

автотранспортної галузі): Автореф. дис-ції на здобуття наук. ступеня к.е.н. Спец. 08.06.01-економіка, організація і управління підприємствами. – Одеса: Одеський держ. економічний університет. – 2003. – 19 с. 4. Гриценко С. Стратегія випереджального розвитку транспортно-логістичних кластерів в Україні // Маркетинг в Україні. – К. – 2007. – №2. – С. 56–60. 5. Євтушевський В.А., Ковальська К.В., Бутенко Н.В. Стратегія корпоративного управління: монографія. – К.: Знання-Прес, 2007. – 287 с. 6. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2003. – 328 с. 7. Соломянюк Н., Вплив зовнішнього середовища на стратегічні плани підприємства в умовах невизначеності // Економіст. – К. – 2005. – №9. – С. 66–67. 8. <http://www.ukrstat.gov.ua>.

**Г. Осберт-Поцеха**  
Економічна Академія  
(Вроцлав, Польща)

## **ГНУЧКІСТЬ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

© Осберт-Поцеха Г., 2008

**Предметом дослідження статті є відношення між ефективністю й еластичністю сучасних організацій. Підсилюється тиск на покращання ефективності, яка до цього часу досягала головним чином через раціональне господарювання на принципі вибору “щось за щось”. Стверджено, що через проведення певних дій з еластичності можливим є перетворення відношення “trade off” у відношення “trade up” і досягнення тим самим покращання ефективності.**

**Ключові слова:** еластичність, ефективність, trade off, trade up, зміна, конкурентоспроможність.

**The subject of presentation in this paper is relation between efficiency and flexibility in modern business organization. There is a growing pressure on constant increase of efficiency. Until now the improvement of efficiency was mostly reached by rational management according with trade-off rule. It was suggested that also change the relations from trade-off to trade-up could be a source of efficiency, it is possible through some activities which make the organization more flexibility.**

**Key words:** flexibility, efficiency, trade off, trade up, changes, concurrence.

### **Постановка проблеми**

Донедавна достатніми умовами для досягнення ефективності фірмою було привертання особливої уваги до таких проблем, як впорядкування і спеціалізація дій, оснащення організації формалізованими, стандартними процедурами при одночасному використанні далекосяжного поділу праці (у рамках функціональних організаційних структур), а також забезпечення контролю, зокрема через збереження розширеної ієрархічної системи. Такий спосіб організації, особливо її операційної діяльності, ефективність у формі продуктивності є жорстким, бюрократизованим складно координованим, обмежуючи одночасно можливості поліпшення ефективності. Водночас необхідно підвищувати ефективність, шукати нові джерела і способи для цього.

Одночасно з'являється необхідність діяльності у все більш невизначених умовах, все більшої турбуленції оточення, що викликає зростання потреби в еластичності, яка розуміється головним чином як плинний процес пристосовування до змін, що генеруються як через чинники оточення, так і чинники усередині фірми. Як на це вказує аналіз концепційних рамок еластичності [1], зазначається, щоправда, можливість активного впливу на оточення, тобто здатність до захисту від змін, що здійснюються, нейтралізації їх впливу, що могло б більшою мірою давати змогу досягти

ефективності у межах уже функціонуючої організації, без наражання витрат на подальші зміни (витрати самонавчання, опанування нових рішень). Однак у практиці частіше перевага надається діям на користь пристосовування до змін (які вже здійснилися, які вдалося ідентифікувати), ніж здійсненню захисних дій. З'являється, отже, проблема дослідження відношення між ефективністю й еластичністю, тобто пошуку відповіді на те, який спосіб еластичність, дій з підвищення еластичності в організації можуть сприяти до реалізації імперативу постійного поліпшення ефективності, який є підставою функціонування бізнес-організацій.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Якщо мова йде про проблему відношення між ефективністю й еластичністю, то в літературі предмета це сприймається альтернативно як виразна поляризація або співіснування. Дослідники, які висловлюються за відсутність зв'язку, звертаються до суперечностей, які виникають з ситуативного підходу теорії організації і управління, зокрема до: механістичного (прості завдання) або органічного (складні завдання) моделі функціонування організації; бюрократичного способу дій або адхократії; адаптивного самонавчання, яке спирається на формальні правила, ієрархії і контролю, або творчого самонавчання, що спирається на принцип довіри, обміну цінностями і латеральній комунікації; теорії X і Y; а в контексті отримання/використання знань як засобу впливу на організації, створюючи нове знання, і на тих, які експлуатують вже існуючі знання. Також соціально-психологічні теорії [2, с.44] постачають передумови прихильникам поляризації. Вказується, що пересування мети в бюрократичних організаціях викликає збільшення жорсткості, а оборонність робить одиничну петлю самонавчання – скеровану на досягнення цієї мети у більш продуктивний спосіб – перешкодою для подвійної петлі самонавчання (скерованої на визначення нових цілей завдань, тобто еластичність).

Прихильники співіснування вважають, що є можливим компроміс на принципі своєрідного “*trade off*” або “*щось за щось*”, тобто якщо ми хочемо збільшити еластичність, ми маємо рахуватися з можливістю зниження ефективності. Вказують на це представлення традиційної економіки, ідентифікуючі залежність між еластичністю і середніми витратами (як мірою ефективності).Б. Карлссон [3, с.181] зауважує, що Г. Стіглер, який першим увів поняття еластичності, відносячи його до можливості диференціації продукції, стверджував, що вона є зворотно пропорційною до повних витрат. Подібно Б.Х. Клейн, поважаючи динамічну теорію фірми, вказує на союз між статичною і динамічною ефективністю. Статична ефективність сприймає як здатність фірми до комбінування „вхідними” чинниками в оптимальний спосіб, гарантуючий результат при збереженні її існуючої концепції бізнес-діяльності, натомість динамічну ефективність відносить до переорієнтації здатності фірми в напрямі нових способів функціонування, що приносять прибуток. Звертаючись до введеної термінології, відрізняються два типи еластичності: перший – статична справність (продуктивність) і другий – динамічна справність [3, с.183].

Важко не зазначити, що існуючий між ними зв'язок становить своєрідний “*trade off*”; оскільки як правило фірми, які є справними виробниками, що постачають на ринок певний продукт, тобто є статично справними, відзначаються меншою динамічною справністю, тобто реагуванням на появу зміни на ринку.

Також представники стратегічного управління [4, с.59] вважають, що фірми мають вибирати між стратегією динамічної ефективності через еластичність і статичною продуктивністю (ефективністю), що досягається завдяки дотриманню жорсткої дисципліни. Застерігає при тому перед так званою загрозою „ефекту застрягання”, який міг би бути наслідком досягнення цих цілей одночасно.

Однак загалом емпіричні докази для позиції, що висловлюється за відношення “*trade off*”, є швидше слабкими і все частіше підкреслюється, що в гіперконкурентних умовах підприємства змушені до суперництва в багатьох вимірах одночасно (технологія, продукти, доступ до засобів тощо), що означає те, що якщо навіть теоретично існує компроміс у досягненні цілей, які стосуються ефективності й еластичності серед підприємств, які представляють цю галузь/сектор, то

викликом залишається „вихід” поза гіпотетичну „лінію компромісу”, тобто збільшення ефективності завдяки здійсненню певного спектра дій з підвищення еластичності.

### Постановка цілей

Метою статті є повніша ідентифікація переходу від відношення “*trade off*” до відношення “*trade up*”, яке приносить наслідки у збільшенні еластичності організації, а одночасно становить джерело поліпшення ефективності, що розуміється як відношення сукупності ефектів (результатів) дій до понесених у зв'язку з цим витрат (при використанні формули частки або різниць) [5, с.12].

### Виклад основного матеріалу

*Сутність відношень „ trade off” і „trade up”.*

“*Trade off*” стосується втрати „чогось” в обмін на отримання „чогось” іншого; це пов’язується з відмовою від певної користі в обмін на отримання/досягнення інших (бажаних) користей. Отже, відношення “*trade off*”, санкціонуючи співіснування протилежних змінних/чинників (однак не тих, що до кінця виключаються), будучи результатом компромісу, вказує на „погіршення” в ступені очікуваної реалізації цілей/змінних під час процесу їх досягнення.

Своєю чергою, відношення “*trade up*” можна сформулювати як заміну „чогось” „чимось” – кращим, ціннішим. Його сутність полягає у пошуку рішень, які, покращуючи один елемент системи, не вимагають/не ведуть до погіршення іншого елементу (так як це є у відношенні “*trade off*”), можуть спричинити досягнення (більшою мірою) цілей, досі взаємно суперечливих, і одночасного поліпшення відносно окремих елементів/вимірів функціонування організації, а також організації як сукупності.

Очевидно, відношення “*trade off*” не є єдиними залежностями в системах/ організації. Не всі зв'язки у системі мають протилежний характер (є субституційні між собою); багато відношень має компліментарний характер.

При цьому відношення/принцип “*trade off*” стосується не тільки економіки, функціонування бізнес-організацій; воно має явно ширшу сферу впливу, є всюдисущою в нашій реальності. Практично стосується всіх областей щоденного життя: техніки, медицини, демографії, спорту, музики, політики, етики. Класичний приклад відношення/принципу “*trade off*” стосується використання/проведення часу. Час як засіб, яким ми розпоряджаємося, може бути використаний тільки на один вид активності, інші мають бути відхилені. Подібно з володінням/витрачанням грошей; призначення їх на якусь мету виключає реалізацію іншої мети (повторне витрачання тих самих грошей). Очевидно, всі відношення “*trade off*” мають бути пов’язані з „витратними конфліктами”. Здається, що якщо вони є змінними та їх можна через витрати/кошти, то формування відношення між ними за критеріями ефективності виявляється і так відносно легким, значно важче, якщо змінні відношення “*trade off*” не вдається ніяким чином кваліфікувати, оскільки це є, наприклад, естетичні відчуття, елементи системи цінностей цієї людини, схвалені ними релігійні догмати тощо.

Імплікації, пов’язані з відношенням “*trade off*”, стали передумовою появи широкого спектра інструментів здійснення вибору, розпізнання передумов цього вибору, а також ідентифікації користей і вад кожної з альтернатив цього вибору, тобто виникнення інструментарію для оптимізації рішень/дій. Дія в умовах обмежених матеріальних, фінансових, інформаційних, людських засобів, необхідних для досягнення цієї мети, містить в собі припущення здійснення вибору цілей, надання їм певних пріоритетів, а також „каскадування” для того, щоб їх конкретизувати і забезпечити їх досягнення.

Імператив раціональності дії наказує пошук цілей/рішень, які при витраті засобів дають змогу отримувати максимальний ступінь реалізації мети або за цього ступеня реалізації мети використати мінімальну витрату засобів (не погіршуючи якості остаточного ефекту).

За принципом раціонального господарювання можна інтерпретувати відношення “*trade off*” – „щось за щось” як природно обов’язкового, укріплює переконання про його непорушність, особливо коли йдеться про досягнення різних цілей у тому самому часі.

Протягом десятків років ідея оптимального управління засобами, процесами, структурами, тобто пошуки найкращих рішень спричинила те, що відношення „trade off” стало поширеним.

У функціонуванні підприємства як складної системи ймовірність конфлікту між окремими його складовими, який полягає у тому, що поліпшення в якомусь вибраному елементі викликає обов’язково погіршення в іншому, є дуже високою. Однак якщо вибір даного рішення остаточно збільшує користі системи як сукупності, то за кожним разом підтримується така дія, адже це дає змогу поліпшити існуючу ефективність.

Не факт, що не можливо прямувати до максимізації прибутку й одночасно мінімізації витрат, хоча, з іншого боку, послідовне виконання альтернативності у виборі цілей і недопущення можливості їх амбівалентного представлення (яке містить протилежні елементи) в певному ступені спричиняється до самообмеження в рівні досягнутої ефективності – звідси зацікавлення діями, які дали б змогу не порушувати відношення “trade off” (особливо виникання в пропорції між „вартістю” мети і „витратою” її досягнення) і забезпечити її перетворення у відношення типу “trade up”.

Зростаючий тиск на пошук інших джерел зростання ефективності сприяв тому, що відношення “trade off” з часом припинили трактувати як обов’язковий зразок, як „щось” незмінне і почали міркувати над тим, чи не можна б, здійснюючи певні дії, знівелювати (принаймні в обмеженій сфері) суперечливості між цілями, яких досягають, в цей спосіб причиняючись до заміни ефекту “trade off” (виключення) ефектом “trade up” (співіснування)

Можна б це описати як зміну відношення між двома змінними (протилежними цілями), яка до цього часу формувалась за принципом „щось за рахунок чогось” так, що водночас легше досягти обох цілей/змінних, а, отже, є можливою часткова нейтралізація (принаймні) конфлікту цілей/дій і переходу від відношення, в якому змінні, співіснуючі доти за принципом „щось за щось”, змінюються так, що можна водночас досягти позитивного ефекту (поліпшення) в двох або більшій кількості протилежних між собою цілей.

*Екземпліфікація перетворення відношення “trade off” в “trade up” на макроекономічному рівні.*

На такі можливості заміни відношення “off trade” відношеннями за принципом “trade up” і тим самим збільшенні можливості поліпшення ефективності відносно макроекономічних цілей указав зокрема Г. Рейлі [6], аналізуючи британську економіку впродовж останніх кільканадцяти років. Він вказує, що відношення trade off виникає зокрема з кривої Філіпса, що описує відношення між нормою інфляції (*Wage Inflation*) і нормою безробіття (*Unemployment Rate*) в економіці протягом короткого періоду часу (рис. 1).

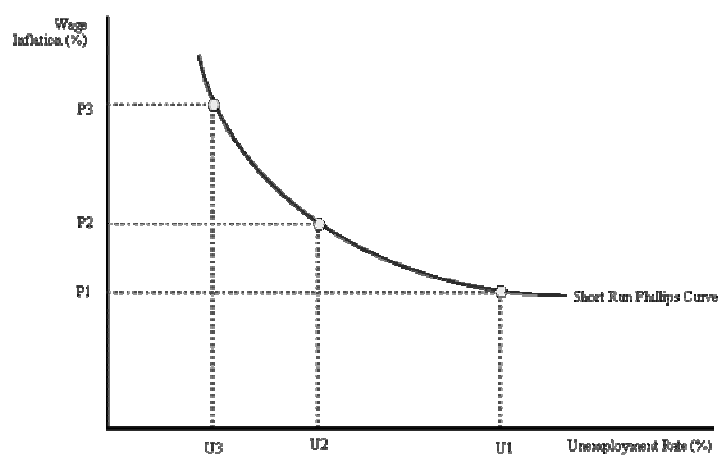


Рис. 1. Крива Філіпса як приклад відношення “trade off” між безробіттям і інфляцією  
Джерело:[6]

Тобто падіння безробіття в кожному випадку має спричиняти зростання інфляції, отже, досягнення одного позитивного ефекту пов’язується з певною витратою (погіршенням) іншої

змінної. Тим часом емпіричні дані, які стосуються формування показників безробіття й інфляції протягом більше десяти років, показують, що в британській економіці спостерігалася відносно довгий період падіння безробіття без одночасного значущого зростання інфляції, що представляє рис. 2. А, отже, ми маємо тут справу з перетворенням відношення “trade off” у відношення “trade up”. Досягнення одночасного падіння безробіття і зниження/відносно стабілізації рівня інфляції є наслідком розвитку дій у межах так званого “supply-side improvements” – економіки пропозиції, яка, концентруючись на збільшенні продуктивності, зниженні витрат праці, форсуванні прибутків від інновацій тощо спричиняє більшу тривалість безінфляційного періоду розвитку економіки.

Іншим прикладом такого „ослаблення” принципу “trade off”, який наводить Г. Рейлі, є відношення між господарським зростанням (вимірюваним за допомогою *GDP - Gross Domestic Produkt*) та ціною інфляцією (*CPI - Consumer Price Inflation*). Як правило, значне зростання економіки, що виникає за збільшення агрегованого попиту, прискорює інфляцію, тому ключовим для країн, які швидко розвиваються і тим самим наражаються на ризик інфляції, є контроль за агрегованим попитом з використанням інструментів монетарної і фіскальної політики і одночасний пошук способів зростання агрегованої пропозиції, наприклад, через поліпшення продуктивності. Результатом аналізу британської економіки від ранніх 90-х років вказує, що це є період відносно макроекономічної стабільності з підтримкою фази економічного зростання, пов’язаного з продовженням зниження рівня інфляції. Отже, маємо справу з прикладом переходу від відношення “trade off” до відношення “trade up”. Такий ефект був можливим завдяки відповідній активності як з боку управління агрегованим попитом при використанні монетарної політики незалежного банку Англії, так і дій, що рекомендуються економікою пропозиції (*supply-side of economy*), які полягають у збільшенні продуктивності й інвестицій, щоб підняти здатність економіки до задоволення попиту і підтримки конкурентоспроможності виробників на глобальному ринку.

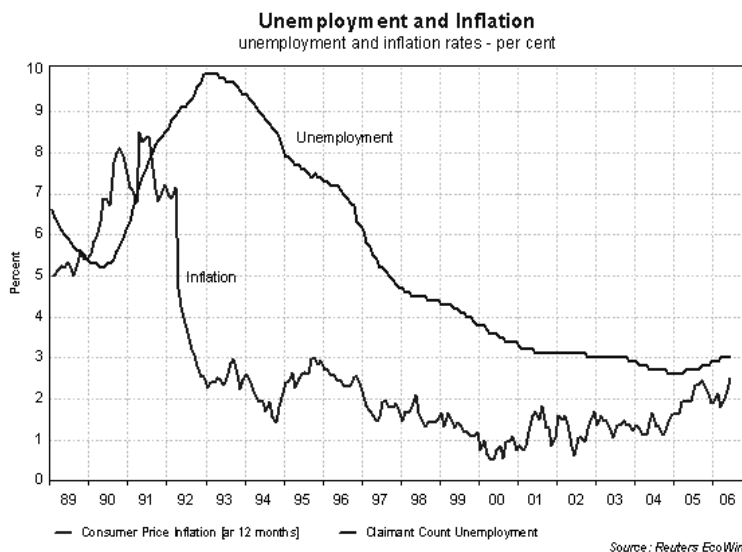


Рис.2 Формування показників безробіття і інфляції в британській економіці.  
Джерело [6]

Вищезгадані приклади свідчать, що через здійснення певних дій можливим є пом’якшення/відступлення від режимів, які виникають через дотримання принципу “trade off” і досягнення ефекту “trade up”, що можна інтерпретувати як прямування до досягнення еластичності.

*Екземпліфікація перетворення відношення “trade off” в “trade up” на мікроекономічному рівні.*

Переходячи на мікроекономічний рівень, можна зазначити, що господарські суб’єкти/фірми все частіше здійснюють дії як в операційному, так і стратегічному вимірі, що є спробою „ламання” закріплених в їх функціонуванні відношень “trade off”, в тому числі, наприклад, проблем, які

стосуються: виробляти чи купувати (а, отже, пов'язаних з діапазоном діяльності і співпраці із зовнішніми суб'єктами), диверсифікувати чи спеціалізувати виробничий профіль, утримувати запаси чи нести ризик втрати неперервності діяльності, розширювати сферу інвестування чи обмежувати зовнішні джерела фінансування тощо.

Сьогодні вже не буде достатнім для досягнення конкурентної переваги і пов'язаних з нею ефективніших цілей форсувати тільки один пріоритет/напрямок дій. Ще до 80-тих років минулого століття достатньою умовою для досягнення конкурентної переваги (успіху) було вміння фірми концентруватися на вибраному пріоритеті конкуренції. До цього однозначного висловлювання зокрема закликав М. Портер [7, с.56] у своїй моделі конкуренції, протиставляючи стратегію витратного лідера і стратегію диференціації (якісного виділення), стверджуючи одночасно, що відсутність однозначності в цьому виборі через „ефект застрягання” може категорично ослабити фірму на ринку (погіршуючи також результати її діяльності) або взагалі вивести її з ринку.

Сучасні умови функціонування на ринку для забезпечення розвитку фірми використовують її здатність до дії з врахуванням декількох пріоритетів одночасно, зокрема:

- швидкого постачання певного продукту;
- утримування відповідно низьких витрат;
- забезпечення відносно високої якості;
- поважання індивідуалізованих очікувань, що перекладається на необхідність забезпечення комплексної пропозиції або диференціювання профілю діяльності фірми.

Вони є на перший погляд суперечливими між собою, навіть такими, що частково виключаються, а тим самим важкими для реалізації одночасно; проте виявляється, що через здійснення певних дій (протяжного характеру, процесно орієнтованих, таких, що враховують різні часові горизонти тощо) на користь широко трактованої еластичності є можливою нейтралізація конфлікту між ними, тобто перетворення відношення “*trade off*” у відношення “*trade up*”.

Якщо, наприклад, справність у сфері постачання, яка гарантує реалізацію пріоритету швидкості постачання певного продукту (виробу або послуги) до клієнта досягатиметься переважно через утримування певного рівня запасів сировини, матеріалів, напівфабрикатів та інших засобів, то це суперечить прямуванню до досягнення ефективності (витрати на заморожування працюючого капіталу знижуватимуть потенційно можливу межу цієї ефективності). Натомість здійснення дій на користь збільшення еластичності системи поставок, наприклад, через використання опції “*just in time*”, ведення політики утримування альтернативних джерел постачання, а також забезпечення (виконання) відповідних якісних стандартів для напівфабрикатів, що постачаються, замість реалізації у власній сфері процесу підготовки матеріалів, напівфабрикатів спричинить те, що з'являться шанси поліпшення ефективності (внаслідок значного зниження витрат заморожування оборотного капіталу нетто, зниження витрат організації додаткової поставки тощо). Це саме стосується пріоритету швидкої поставки, гарантованої, наприклад, далекосяжною спеціалізацією у виробництві або в наданні послуг, та необхідності виконання індивідуалізованих замовлень, тобто великої різноманітності продуктів. За допомогою пом'якшення конфлікту, виникаючого з відношення “*trade off*” між цими пріоритетами, виникають еластичні системи виробництва, які дають змогу диференціювати продукцію без негативних часових наслідків, які перекладалися на цикл поставлення певного продукту до клієнта. Також достатньо очевидне відношення (за принципом “*trade off*”) між витратами та якістю можна відносно легко перетворити. Якщо традиційний підхід до досягнення якісних цілей (що зосереджується на реалізації контрольної діяльності) у межах широко трактованих дій з підвищення еластичності заміниться системою забезпечення якості, що розтягується від етапу проектування до етапу експлуатації і ще додатково підсилиться виконанням принципу „все добре вже за першим разом”, то у результаті (отримуючи заощадження зокрема на витратах контролю і інспекції, витратах нейтралізації втрат в середовищі чи також з причини обмеження збитків, пов'язаних з браками, які можна або не можна виправити, а також пов'язаних з реалізацією надлишків) можна знизити витрати фірми, тобто отримувати ефект за принципом “*trade up*”.

## Висновки

Підсумовуючи передумови до еластичності як дії організації, скерованої на те, щоб вирішувати проблему зростаючої турбуленції, сутність якої вдалося б привести до генерації широкого спектра різних опцій дій і формування умов для відносно швидкого переходу з однієї опції до іншої, пов'язане також з потребою долання суперечливості між різними опціями функціонування, пріоритетами організації в умовах ринкової економіки. В цей спосіб еластичність (крім пов'язаних із цим витрат) стає – в умовах нестабільності ринку, скорочення життєвих циклів продуктів, технологій, а також організацій, а також появи все досконаліших і індивідуалізованих потреб клієнта – джерелом досягнення поліпшення ефективності й укріплення конкурентної переваги. Реалізація дій, що створюють атрибут еластичності організації, дає шанси отримання бажаного рівня ефективності, тобто відношення ефектів до витрат, запевняючи тим самим можливість продовження діяльності і подальшого розвитку. Не вражає, отже, що рекомендація „еластичного буття” стає сьогодні категоричним імперативом для функціонування і розвитку організації.

## Перспективи подальших досліджень

Проблема відношення, розглянута в цій статті, між ефективністю й еластичністю організації (підприємства) з певністю вимагає подальших, поглиблених досліджень, зокрема спостереження й ідентифікації проявів перетворення відношення “trade off” у відношення “trade up”.

Доцільно також спробувати визначити, чи здійснення дій (заходів) із підвищення еластичності, безсумнівно пов'язане з необхідністю несення витрат/коштів, остаточно уможливило досягнення визначених ефектів/результатів у турбулентних умовах діяльності і спричиняє поліпшення відношення, що описує сутність ефективності.

1. Osbert-Pociecha G., *Elastyczność organizacji – „tańczenie” w turbulentnym otoczeniu* [www.wiedza.info.pl](http://www.wiedza.info.pl). 2. Adler P.S., Goldoftas B., Herine D.I., *Flexibility Versus Efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system*, “*Organization Science*” 1999, vol. 10 nr 1. 3. Carlsson B., *Flexibility and the theory of the firm*, “*International Journal of Industrial Organization*” 1989 vol.7 nr 2. 4. Ghemawat P., J.E. Ricart C. , *The organizational tension between static and dynamic efficiency*, „*Strategic Management Journal*” 1993 vol. 14 nr specjalny. 5. Czechowski L., *Wielowymiarowa ocena efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa przemysłowego*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1997. 6. Riley G., *Macroeconomic Objectives and Policy Trade offs* [www.tutor2u.net](http://www.tutor2u.net). 7. Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWN, Warszawa 1992.