

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.8.30](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.8.30)

УДК: 631.15

*О. Ю. Смелянов,  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій,  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів  
ORCID: 0000-0002-1743-1646*

## **МОДЕЛЮВАННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДВИЩЕННЯ ГНУЧКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

*Olexandr Ymelyanov,  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Business Economics and Investment,  
Lviv Polytechnic National University, Lviv*

### **MODELING THE ASSESSMENT OF THE POTENTIAL OF INCREASING THE FLEXIBILITY OF ENTERPRISES**

*Метою даної статті є розроблення моделі оцінювання потенціалу підвищення гнучкості підприємств. Було встановлено основні механізми забезпечення гнучкості підприємств. Проведено групування типів адаптації підприємств до змін у зовнішньому середовищі. Визначено головні способи такої адаптації, до яких віднесено зміну цін на продукцію підприємства та фізичних обсягів її виробництва та збуту, зміну витрат ресурсів на одиницю продукції, зміну структури асортименту продукції та зміну структури ресурсів, що використовуються для виробництва продукції. Запропоновано показники оцінювання гнучкості підприємств. Зокрема, запропоновано визначати потенційні втрати підприємства у випадку відсутності його адаптації до негативних змін у зовнішньому середовищі. Тоді фактичний рівень адаптації підприємства до таких змін визначатиметься часткою його потенційних втрат, які вдалося уникнути внаслідок здійсненої ним адаптації. Запропоновано оцінювати потенціал підвищення гнучкості підприємства шляхом обчислення прогнозного зростання частки його потенційних втрат від негативних впливів зовнішнього середовища, які підприємство уникне завдяки вдосконаленню наявних у нього адаптаційних механізмів. Представлено послідовність оцінювання потенціалу підвищення гнучкості підприємств. Показано роль, яку відіграє у такому підвищенні впровадження на підприємствах прогресивних ресурсозберігаючих технологічних процесів. Окремо розглянуто випадок адаптації підприємства до зростання цін на ресурси, що ним застосовуються. Виявлено зв'язок між економічною стійкістю та гнучкістю підприємств. Використання розробленої моделі оцінювання потенціалу зростання гнучкості підприємств у практиці їх діяльності дасть змогу підвищити рівень ефективності цієї діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.*

*Ensuring the proper efficiency of business activities of enterprises requires the existence of effective mechanisms for adapting to changes occurring in a dynamic market environment. In turn, the effectiveness of the functioning of such mechanisms depends on the level of enterprise flexibility.*

*Therefore, increasing the level of enterprise flexibility is an important condition for improving their economic resilience to negative environmental impacts. In this regard, the purpose of this article is to develop a model for assessing the potential of increasing the flexibility of enterprises. The main mechanisms for ensuring the flexibility of enterprises are identified in the paper. A grouping of types of adaptation of enterprises to changes in the external environment is conducted. The main methods of such an adaptation are determined and they are the following: changes in prices for products of the enterprise and changes in physical volumes of its production and sales, changes in resource use per unit of production, changes in the structure of product range and changes in the structure of the resources used for production. In addition, the indicators of enterprise flexibility assessment are proposed. In particular, the authors suggested to determine the potential losses of the enterprise in the absence of its adaptation to negative changes in the external environment. Then, the actual level of adaptation of the enterprise to such changes can be determined by the share of its potential losses that could be avoided due to adaptation. It is also proposed to assess the potential of increasing the flexibility of the enterprise by calculating the forecast growth of the share of its potential losses from negative environmental impacts that the company will avoid by improving its adaptive mechanisms. The sequence of assessment of the potential of increasing the flexibility of enterprises is presented. The role played by such an increase in the implementation of advanced resource-saving technological processes at enterprises is demonstrated. Separate consideration is given to the case of adaptation of the enterprise to the increase in prices for the resources that are being used. The interrelation between economic sustainability and enterprise flexibility is revealed. Using the developed model of assessment of the potential of increasing flexibility of enterprises in their practice will increase the level of efficiency of this activity in the unstable environment.*

**Ключові слова:** підприємство; гнучкість; адаптація; потенціал; оцінювання; моделювання.

**Key words:** enterprise; flexibility; adaptation; potential; assessment; modeling.

**Постановка проблеми.** На теперішньому етапі розвитку економіки для багатьох підприємств характерним є ускладнення зовнішніх умов їх функціонування, що відображається у посиленні конкурентної боротьби, прискоренні змін уподобань споживачів продукції, посиленні невизначеності майбутніх параметрів фінансових ринків тощо. За таких умов рівень економічної ефективності господарської діяльності підприємств не є перманентною величиною і може суттєво змінюватися. У зв'язку з цим довгострокова ефективність функціонування суб'єктів господарювання стає значною мірою залежною від рівня та швидкості адаптації підприємств до змін, які виникають у їх зовнішньому середовищі. Своєю чергою, адаптаційні можливості підприємств визначаються такою їх властивістю як гнучкість. Тому підвищення здатності адаптації підприємств до змін повинно базуватися на управлінні їх гнучкістю, що потребує попереднього оцінювання величини потенціалу її підвищення.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання оцінювання сукупного економічного потенціалу підприємств та його окремих складників розглядалося у працях таких науковців, як О. Ареф'єва [1], Д. Васильківський [2], В. Гришко [3], В. Козик [4], Л. Лесик [5], О. Маслак [6] та ін. Також значна кількість наукових праць присвячена проблемі оцінювання та управління гнучкістю та адаптованістю підприємств. Зокрема, це стосується праць таких науковців, як Р. Акофф [7], Р. Дафт [8], І. Демків [9], І. Ігнатієва [10], Р. Распопов [11] та ін. Разом з тим, питання розроблення методичних засад оцінювання потенціалу підвищення гнучкості підприємств на теперішній час у науковій літературі не є повністю вирішеним і потребує подальших досліджень.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є розроблення моделі оцінювання потенціалу підвищення гнучкості підприємств. Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких основних завдань: виконати групування типів адаптації підприємств до змін у зовнішньому середовищі та визначити головні способи такої адаптації; розробити показники оцінювання гнучкості підприємств та вимірювання потенціалу її підвищення; визначити послідовність оцінювання потенціалу підвищення гнучкості підприємств; з'ясувати зв'язок між економічною стійкістю та гнучкістю підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Гнучкість підприємства являє собою складну та багатогранну його властивість. Це проявляється як у великій кількості чинників, які беруть участь у її формуванні, так і у значній кількості способів реалізації цієї властивості, що обумовлює наявність різних видів гнучкості підприємства. Проте, у загальному випадку під гнучкістю підприємства доцільно розуміти сукупність

характеристик внутрішнього середовища підприємства, які обумовлюють його здатність адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах.

Таким чином, гнучкість підприємства у кінцевому рахунку проявляється через його здатність до адаптації. Разом з тим, слід зауважити, що між гнучкістю та адаптацією існують певні відмінності. По-перше, адаптація виступає результатом реалізації властивості гнучкості, а, по-друге, ступінь гнучкості є виключно внутрішньою характеристикою підприємства, у той час як рівень адаптації формується також і під впливом зовнішніх чинників (зокрема, цей рівень визначається величиною та характером тих змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі підприємства). Проте, найбільш узагальнену оцінку гнучкості підприємства можна отримати саме через вимірювання його здатності до адаптації.

Розглядаючи механізм адаптації підприємств до змін, слід виокремлювати характер та силу цих змін, а також результуючі показники та параметри адаптації. Зокрема, щодо характеру змін у зовнішньому середовищі підприємства, які викликатимуть необхідність адаптації до них, то найбільш розповсюдженими такими змінами є: зміна цін на продукцію підприємств, зміна попиту на цю продукцію, зміна цін на ресурси (матеріальні, енергетичні, трудові, фінансові), які використовують підприємства у своїй господарській діяльності, зміна обсягів пропозиції цих ресурсів тощо.

Щодо результуючих показників адаптації, то їх зміна характеризує в абсолютному виразі потужність відповідних адаптаційних механізмів, тоді як зміна параметрів адаптації відображає сам процес її здійснення, тобто процес реалізації гнучкості підприємства.

Зокрема, до результуючих показників адаптації підприємств до змін можна віднести їх операційний або чистий прибуток, а також додану вартість. Щодо параметрів адаптації підприємств до змін, то їх прикладами є натуральні обсяги виробництва різних видів продукції, її асортиментна структура, витрати різних видів ресурсів на одиницю певної продукції тощо.

Загалом, параметри адаптації відповідають певним її способам, а таких способів існує досить багато. Зокрема, якщо в якості змін у зовнішньому середовищі підприємства розглядати зміну цін на певний вид ресурсів, який споживає підприємство, то ним можуть застосуватися різноманітні організаційні, технічні та технологічні засоби, спрямовані на зміну обсягів використання цього ресурсу. Проте, якщо розглянути випадок окремого виду продукції, для виготовлення якої підприємство застосовує цей вид ресурсів, то існують два головних напрями адаптації до зміни ціни на нього, а саме:

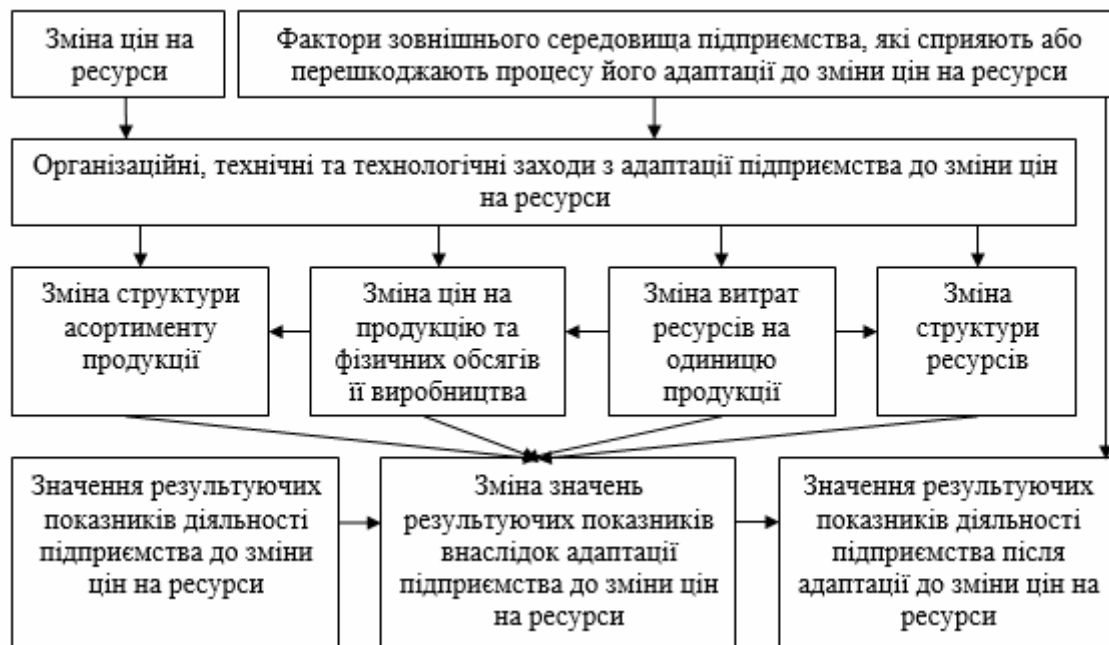
1) зміна ціни продукції, що виготовляється з використання цього ресурсу. Така зміна, своєю чергою, може вплинути на попит на цю продукцію та, відповідно, фізичні обсяги її збуту. При цьому сила такого впливу залежить, зокрема, від еластичності попиту на продукцію за її ціною;

2) зміна величини витрат ресурсу на одиницю продукції.

Припустимо тепер, що підприємство виробляє або може виробляти одночасно декілька видів продукції та використовує або може використовувати для цього декілька видів ресурсів. Тоді виникає ще два можливих напрями адаптації підприємства до зміни ціни ресурсу, а саме: зміна структури асортименту його продукції та зміна структури ресурсів, які використовуються.

Отже, до основних параметрів адаптації підприємств до зміни цін на ресурси можна віднести ціни та обсяги збуту продукції, витрати ресурсів на одиницю продукції, а також структуру асортименту продукції та структуру ресурсів.

З урахуванням викладеного вище на рис. 1 представлено загальну модель адаптації підприємства до зміни цін на ресурси. При цьому окремо відзначено вплив факторів зовнішнього середовища підприємства на процес такої адаптації. Ці фактори можуть як сприяти процесу адаптації, так і перешкоджати йому. Зокрема, до них можна віднести зміну кон'юнктури на ринку продукції, яку виробляє та реалізує підприємство.



**Рис. 1. Загальна модель адаптації підприємства до зміни цін на ресурси**

*Складено автором*

Отже, можна виділити чотири типи адаптації підприємств до зміни цін на ресурси залежно від способів такої адаптації. Проте, провести групування типів адаптації підприємств до змін можна і за іншими ознаками. Зокрема, можливо виділити такі види цієї адаптації:

1) за характером змін, що відбуваються: адаптація до зміни цін на продукцію підприємств, адаптація до зміни попиту на цю продукцію, адаптація до зміни цін на ресурси, адаптація до зміни обсягів пропозиції ресурсів, адаптація до інших змін у зовнішньому середовищі підприємства, адаптація до змін у внутрішньому середовищі підприємства;

2) за спрямованістю змін, що відбуваються: адаптація до позитивних змін, адаптація до негативних змін;

3) залежно від врахування чинників зовнішнього середовища при оцінюванні результатів адаптації: внутрішня адаптація (вплив чинників зовнішнього середовища не враховується), загальна адаптація (з врахуванням чинників зовнішнього середовища підприємства, які сприяють або перешкоджають процесу адаптації);

4) залежно від характеру адаптаційних заходів: організаційна, технічна, технологічна та інші види адаптації;

5) залежно від швидкості реагування на зміни: швидка та повільна адаптація;

6) залежно від необхідності вкладення інвестицій у реалізацію заходів з адаптації: адаптація, що не потребує вкладення інвестицій у заходи з її провадження; адаптація, що потребує вкладення інвестицій у заходи з її провадження;

7) залежно від сили та наслідків адаптації: негативна, низька, помірна, висока адаптація, гіперадаптація.

Необхідно відзначити, що поділ рівня адаптації підприємств до змін за останньою із представлених вище класифікаційних ознак потребує попередньої побудови певного індикатора, за допомогою якого можна вимірити силу та наслідки такої адаптації. Відзначимо, що такий індикатор буде одночасно характеризувати і рівень гнучкості підприємства, оскільки ця його властивість проявляється саме через механізм адаптації до змін. Також необхідно враховувати, що конструкція показника рівня адаптації підприємства до змін відрізнятиметься залежно від спрямованості цих змін, тобто залежно від того, чи є ці зміни з точки зору підприємства позитивними (сприятливими) або негативними (несприятливими). Зокрема, модель оцінювання результатів адаптації підприємства до негативних змін у його зовнішньому середовищі зображено на рис. 2.



**Рис. 2. Модель оцінювання результатів адаптації підприємства до негативних змін у його зовнішньому середовищі**  
Складено автором

Базуючись на представлений на рисунку 2 моделі, можна запропонувати такий показник рівня адаптації підприємства до негативних змін у його зовнішньому середовищі:

$$I_{ан} = \frac{\Delta B - \Delta B_a}{\Delta B}, \quad (1)$$

де  $I_{ан}$  – показник рівня адаптації підприємства до негативних змін у його зовнішньому середовищі, частки одиниці;

$\Delta B$  – величина потенційних втрат підприємства внаслідок цих змін, якщо б адаптації до цих змін не відбулося;

$\Delta B_a$  – величина втрат підприємства внаслідок негативних змін, яких вдалося запобігти внаслідок адаптації до цих змін.

Якщо підприємство до настання негативних змін у його зовнішньому середовищі знаходилося в оптимальному стані, то значення показника (1) не може перевищувати одиницю, тобто результуючий показник адаптації (зокрема, чистий прибуток підприємства) не може збільшитися внаслідок неї. Дійсно, нехай після адаптації підприємство знову опинилося в оптимальному стані, якому відповідає сукупність певних значень параметрів адаптації. Припустимо, що внаслідок цього результуючий показник адаптації збільшився порівняно із тим його рівнем, який цей показник мав до змін. Тоді при нових значеннях параметрів адаптації, але за старих значень параметрів зовнішнього середовища значення результуючого показника було б ще вищим, ніж після адаптації. Однак, це суперечить умові оптимальності стану підприємства, у якому воно перебувало до змін, що доводить справедливність висловленого твердження про граничне значення показника (1).

Використовуючи показник (1), можна здійснити градацію рівня адаптації підприємства до негативних змін у його зовнішньому середовищі відповідно до представленої вище класифікаційної ознаки видів адаптації. Зокрема, якщо значення показника (1) є меншим одиниці, це свідчитиме про негативну адаптацію. Якщо ж значення показника (1) перевищує одиницю, то це є ознакою гіперадаптації (у цьому випадку підприємство до адаптації знаходилося не в оптимальному стані).

Якщо ж розглядати випадок адаптації підприємства до позитивних змін у його зовнішньому середовищі, то показник рівня такої адаптації можна обчислити за такою формулою:

$$I_{ан} = \frac{\Delta \Pi + \Delta \Pi_a}{\Delta \Pi}, \quad (2)$$

де  $I_{ан}$  – показник рівня адаптації підприємства до позитивних змін у його зовнішньому середовищі, частки одиниці;

$\Delta \Pi$  – потенційна величина приросту прибутку підприємства внаслідок цих змін, якщо б адаптації до цих змін не відбулося;

$\Delta P_a$  – величина приросту прибутку підприємства, яку отримано внаслідок адаптації до позитивних змін у його зовнішньому середовищі.

Показники (1) та (2) можна застосовувати також і як узагальнюючі індикатори оцінювання рівня гнучкості підприємства відносно тих змін, що відбуваються у його зовнішньому середовищі. При цьому, окрім цих показників, також доцільно використовувати і часткові показники гнучкості підприємства, які відповідатимуть змінам тих чи інших параметрів адаптації. Зокрема, до часткових показників гнучкості підприємства можна віднести абсолютні та відносні показники: зміни фізичних обсягів різних видів продукції підприємства, зміни структури асортименту цієї продукції, зміни питомих витрат певних видів ресурсів, які використовує підприємство, зміни співвідношення між фізичними обсягами використання різних видів ресурсів підприємства. Також важливим частковим показником гнучкості підприємства є показник швидкості його адаптації до змін.

При формуванні системи показників оцінювання рівня гнучкості підприємства важливо виокремлювати фактичну та перспективну гнучкість. Фактична гнучкість підприємства – це та гнучкість, яку підприємство проявило відносно змін, які вже сталися. У той же час, перспективна гнучкість підприємства – це та очікувана гнучкість, яку підприємство проявить відносно змін, які можуть статися у майбутньому.

Необхідно відзначити, що процедура обґрунтування заходів із підвищення рівня гнучкості підприємства залежить від того, який вид гнучкості (фактична чи перспективна) розглядається. Цю тезу можна пояснити на прикладі такого важливого напрямку підвищення гнучкості підприємства стосовно зростання цін на ресурси як впровадження прогресивних ресурсозберігаючих технологічних процесів. Дійсно, якщо таке впровадження є інструментом підвищення фактичної гнучкості підприємства, то у цьому випадку доцільність здійснення на підприємстві ресурсозберігаючих технологічних змін визначатиметься на підставі поточних значень цін на ресурси (за умови, що такі ціни будуть достатньо стабільними у майбутньому). Якщо ж розглядається підвищення перспективної гнучкості підприємства стосовно зростання цін на ресурси завдяки впровадженню ресурсозберігаючих технологій, то у цьому випадку доцільність такого впровадження значною мірою визначатиметься імовірністю зростання цін на ресурси у майбутньому, очікуваною швидкістю здійснення відповідних технологічних змін та іншими параметрами.

Поділ гнучкості підприємства на фактичну та перспективну слід враховувати і при оцінюванні потенціалу її підвищення. Загалом, потенціал підвищення гнучкості підприємства являє собою його здатність провадити певні зміни у внутрішньому середовищі, які забезпечуватимуть зростання рівня фактичної та перспективної гнучкості підприємства.

Оцінювання потенціалу підвищення гнучкості підприємства потребує детального аналізування характеристик його внутрішнього середовища та пошуку резервів вдосконалення цих характеристик з метою збільшення рівня здатності підприємства адаптуватися до змін у його зовнішньому та внутрішньому середовищі. При цьому оцінювання потенціалу підвищення гнучкості підприємства доцільно здійснювати за допомогою множини показників, які характеризують можливість збільшення рівня адаптації підприємства до змін за різних сценаріїв цих змін. Зокрема, якщо розглядати випадок адаптації підприємств до негативних змін у його зовнішньому середовищі, то такі сценарії насамперед відповідатимуть різним комбінаціям можливого скорочення попиту на продукцію підприємства та можливого збільшення цін на ресурси, що ним використовуються. Тоді прогнозний рівень адаптації підприємства до певного сценарію погіршення умов його зовнішнього середовища після реалізації заходів із підвищення гнучкості можна визначити за такою формулою:

$$I_{anli} = \frac{\Delta B_i - \Delta B_{ai} - \Delta B_{adi}}{\Delta B_i}, \quad (3)$$

де  $I_{anli}$  – прогнозний рівень адаптації підприємства до  $i$ -того сценарію погіршення умов його зовнішнього середовища після реалізації заходів із підвищення гнучкості, частки одиниці;

$\Delta B_i$  – величина прогнозних витрат підприємства внаслідок цих змін, якщо б адаптації до цих змін не відбулося;

$\Delta B_{ai}$  – прогнозна величина витрат підприємства внаслідок негативних змін за  $i$ -тим їх сценарієм, яких вдалося б запобігти завдяки адаптації до цих змін за наявного рівня гнучкості підприємства;

$\Delta B_{adi}$  – прогнозна додаткова величина витрат підприємства внаслідок негативних змін за  $i$ -тим їх сценарієм, яких вдалося б запобігти завдяки підвищенню рівня гнучкості підприємства.

Відповідно, рівень потенціалу підвищення гнучкості підприємства стосовно адаптації до можливих негативних змін у його зовнішньому середовищі може бути обчислений за такою формулою:

$$\Delta I_{ani} = I_{anli} - I_{an0i}, \quad (4)$$

де  $\Delta I_{ani}$  – рівень потенціалу підвищення гнучкості підприємства стосовно адаптації до можливих негативних змін у його зовнішньому середовищі за  $i$ -тим їх сценарієм, частки одиниці;

$I_{an0i}$  – прогнозний рівень адаптації підприємства до  $i$ -того сценарію погіршення умов його зовнішнього середовища, якщо реалізація заходів із підвищення гнучкості не відбудеться, частки одиниці.

Загальну модель оцінювання потенціалу підвищення гнучкості підприємств представлено на рис. 3. Як впливає з цієї моделі, результат такого оцінювання являтиме собою сукупність значень показників, які обчислюються за формулою (4), за різних сценаріїв негативних змін у зовнішньому середовищі підприємства. Аналогічним чином можна оцінити потенціал підвищення гнучкості підприємства стосовно його адаптації до

позитивних змін у зовнішньому середовищі, проте, у цьому випадку базою для відповідних розрахунків виступатиме формула (2).



**Рис. 3. Загальна модель оцінювання потенціалу підвищення гнучкості підприємства стосовно адаптації до негативних змін у його зовнішньому середовищі**  
*Складено автором*

Необхідно відзначити, що кінцевим етапом оцінювання потенціалу підвищення гнучкості підприємства є визначення переліку організаційно-економічних та техніко-технологічних заходів, спрямованих на таке підвищення, та встановлення найкращих моментів часу їх впровадження. Якщо розглядати перспективну гнучкість підприємства, то ці моменти значною мірою залежать від потреби у здійсненні інвестицій та тривалості реалізації заходів. Ті заходи, які не потребують інвестицій та (або) мають тривалий термін реалізації (наприклад, розроблення та випуск нових видів продукції), повинні бути реалізовані найбільш швидко. У той же час капіталомісткі заходи із відносно швидким терміном реалізації (наприклад, заміна застарілого обладнання) може виявитися доцільним реалізувати вже після настання змін у зовнішньому середовищі підприємства. Більш детальне дослідження цього питання потребує встановлення взаємозв'язку між підвищенням гнучкості підприємства та зниженням ризикованості його діяльності, а також між таким зниженням та зростанням ринкової вартості підприємства.

Також слід вказати на взаємозв'язок між економічною стійкістю підприємства та рівнем його гнучкості. У випадку адаптації підприємства до негативних змін у його зовнішньому середовищі цей взаємозв'язок можна представити таким чином:

$$I_c = \frac{\Delta B - \Delta B_a}{\Pi_0} = \frac{\Delta B}{\Pi_0} \cdot \frac{\Delta B - \Delta B_a}{\Delta B} = I_e \cdot I_{an}, \quad (5)$$

де  $I_c$  – показник економічної стійкості підприємства до негативних змін у його зовнішньому середовищі, частки одиниці;

$\Pi_0$  – величина прибутку підприємства до моменту настання негативних змін у його зовнішньому середовищі;

$I_e$  – показник вразливості підприємства до негативних змін у його зовнішньому середовищі ( $I_e = \Delta B / \Pi_0$ ), частки одиниці.

Таким чином, згідно формули (5) показник економічної стійкості підприємства до негативних змін у його зовнішньому середовищі є прямо пропорційним показнику рівня адаптації підприємства до таких негативних змін.

**Висновки.** Проведене дослідження показало, що у загальному випадку під гнучкістю підприємства доцільно розуміти сукупність характеристик внутрішнього середовища підприємства, які обумовлюють його здатність адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах. При цьому, розглядаючи механізм адаптації підприємств до змін, слід виокремлювати характер та силу цих змін, а також результуючі показники та параметри адаптації. Стосовно типів адаптації підприємства до змін, то їх можна класифікувати за такими ознаками: за характером змін, що відбуваються; за спрямованістю змін; залежно від врахування чинників зовнішнього середовища при оцінюванні результатів адаптації; залежно від характеру адаптаційних заходів; залежно від швидкості реагування на зміни; залежно від необхідності вкладення інвестицій у реалізацію заходів з адаптації; залежно від сили та наслідків адаптації. У роботі було запропоновано визначати рівень адаптації підприємства до негативних змін у зовнішньому середовищі часткою його потенційних втрат, які вдалося уникнути внаслідок здійсненої ним адаптації. За таких умов потенціал підвищення гнучкості підприємства доцільно оцінювати шляхом обчислення прогнозного зростання частки його потенційних втрат від негативних впливів зовнішнього середовища, які підприємство уникне завдяки вдосконаленню наявних у нього адаптаційних механізмів. При цьому оцінювання потенціалу підвищення гнучкості підприємства доцільно здійснювати за допомогою множини показників, які характеризують можливість збільшення рівня адаптації підприємства до змін за різних сценаріїв цих змін. Подальші дослідження проблематики оцінювання потенціалу підвищення гнучкості підприємств повинні передбачати встановлення взаємозв'язку між підвищенням гнучкості підприємства та зниженням ризикованості його діяльності, а також між таким зниженням та зростанням ринкової вартості підприємства.

#### Список літератури.

1. Ареф'єва О.В., Харчук Т.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 7 (85). С. 71-76.
2. Васильківський Д.М. Систематизація складових елементів економічного потенціалу підприємства у рамках концепції механізму підвищення. *Наука й економіка*. 2014. № 2 (34). С. 115-120.
3. Гришко В.А., Ємельянов О.Ю., Крет І.З. Оцінювання поточного та стратегічного рівня інвестиційного потенціалу машинобудівних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» Серія: «Проблеми економіки та управління»*. 2010. № 683. С. 210-215.
4. Козик В.В., Ємельянов О.Ю., Лесик Л.І. Система показників оцінювання поточного рівня ендогенного економічного потенціалу підприємств. *Економічний простір*. 2014. № 86. С. 173–184.
5. Лесик Л.І. Типологія видів і чинників формування економічного потенціалу підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.12. С. 271-278.
6. Маслак О.І., Квятковська Л.А. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет*. 2012. Вип. 9 (34). Ч. 1. С. 201–210.
7. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. Москва: Сирин, 2002. 256 с.
8. Daft R., Lane P. Management; 9th ed., Cengage Learning: Boston, MA. USA. 2010. 699 p.
9. Демків І. Розвиток понятійного апарату управління гнучкістю підприємства. *Економічний аналіз*. 2010. Вип. 5. С. 80–82.
10. Ігнат'єва І.А., Хлістунова Н.В. Методичні підходи до оцінювання рівня стратегічної гнучкості підприємств сфери послуг. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 4. С. 128-135.
11. Распопов Р.С. Економічні аспекти гнучкості виробничої потужності підприємства. *Вісник ДонДУЕТ*. 2006. № 4 (32). С. 117-123.

#### References.

1. Arefyeva, O.V. and Kharchuk, T V. (2008), “Economic principles of enterprise potential formation”, *Aktual'ni problemy ekonomiky*, №7 (85), pp. 71-76.
2. Vasylykivskiy, D.M. (2014), “Systematization of the components of the economic potential of the enterprise within the framework of the concept of the mechanism of improvement”, *Nauka y ekonomika*, № 2(34), pp. 115-120.

3. Hryshko, V.A. Yemelianov, O.Yu. and Kret, I. Z. (2010), "Estimation of current and strategic level of investment potential of machine-building enterprises", *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika» Seriia: «Problemy ekonomiky ta upravlinnia»*, № 683, pp. 210-215.
4. Kozyk, V.V. Yemelianov, O.Yu. and Lesyk, L.I. (2014), "The system of indicators for assessing the current level of endogenous economic potential of enterprises", *Ekonomichnyi prostir*, № 86, pp. 173–184.
5. Lesyk, L.I. (2013), "Typology of types and factors of formation of economic potential of the enterprise", *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, № 23 (12), pp. 271-278.
6. Maslak, O.I. and Kviatkovska, L. A. (2012), "The main stages of evaluation of the strategic potential of the enterprise", *Ekonomichni nauky. Seriia «Ekonomika ta menedzhment»: Zbirnyk naukovykh prats. Lutskyi natsionalnyi tekhnichnyi universytet*, № 9 (34), 1, pp. 201–210.
7. Akoff, R. (2002), *Planirovanie buduschego korporatsii* [Planning for the future of the corporation], Moskva: Sirin.
8. Daft, R. and Lane, P. (2010), *Management*, 9th ed., Cengage Learning, Boston, MA, USA.
9. Demkiv, I. (2010), "Development of the conceptual apparatus for managing the flexibility of the enterprise", *Ekonomichnyi analiz*, № 5, pp. 80–82.
10. Ihnat'yeva, I.A. and Khlistunova, N.V. (2013), "Methodical approaches to assessing the level of strategic flexibility of services companies", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, № 4, pp. 128-135.
11. Raspopov, R.S. (2006), "Economic aspects of flexibility of the production capacity of the enterprise", *Visnyk DonDUET*, № 4 (32), pp. 117-123.

*Стаття надійшла до редакції 27.07.2019 р.*