

СИСТЕМА АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ МІНЛИВОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

©2018 ПІЛЕЦЬКА С. Т., КОРИТЬКО Т. Ю.

УДК 658

Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища

Статтю присвячено дослідженню сутності поняття адаптивне управління. Визначено, що адаптивне управління – це управлінська діяльність, яка організована у взаємозв'язаний комплекс дій суб'єктів функціонування та спрямована на підтримку рівня конкурентоспроможності. Узагальнено теоретико-методологічні основи розробки системи адаптивного управління підприємством, яка включає основну мету, об'єкт, принципи адаптивного управління та основні механізми. Визначено механізми адаптивного управління підприємством: організаційний, економічний та правовий. Система адаптивного управління підприємством передбачає можливість та здатність підприємства залежно від змін зовнішнього середовища і внутрішніх факторів зберігати стійкість у довгостроковій перспективі та забезпечувати належний рівень конкурентоспроможності. Перспективою подальших досліджень у цьому напрямку є формування економічного механізму адаптивного управління підприємством.

Ключові слова: адаптація, адаптивне управління, принципи адаптивного управління, механізм адаптивного управління, об'єкт адаптивного управління, суб'єкт адаптивного управління.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 14.

Пілецька Саміра Тимофіївна – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри фінансів, обліку та аудиту, Національний авіаційний університет (просп. Космонавта Комарова, 1, Київ, 03680, Україна)

E-mail: 0508486185@ukr.net

Коритько Тетяна Юріївна – кандидат економічних наук, доцент, старший науковий співробітник відділу проблем економіки підприємств, Інститут економіки промисловості НАН України (вул. Желябова, 2, Київ, 03057, Україна)

E-mail: taniakorytko@gmail.com

УДК 658

UDC 658

Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах змінюючоїся зовнішньої середовища

Статья посвящена исследованию сущности понятия адаптивного управления. Определено, что адаптивное управление представляет собой управленческую деятельность, организованную во взаимосвязанный комплекс действий субъектов функционирования и направленную на поддержку уровня конкурентоспособности. Обобщены теоретико-методологические основы разработки системы адаптивного управления предприятием, которая включает основную цель, объект, принципы адаптивного управления и основные механизмы. Определены механизмы адаптивного управления предприятием: организационный, экономический и правовой. Система адаптивного управления предприятием предполагает возможность и способность предприятия в зависимости от изменений внешней среды и внутренних факторов сохранять устойчивость в долгосрочной перспективе и обеспечивать надлежащий уровень конкурентоспособности. Перспективой дальнейших исследований в этом направлении является формирование экономического механизма адаптивного управления предприятием.

Ключевые слова: адаптация, адаптивное управление, принципы адаптивного управления, механизм адаптивного управления, объект адаптивного управления, субъект адаптивного управления.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Библ.:** 14.

Пілецька Саміра Тимофіївна – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри фінансів, учета та аудиту, Національний авіаційний університет (пр. Космонавта Комарова, 1, Київ, 03680, Україна)

E-mail: 0508486185@ukr.net

Коритько Тетяна Юріївна – кандидат економічних наук, доцент, старший науковий співробітник відділу проблем економіки підприємств, Інститут економіки промисловості НАН України (вул. Желябова, 2, Київ, 03057, Україна)

E-mail: taniakorytko@gmail.com

Piletska S. T., Korytko T. Yu. The System of Adaptive Management of Enterprise in Conditions of a Changing External Environment

The article concerned with researching the concept of adaptive management. It is determined that adaptive management is a managerial activity, organized as an interconnected set of actions of the subjects of functioning and aimed at supporting the level of competitiveness. The theoretical and methodological bases of development of the system of adaptive management of enterprise are generalized, which includes the main purpose, object, principles of adaptive management and the main mechanisms. The mechanisms of adaptive management of enterprise are defined as follows: organizational, economic and legal. The system of adaptive management of enterprise assumes possibility and ability of the enterprise, depending on changes of environment and internal factors, to maintain stability in the long-term perspective and to provide an appropriate level of competitiveness. The prospect of further research in this direction is formation of an economic mechanism for adaptive management of enterprise.

Keywords: adaptation, adaptive management, principles of adaptive management, mechanism of adaptive management, object of adaptive management, subject of adaptive management.

Fig.: 2. **Tbl.:** 1. **Bibl.:** 14.

Piletska Samira T. – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Finance, Accounting and Audit, National Aviation University (1 Kosmonavta Komarova Ave., Kyiv, 03680, Ukraine)

E-mail: 0508486185@ukr.net

Korytko Tetiana Yu. – PhD (Economics), Associate Professor, Senior Research Fellow of the Department of Problems of Enterprise Economics, Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine (2 Zheliabova Str., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: taniakorytko@gmail.com

Кризова ситуація, що стала характерною для багатьох промислових підприємств останніми роками, призвела до усвідомлення необхідності зміни методів управління, цільової орієнтації підприємств, а також аналізу впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Досягнення поставлених цілей можливо тільки на основі використання принципів та методів адаптивного управління промисловими підприємствами. У сучасних умовах більшість підприємств, які мають налагодже-

нішнього і внутрішнього середовища. Досягнення поставлених цілей можливо тільки на основі використання принципів та методів адаптивного управління промисловими підприємствами. У сучасних умовах більшість підприємств, які мають налагодже-

ну систему виробничо-господарської діяльності, виявилися нездібними адекватно та усвідомлено реагувати на вплив зовнішнього середовища, яке постійно змінюється, через нерозвиненість ринкових інструментів адаптивного управління.

Теоретичні та методичні проблеми розвитку системи адаптації механізму функціонування підприємств висвітлені такими дослідниками, як О. Ареф'єва [2], М. Буднік [4], Н. Кулік, Т. Соколенко [9], Т. Коритько [8], О. Пилипенко [11], Л. Фесік [13] та ін. Однак розробці економічного механізму адаптації промислового підприємства не приділяється достатньої уваги.

Метою статті є розкриття та обґрунтування сутності економічного механізму адаптивного управління підприємством в умовах змінного зовнішнього середовища.

У сучасних умовах актуальним є формування цілісного підходу до розуміння й аналізу процесу адаптації та розробки економічними суб'єктами адаптаційних механізмів.

Слово «адаптація» має латинське походження. У перекладі з латинської «*adaptare*» означає «приспосувати». У даний час ще не склалося єдиної точки зору щодо визначення поняття «адаптація». Відомі такі її прояви, як еволюція, звикання, навчання і самонавчання, організація, самоорганізація і т. ін. Термін «адаптація» набув широкого поширення в біології та медицині. Проблеми адаптації розглядаються такими науками, як: філософія, соціологія, психологія, управління, економічна теорія. Тому питання адаптації до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі в процесі управління підприємством є актуальними.

Функціонування підприємств припускає існування в рівноважному стані, коли кожний елемент набуває стійкості, що сприяє стабілізації структури, тим самим досягнутий рівноважний стан і створюються передумови його оптимізації за рахунок впровадження внутрішніх процесів і зв'язків.

У даний час стратегія поведінки підприємств в умовах самоорганізації рівноважного стану та переходу до нового рівноважного стану значно зближуються. Адаптаційна діяльність стає неможливою без організаційних і технологічних інновацій, а перехід до нової рівноваги вимагає пристосування до мінливого зовнішнього середовища.

З визначень, які наведені науковцями [1–5], слід відмітити, що:

- ✦ властивість адаптивності проявляється в результаті взаємодії системи із зовнішнім середовищем;
- ✦ в умовах ринкових відносин, де основними характеристиками зовнішнього середовища є динамічність і невизначеність, адаптивність є фундаментальною властивістю такої динамічної системи, як підприємство;

- ✦ адаптивні властивості підприємства залежать від реакції системи до змін, чим менше властивість адаптивності приводить до реакції системи, тим вище адаптивні властивості;
- ✦ завдяки адаптації зберігається оптимальний і постійний рівень функціонування внутрішніх процесів у системі, а система набуває стійкості та властивості виживання в даному середовищі;
- ✦ при адаптивному управлінні процес починається з вивчення навколишнього середовища. Очікувані події рекомендується ділити на три основні категорії: терміновість, імовірність, невизначеність події;
- ✦ зовнішнє середовище впливає на організаційну структуру підприємства.

Отже, під адаптацією розуміється процес цілеспрямованої зміни параметрів, структури і властивостей об'єкта відповідно зі змінами, що відбуваються, на основі організаційних і технологічних інновацій, що дозволяє пристосуватися до мінливого зовнішнього середовища.

До базових характеристик визначення «адаптивне управління» можна віднести такі (табл. 1).

Багато авторів характеризують адаптивність об'єкта, перш за все, такими властивостями, як стійкість і гнучкість. Стійкість – це здатність системи ефективно функціонувати в умовах зовнішніх впливів і внутрішніх збурень. Під гнучкістю слід розуміти властивість підприємства переходити в результаті впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища з одного працездатного стану в інше з мінімальними витратами ресурсів і часу [2]. Отже, адаптивна система управління здатна забезпечувати адаптивність основних елементів внутрішнього середовища через надання їм властивості гнучкості.

Таким чином, можна зазначити, що під адаптивним управлінням слід розуміти систему, яка в порівнянні з уявленням, що склалося, більш ефективно та адекватно реагує на зміни в інституційному, виробничому і середовищі та завершується ухваленням ефективних управлінських рішень.

Адаптивне управління реалізується на основі таких принципів:

- ✦ *варіативності рішень* – припускає критичний відбір найбільш раціонального рішення даної управлінської задачі;
- ✦ *прозорості* – гарантує розкриття відповідної фінансової та оперативної інформації та внутрішніх процесів нагляду та контролю;
- ✦ *інформаційної забезпеченості* – має на увазі наявність єдиного інформаційного простору;
- ✦ *стійкості й адаптивності* – визначає уміння перебудовуватися і пристосування до нових умов. Це є істотним чинником стійкого положення в конкурентному середовищі;

Узагальнення понятійного апарату категорії «адаптивне управління»

Автор	Суть підходу	Характеристика підходу
Юревич Є. І. [14]	Стратегія вибору управління	Стратегія, яка приводить до мети управління. Адаптивна стратегія не є стаціонарною, правила вибору управління підбираються в ході управління, а не призначаються заздалегідь
Зайцев Н. Л. [6]	Система управління	Система управління, що підстроює характеристики відповідно до визначених параметрів
Зяблицька Н. В. [7]		Система націлена на швидке досягнення нормативного рівня адаптаційних можливостей при мінімальних адаптаційних витратах
Тюкин І. Ю. [12]		Система, що забезпечує постійний вплив, направлений на забезпечення адаптації певної системи до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі без регулювання ззовні
Маслодудов Ю. А. [10]		Система, яка в порівнянні з уявленням, що склалося, ефективніше і адекватніше реагує на зміни в інституційному середовищі, внутрішньому виробничому і зовнішньому ринковому середовищі і завершується ухваленням ефективних управлінських рішень
Борисов А. Б. [3]	Форма управління	Форма управління підприємством, що допомагає йому гнучко змінюватися, швидко пристосовуватися до оновлених цілей, завдань, функцій підприємств, до змін у зовнішньому економічному середовищі в умовах своєї діяльності

- ✦ *ієрархічності* – виходить з того, що промислові підприємства – складна система з безліччю підлеглих підсистем, що реалізуються через принципи системної координації та субординації, тобто обумовлює впорядкованість зв'язків по горизонталі та вертикалі;
- ✦ *рефлексивності* – розвиває формування управлінської дії на зміни, ніж істотно знижує невизначеність і ризик схвалюваного рішення;
- ✦ *демократизації та гуманізації* – виражаються в залученні персоналу до діяльності промислового підприємства, що відбивається в зміні стилю організаційної поведінки, в делегуванні відповідальності, як продукція і мотивація персоналу, в створенні управлінської команди, а також у залученні працівників до обговорення питань, що стосуються їх виробничої діяльності, та використанні позитивних моментів групової самоорганізації;
- ✦ *ефективності управління* – полягає в тому, щоб воно було направлене на раціональне й ефективне використання ресурсів виробництва, випуск конкурентоздатної продукції, формування кваліфікованого та мотивованого персоналу та їх вплив на систему управління.

Роль адаптивного управління зростає в таких ситуаціях:

- ✦ у період розгортання кризових процесів на підприємстві та є основою антикризового управління, забезпечує цілеспрямований вплив на фактори, від стану яких залежить

результативність функціонування підприємства;

- ✦ при впровадженні інновацій у межах інноваційного управління, що є рушійною силою перетворень, ефективність якого визначається характером змін зовнішнього середовища, здібностями підприємства адекватно сприймати ці процеси та перебудовуватися відповідно з об'єктивними закономірностями;
- ✦ у разі здійснення організаційних змін, які засновані на виборі адаптивної структури управління, завданні організаційних змін в межах місії та цілей підприємства, виконуючих функціях, повноважень і відповідальності.

Адаптивне управління, акцентує Бушмельова Г. В., має на увазі не тільки адаптацію системи в цілому, а й можливість пристосування окремих структурних параметрів і елементів системи (підприємства) до нових умов середовища [5]. Для досягнення цих цілей система адаптивного управління повинна базуватися на відповідних принципах (рис. 1).

Таким чином, під системою адаптивного управління підприємством слід розуміти сукупності методів і засобів впливу на економічні процеси, які дозволяють підприємству пристосуватися до умов зовнішнього і внутрішнього середовища на основі саморегулювання. Характеристиками економічного механізму адаптивного управління підприємством можуть служити швидкість змін, гнучкість системи та ефективність адаптації.



Рис. 1. Система адаптивного управління

Об'єктом системи адаптивного управління виступають економічні та організаційні відносини, що виникають у підприємства в процесі його адаптації до мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища в конкретний період часу на макро- і мікрорівнях.

На «вході» системи визначаються види та причини несприятливого впливу зовнішнього середовища, здійснюється попередня оцінка глибини і небезпеки впливу на діяльність підприємства; на «виході» – зміни у функціонуванні підприємства, що свідчать про підвищення рівня ефективності.

Формування і реалізація системи адаптивного управління підприємством проводиться на основі ряду принципів: системності, економічної ефективності, комплексності, динамічності, безперервності, збалансованості, гнучкості, інформативності та циклічності.

Система адаптивного управління підприємством виконує функції, які притаманні звичайному управлінню, а саме: планування, організація, мотивація, координація та контроль [1]. Однак виконання цих функцій має специфічну спрямованість, яка полягає у своєчасній ідентифікації кризових явищ, розробці та впровадженні заходів щодо запобігання, ліквідації або пом'якшення впливу негативних факторів на діяльність підприємства, адаптації до змін у зовнішньому середовищі та інші.

Запропоновано виділяти види адаптивного управління залежно від стану економічного підприємства (рис. 2):

- ✦ *латентне управління*: адаптивне управління в умовах стабільного економічного стану, адаптивне управління в умовах нестійкого економічного стану;
- ✦ *активне управління*: адаптивне управління в умовах розгортання кризових явищ; адаптивне управління в умовах передкризового та кризового стану.

Як структурні елементи механізмів адаптивного управління підприємством слід виділити форми і види, інструменти і методи забезпечення адаптації. Основними формами адаптації стосовно підприємств визнано економічну, інституційну та соціальну.

Для досягнення ефективного функціонування адаптація промислового підприємства повинна бути системною, активною, превентивною, прогресивною, а також охоплювати всі рівні управління та функціонування. До інструментів механізмів адаптивного управління підприємством віднесені організаційні зміни (структури управління); злиття і поглинання; формування балансу інтересів основних суб'єктів управління.

Система адаптивного управління підприємством ефективно функціонує за наявності сукупності методів, які сприяють ефективному протіканню економічних процесів. До основних методів забезпечення механізму віднесено правові, інтелектуально-інформаційні, організаційно-економічні, технологічні та фінансові.

Функціонування системи адаптивного управління підприємством проявляється таким чином (рис. 2).

У певний проміжок часу підприємство знаходиться в певному оптимальному стані, який налаштовано на зовнішнє середовище. Між ним і зовнішнім середовищем існує двобічний зв'язок. При переході зовнішнього середовища в інший стан, що змінює умови функціонування підприємства, за механізмом зв'язку відбувається передача відповідної інформації. Стан підприємства також змінюється та з великою ймовірністю знаходиться за межами оптимального. Система адаптивного управління підприємством передбачає прогнозування змін стану зовнішнього середовища для попереджувального впливу з боку підприємства.

лінійна – від стратегічного до операційного – для адаптації як стратегії підприємства, так і його операційної діяльності. Своєчасна й ефективна адаптація функціонування підприємства забезпечує не тільки безпосереднє реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища в короткостроковій перспективі, а також є необхідною умовою для реалізації довгострокових адаптаційних рішень стратегічного рівня.

Слід зазначити, що розвиток підприємства, яке реалізує систему адаптивного управління, матиме еволюційний характер. Але при цьому необхідно врахувати, що орієнтиром такого розвитку все ж служитиме стратегічна мета, а саме – виживання в умовах несприятливого і невизначеного середовища, що можна вважати актуальним для більшості вітчизня-

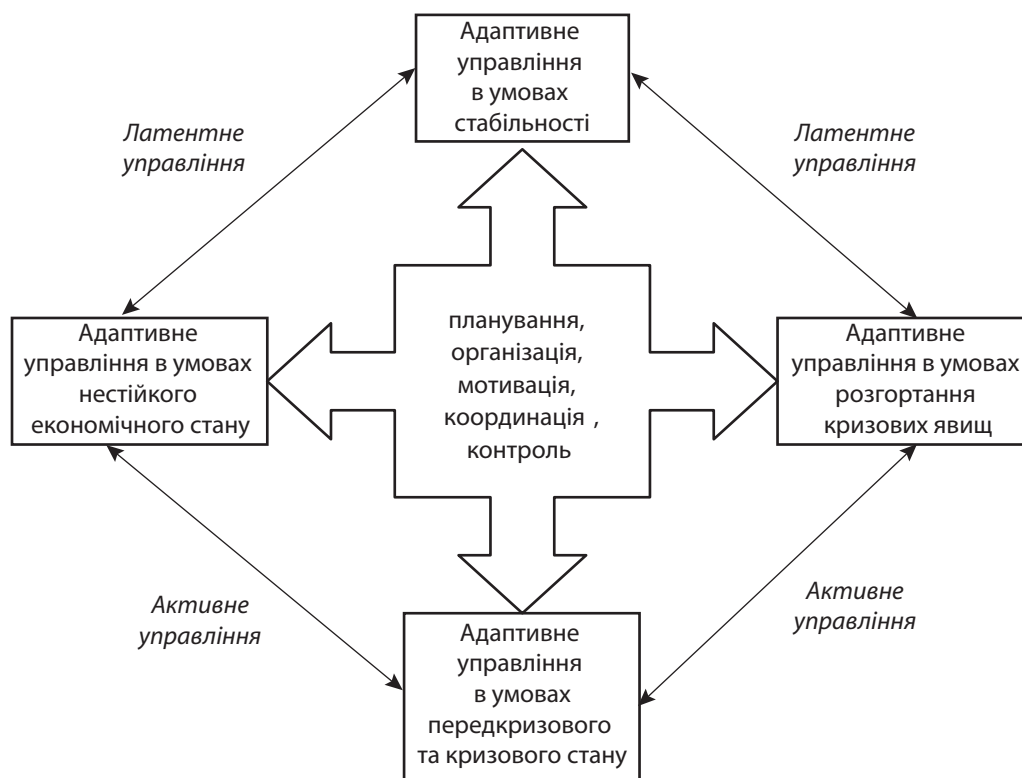


Рис. 2. Види адаптивного управління залежно від стану економічного підприємства

ВИСНОВКИ

Таким чином, система адаптивного управління має розглядатися комплексно, включаючи основну мету, об'єкт, принципи адаптивного управління та основні механізми. До них можна віднести: організаційний (формування адаптивної організаційної структури), економічний (різноманітні стимули та пільги) та правовий (обов'язкова розробка адаптивної стратегії управління поряд з основними правовстановлюючими документами підприємства).

Отже, ефективне управлінське реагування, що забезпечує адаптацію промислового підприємства до мінливого зовнішнього середовища, є необхідною умовою його розвитку та виживання. Таке реагування припускає ухвалення рішень на всіх рівнях управ-

них підприємств, особливо в кризових економічних умовах.

Перспективою подальших наукових досліджень є дослідження особливостей формування економічного механізму адаптивного управління підприємством. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб. : Питер, 1999. 416 с.
2. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Просторово-адаптивний підхід до формування конкурентної стратегії підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 5. С. 408–415.
3. Борисов А. Б. Большой экономический словарь. М. : Книжный мир, 2002. 895 с.

4. Буднік М. М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Харків, 2002. 231 с.

5. Бушмелева Г. В. Адаптивное управление промышленными предприятиями в конкурентной среде : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. Ижевск, 2009. 47 с.

6. Зайцев Н. Л. Экономика организации. М. : Экзамен, 2000. 768 с.

7. Зяблицкая Н. В. Методология комплексной оценки адаптивного потенциала предприятия нефтегазовой отрасли : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. Санкт-Петербург, 2012. 59 с.

8. Коритько Т. Ю. Економічний механізм адаптації підприємства. *Розвиток економічних методів управління національною економікою та економікою підприємства*. 2013. Т. XIV. С. 90–97.

9. Кулик Н. М., Соколенко Т. М. Технологія адаптації у системі управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14. № 3. С. 96–100.

10. Маслодудов Ю. А. Особенности принятия адаптивных структурных решений на машиностроительном предприятии. *Вестник экономической интеграции*. 2010. № 1. С. 111–114.

11. Пилипенко О. В. Вдосконалення системи аналітичних показників діяльності залізничного транспорту як основа для моделювання бізнес-процесів. *Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління»*. 2012. Вип. 19. С. 93–101.

12. Тюкин И. Ю. Адаптация в нелинейных динамических системах. СПб. : ЛКИ, 2008. 384 с.

13. Фесік Л. І. Адаптивне управління: еволюція поняття та сутнісна характеристика. Теорія та методика управління освітою. 2011. Вип. 5. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/5/11fescec.pdf>

14. Юревич Е. И. Теория автоматического управления : учебник для вузов. СПб. : БХВ-Петербург, 2007. 540 с.

REFERENCES

Ansoff, I. *Novaya korporativnaya strategiya* [New corporate strategy]. St. Petersburg: Piter, 1999.

Arefieva, O. V., and Piletska, S. T. "Prostorovo-adaptyvnyi pidkhd do formuvannya konkurentnoi stratehii pidpriemstva" [The spatially-adaptive approach to the formation of a competitive strategy of the enterprise]. *Biznes Inform*, no. 5 (2018): 408-415.

Borisov, A. B. *Bolshoy ekonomicheskyy slovar* [Large economic dictionary]. Moscow: Knizhnyy mir, 2002.

Budnik, M. M. "Adaptatsiia promyslovykh pidpriemstv do rynkovykh umov hospodariuvannia" [Adaptation of industrial enterprises to market conditions of management]: *dys. ... kand. ekon. nauk : 08.06.01*, 2002.

Bushmeleva, G. V. "Adaptivnoye upravleniye promyshlennymi predpriyatiyami v konkurentnoy srede" [Adaptive management of industrial enterprises in a competitive environment]: *avtoref. dis. ... d-ra ekon. nauk : 08.00.05*, 2009.

Fesik, L. I. "Adaptyvne upravlinnia: evoliutsiia poniattia ta sutnisna kharakterystyka" [Adaptive management: the evolution of the concept and the essential characteristic]. *Teoriia ta metodyka upravlinnia osvitoiu*. 2011. <http://tme.umo.edu.ua/docs/5/11fescec.pdf>

Korytko, T. Yu. "Ekonomichnyi mekhanizm adaptatsii pidpriemstva" [Economic mechanism of enterprise adaptation].

Rozvytok ekonomichnykh metodiv upravlinnia natsionalnoi ekonomikoii ta ekonomikoii pidpriemstva, vol. 14 (2013): 90-97.

Kulyk, N. M., and Sokolenko, T. M. "Tekhnolohiia adaptatsii u systemi upravlinnia pidpriemstvom" [Technology of adaptation in enterprise management system]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 14, no. 3 (2013): 96-100.

Kulyk, N. M., and Sokolenko, T. M. "Tekhnolohiia adaptatsii u systemi upravlinnia pidpriemstvom" [Technology of adaptation in enterprise management system]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 14, no. 3 (2013): 96-100.

Maslodudov, Yu. A. "Osobennosti priniatiia adaptivnykh strukturnykh resheniy na mashinostroitelnom predpriatii" [Features of making adaptive structural decisions at a machine-building enterprise]. *Vestnik ekonomicheskoy integratsii*, no. 1 (2010): 111-114.

Tyukin, I. Yu. *Adaptatsiya v nelineynykh dinamicheskikh sistemakh* [Adaptation in nonlinear dynamic systems]. St. Petersburg: LKI, 2008.

Yurevich, Ye. I. *Teoriya avtomaticheskogo upravleniya* [The theory of automatic control]. St. Petersburg: BKhV-Peterburg, 2007.

Zaytsev, N. L. *Ekonomika organizatsii* [Economics of organization]. Moscow: Ekzamen, 2000.

Zyablitskaya, N. V. "Metodologiya kompleksnoy otsenki adaptivnogo potentsiala predpriyatiya neftegazovoy otrasli" [Methodology for the integrated assessment of the adaptive potential of an oil and gas industry]: *avtoref. dis. ... d-ra ekon. nauk : 08. 00.05*, 2012.