

УДК 338.24.29

**Дем'яненко Т.І.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та організації  
діяльності суб'єктів господарювання  
Української інженерно-педагогічної академії

## ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Стаття присвячена недолікам та перевагам існуючих адаптивних організаційних структур, підходам до визначення сутності поняття «адаптивне управління» з точки зору їх сприяння процесам створення, та його особливості в контексті економічної науки, визначається роль організаційної структури як важливої складової системи управління знаннями, що формує напрямки інформаційних потоків та регулює ступінь взаємодії між носіями знань.

**Ключові слова:** механізмів адаптації підприємства, адаптація, адаптивне управління, державне управління, промислове підприємство.

### Демьяненко Т.И. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ АДАПТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Статья посвящена недостаткам и преимуществам существующих адаптивных организационных структур, подходам к определению сущности понятия «адаптивное управление» с точки зрения их содействие процессам создания, и его особенности в контексте экономической науки, определяется роль организационной структуры как важной составляющей системы управления знаниями, формирует направления информационных потоков и регулирует степень взаимодействия между носителями знаний.

**Ключевые слова:** механизмов адаптации предприятия, адаптация, адаптивное управление, государственное управление, промышленное предприятие.

### Dem'yanenko T.I. IMPROVEMENT ADAPTIVE MANAGEMENT ON INDUSTRIAL ENTERPRISES

Article is devoted to the advantages and disadvantages of existing adaptive organizational structures, approaches to the definition of the concept of «adaptive management» in terms of their contribution to the making, and its features in the context of economics, defines the role of the organizational structure as an important component of a knowledge management system, forms the direction of information flow and controls the degree of interaction between the knowledge holders.

**Keywords:** adaptation mechanisms of the enterprise, adaptation, adaptive management, public administration, industrial enterprise.

Постанова проблеми. В умовах великої конкуренції та глобалізації світової економіки, сучасне підприємство повинно задовольняти умові гнучкості і як слідство повинно швидко перебудовувати свою власну структуру. Все це вимагає від підприємства прийняття швидких і економічних рішень, які не можуть бути прийняті без забезпечення інформацією.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми адаптації економічних суб'єктів різних рівнів досліджували в своїх роботах Алексеев С., Буряк А., Бутнік М., Валентинов В., Калінчик М., Кравченко С., Крючкова І., Кулінич Т., Ландіна Т., Лисецьким А., Макаренко П., Одягайло Б., Токарева В. та інші. Проте в вищезгадані автори акцентують увагу на факторах, до яких слід пристосовуватись та пропонують шляхи реалізації адаптації.

**Постановка завдання.** На основі адаптивного управління можливо забезпечити всебічне врахування вимог ринку, дій конкурентів, постачальників. Економічна стійкість і конкурентоспроможність є стратегічною метою адаптивного управління машинобудівним підприємством.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** У ході розвитку ринкових відносин об'єктивно позначилася потреба у формуванні нових структур і механізмів управління підприємствами. Більшість вітчизняних підприємств, що розташовували налагодженою системою виробничо-господарської діяльності, виявилися нездатні адекватно й усвідомлено реагувати на постійно мінливі умови зовнішнього середовища в силу нерозвиненості ринкових інструментів гнучкого адаптивного управління.

Слід зазначити, що в 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.д.

У ХХ столітті процес еволюції підприємств зазнав певних змін. Раніше панувала ситуація, відповідно до якої темпи зміни зовнішнього середовища не відрізнялися істотно від швидкості підстроювання, адаптації внутрішніх процесів і елементів підприємств. Рівень невизначеності зовнішнього середовища, в основному, обмежувався станом, коли існував набір подій з піддається визначенню ймовірністю здійснення. В таких умовах підприємства легко справлялися із змінами, використовуючи минулий досвід і відпрацьовані моделі поведінки. Процес адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища не уявляв теоретичних проблем.

Проблема адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища набула нових рис, коли досягнуте підприємством стаціонарний стан стає тимчасовим явищем через істотне збільшення рівня мінливості і впливу невизначеності.

Рушійною силою перетворень в рамках підприємства є інноваційна діяльність, ефективність якої визначається характером змін зовнішнього середовища, здібностями підприємства адекватно сприймати ці процеси і перебудовуватися у відповідність з об'єктивними закономірностями. Наявність кількох конкуруючих варіантів інноваційної реакції на зміни господарського середовища, ставить перед підприємствами проблему вибору, від результатів якого, в свою чергу, залежить характер перетворень і ефективність еволюції підприємства.

Проведений автором теоретичний аналіз дозволив узагальнити та виділити головні риси адаптації з позиції системного, ситуаційного та процесного підходів і представити основні елементи адаптації [1].

У сучасних умовах проблема адаптації до змін зовнішнього середовища перестає бути індивідуальною. Вона переростає в проблему адаптації двосторонніх зв'язків, тобто не тільки внутрішнього середовища самого підприємства, але і значною мірою її зовнішнього ринкового оточення.

У цих умовах актуальною стає спільна адаптація до невизначеності, передумовою якої є своєрідна «перехресна» гнучкість партнерів, що припускає синхронність і адекватність реакції кожного з них на зміни зовнішнього середовища, значимі для двосторонніх відносин.

Політика державного регулювання адаптації підприємств повинна характеризуватися, передусім, підтриманням довгострокової стабільності, пом'якшенням негативних наслідків циклічних коливань і переважанням економічних методів державного регулювання.

При розробці методологічних основ адаптивного управління, на наш погляд, слід виходити з центральної умови ефективного управління підприємством – адекватності використовуваного інструменту управління умовам соціально-економічної системи, в якій функціонує суспільне виробництво.

Концепція адаптивного управління базується на сучасних розробках у сфері системного управління, методології цілісного, взаємопов'язаного планування всіх важливих сфер діяльності підприємства.

Мета адаптивного управління полягає у виробленні теоретичних і практичних механізмів щодо зміцнення фінансово-економічного становища підприємств та їх конкурентоспроможності з урахуванням узгодження інтересів національних, регіональних, індивідуальних у їх діалектичному зв'язці на основі визначення загальних і приватних принципів виробничо-господарської діяльності господарюючих суб'єктів.

З метою формування адаптивної системи керування підприємствами харчової промисловості, у тому числі кондитерської галузі, автором пропонується в організаційній структурі підприємств створювати службу адаптивного керування, основними цілями якої повинні стати вироблення напрямків і принципів розвитку підприємства.

Під адаптивним керуванням організацією варто розуміти керування соціально-економічною системою, націлене на якнайшвидше досягнення системою нормативного рівня адаптивності при мінімальних адаптаційних витратах.

Вибір того або іншого варіанта стратегії розвитку організації – на базі сильних або слабких сторін компанії, повинен вироблятися з урахуванням величини адаптаційного потенціалу, яким володіє дана організація. Певні варіанти стратегії можуть базуватися також на обліку конкретних факторів або їхніх комбінацій, які істотно впливають на потенціал конкретного регіону.

Стратегія на базі сильних сторін підприємства й ринкових можливостей повинна орієнтуватися на гарну міцну репутацію підприємства, мережа обслуговування, стану і виробничих потужностей, кадрового, технологічного й інформаційного потенціалу, що в сукупності сприяє просуванню на ринок нової перспективної продукції й розширенню вже існуючих або заняттю нових його секторів. Реалізація даної стратегії на практиці, безумовно, спрямована на досягнення конкурентних переваг і перспективний розвиток організації.

Стратегія, що враховує слабкі сторони підприємства й ринкові можливості, звичайно націлена на ліквідацію слабких сторін у господарській системі

підприємства. Реалізація даної стратегії на практиці сприяє усуненню негативних внутрішніх критеріїв, що гальмують розвиток компанії й утрудняють успішну адаптацію до зовнішнього середовища функціонування [1].

Перша стратегія повинна враховувати небезпеки, що виходять із зовнішнього середовища, які можуть бути усунуті власними силами, наприклад, диверсифікованістю виробничої програми; друга вимагає значних, а в окремих випадках, корінних змін внутрішнього середовища із залученням більших засобів і джерел фінансування й може привести, наприклад, до рішення продати найбільш збитковий господарський одиниці підприємства.

З метою збереження й розвитку адаптаційного потенціалу компаній, необхідна розробка стратегії адаптаційного розвитку, що повинна бути введена на корпоративний рівень. Це є необхідною умовою того, що вдосконалювання системи адаптивного керування стане стратегічно важливою метою розвитку компанії в цілому.

Діючим інструментом, здатним надати допомогу в розробці й подальшому коректуванні адаптаційної стратегії, є проведення постійного технологічного моніторингу стану адаптаційного потенціалу.

Систематична оцінка адаптаційного потенціалу й окремих його складових дозволить відслідковувати позитивні або негативні тенденції, що дасть можливість коректувати напрямку адаптаційного розвитку й прогнозувати ймовірність і характер результатів діяльності компанії [6].

Для активізації перспективних напрямків діяльності на рівні конкретної організації потрібна пророблення питань визначення необхідних функцій по керуванню адаптаційними змінами, оптимального розподілу цих функцій між керівниками, відділами й підрозділами. У такому випадку стане можливим облік й аналіз всіх складових адаптаційного потенціалу, що забезпечить об'єктивну інформаційну підтримку прийнятих рішень, пов'язаних з перспективним розвитком підприємства.

У цей час у більшості організацій відсутні які-небудь структури, що займаються комплексною оцінкою їхньої діяльності й консолідованого рівня адаптаційного потенціалу. Поточне керування діяльністю організацій здійснюється на рівні генерального директора, що і координує роботу з виявлення й реалізації перспективних напрямків розвитку компанії. Найбільш великі структурні підрозділи (департаменти) виконують свої спеціалізовані функції, як правило, за рішенням поточних питань і завдань, тобто про адаптаційне керування й розвиток мова не йде.

На наш погляд, для вдосконалювання адаптивного керування, здійснення ефективного керування адаптаційним потенціалом потрібно в першу чергу побудова системи керування безпосередньо адаптаційною діяльністю компаній. Почати побудова такої системи доцільно з розподілу функціональних обов'язків, пов'язаних з адаптаційною діяльністю компаній, і розмежування повноважень між різними підрозділами організацій.

Крім традиційних обов'язків, структурним підрозділам компанії пропонується також установити нові функції, обумовлені адаптаційним розвитком й адаптивним керуванням, наприклад, такі як формування системи інформаційного забезпечення, що акумулює різні види наукової й статистичної інформації у всіх структурних підрозділах, розробка інноваційних проектів, супровід науково-технічних розробок, дослідження ринку, аналіз досвіду роботи

аналогічних підприємств в інших Суб'єктах Федерації, комерціалізація нововведень, розвиток системи портфельного менеджменту з метою ранжирування інвестиційних проектів, стимулювання працівників, зайнятих інноваційною діяльністю, збір інформації про види інноваційної діяльності й витрати на неї, розробка методів, порядку розрахунків і надання планів і звітів, пов'язаних з інноваційною діяльністю, моніторинг адаптаційного потенціалу й т.п.

Складові запропонованої нами концепції адаптивного управління:

1) Сутність концепції – цілісна система поглядів на забезпечення розвитку підприємства шляхом реакції на зовнішні та внутрішні зміни. Концепція орієнтована на досягнення власної адаптації підприємства для своєчасної реакції та запобігання впливу середовища на його конкурентоспроможність.

2) Базова задача концепції – розпізнавання первинних факторів впливу середовища, осмислене застосування яких дозволяє управляти підприємством.

3) Ключові поняття адаптивного управління: стійкість об'єкта в сенсі передбачуваності поведінки в певній мірі під впливом зовнішнього середовища, внутрішніх змін і управління; або стійкість по передбачуваності.

4) Пропонований алгоритм адаптивного управління: від інтегрованих технологічно замкнених промислових комплексів до збалансованого розвитку підприємств для створення єдиного народногосподарського комплексу за принципом самодостатнього суб'єкта, що об'єднує виробництво на основі різних форм власності.

Дане науковий напрямок знаходиться на етапі свого розвитку, і робота по вдосконаленню та розвитку понятійного і методологічного апарату ще не завершена.

Адаптивне управління – це єдина впорядкована сукупність дій, здійснюваних елементами, що утворюють систему замкнутого управління, що представляє собою ієрархію контурів циркуляції і перетворень інформації в процесі здійснення концепції управління, воно є цілісною функцією, тому вилучення з неї тих чи інших етапів робить концепцію нездійсненною, а цілі недосяжними.

При добре розробленою і налагодженій системі адаптивного управління передбачається прогнозування можливих змін стану зовнішнього середовища для попереджувальних впливів з боку підприємств [2, 3]. Це можливо, оскільки адаптивне управління будується на основі прогнозування в самому процесі управління, виходячи з інформації про поточний і минулий стан системи і вплив на неї навколишнього середовища. Таким чином створюються умови для завчасного приготування до «небажаних» ситуацій, обліку позитивних і негативних наслідків, а також втручання в процес розвитку подій і контролю над ним [5].

Об'єктивна необхідність адаптивного управління викликана потребою в розробці методів і підходів управління підприємством, що працює в умовах: динамічною зовнішнього і внутрішнього середовища; складності та різноманітності виробничих процесів; наявності та взаємозв'язку формалізуються і формалізації цілей і критеріїв; неповноти, неточності вихідної інформації; слабкої структурованості стратегічних завдань підприємства.

Для того щоб процес адаптації підприємства до динамічно, що трансформуються умовам, навколишнього середовища був цілеспрямованим, їм необхідно управляти. В умовах швидко мінливої ситуації, як за межами підприємства, так й усередині потрібен

особливий підхід до організації системи управління суб'єктами господарської діяльності, що обумовлено існуючою для них необхідністю гнучко реагувати на зміни й адаптуватися до них з метою запобігання кризової ситуації й продовження успішного функціонування. Даний підхід являє собою механізм адаптивного керування й можна сказати, що якщо адаптація – модель поведінки підприємства в ринкових умовах, то адаптивне керування – метод реалізації даної моделі поведінки. Оскільки базові положення концепції й методологія адаптивного керування підприємства в повному обсязі ще не сформовані, понятійна конструкція адаптивного керування ще формується, існують різні й неоднозначні тлумачення даної категорії. Важливість даного питання складається також у тім, що категорія адаптивного керування, на думку більшості авторів, трактується як сукупність дій і методів, що характеризуються здатністю керуючої системи реагувати тільки на зміну зовнішнього середовища, що приводить до звуження предметної області категорії [4].

Розгляд підприємства як об'єкта управління в динамічній економіці вимагає також розробки адаптивної моделі підприємства, що відбиває управління як функцію від стану зовнішнього середовища і містить критерій, щодо якого приймається рішення.

Адаптивна модель повинна будуватися на основі доцільного поєднання системного, процесного, проектного, підходів і гарантувати підприємству досягнення поставлених цілей в умовах динамічно мінливого зовнішнього середовища шляхом свого органічного і адаптивного розвитку. Вона повинна базуватися на системі менеджменту якості, яка гарантує якість надаваних послуг і ефективність системи управління підприємством.

Оскільки зовнішнє середовище надає домінуючий вплив не тільки на характер діяльності підприємства, але і на його внутрішню організацію, то підприємству для розвитку в рамках інтервалу зазначеної заходи необхідно постійно перебувати в стані реконструкції, адекватної динаміці зміни факторів зовнішнього середовища. Крім цього, часто виникає необхідність визначення загальної тенденції в зміні показників підприємства протягом декількох періодів, а також порівняльної характеристики ефективності адаптивного управління господарючими суб'єктами [7].

Кількісні характеристики адаптивного потенціалу під впливом загальноекономічних чинників показали, що матеріальні витрати на виробництво є найбільш сильно впливає чинником, практично переважно інші впливи. Розрахункові значення оцінок впливу на адаптивний потенціал, обраних для аналізу за критеріями порівняльності статистичних показників і масштабом коефіцієнтів значимості отриманих регресійних статистик, а також аналіз пріоритетності факторів і ступеня залежності виробничої діяльності від них дозволив зробити висновки:

- встановлено переважний вплив матеріальних витрат і тенденцію збереження, а часом і зростання, їх значимості; фактор оплати праці має менш високий ступінь впливу на результати виробництва порівняно з фактором матеріальних витрат;

- фактор основного капіталу – самий незначний по величині, значення коефіцієнта значущості цього чинника і його питома вага вказують на низьку продуктивність основного капіталу і відсутність позитивної динаміки виробництва;

- оцінки залежності виробничої діяльності підприємств від кон'юнктури ринку і кредитної політи-

ки не дають підстав для формування оптимістичного сценарію їх розвитку, оскільки виробництво не адекватна попиту;

- більший вплив роблять фактори, що стримують збільшення випуску продукції, швидше за все, виробничі потужності підприємств не забезпечували зростання виробництва;

- роль інвестицій для виробничої діяльності підприємств в аналізованому періоді виявилася не настільки значущою, хоча, безумовно, інвестиції сприяли зміні обсягів випуску продукції;

- впливу довгострокових кредитів на результуючі показники підприємств не виявлено, так як об'єкти дослідження в досліджуваному періоді їх не отримували, не став значущим фактор короткострокових кредитів, хоча підприємства ними користувалися;

- збільшення капітальних вкладень не компенсує повною мірою природного вибуття виробничих потужностей, внаслідок чого межа виробничих можливостей об'єктів дослідження, обумовлена готівкою потужностями (старими і новими), буде продовжувати знижуватися. Для подолання потужних обмежень підприємствам необхідно істотно збільшення темпів приросту виробничих капітальних вкладень;

- актуальними залишаються завдання модернізації виробничих потужностей та адаптації наявних активів до запитів ринку. Підприємства продовжують використовувати капітал, в основному, внаслідок нецільового використання амортизації та низького обсягу інвестицій, тому активізація структурної перебудови та модернізації, нарощування інвестицій в оновлення продукції та виробничого апарату залишаються життєвою необхідністю.

**Висновки з проведеного дослідження.** Проведені в процесі вирішення поставлених завдань дослідження дозволяють зробити наступні висновки та рекомендації, що теоретичні основи адаптивного розвитку підприємств виноробної галузі в сучасних умовах. Вивчення змісту адаптивного розвитку дозволило автору, спираючись на погляди вчених і практиків,

визначити його як складну і багатопланову економічну категорію, сутність якої полягає в постійному поліпшенні економічних показників діяльності підприємства і підвищенні його конкурентоспроможності, обумовленому комплексом заходів, що проводяться з акцентом на інновації у сфері виробництва та управління. У роботі встановлені напрямки, адаптивного розвитку, основні методи і види адаптації підприємств. Після детального опрацювання програми адаптації підприємства зв'язку здійснюється реформування його організаційної структури і раціональним організаційно-економічним механізмом вдосконалення організаційної структури управління. Таким чином, розвиток адаптивного управління корпоративними структурами галузі зв'язку дозволить цілеспрямовано здійснювати формування і задоволення потреб клієнтів в телекомунікаційних та інформаційних послугах.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Алексеев С.Б. Формування адаптивного управління підприємствами вугільного машинобудування : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня кандидата екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами» / С. Б. Алексеев. – Донецьк, 2003. – 23 с.
2. Козаченко А.В., Пономарев В.П., Ляшенко А.Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения: Монография – К.: Либра, 2003. – 280 с.
3. Крисько Ж.Л. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації / Жанна Крисько // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 2. – С. 38-42.
4. Ландіна Т.В. Організаційно-економічні механізми адаптації підприємства до умов ринку. К.: Наукова думка, 1994. – 283 с.
5. Стивенсон В. Дж. Управление производством / В. Дж. Стивенсон. – М.: БИНОМ; Лаборатория Базовых Знаний, 2002. – 928 с.
6. Чиженькова Е.В. Формирование экономического механизма адаптации хозяйствующего субъекта к рыночной среде: Автореф. канд.экон.наук. – М., 2006.
7. Хайман Д.Н. Современная микроэкономика: анализ и применение. – М.: Финансы и статистика, 1992. – 362 с.