

робочих місць, що супроводжуються скороченням обсягів бюджетних асигнувань на науковий розвиток, а також в умовах значного накопичення науково-технічного потенціалу за відсутності механізму доведення наявних ідей до конкретного споживача і досягнення комерційного успіху.

Виходячи з вищевказаного, ефективне управління інноваційним процесом вимагає спеціальних організаційно-економічних механізмів. Це, в першу чергу, пов'язано з умовами невизначеності, які характерні для інноваційної діяльності. Завжди існує небезпека того, що вартість отриманих інноваційних рішень може опинитися дуже висока або нова продукція потерпить комерційну невдачу на ринку. Вірогідність неефективності інвестицій залежить від вірогідності комерційного успіху. Дана проблема може бути вирішена шляхом формування спеціальної інфраструктури, що підтримує інноваційний процес. Інноваційна інфраструктура є організаційно-матеріальною, фінансово-кредитною та інформаційною базою для створення умов, що сприяють ефективному розподілу засобів існування та наданню послуг для розвитку інноваційної діяльності, технологічного процесу комерціалізації науково-технічної продукції конкурентоздатних підприємств.

Одним з позитивних чинників розвитку інноваційних структур в державі є розвиток підприємництва малого і середнього бізнесу, що допомагає вирі-

шувати проблеми зайнятості і соціальної стабільності суспільства та сприяє вирішенню завдань інноваційної політики в рамках антикризового управління держави в цілому.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Антикризисное управление: учебник / под ред. Э.М. Короткова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 624 с. – (Высшее образование).
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. [для студ. вищих навч. закл.] / В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 503 с.
3. Іртищева І.О. Особливості формування інвестиційного забезпечення галузі в контексті національної антикризової політики / І.О. Іртищева, М.І. Стегней, Є.О. Бойко // Збірник наукових статей: «Менеджмент у XXI сторіччі: методологія і практика» – Полтава: видавець Шевченко Р.В., 2014. – С. 123-127.
4. Іртищева І.О. Галузеві аспекти управління інвестиційними процесами в контексті національної антикризової політики / І.О. Іртищева, Т.В. Смелянець, О.Є. Гросицька // Бізнес-навігатор. – 2013. – № 3 (32). – С. 125–131.
5. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К.: КНТЕУ, 2001. – 580 с.
6. Нив Г.Р. Пространство доктора Деминга: [пер. с англ. Ю.П. Адлера, В.Л. Шпера.] / Р.Г. Нив. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 150 с.
7. Терешенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. – К.: КНЕУ, 2000. – 412 с.

УДК 338.24

**Рачкован О.Д.**

*завідувач навчально-консультаційного центру  
Харківського державного університету харчування та торгівлі*

### ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС СИСТЕМИ АДАПТАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

У статті викладено теоретичні основи системи адаптаційного управління підприємств торгівлі. Сформульовано базові принципи формування системи адаптаційного управління на торговельному підприємстві. Розроблено модель управління адаптацією торговельного підприємства на стратегічному та оперативно-тактичному рівнях. Обґрунтовано доцільність формування стратегії управління адаптацією торговельного підприємства.

Ключові слова: адаптація, адаптаційне управління, система адаптаційного управління підприємства, стратегія управління адаптацією, торговельне підприємство.

#### **Рачкован О.Д. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ БАЗИС СИСТЕМЫ АДАПТАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ТОРГОВЛИ**

В статье изложены теоретические основы системы адаптационного управления предприятий торговли. Сформулированы базовые принципы формирования системы адаптационного управления на торговом предприятии. Разработана модель управления адаптацией торгового предприятия на стратегическом и оперативно-тактическом уровнях. Обоснована целесообразность формирования стратегии управления адаптацией торгового предприятия.

Ключевые слова: адаптация, адаптационное управление, система адаптационного управления предприятия, стратегия управления адаптацией, торговое предприятие.

#### **Rachkovan O.D. THEORETICAL BASIS OF ADAPTATION MANAGEMENT ENTERPRISES OF TRADE**

In the article the theoretical foundations of adaptive management of trading companies. Formulated the basic principles forming the system of adaptive management in commercial enterprises. The model of management of adaptation of commercial enterprises at the strategic, operational and tactical levels. The expediency of forming management strategy adapting commercial enterprise.

Keywords: adaptation, adaptive management, adaptive enterprise management system, management strategy adaptation, trade enterprise.

**Постановка проблеми.** Запорукою виживання підприємства в сучасних ринкових умовах є його здатність адаптуватися до зовнішнього середовища, що постійно змінюється. Особливо актуальне це питання для торговельних підприємств, які здійсню-

ють свою діяльність на споживчому ринку і, поряд із адаптацією до загального впливу динамічних чинників зовнішнього середовища, змушені постійно пристосовуватися до мінливості споживчого попиту і вподобань покупців товарів та послуг. Даний фак-

тор істотно ускладнює управління процесом адаптації торговельних підприємств. Для активізації цього процесу необхідно виявлення сутності проблеми управління адаптацією торговельних підприємств з метою визначення основних напрямів її вирішення, що, у свою чергу, потребує дослідження і розкриття теоретичних основ системи адаптаційного управління підприємств галузі.

Попри те, що проблема адаптивного управління підприємствами, адекватного зовнішнім і внутрішнім змінам, є визначальною для підвищення ефективності діяльності господарських суб'єктів, нині їм приділяється недостатньо уваги, оскільки керівництво підприємств змушене паралельно вирішувати безліч поточних проблем, що здебільшого охоплюють практично весь його час. Реакція на зміну ринкового середовища при цьому носить ситуаційний характер і у багатьох випадках є запізнілою, що зрештою призводить до додаткових витрат як економічного, так і психологічного характеру.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика адаптації підприємства до динамічності бізнес-середовища його функціонування не має міждисциплінарних обмежень дослідження. У зв'язку з цим дослідження проблем адаптації та управління адаптацією підприємств та організацій проводилося багатьма науковцями, серед яких Гончаров В., Капітанець Ю., Куліков П., Кучеренко А., Ландіна Т., Мельник А., Степанова Ю., Стец І., Ткаченко Ю. та ін. [1–9]. Виконані вище переліченими та іншими дослідниками фундаментальні праці й прикладні розробки з проблематики адаптації підприємств застосовують на високу оцінку.

При цьому більшість досліджень присвячені вивченню сутності і змісту процесу адаптації, а також адаптаційному управлінню промисловими підприємствами. Тобто у розрізі галузевої специфіки домінують праці, що присвячені дослідженням адаптації саме виробничих, але не торговельних підприємств. Торговельні ж підприємства відчують особливу потребу в інструментах управління адаптацією, що є адекватними сучасним реаліям розвитку зовнішнього середовища, що потребує, у свою чергу, формування теоретичного базису системи адаптаційного управління підприємств торгівлі.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є обґрунтування теоретичних основ системи адаптаційного управління підприємств торгівлі та обґрунтування моделі управління адаптацією торговельного підприємства на стратегічному й оперативно-тактичному рівнях.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Використання в дослідженні системного походу дозволило виділити функціональні підсистеми торговельного підприємства, серед яких: торгово-технологічна підсистема; фінансово-економічна підсистема; підсистема трудових ресурсів; підсистема управління та ін. У літературі досить часто виділяють ще й інші функціональні підсистеми, поява яких пов'язана, як правило, з специфікою діяльності конкретного підприємства.

Цілком очевидно, що управління адаптацією вказаних підсистем ускладнюється функціональною неоднорідністю об'єктів управління і викликає необхідність формування і використання різних інструментів управління адаптацією.

Як показує світова практика, інструменти управління адаптацією – це досить об'ємний і різноманітний за складом спектр регуляторів, який перманентно змінюється і доповнюється в цілях найбільш

ефективного управління адаптацією підприємства. Все це обумовлено посиленням конкуренції, ускладненням умов підприємницької діяльності, і, відповідно, появою нових видів і типів адаптації, які були невластиві колишнім умовам функціонування підприємств і організацій.

При формуванні системи адаптаційного управління на підприємстві необхідно враховувати принципи її розробки, впровадження та функціонування (реалізації).

Необхідно відзначити, що організація системи адаптаційного управління торговельного підприємства, як і будь-якої іншої системи управління, підкоряється певним організаційно-методичним принципам. У даному контексті принципи формування системи адаптаційного управління підприємств торгівлі логічно розділити на три групи:

1) загальні принципи, що пов'язані з усією системою управління підприємств торгівлі;

2) приватні принципи, що стосуються саме особливостей управління системою адаптації торговельних підприємств;

3) конкретні принципи, що виражають одиничні (специфічні) риси регулювання процесів адаптації торговельних підприємств.

Поставлене завдання вимагає дослідження приватних принципів формування системи адаптаційного управління підприємств торгівлі, які, з одного боку, визначають особливості внутрішньої організації й функціонування системи управління адаптацією господарських суб'єктів галузі, а з іншого боку, – виконують загальні принципи управління адаптацією підприємств.

На підставі проведеного аналізу [1–9] автором сформульовані наступні принципи формування системи адаптаційного управління на торговельному підприємстві.

1. Принцип єдиної структурної цілісності системи адаптаційного управління підприємства із загальною системою управління підприємством.

У даному випадку підсистема адаптаційного управління є необхідним структурним елементом загальної системи управління торговельним підприємством, що підвищує ефективність її стійкого функціонування. Слід зазначити, що підсистема адаптаційного управління – це одночасно особлива й відносно самостійна складова загальної системи управління підприємством, що безпосередньо пов'язана з загальними принципами формування й реалізації організаційно-управлінських рішень. Таким чином, з одного боку, підсистема адаптаційного управління націлена на розробку управлінських рішень, а з іншого, – здійснює функцію контролю за реалізацією ухвалених рішень в області управління адаптацією торговельного підприємства.

2. Принцип перманентності.

Даний принцип передбачає безперервність процесу управління адаптацією на підприємстві. Нестабільність середовища функціонування торговельного підприємства, що обумовлена різноманітними факторами і причинами, викликає необхідність ухвалення відповідних управлінських дій і впливів з боку господарського суб'єкта. По суті, управління адаптацією повинно розглядатися як сукупність узгоджених дій з управління підприємством щодо його адаптації, тобто як одна з найважливіших функцій управління підприємством.

У даному контексті процес управління адаптацією можна представити як безперервний цілеспрямований організаційно-методичний процес дії

системи управління адаптацією на процеси адаптації підприємства з метою досягнення конкурентних переваг підприємства і забезпечення стійкості його функціонування в стратегічній перспективі.

3. Принцип диференціації стратегічного і тактичного рівнів управління адаптацією підприємства.

Зміст запропонованого принципу полягає в необхідності виділення процесів управління адаптацією на стратегічному і тактичному рівнях управління підприємством. Слід відзначити, що структура і генезис прояву адаптації підприємства на стратегічному і тактичному рівнях істотно відрізняються. У зв'язку з цим виникає необхідність сегментації адаптаційних процесів стратегічного і тактичного характеру.

Основні відмінності стратегічного рівня адаптації підприємства від тактичного рівня полягають у наступному. По-перше, стратегічна адаптація має дуже високий вплив. Не реалізована стратегічна адаптація може привести до виходу підприємства з ринку, значної втрати капіталізації, тощо. По-друге, стратегічна адаптація підприємства має значний часовий період. У стратегічній адаптації проміжок часу від моменту, в якому ми знаходимося, до моменту, коли вона реалізується, значно більший, ніж у адаптації іншого виду. Тому концентрація

лише на тактичній адаптації може привести до того, що в довгостроковій перспективі результати управління нею виявляться незатребуваними.

4. Принцип організаційної плановості управління адаптацією.

Цей принцип вносить організованість у функціонування системи адаптаційного управління і дозволяє кожному учаснику процесу діяти логічно послідовно, чітко виконуючи покладені на нього обов'язки і вирішуючи завдання, що стоять перед ним. Діяльність із управління адаптацією підприємства організовується на основі єдиного задуму, що викладений у комплексній програмі й конкретних планах щодо окремих напрямів і підсистем.

5. Принцип економічної ефективності.

Запропонований принцип означає, що система адаптаційного управління підприємства повинна будуватися так, щоб засоби і кошти на її забезпечення були економічно доцільними, а величина витрат має бути оптимальною і не перевищувати рівень, за якого втрачається економічний сенс їхнього використання.

6. Принцип професійної компетентності.

Даний принцип означає, що питаннями управління адаптацією підприємства повинні займатися професіонали, які цілковито обізнані щодо сутності



Рис. 1. Модель управління адаптацією торговельного підприємства на стратегічному й оперативному-тактичному рівнях

та змісту проблеми, вміють своєчасно оцінити ситуацію й обґрунтувати правильне організаційно-управлінське рішення.

7. Принцип ієрархічної підлеглості системи управління адаптацією підприємства.

Цей принцип визначає підлеглість у системі управління адаптацією підприємства на ієрархічно залежних рівнях (організаційно-координуючому і виконавчому рівнях). На організаційно-координуючому рівні здійснюється узгодження роботи різних функціональних елементів системи управління адаптацією відповідно до цілей підприємства. На виконавчому рівні реалізуються два завдання: а) оцінка фактичного рівня адаптації; б) розробка і реалізація управлінських рішень щодо управління адаптацією підприємства. Вирішення завдань цього рівня підпорядковане оцінці адаптаційного потенціалу підприємства в процесі виконання рішень, що вже ухвалені, а також в перебігу підготовки чергових важливих для підприємства рішень.

8. Принцип формування корпоративної культури управління адаптацією підприємства.

Успішне функціонування системи адаптаційного управління підприємства залежить від множини факторів, серед яких важливе значення має корпоративна культура в області управління адаптацією суб'єкта господарювання. У даному контексті мається на увазі, що культура управління адаптацією підприємства є досить складним соціальним явищем, яке пов'язане з усвідомленням персоналом підприємства об'єктивної необхідності управління адаптацією. З цієї позиції рівень розвитку корпоративної культури виступає свого роду критерієм ефективності системи адаптаційного управління суб'єкта господарювання.

Сформульовані принципи формування системи адаптаційного управління на підприємстві дозволили визначити загальні контури моделі управління адаптацією торговельного підприємства (рис. 1).

У контексті цієї моделі можна виділити наступні ключові моменти:

- вбудовування підсистеми управління адаптацією в загальну систему управління торговельним підприємством;

- визначення програми стратегічних і оперативнотактичних заходів, що спрямовані на управління адаптацією підприємства, на базі декомпозиції стратегії функціонування торговельного підприємства;

- забезпечення виконання поточних завдань в системі управління адаптацією підприємства;

- забезпечення механізму зворотного зв'язку, що необхідний для здійснення коригування методів та інструментів управління адаптацією підприємства;

- приведення у відповідність програми тактичних заходів із управління адаптацією і системи стратегічного планування до основних трансформацій внутрішнього і зовнішнього бізнес-середовища функціонування торговельного підприємства;

- формування і розвиток корпоративної культури в системі управління адаптацією підприємства.

Управління адаптацією в цій моделі розглядається як процес підготовки і реалізації заходів, основною метою яких є зміцнення фінансово-економіч-

ного стану підприємства і підвищення рівня його конкурентоспроможності.

Таким чином, основна мета системи адаптаційного управління підприємства торгівлі полягає у формуванні та реалізації науково-обґрунтованого підходу до розробки стратегії адаптації, що органічно поєднується із загальною концепцією розвитку господарського суб'єкта.

Процес реалізації стратегії управління адаптацією торговельного підприємства повинен забезпечити вирішення наступних завдань:

- збільшення капіталізації підприємства;  
- підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- забезпечення здатності підприємства мінімізувати збитки власними засобами без загрози щодо досягнення фінансово-економічної стійкості суб'єкта господарювання;

- забезпечення економічно ефективного ресурсного забезпечення в цілях управління адаптацією підприємства;

- зниження непередбачених збитків підприємства за рахунок зменшення вірогідності їх реалізації та ін.

**Висновки з проведеного дослідження.** Управління адаптацією торговельного підприємства є невід'ємною частиною загальної системи ухвалення організаційно-управлінських рішень, цілі та завдання якої повинні бути погодженими із загальною стратегією розвитку господарського суб'єкта, а способи регулювання адаптації мають бути адекватними принципам формування і розвитку підприємницької діяльності.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гончаров В. Н. Система адаптации и организация сборочного производства: монография / В. Н. Гончаров, А. М. Зинченко, С. В. Автономов, Н. В. Зинченко. – Луганск : Книжковий світ, 2002. – 136 с.
2. Капітанець Ю. О. Стратегічна адаптація підприємства до зовнішнього середовища / Ю. О. Капітанець // Науковий вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів. – 2007. – № 599. – С. 257–261.
3. Куліков П. М. Теоретичні основи адаптації підприємства до мінливості оточуючого середовища / П. М. Куліков // Бізнес Інформ. – 2010. – Т. 1. – № 5. – С. 56–58.
4. Кучеренко А. А. Адаптивна реакція як елемент адаптації підприємства к изменению условий внешней среды / А. А. Кучеренко // Бізнес Інформ. – 2008. – № 10. – С. 66–68.
5. Ландіна Т. В. Організаційно-економічні механізми адаптації підприємства до умов ринку / Т. В. Ландіна. – К. : Наукова думка, 1994. – 283 с.
6. Мельник А. О. Адаптація вітчизняних підприємств в умовах світової економічної кризи / А. О. Мельник // Бізнес Інформ. – 2012. – № 10. – С. 30–32.
7. Степанова Ю. Л. Результативність адаптації підприємства / Ю. Л. Степанова // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. Вип. 24. Ч. 1. – Луганськ : СХУ ім. В. Даля, 2012. – С. 156–162.
8. Стец І. Адаптивне управління потенціалом підприємства / І. Стец // Українська наука : минуле, сучасне, майбутнє. – 2013. – Вип. 18. – С. 154–162.
9. Ткаченко Ю. В. Адаптація підприємств к условиям функционирования в период кризиса / Ю. В. Ткаченко // Бізнес Інформ. – 2012. – № 2. – С. 194–196.