гнучкості в системі управління конкурентоспроможністю підприємства, аргументація доцільності розширення контуру методично-інформаційного забезпечення, що сприятиме нарощенню конкурентних переваг й забезпечить стабільний та ефективний розвиток підприємства у стратегічній перспективі на основі корегування комунікаційних бізнес-ланцюгів та оптимізації виробничих бізнес-комбінацій з врахуванням вітчизняних реалій сьогодення.

Виклад основного матеріалу. Динамічний розвиток інтеграційних й глобалізаційних процесів, зміна умов конкурентного середовища суттєво загострили конкурентну боротьбу між вітчизняними підприємствами. Водночас, складне політичне та економічне становище в Україні, частково втрачена надійність і стабільність економічних відносин, зумовили розбалансованість усіх операційних, комерційних комунікаційних та інвестиційних процесів, відчутно зменшилися фінансові можливості як споживачів, так і підприємств. Зазначені обставини посилили інтерес до розгляду гнучкості в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

Гнучкість – комплексне, багатозначне поняття. 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 [10].

Багато науковців розуміють поняття гнучкості по-різному, часто не лише вживаючи різні терміни для означення одного її типу, а й застосовуючи однакові дефініції для різних типів.

Розглянемо деякі з них: гнучкість це: „організаційна здатність адаптуватись до змін середовища” [16]; „здатність уміло й швидко пристосовуватися до різних обставин, пов’язаних з автоматичним переналагодженням обладнання відповідно до мінливих потреб виробництва” [2, с. 187]; „здатність боротися із змінними обставинами” [18]; „пристосування до мінливих споживчих потреб” [15]; „спроможність суб’єкта господарювання оновлювати номенклатуру продукції через організаційно-технологічні зміни у виробництві й управлінні для забезпечення прибутковості й конкурентоспроможності діяльності” [4, с. 3-4]; „здатність пришвидшувати спеціальні зміни, протягом тривалого періоду відповідати на неочікувані зміни, пристосовуватися до несподіваних наслідків передбачених змін” [13]; „здатність до адаптації, модернізації, реформації” [8, с. 185]; „здатність реагувати або змінюватися з мінімальними витратами, втратами часу і продуктивності” [20]; „сила створювати вартість в умовах діяльності в динамічному середовищі, яке характеризується частими інноваціями науково-містких ресурсів [14]; „організаційна здатність задовольнити постійно зростаюче різноманіття очікувань споживачів без надмірних витрат, часу, організаційного краху або зниження продуктивності” [21]; „збільшення асортименту наявної продукції, покращання організаційної здатності швидко реагувати та бути високопродуктивною” [20]; „властивість органів апарату управління змінювати відповідно до виникаючих завдань свою роль у процесі прийняття рішень і налагоджувати нові зв’язки, не порушуючи властивої даній структурі впорядкованості відносин” [3, с. 199].

Незважаючи на таке різноманіття дефініцій, гнучкість можна окреслити не тільки як здатність до модифікації під впливом динаміки середовища, а й як силу створювати свою конкурентоспроможність на основі унікальних здібностей.

В. Самочкін доводить, що гнучкість підприємства це „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” [10].

Р. Акофф стверджував, що „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” [1].

Підтримуючи таку позицію, та враховуючи споріднені підходи зарубіжних і вітчизняних дослідників, розглянемо декілька положень, які мають бути притаманні гнучкому управлінню конкурентоспроможністю кожного підприємства: будь-яка виробнича система має бути орієнтована на пристосування до умов зовнішнього середовища, при цьому

процес переорієнтації системи повинен орієнтуватися на прогностичні 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 тощо.

Тобто, гнучкість в системі управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно розглядати як здатність реагувати або змінюватися у відповідь на мінливість середовища шляхом створення нових можливостей без надмірних витрат, втрат часу і продуктивності.

Зважаючи на сформульовані положення, гнучке управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно розглядати як здатність превентивно і з найменшими витратами реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ, головними серед яких в умовах жорстокої конкуренції необхідно визнати зміни запитів споживачів і вимог ринку. Інакше кажучи, необхідною умовою стійкої конкурентної позиції підприємства в умовах реалій сьогодення є гнучкість до ринкових викликів. Поступова втрата цієї переваги і наближення цін на продукцію вітчизняних підприємств до світового рівня пояснює необхідність розроблення нових продуктів і подолання технологічного відриву від передових економік. Підприємства з гнучким управлінням конкурентоспроможності проводять постійну роботу щодо асортиментного удосконалення продукції. Ключовим їх завданням стає вибір найбільш перспективних продуктів і сфер діяльності для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Переважно, серед елементів гнучкості управління конкурентоспроможністю підприємства виділяють технічний, організаційний, комунікаційний, економічний і компетентнісний, кожен із яких характеризується різними технічними та техніко-економічними показниками.

О.В. Шатілова [2, с. 221] характеризує наступні види гнучкості: тактична гнучкість; стратегічна гнучкість. Деякі вчені [7] визначають наступні критерії для встановлення рівня гнучкості підприємства: фінансова гнучкість; технічна й технологічна гнучкість; організаційна гнучкість; оперативна гнучкість; інноваційна гнучкість; інформаційна гнучкість. Р.С. Распопов [9, с. 119-120] обґрунтовує виокремлення наступних видів гнучкості: гнучкість номенклатури продукції; гнучкість обсягів виробництва; конструктивна гнучкість; гнучкість асортименту; гнучкість проведення технічних змін; гнучкість інноваційної діяльності; просторова гнучкість; гнучкість організації праці; гнучкість організації виробництва.

З огляду на те, що предметом нашого розгляду є використання гнучкості в системі управління конкурентоспроможністю підприємства, доцільно запропонувати інший підхід до виділення елементів гнучкості управління конкурентоспроможністю до змін ринку, зважаючи на актуалізацію клієнтоорієнтованості, бізнес-комунікацій, асортиментної політики, компетентностей, інвестування, бізнес-комбінацій, фінансування, інформаційно-аналітичний контур, організаційних трансформацій. Принциповою вимогою до елементів гнучкості управління конкурентоспроможністю підприємства вважаємо їх відповідність ознаці інноваційності та спрямування діяльності всього підприємства на основі клієнтоорієнтованого, ціннісно-компетентісного, інноваційного підходів. У цьому контексті, доцільно систематизувати елементи гнучкості управління конкурентоспроможністю за їх значущістю, а саме: клієнтоорієнтованість, фінансова, бізнес-комунікації, організаційна, асортиментна, компетентнісна, інвестування, бізнес-комбінації, інформаційно-аналітична, організаційна.

Зазвичай, гнучкість поділяють на стадії (чи рівні). Відмітимо, що в наукових публікаціях, знаходимо істотні розбіжності щодо визначення та оцінки стадій (рівнів) гнучкості. Переважно, дослідники окреслюють гнучкість, як багаторівневу концепцію, але не надають теоретичної бази для встановлення її виміру [15]. Цю ваду відмічають окремі вчені [17, 19].

Іншим ускладненням вважається те, що попередньо означені стадії гнучкості представляють у вигляді ієрархії, тобто гнучкість рухається в одному напрямку всередині організаційної ієрархії, з нижчого рівня до вищого – від „індивідуальних ресурсів” знизу до „стратегічних бізнес-одиниць” вгорі [17], від „компонентного” до „сукупного” [19].

Недоліком є й те, що всі науковці застосовують рівні гнучкості у зрізі окремого підприємства, не враховуючи зміни уподобань та інтересів споживачів і постачальників, викликів ринку. Відповідно при оцінці можливостей гнучкості ці моделі не спроможні враховувати різнопланові взаємозалежності, які існують вздовж комунікаційного бізнес-ланцюга.

Зважаючи на зазначене, вимогами до формування гнучкого управління конкурентоспроможністю підприємства слід вважати: визначення цільових орієнтирів гнучкого управління конкурентоспроможністю підприємства; формування моделі та технологій гнучкого управління конкурентоспроможністю підприємства; диференціація та фіксування змісту гнучкого управління окремими елементами; сумісність та концентрація функцій для досягнення конкурентоспроможності підприємства, що зумовлює надання елементам управління відповідних ресурсів для забезпечення гнучкості поведінки; комбінування, що спрямовується на потенційну можливість інструментів управління конкурентоспроможністю до варіативності їх використання залежно від вимог конкурентного середовища; достатня різноманітність, зважаючи на яку, засоби гнучкого управління конкурентоспроможністю за кількістю та якістю повинні забезпечувати зміцнення конкурентного статусу підприємства; відповідність управлінських заходів реальним потребам конкурентного середовища підприємства; орієнтація діяльності підприємства на інноваційні проекти, що забезпечують генерування нових конкурентних переваг; оперативність та своєчасність нівелювання ризиків конкурентоспроможності; забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі корегування комунікаційних бізнес-ланцюгів та оптимізації виробничих бізнес-комбінацій.

Отже, гнучке управління конкурентоспроможністю підприємства забезпечить адекватну реакцію на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Гнучке управління конкурентоспроможністю підприємства 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.

Гнучкість в системі управління конкурентоспроможністю підприємства забезпечує орієнтацію на підвищення конкурентного потенціалу, зниження вразливості підприємства шляхом перерозподілу ризику між різними сферами його діяльності, а також спроможність підприємства до ефективної координації його завдань з метою швидкої адаптації до потреб споживачів та викликів ринку, яка ґрунтується на постійній готовності до передбачення та проявляється у змінах зовнішнього та внутрішнього середовища, нарощення конкурентних переваг.

Використання гнучкості в системі управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає ідентифікації критеріїв результативності та ефективності організаційної системи та відповідних особливостей управлінських технологій. Отже, використання гнучкості в системі управління конкурентоспроможністю підприємства має базуватися на таких передумовах: конкурентоспроможність підприємства доцільно розглядати як складну систему, яка характеризується великою різноманітністю елементів різної природи з властивостями, більшість яких неможливо представити у формалізованому вигляді; традиційна декомпозиційна модель конкурентоспроможності підприємства не дає змоги одночасно визначити елементний склад її підсистем і стійких зв'язків між ними; діагностичну інформацію щодо конкурентоспроможності для прийняття обґрунтованих рішень важко зібрати і формалізувати; нечіткість існуючих проблем конкурентоспроможності, які мають бути вирішені в процесі реалізації конкурентного

стратегічного набору підприємства, вип'ячує проблему вибору завдань розвитку гнучкості управління [6, 11].

Ключовими принципами гнучкого управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно визначити [11]: своєчасність та адекватність ухвалених управлінських рішень; орієнтація діяльності підприємства на інноваційні проекти, що забезпечують розвиток та одержання нових конкурентних переваг; оперативність щодо запобігання неочікуваних ризиків та загроз; забезпечення конкурентоспроможності підприємства переважно за рахунок формування унікальних цінностей; фокус на споживача, клієнтоорієнтованість і підвищення конкурентоспроможності; заходи менеджменту щодо забезпечення гнучкості управління конкурентоспроможністю підприємства; залучення працівників в процес розвитку гнучкості управління конкурентоспроможністю підприємства; широке використання процесного та системного підходів; постійність устремлень до інноваційного розвитку та нарощення конкурентних переваг підприємства; обґрунтованість управлінських заходів.

Основними елементами гнучкої системи управління конкурентоспроможністю підприємства слід вважати: методологію управління як інформаційно-аналітичну та організаційну підтримку процесів розробки управлінських рішень та реалізації відповідних заходів; процес управління як набір комунікаційних бізнес-комбінацій для досягнення визначеної мети; структуру управління з ідентифікацією та ієрархією структурних підрозділів; технологію управління з орієнтацією на розширення компетенцій підприємства.

Слід зважати, що „сучасне підприємство є стійкою динамічною сукупністю спільно функціонуючих відносно автономних елементів” [12]. Органічне і оперативне гнучке управління конкурентоспроможністю підприємства, забезпечення його реагування на запити споживачів потребує адаптації бізнес-комунікацій, організаційної структури, управлінських технологій та виробничих бізнес-комбінацій до вимог зовнішнього та внутрішнього середовища. До внутрішніх умов відносять кількість структурних підрозділів, силу і характер комунікаційних зв'язків між ними, їх вплив на формування конкурентних переваг підприємства [7]. Існує необхідність в постійній модернізації структури управління і системи управлінських рішень, залежно від конкурентної стратегії підприємства. Так, зі зміною організаційної структури, відповідно, змінюватимуться й її елементи та комунікаційні ланцюги між ними.

Для забезпечення гнучкості системи управління конкурентоспроможністю підприємства важливо дотримуватися наступних умов: безперервності управління; мінімізації помилок і затримок в оцінці конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства, чітких дій менеджменту.

При дотриманні гнучкості в системі управління конкурентоспроможністю підприємства проявляється ряд притаманних тільки їй певних властивостей [11]: складність – гнучке управління конкурентоспроможністю підприємства включає складові, які, в свою чергу, можна поділити на дрібніші елементи; структурність – гнучкому управлінню конкурентоспроможністю підприємства притаманна певна ієрархічна побудова, яка відображає зміст і співвідношення складових і здатна підтримувати цілісність системи; динамічність – гнучкість управління конкурентоспроможністю підприємства формується та розвивається в умовах нестабільного середовища, враховуючи відкритість та динамічність змін; адаптивність – підприємство має швидко реагувати на зміни, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі; пропорційність – усі структурні елементи гнучкого управління конкурентоспроможністю підприємства формуються в умовах узгодженості їх кількості; часова обмеженість – впровадження гнучкого управління конкурентоспроможністю підприємства є завданням стратегічного характеру, що зумовлено неможливістю врахування усіх чинників впливу у короткостроковому періоді; реалістичність – чинники, що формують гнучке управління конкурентоспроможністю підприємства, повинні мати конкретну практичну спрямованість [11].

Підтримку гнучкості системи управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно здійснювати на основі розширення контуру методично-інформаційного забезпечення, що являє собою сукупність організаційних заходів, які здійснюються з метою підвищення рівня гнучкості управління конкурентоспроможністю підприємства. „Призначенням зазначеного контуру, відповідно до системного підходу, є розробка та обґрунтування теоретико-методичного забезпечення ефективності управління кожним структурним елементом з урахуванням потенційних резервів і визначення стратегій розвитку підприємства” [5, с. 105-112]. Практичне функціонування цього контуру передбачає розробку та прийняття управлінських рішень, а також визначення невикористаних можливостей зростання гнучкості управління конкурентоспроможністю підприємства за його структурними блоками (маркетинг, виробництво, фінанси, інвестиційно-інноваційна й організаційно-кадрова діяльність), що формують інструментарій та оцінювально-аналітичну базу для контролю швидкості та результативності реагування підприємства на конкурентну ситуацію, та дають можливість формалізувати результати аналізу та синтезувати їх в стратегічні управлінські рішення щодо підвищення конкурентоспроможності.

Висновки. Розгляд сутнісних характеристик гнучкості, її рівней, класифікації й критеріїв дозволив обґрунтувати передумови й принципи використання гнучкості в системі управління конкурентоспроможністю підприємства та аргументувати доцільність розширення контуру методично-інформаційного забезпечення, що сприятиме нарощенню конкурентних переваг й забезпечить стабільний та ефективний розвиток підприємства у стратегічній перспективі на основі зміцнення комунікаційних бізнес-ланцюгів та оптимізації виробничих бізнес-комбінацій з врахуванням вітчизняних реалій сьогодення.

Зокрема, використання гнучкості в системі управління конкурентоспроможністю підприємства забезпечує його оперативність, результативність та ефективність, збалансоване функціонування та розвиток кожного структурного елементу підприємства з урахуванням фактичних значень ключових індикаторів конкурентоспроможності та потенційних можливостей і резервів через обґрунтованість та реалізацію оптимальних оперативних й стратегічних заходів на підприємстві щодо підвищення конкурентоспроможності.

Список використаної літератури

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. Москва: Сирин, 2002. 256 с.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. Київ, Ірпінь: Перун, 2001. 1140 с.
3. Воронкова А.Е., Калюжная Н.Г., Отенко В.І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентності підприємства: організаційний аспект: монографія. Харків: ВД "ІНЖЕК", 2008. 512 с.
4. Грачов О.В. Управління розвитком гнучкості підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01. Харків, 2006. 20 с.
5. Григораш О.В. Управління економічним потенціалом торговельних підприємств: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Донецьк, 2013. 203 с.
6. Демків І. Розвиток понятійного апарату управління гнучкістю підприємства. Економічний аналіз. 2010. Вип. 5. С. 80–82.
7. Ігнат'єва І.А., Хлістунова Н.В. Методичні підходи до оцінювання рівня стратегічної гнучкості підприємств сфери послуг / І.А. Ігнат'єва. Актуальні проблеми економіки. 2013. 4. С. 128-135.
8. Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации: учебник для вузов. – Санкт-Петербург: Питер, 2005. 395 с.
9. Распопов Р.С. Економічні аспекти гнучкості виробничої потужності підприємства. Вісник ДонДУЕТ. 2006. 4 (32). С. 117-123.
10. Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия: Анализ и планирование. 2-е изд.. Москва: Дело, 2000. 376 с.

11. Ситницький М.В. Управління стратегічною гнучкістю підприємств машинобудівної галузі України: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2008. 218 с.
12. Ansoff H.I. Corporate strategy. New York, McGraw-Hill, 1965.
13. Bahrami H. The emerging flexible organization: perspectives from Silicon Valley. *California Management Review*, 1992. Vol. 34. pp. 33–52.
14. Dyer J.H., Singh H. The relational view: cooperative strategy and sources of international competitive advantage. *Acad Manage Review*, 1998. Vol. 23. pp. 660–679.
15. Gerwin D. Manufacturing Flexibility: a strategic perspective. *Management Science*, 1993. Vol. 39 (4). pp. 395–410.
16. Golden W., Powell P. Towards a definition of flexibility: In search of the holy grail? *Omega*, 2000. Vol. 28. pp. 373–384.
17. Koste L.L., Malhorta M.K. A theoretical framework for analyzing the dimensions of manufacturing flexibility. *Journal of Operational Management*, 1999. Vol. 18. pp.75–93.
18. Mandelbaum M. (1978) Flexibility in decision marketing, an exploration and unification. Ph.D. Dissertation. Department of Industrial Engineering. University of Toronto. Toronto, Canada.
19. Sethi A.K., Sethi S.P. Flexibility in manufacturing: a survey. *International Journal of Flexible Manufacturing Systems*, 1990. Vol. 2 (4). pp. 289–328.
20. Upton D.M. Process range in manufacturing: an empirical study of flexibility. *Management Science*, 1997. Vol. 43 (8). pp.1079–1092.
21. Zhang Q., Vonderembse M.A., Lim J.S. Manufacturing flexibility: defining and analyzing relationships among competence, capability, and customer satisfaction. *Journal of Operations Management*, 2003. Vol. 21. pp. 173–191.

References

1. Akoff, R. (2002). Planirovanie buduschego korporatsii [Planning for the future of the corporation]. Moskva: Sirin.
2. Busel, V.T. (2001). Velykyy tлумachnyy slovnyk suchasnoyi ukrayins'koyi movy [Great explanatory dictionary of modern Ukrainian language] (ed. By V.T. Busel). Kyiv, Irpin': Perun.
3. Voronkova, A.E., Kalyuzhnaya, N.H., Otenko, V.I. (2008). Upravlins'ki rishennya v zabezpechenni konkurentnosti pidpryyemstva: orhanizatsiynyy aspekt [Management decisions in ensuring the competitiveness of the enterprise: organizational aspect] Kharkiv: VD "INZHEK".
4. Grachov, O.V. (2006). Upravlnnya rozvitkom gnuchkosti pidpriemstva [Management of the development of enterprise flexibility] (Dissertation abstract). Harkov. Harkivskiyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet.
5. Grigorash, O.V. (2013). Upravlinnya ekonomichnym potentsialom torhovel'nykh pidpryyemstv [Management of the economic potential of trading enterprises] (Candidate dissertation). Donetsk.
6. Demkiv, I. (2010). Rozvytok ponyatiynoho aparatu upravlinnya hnuchkisty pidpryyemstva [Development of the conceptual apparatus for managing the flexibility of the enterprise] *Ekonomichnyy analiz*, (5), 80–82.
7. Ihnat'yeva, I.A., Khlistunova, N.V. (2010). Metodychni pidkhody do otsinyuvannya rivnya stratehichnoyi hnuchkosti pidpryyemstv sfery posluh [Methodical approaches to assessing the level of strategic flexibility of services companies] *Aktual'ni problemy ekonomiky*, 2013, (4). 128-135.
8. Latfullin, G.R., Raychenko, A.V. (2005). Teoriya organizatsii [Theory of organization]. Sankt-Peterburg: Piter.
9. Raspopov, R.S. (2006). Ekonomichni aspekty hnuchkosti vyrobnychoyi potuzhnosti pidpryyemstva [Economic aspects of flexibility of the production capacity of the enterprise]. *Visnyk DonDUET*, (4 (32)), 117-123.
10. Samochkin, V. N. (2000) Gibkoe razvitie predpriyatiya: Analiz i planirovanie [Flexible enterprise development: Analysis and planning] (2nd edition). Moskva: Delo.

11. Sytnyts'kyu, M.V.(2008). Upravlinnya stratehichnoyu hnuchkisty pidpnyemstv mashynobudivnoyi haluzii Ukrayiny [Management of strategic flexibility of enterprises of the machine-building industry of Ukraine] (Dissertation abstract). Kyiv.
12. Ansoff, H.I. (1965) Corporate strategy. New York, McGraw-Hill.
13. Bahrami, H. (1992) The emerging flexible organization: perspectives from Silicon Valley. *California Management Review*. Vol. 34, pp. 33–52.
14. Dyer, J.H., Singh, H. (1998) The relational view: cooperative strategy and sources of international competitive advantage. *Acad Manage Review*. Vol. 23, pp. 660–679.
15. Gerwin, D. (1993). Manufacturing Flexibility: a strategic perspective. *Management Science*. Vol. 39 (4), pp. 395–410.
16. Golden, W., Powell, P. (2000). Towards a definition of flexibility: In search of the holy grail? *Omega*. Vol. 28, pp. 373–384.
17. Koste, L.L., Malhorta, M.K. (1999). A theoretical framework for analyzing the dimensions of manufacturing flexibility. *Journal of Operational Management*. Vol. 18, pp.75–93.
18. Mandelbaum, M. (1978) Flexibility in decision marketing, an exploration and unification. Ph.D. Dissertation. Department of Industrial Engineering. University of Toronto. Toronto, Canada.
19. Sethi, A.K., Sethi, S.P. (1990). Flexibility in manufacturing: a survey. *International Journal of Flexible Manufacturing Systems*. Vol. 2 (4), pp. 289–328.
20. Upton, D.M. (1997). Process range in manufacturing: an empirical study of flexibility. *Management Science*. Vol. 43 (8), pp.1079–1092.
21. Zhang, Q., Vonderembse, M.A., Lim, J.S. (2003) Manufacturing flexibility: defining and analyzing relationships among competence, capability, and customer satisfaction. *Journal of Operations Management*. Vol. 21, pp. 173–191.

ХАЛИМОН ТАТЬЯНА НИКОЛАЕВНА. ГИБКОСТЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ. В статье рассмотрены существенные характеристики гибкости, ее уровни, классификация и критерии, обоснованы предпосылки и принципы использования гибкости в системе управления конкурентоспособностью предприятия, аргументированно целесообразность расширения контура методически-информационного обеспечения, что будет способствовать наращиванию конкурентных преимуществ и обеспечит стабильное и эффективное развитие предприятия в стратегической перспективе на основе корректировки коммуникационных бизнес-целей и оптимизации производственных бизнес-комбинаций с учетом отечественных реалий. Обосновано, что использование гибкости в системе управления конкурентоспособностью предприятия обеспечивает его оперативность, результативность и эффективность, сбалансированное функционирование и развитие каждого структурного элемента предприятия с учетом фактических значений ключевых индикаторов конкурентоспособности и потенциальных возможностей и резервов за обоснованность и реализацию оптимальных оперативных и стратегических мероприятий на предприятии по повышение конкурентоспособности.

Ключевые слова: гибкость, конкурентоспособность предприятия, управление конкурентоспособностью предприятия.

KHALIMON TETIANA. FLEXIBILITY IN THE ENTERPRISE COMPETITIVENESS MANAGEMENT SYSTEM. In the article the essential characteristics of flexibility, its level, classification and criteria are considered, and the prerequisites and principles of using flexibility in the enterprise competitiveness management system are substantiated, the expediency of expanding the contour of methodical and informational support, which will promote the growth of competitive

advantages and ensure stable and efficient development of the enterprise in the strategic perspective, is substantiated. on the basis of correction of communication business chains and optimization of production business combinations taking into account tion of domestic realities. It was substantiated that the use of flexibility in the system of enterprise competitiveness management ensures its efficiency, efficiency and effectiveness, balanced operation and development of each structural element of the enterprise, taking into account the actual values of key indicators of competitiveness and potential opportunities and reserves, due to the reasonableness and implementation of optimal operational and strategic measures at the enterprise in relation to increasing competitiveness.

Key words: *flexibility, competitiveness of the enterprise, management of the competitiveness of the enterprise.*