

УДК 658.5.012.03

**Наталія ШМАТЬКО,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
Українська інженерно-педагогічна академія,  
м. Харків

## **ВІДМІННОСТІ ГНУЧКОГО ТА АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

**Анотація.** Розглянуто поняття «гнучкості» та «адаптивності» на промисловому підприємстві, проаналізовано, виділено критерії розмежування адаптивності й гнучкості управління промисловими підприємствами, визначено, що гнучке управління промисловими підприємствами може виражатися у трьох формах: результативній, процесній і потенційній. запропоновано нову класифікаційну ознаку гнучкого управління – форма прояву, за якою виділити три її види: результативна, процесна і потенційна (потенціал гнучкості).

**Ключові слова:** гнучкість, адаптивність, промислове підприємство, управління підприємством, потенціал гнучкості.

**Вступ.** В сьогоденні умовах суттєво підвищилися рівень невизначеності й швидкість змін умов зовнішнього середовища. Спроможність швидко пристосуватися до різкої зміни економічної ситуації стала ключовим фактором не лише ефективності діяльності, але й виживання як невеликих підприємств, так і гігантських корпорацій.

Підприємства промислових галузей української економіки стикаються зі зростаючою конкуренцією з боку країн, що розвиваються, і у першу чергу – Китаю. Зважаючи на об'єктивно вищу за багатьма параметрами конкурентоспроможність китайської продукції, єдиним шляхом до перемоги у конкурентній боротьбі як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, вбачається застосування продуктивних і технологічних інновацій. У свою чергу, засвоєння інновацій передбачає необхідність внутрішніх змін: чим більш інноваційним є підприємство, тим більшої гнучкості для забезпечення можливості постійної внутрішньої перебудови воно потребує [2].

З іншого боку, гнучкість управління промислового підприємства не може і не має бути абсолютною – підприємство потребує додержання спеціалізації, забезпечення певної стабільності для запобігання руйнації. Отже, важливим стає знаходження й забезпечення підприємством оптимального рівня гнучкого управління. Все відзначене вище робить проблему гнучкого управління промислового підприємства надзвичайно актуальною.

**Останні дослідження та публікації.** Цікавим є визначення, надане Б. Жуковим. Вчений визначає гнучкість підприємства як його спроможність сприймати нововведення й адаптуватися до нових умов функціонування без порушення власної цілісності, а також перебудовувати параметри діяльності підприємства під впливом змін зовнішніх або внутрішніх умов з метою конкурентоспроможного розвитку та створення максимальної доданої вартості на базі використання сучасного інноваційного інструментарію [1]. Б. Жуков відзначає реакційний характер гнучкості підприємства, називаючи її «функцією відклику».

Ми вважаємо, що слід погодитися з Б. Жуковим у тому, що гнучкість підприємства проявляється у реакції на зміни не лише зовнішніх, але й внутрішніх умов. Адже певні елементи внутрішнього середовища підприємства (цілі, стратегія, техніка, персонал тощо) можуть змінюватися і потребувати змін у інших елементах і підсистемах підприємства, що, у свою чергу, вимагає гнучкості підприємства як складної системи. У такому випадку можна погодитися з Б. Жуковим й іншими вченими, які підкреслюють реакційний характер гнучкості підприємства, адже гнучкість підприємства в будь-якому випадку пов'язана із впливом певних сил (зовнішніх чи внутрішніх) і є реакцією на їхню дію.

М. Хагос використовує фразу «гнучка організація» (responsive organization) для визначення типу організації, яка постійно відчуває і реагує на зміни, загрози і можливості у своєму середовищі. Проте вчений також

використовує як синонім інші аналогічні терміни, такі як «гнучке підприємство» (agile enterprise) і «підприємство в реальному часі» (real-time enterprise) [3]. Останній термін стосується підприємства, яке реагує на зміни у зовнішньому середовищі майже миттєво, у режимі «реального часу». Як визначає вчений, між цими поняттями існують тонкі відмінності, але схожості набагато більше.

У тлумачному словнику С. Ожегова поняття «гнучкий» має кілька значень [4]:

- 1) такий, що легко згибається, пружний;
- 2) такий, що змінюється у своєму русі, багатий відтінками;
- 3) спроможний тверезо оцінити обстановку, обставини й пристосуватися до них.

У свою чергу, поняття «пружний» теж має кілька значень:

- 1) сильний і плавний;
- 2) твердий, але такий, що піддається на стиснення;
- 3) такий, що приймає первісну форму після закінчення дії зовнішніх сил.

Отже, спираючись на тлумачення, надані С. Ожеговим, можна виділити кілька властивостей, що притаманні гнучкості підприємства:

- спроможність легко змінюватися;
- спроможність пристосовуватися до обставин, що змінюються;
- спроможність приймати первісний стан після припинення дії сил, що викликали необхідність змін, тобто оборотність змін.

На нашу думку, оборотність змін є важливою властивістю гнучкості підприємства, і саме цю властивість намагалися відмітити вчені, що визначали гнучкість підприємства як його спроможність провадити певні зміни без докорінної зміни основних виробничих фондів. Адже докорінна зміна основних виробничих фондів не дозволила би підприємству повернутися до первісного стану, тобто є необоротним процесом через

значну його капіталомісткість. У той же час, акцентуючи увагу на питанні недопущення докорінної зміни основних виробничих фондів, вчені звужують проблему, переводячи її у виробничу сферу.

В оксфордському словнику ділової англійської мови є два поняття, безпосередньо пов'язані з поняттям «гнучкість підприємства». Перше з них – flexibility – пояснюється як спроможність змінюватися чи бути зміненим відповідно до нових умов або ситуацій; друге – agility – як спроможність до швидкої адаптації до мінливих ситуацій. При цьому наголошується, що друге поняття використовується переважно для нових, малих компаній. Отже, можна зазначити, що поняття «гнучкість підприємства» відзначає не лише спроможність підприємства змінюватися, але ще й швидкісну характеристику такої спроможності.

Зважаючи на вищесказане, ми пропонуємо визначити гнучкість підприємства як його спроможність оперативно реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі шляхом оборотного переходу у відповідний стан для забезпечення реалізації цілей його діяльності.

**Постанова завдання.** Метою статті є визначення різниці між поняттями гнучкості управління промислового підприємства та адаптивності, виділення критеріїв розмежування адаптивності й гнучкості управління промисловими підприємствами.

**Виклад матеріалу дослідження.** Близьким за змістом до гнучкості є поняття «адаптивність», й деякі вчені навіть ототожнюють їх. Прагнучи розмежувати ці два поняття, Д. Гілмор [5] наголошує, що гнучкість (agility) стосується відносно короткотермінового періоду, тоді як адаптивність (adaptability) має, скоріше, стратегічну орієнтацію.

І. Отенко вважає, що адаптивність системи характеризує «процес цілеспрямованої зміни її структури й функцій відповідно до змін зовнішнього й внутрішнього середовищ підприємства», тоді як гнучкість «відбиває характер зв'язку між елементами системи, «легкість» їхнього

перегрупування без корінних змін у її структурі» [6].

Б. Райзберг вважає, що адаптивність – це спроможність системи, організації чи окремої людини пристосовуватися до різноманітних умов оточуючого середовища [7]. Інші вчені також пов'язують адаптивність зі змінами виключно у зовнішньому середовищі.

Не критикуючи кожний з означених підходів, відмітимо, що загальною їх рисою є виділення у якості критеріїв розмежування адаптивності й гнучкості:

- глибини, а отже, й поворотності змін на підприємстві;
- джерела змін;
- наявність «бази альтернативних станів» системи.

Так, адаптивність характеризує спроможність підприємства до більш глибоких і, в деяких випадках, безповоротних, змін. Адаптація до умов середовища, що змінюються, може передбачати часткову чи повну заміну основних фондів, продукції, що випускається або навіть зміну профілю діяльності. У той же час, гнучкість передбачає спроможність підприємства «переключатися» між альтернативними варіантами функціонування, з можливістю при необхідності обрати будь-який стан необмежену кількість разів.

Адаптація має місце у випадку змін у зовнішньому середовищі, адже первинне значення цього терміну – пристосування організму до змін у зовнішньому середовищі. У той же час, гнучкість проявляється при змінах як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Так, заплановані зміни, пов'язані, наприклад, з установленням нових цілей, також вимагають гнучкості підприємства, але не вимагають адаптивності.

Відмінності між поняттями «гнучкість» й «адаптивність» схематично відображено на рис. 1.

В сучасній економічній науці існує класифікація гнучкості підприємства. Так, за ознакою масштабу виділяють стратегічну й тактичну

гнучкість. Стратегічна гнучкість визначає значущість капіталовкладень, ефекти, обсяги й час реконструкції (реструктуризації) підприємства за наявності необхідності до кардинальних змін у довготривалій перспективі для забезпечення відповідності потенційним вимогам зовнішнього середовища й наявності потенційних ключових факторів успіху.

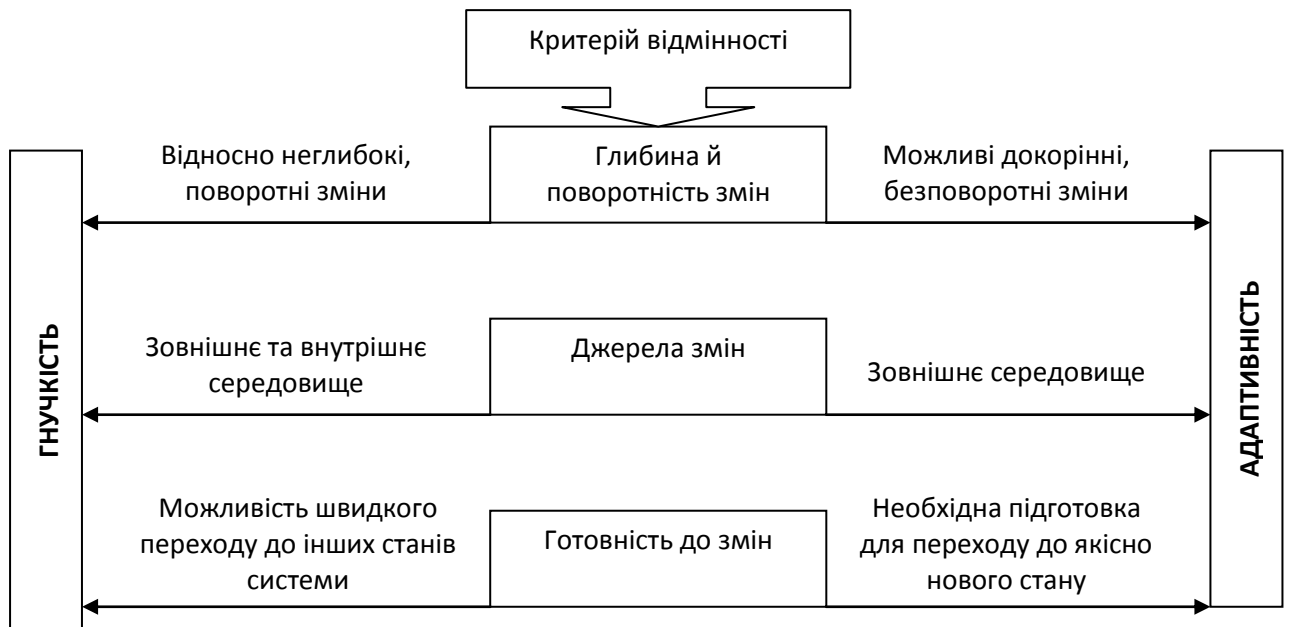


Рис. 1. Відмінності між поняттями «гнучкість» й «адаптивність»[2].

Тактична гнучкість визначає час, необхідний підприємству для засвоєння нового виробу чи реконструкції (створення) нового виробництва, пов'язаного з нагальними змінами у попиті, техніці, технології.

На нашу думку, існуюча класифікація розкриває лише довгострокові аспекти гнучкого управління підприємства, залишаючи поза увагою гнучкість як можливість термінової зміни, наприклад, переналагодження виробничої системи для виробництва виробу, що не є новим для підприємства. Тому ми пропонуємо розширити існуючу класифікацію гнучкості підприємства за рахунок ведення нового виду гнучкості, – оперативної – яка врахує короткострокові аспекти гнучкості підприємства, що не потребують проведення принципових змін.

Аналогічна точка зору простежується у роботі [8], де дослідження проблеми організаційної адаптації показало потребу врахування чиннику

часу шляхом виділення стратегічної, тактичної й оперативної адаптивності.

Іншою класифікаційною ознакою гнучкості підприємства є її характер. За цією ознакою відрізняють якісну гнучкість (наявність універсальних ресурсів) і кількісну гнучкість підприємства (наявність резерву ресурсів).

І. Ансофф [9] виділяє оборонну та наступальну гнучкість. Оборонна гнучкість, на думку вченого, спрямована на забезпечення економічної безпеки, мінімізацію негативних явищ у зовнішньому середовищі, а отже, має реактивний характер. Наступальна ж гнучкість носить активний (проактивний) характер і спрямована на підвищення ефективності інновацій.

Існує думка, що гнучкість підприємства може бути внутрішньою і зовнішньою. Різниця між означеними видами гнучкості полягає в тому, що внутрішня гнучкість формується факторами, які виникають у внутрішньому середовищі підприємства, а зовнішня – відповідно у зовнішньому. Два названих види гнучкості не є альтернативними – скоріше, вони репрезентують дві групи факторів, які разом забезпечують гнучкість підприємства.

**Висновки з даного дослідження.** Ми вважаємо, що гнучке управління промисловими підприємствами може виражатися у трьох формах: результативній, процесній і потенційній. Результативна форма відображає фактичний результат гнучкої діяльності підприємства, який можна виміряти (наприклад, через широту асортименту продукції, що фактично була вироблена підприємством). Процесна форма відображає наявність можливостей для оборотної перебудови процесів підприємства. Потенційна форма гнучкості, іншими словами – потенціал гнучкості, відображує можливості підприємства до гнучкої поведінки (наприклад, можливості підприємства з виготовлення різних товарів). А отже, потенціал гнучкості підприємства і власне гнучкість є різними, хоча й пов'язаними економічними сутностями [2].

Таким чином, ми можемо запропонувати нову класифікаційну ознаку



гнучкого управління – форма прояву, за якою виділити три її види: результативна, процесна і потенційна (потенціал гнучкості).

### Використана література

1. Жуков Б. М. Инновационное обеспечение гибкого развития промышленных предприятий: теория, инструментарий, реализация : автореф. дис. ... докт. экон. наук – 08.00.05 / Б. М. Жуков. – Краснодар, 2007. – 53 с.
2. Лепейко Т. І., Шматько Н. М. Теоретико-методичні засади управління підприємством: забезпечення гнучкості [монографія] / Т. І. Лепейко, Н. М. Шматько. – Харків : УПА. – 2012. – Т. І. – 221 с.
3. Hugos M. H. Business agility: sustainable prosperity in a relentlessly competitive world / Michael Hugos. – Hoboken, New Jersey : JohnWiley & Sons, Inc., 2009. – 162 p. – (Microsoft executive leadership series).
4. Ожегов С. И. Словарь русского языка.[под ред. Н. Ю. Шведовой]. – М. : Русский язык, 1982. – 816 с.
5. Gilmore D. A «Triple-A» Supply Chain. Is now the time to develop a «Triple-A» supply chain? [Електронний ресурс] / Dan Gilmore. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.scdigest.com/assets/FirstThoughts/09-04-23.php?cid=2409&ctype=content/> .
6. Либерман Е. Г., Звягинцев Ю. Е., Золотарев А. Н. Организация и планирование производства на машиностроительных предприятиях / Е. Г. Либерман, Ю. Е. Звягинцев, А. Н. Золотарев и др. [под ред. Е. Г. Либермана]. – М. : Изд-во «Машиностроение», 1967. – 608 с.
7. Примак И. Реинжиниринг: теперь без разрушений? / И. Примак // «Управление компанией». – 2007. – №7. – С. 33–37.
8. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо протидії протиправному поглинанню та захопленню підприємств» № 1720-VI від 17.11.2009 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2010. – № 8. – 51 с.
9. Ансофф И. Стратегическое управление [сокр. пер. с англ.] / И. Ансофф [науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко]. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.

**Наталья Михайловна Шматько,**  
кандидат экономических наук, доцент,  
Украинская инженерно-педагогическая академия?  
г. Харьков

### ОТЛИЧИЯ МЕЖДУ ГИБКИМ И АДАПТИВНЫМ УПРАВЛЕНИЕМ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

**Аннотация.** Рассмотрены понятия «гибкости» и «адаптивности» на



промисловому підприємству, проаналізовані, виділені критерії розмежування адаптивності і гнучкості управління промисловими підприємствами, визначено, що гнучке управління промисловими підприємствами може виражатися в трьох формах: результативної, процесної і потенціальної. запропонована нова класифікаційний ознака гнучкого управління - форма проявлення, по якій виділити три її види: результативна, процесна і потенціальна (потенціал гнучкості).

**Ключевые слова:** гнучкість, адаптивність, промислове підприємство, управління підприємством, потенціал гнучкості.

**Natalia M. Shmatko,**  
Phd (of Economic Sciences), Associate Professor,  
Ukrainian Engineering Pedagogical Academy,  
t. Kharkiv

## **DIFFERENCES BETWEEN FLEXIBLE AND ADAPTIVE MANAGEMENT OF FISHING ENTERPRISES**

**Abstract.** The concept of "flexibility" and "adaptability" in the industry, analyzed, marked distinction between adaptability and flexibility management industry, determined that flexible management industry can be expressed in three forms: productive, Process and potential. The new classifications flexible management - a form of display, in which it divided into three types: productive, process and potential (potential flexibility).

**Key words:** flexibility, adaptability, industrial plant management, potential flexibility.

Стаття надійшла до редакції 17 січня 2017 року

**Матеріали розміщено в авторській редакції**