

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ – ЗАПОРУКА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

ADAPTIVE ENTERTAINMENT MANAGEMENT – SUCCESSFUL OF DEVELOPMENT

УДК 330.34

Богоявленський О.В.

к.е.н, доцент
Харківський інститут фінансів
Київського національного торговельно-
економічного університету

Местоян А.Н.

студент
Харківський інститут фінансів
Київського національного торговельно-
економічного університету

У статті розглянуто сутність адаптивного управління підприємством під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Виділено основні етапи та напрями адаптації підприємства в умовах змін. Описано економічну сутність адаптації, що представлена комплексом структурованих управлінських рішень, спрямованих на забезпечення сталого розвитку підприємства.

Ключові слова: адаптивне управління, підприємство, сталий розвиток, зміни, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище.

В статье рассмотрена сущность адаптивного управления предприятием под влиянием факторов внешней и внутренней среды. Выделены основные этапы и направления адаптации предприятий в условиях изменений. Описана экономическая сущ-

ность адаптации, которая представлена комплексом структурированных управленческих решений, направленных на обеспечение устойчивого развития предприятия.

Ключевые слова: адаптивное управление, предприятие, устойчивое развитие, изменения, внешняя среда, внутренняя среда.

The essence of adaptive enterprise management under the influence of factors of internal and external environment is considered in the article. The main stages and directions of adaptation of the enterprise in the conditions of changes are highlighted. The economic essence of adaptation presented by a complex of structured management decisions aimed at ensuring sustainable development of the enterprise is described.

Key words: adaptive management, enterprise, sustainable development, change, environment, internal environment.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку ринкових відносин за умови зміни факторів зовнішнього оточення об'єкт господарської діяльності повинен не тільки ефективно функціонувати в різних ситуаціях, але й мати можливості й потенціал для планування своїх дій і тенденцій розвитку ситуації. Підприємство має прогнозувати зміни, своєчасно реагувати на вподобання клієнтів і перебудовуватися під них, тобто «адаптуватися» за допомогою застосування методів, прийомів і принципів управлінської діяльності, пов'язаної з постійним моніторингом змін навколо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Останнім часом багато вчених у своїх працях висвітлюють різні підходи до розуміння сутності адаптивного управління та необхідності розроблення і впровадження стратегії сталого розвитку. Зокрема Н. Кулик, Т. Соколенко [1] під сутністю адаптивного управління розуміють управління в системі з неповною апріорною інформацією в керованому процесі, який змінюється залежно від накопичення інформації і приймається з метою покращення функціонування підприємств. І. Стец [2] у своїх дослідженнях звертає увагу на основні класифікаційні ознаки управлінських рішень, а також принципи формування адаптивної системи, види заходів та напрями вдосконалення адаптивного управління з урахуванням життєвого циклу підприємства. І. Банєва [3] підкреслює теоретико-методологічні засади формування адаптивного управління в сучасних умовах. Сталому розвитку підприємств за умови впровадження антикризового управління присвячено дослідження О. Маслак, Я. Яковенко та П. Сокурєнко [4]. М. Вівденко запропонував концепції для більш успішного

переходу від адаптивного управління як ідеї до адаптивного управління як процесу [5].

Постановка завдання. Мета дослідження – узагальнити сутність та умови адаптивного управління на підприємстві; виділити основні етапи та напрями адаптації підприємств в умовах змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Адаптація передбачає таку зміну факторів внутрішнього середовища підприємства, за якої відбувається не тільки кількісна, але і якісна зміна його виробничої та організаційної структури з метою забезпечення ефективної діяльності підприємства в умовах зміни факторів зовнішнього середовища.

Ситуаційне управління дозволяє швидко реагувати на зміну середовища шляхом ухвалення управлінських рішень. Адаптивність безпосередньо впливає на конкурентоспроможність продукції й ефективність роботи підприємства в цілому.

При цьому кожне підприємство повинно розглядатися деякою частиною «цілого» (галузі, суспільства, простору), у якій реалізуються процеси існування, що веде до постійного моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства і, як результат, удосконалення діяльності. Тим самим адаптація має постійний еволюційний вплив на підприємство, суспільство і простір навколо них [3].

Таким чином, адаптація – це процес зміни факторів внутрішнього середовища підприємства з метою реалізації стратегії розвитку і підвищення ефективності роботи в умовах кількісної і якісної зміни факторів зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Адаптивність діяльності підприємств визначається можливістю підтримки в динаміці відповідності між внутрішнім потенціалом і зовнішнім середовищем, яка досягається шляхом відповідності мобільності підприємства, швидкості реагування на зміни господарської ситуації [2].

У сучасних умовах поведінка підприємства в процесі адаптації діяльності залежить від низки чинників, а саме: попереднього розвитку, асиметрії інформації, масштабу змін та ін. Підприємство, що адаптується, володіє різними здібностями, можливостями та рівнем розвитку.

Процес удосконалення діяльності сучасних українських підприємств зорієнтований на підвищення конкурентоспроможності та ефективності виробничої діяльності за допомогою модернізації технологічних процесів, але стримуючим фактором є недостатня якість інфраструктури, нестабільність економічних показників.

Деякі негативні явища, з якими стикаються українські підприємства в сучасних умовах, пов'язані зі зміною факторів зовнішнього середовища, але зустрічаються ситуації, коли всі проблеми ховаються на самому підприємстві.

Говорячи про адаптацію, слід зазначити, що немає єдиного механізму здійснення цього процесу. Будь-яке підприємство, ухвалюючи рішення про те, які зміни необхідні і який напрям вибрати, на першому етапі має зробити оцінку наявного потенціалу, проаналізувати не тільки фінансові показники діяльності, але і свій виробничий, кадровий, технічний, організаційний потенціал. Такий потенціал стосовно конкретного підприємства характеризує як виробничі можливості, так і можливості досліджуваного підприємства підвищити ефективність фінансово-господарської діяльності шляхом оптимального використання ресурсів, інновацій, а також, що головне, адекватної та своєчасної реакції на фактори зовнішнього середовища. Важливим кроком є аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Наступним етапом процедури адаптації є формування цілей адаптації: фіксування поточного становища або вдосконалення діяльності підприємства.

Залежно від обраної мети процедури адаптації визначається тип адаптації, потім визначаються інструменти (зміна структури, стратегії, продукції, технології та ін.) і методи (правові, організаційні, інформаційні, фінансові та ін.) адаптації діяльності підприємства.

Заключним етапом адаптації є безпосереднє здійснення дій.

Розвиток ринкових відносин і постійна зміна умов зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств висуває проблему їх адаптації до першочергових. Процес адаптації проходить як на рівні окремих підприємств, так і на рівні галузі.

Сучасний стан економіки України вимагає від керівників вищої та середньої ланки управління застосування саме адаптивної поведінки, тобто поведінки, заснованої на своєчасній реакції на несподівані зміни кон'юнктури ринку.

Адаптивне управління – це процес зміни об'єкта управління і (або) його діяльності, що забезпечує ефективне функціонування та сприяє адекватній та своєчасній реакції на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі й ставить собі за мету злагоду взаємодію.

Адаптивне управління засноване на постійному моніторингу середовища функціонування об'єкта дослідження.

Адаптація підприємств і підвищення ефективності виробництва багато в чому залежать від здатності визначати першочергові проблеми й успішно їх вирішувати.

Нині відомо багато напрямів адаптації підприємств до умов, що склалися:

- реорганізація підприємств, яка може проходити у вигляді злиття і поглинань, організації спільних підприємств та ін.;
- зміна системи управління підприємством;
- удосконалення управлінських технологій, зокрема таких, як запровадження бюджетного управління, стратегічне управління на основі системи збалансованих показників, процесно-орієнтоване управління та ін.;
- запровадження технологічних інновацій, спрямованих на ресурсозбереження та підвищення енергоефективності роботи підприємства;
- удосконалення маркетингової і збутової політики підприємства;
- формування стійкої сировинної бази;
- технічне переоснащення підприємства;
- розроблення нових технологій використання традиційних і нових видів сировини;
- розроблення форм взаємодії підприємства з контактними аудиторіями;
- стабілізація фінансового стану підприємства за рахунок залучення інвесторів й інші способи.

Процедура зміни управлінської системи належить до найважливіших, оскільки пов'язана з пристосуванням підприємств до сучасних умов ринку. У разі її відсутності жодна сфера діяльності підприємства (ні фінансова, ні маркетингова, ні виробнича) не можуть бути високорезультативними. Важливість здійснення перетворень системи управління заснована на таких факторах, як жорстка централізація влади; недолік підрозділів підприємств, що відповідає за формування стратегії розвитку або вдосконалення діяльності; відсутність підрозділів з управління ризиками, з якими може у своїй діяльності зіткнутися підприємство; не реалізується постійний моніторинг діяльності підприємства.

Перетворення в управлінській системі здійснюються за двома важливими напрямками:

– удосконалення завдань управління, найважливішим із яких є досягнення високої стабільності діяльності та підвищення конкурентоспроможності на ринку або розроблення і реалізація стратегії розвитку підприємства;

– удосконалення структури управління підприємством.

Економічна сутність адаптації діяльності підприємства характеризується комплексом структурованих управлінських рішень, спрямованих на збереження або розвиток наявного потенціалу підприємства в умовах зміни зовнішнього оточення шляхом застосування сучасних механізмів і алгоритмів роботи.

Адаптація підприємства передбачає трансформацію його діяльності, підвищення гнучкості й пристосованості.

Ефективна управлінська діяльність підприємств значною мірою залежить від усвідомлення проблеми адаптації – основної функції управління в сучасних мінливих умовах із метою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Чим нижча адаптивність підприємства, тим більша можливість опинитися під впливом негативних факторів зовнішнього середовища.

Головне завдання підприємства як управлінської системи полягає в досягненні сталого розвитку (дотримання певного балансу в діяльності при постійних змінах зовнішніх факторів) та фінансової ефективності діяльності.

Економічні зміни передбачають проходження кількох стадій. Чим раніше підприємство зможе виявити негативні тенденції і перебудувати свою діяльність, тим ефективнішою буде його робота. Систему можна назвати адаптованою, якщо вона в змозі виявляти і визначати зміни на ранніх стадіях. Отже, чим вищий рівень адаптивності, тим ефективнішим буде підприємство і тим більше у нього можливостей для реалізації наявного потенціалу.

Важливим фактором є сам процес виявлення негативних тенденцій та визначення способів їх усунення або скорочення впливу на діяльність підприємства.

Здатність до адаптації ґрунтується на рівні точності визначення негативних тенденцій та ефективності ухвалених управлінських рішень для усунення цих явищ. Ці характеристики підприємства ґрунтуються на здібностях і рівні кваліфікації менеджерів і співробітників підприємства.

Іншим поняттям, пов'язаним з адаптивністю діяльності підприємства, є «керованість», яка передбачає наявність на підприємстві системи своєчасного інформування співробітників щодо змін, які відбуваються в діяльності, таким чином, може бути досягнута злагоджена робота менеджерів і всіх рівнів співробітників підприємства. Робота буде ефективною тільки тоді, коли вона буде узгодженою і злагодженою. Ця властивість

дозволяє забезпечити цілісність системи управління підприємством.

Досягнення властивості адаптованості системи управління підкріплене реалізацією всієї взаємопов'язаної системи стратегій підприємства: маркетингової, фінансової, технологічної, інноваційної та ін. Цей комплекс стратегій дозволяє швидко адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Стратегічне управління з'явилося в результаті еволюції теоретичної думки в послідовній зміні систем управління і відповідно до практичних запитів підприємств. Зміни в умовах ведення бізнесу, викликані зростаючою нестабільністю, непередбачуваністю і динамізмом ділового середовища, посиленням конкуренції, поставили підприємства перед необхідністю передбачення можливих ситуацій, швидкого реагування й адаптації до змін в оточенні. Під впливом двох головних сил (конкуренції та нестійкості), які формують сьогодні навколишнє середовище, пошуки джерел і механізмів створення конкурентних переваг стають винятково важливими для підприємства.

Однак застосування механізмів стратегічного управління в практичній діяльності нашо́вхується на труднощі, викликані не тільки різноманітністю використовуваних принципів, підходів і методів у цій галузі управління, а й безліччю різних теоретичних концепцій. Складність полягає в тому, що класичні вихідні концепції стратегічного керування не змінюються, а доповнюються новими, сучасними концепціями, основними практичними передумовами, поява яких є зміною факторів, умов і меж конкуренції.

Стратегічне управління охоплює різні наукові підходи для вирішення проблеми пошуку джерел і механізмів конкурентних переваг у нестійкому зовнішньому середовищі, які забезпечують підприємству економічне зростання. Для розуміння рушійних сил економічного зростання в тих чи інших умовах конкуренції підприємствам слід мати уявлення про розвиток і накопичення відповідних теоретичних концепцій стратегічного управління.

Для оволодіння передовими механізмами підвищення конкурентоспроможності в сучасній економіці необхідно знати про сучасні тенденції в розвитку стратегічного управління.

Основними об'єктами стратегічного аналізу навколишнього середовища є вироблені товари і ринки збуту продукції. На основі такого аналізу ухвалюються рішення щодо діяльності підприємства в конкурентній боротьбі за ринки збуту своєї продукції, результатом яких є перехід до комбінації нових продуктів, ринків і технологій виробництва.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, забезпечується відповідність стратегії підприємства зовнішньому конкурентному

середовищу, здійснюється адаптація діяльності підприємства до мінливих умов. Замість логіки довгострокового планування (оцінка з минулого на майбутнє) здійснюється логіка (від аналізу майбутнього до теперішнього). У результаті впровадження адаптаційних механізмів спостерігається вдосконалення діяльності конкретних підприємств у напрямі сталого розвитку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кулик Н., Соколенко Т. Технологія адаптації у системі управління підприємством. Економічний аналіз. 2013. Т. 14, № 3. С. 96–100.
2. Стец І. Адаптивне управління підприємством. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 18. С. 300–305.
3. Стан та проблеми розвитку національної економіки в умовах перманентних кризових явищ / за ред. д.е.н., професора О. Непочатенко. Умань: Видавець «Сочінський», 2015. 236 с.
4. Маслак О., Яковенко Я., Сокурєнко П. Теоретичні і практичні аспекти стійкого розвитку підприємств в умовах невизначеності економічного середовища. Молодий вчений. 2017. № 4 (44). С. 710–715.

5. Вівденко М. Ключі до успішного адаптивного управління підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. Випуск 17, Ч. 1. С. 54–57.

REFERENCES:

1. Kulyk N.M. and Sokolenko T.M. (2013) Technology of adaptation in enterprise management system. *Economichnyi analiz*, T.4, vol.3, pp.96-100.
2. Stec I.I. (2017) Adaptive enterprise management. *Globalni ta nacionalni problemy ekonomiky*, vol. 18, pp. 300-305.
3. Nepochatenko O.O. (2015) Stan ta problemy rozvytku nacionalnoi ekonomiky v umovah permanentnykh kryzovykh yavlysh (Status and problems of development of national economy in the conditions of permanent crisis phenomena: monograph), "Sochynski", 236 p.
4. Maslak O.I., aslak O.I., akovenko Y.U. and Sokurenko P.I. (2017) Theoretical and practical aspects of sustainable development of enterprises in conditions of uncertainty of the economic environment. *Molodyi vchenyi*, vol. 4(44), pp. 710-715.
5. Vivdenko M.A. Keys to successful adaptive business management. *Naukovyi visnyk Khersonskogo derzhavnogo universytetu*, vol. 17, pp. 54-57.

Bogoyavlensky O.V.

PhD of Economics, Associate Professor
Associate Professor of Management Department,
Kharkiv Institute of Finance
of Kyiv National University of Trade and Economics

Mestoyan A.N.

Student
Kharkiv Institute of Finance
of Kyiv National University of Trade and Economics

ADAPTIVE ENTERTAINMENT MANAGEMENT – SUCCESSFUL DEVELOPMENT

In modern conditions, the behavior of enterprises in the process of adaptation of activities depends on a number of factors: preliminary development, asymmetry of information, the scale of change, etc. The enterprise that adapts knowingly possesses various abilities, capabilities and level of development.

The process of improving the activities of modern Ukrainian enterprises is aimed at increasing the competitiveness and efficiency of production activities through modernization of technological processes, but the deterrent factor is the lack of quality of infrastructure, instability of economic indicators.

Some of the negative phenomena faced by Ukrainian enterprises in modern conditions are related to changes in environmental factors, but there are situations where all problems are hidden in the enterprise itself.

The procedure for changing the management system is the most important because it involves adapting the enterprises to the current market conditions. In case of its absence, no sphere of activity of the enterprise, financial, marketing, or even more productive can not be highly productive. The importance of implementing management system transformations is based on the following factors: rigid centralization of power; lack of divisions of enterprises responsible for developing a strategy for development or improvement of activities; lack of risk management units, which can be encountered by the company in its activities; constant monitoring of the activity of the enterprise is not realized.

Effective management activities of enterprises to a large extent depends on awareness of the problem of adaptation, as the main function of management in today's changing conditions, in order to increase the competitiveness of the enterprise. The lower the adaptability of the enterprise, the greater the ability to be exposed to negative environmental factors.

The main task of the enterprise as a management system is to achieve sustainable development (compliance with a certain balance in activities with constant changes in external factors) and financial performance of the activity.