

чену тезу, автором запропоновано методичний підхід до оцінки економічного потенціалу підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Андрейчиков А.В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике / А.В. Андрейчиков,

О.Н. Андрейчикова. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 368 с.

2. Мойсеєнко І.П. Управління інтелектуальним потенціалом: [монографія] / І.П. Мойсеєнко. – Львів: Аверс, 2007. – 304 с.
3. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати; пер. с англ. Р.Г. Вачнадзе. – М.: Радио и связь, 1993. – 278 с.

УДК 65.012.32

Вівденко М.А.

*аспірант кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі
Харківського державного університету харчування та торгівлі*

КЛЮЧІ ДО УСПІШНОГО АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті здійснено узагальнення існуючих підходів до розуміння поняття «адаптивне управління», розкрито сутність та його особливості. Запропоновано концепції для більш успішного переходу від адаптивного управління як ідеї до адаптивного управління як процесу. Побудовано поетапний план розвитку та реалізації адаптивної програми управління на підприємстві.

Ключові слова: менеджер, дослідники, адаптивне управління, план, стратегії управління, підприємство, мінливе середовище.

Вівденко М.А. КЛЮЧИ К УСПЕШНОМУ АДАПТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

В статье осуществлено обобщение существующих подходов к пониманию термина «адаптивное управление», раскрыты сущность и его особенности. Предложены концепции для более успешного перехода от адаптивного управления как идеи к адаптивному управлению как процессу. Построен поэтапный план развития и реализации адаптивной программы управления на предприятии.

Ключевые слова: менеджер, исследователи, адаптивное управление, план, стратегии управления, предприятие, изменчивая среда.

Vivdenko M.A. KEYS TO SUCCESSFUL ADAPTIVE MANAGEMENT

Generalization of existing approaches to understanding of the concept «adaptive management» is made; its essence and features are revealed. Two conceptions for a successful transition from the adaptive management as an idea to the adaptive management as a process are proposed. A phased plan of the development and implementation of adaptive management program at the enterprise is built.

Keywords: manager, researchers, adaptive management, plan, management strategy, enterprise, changeable environment.

Постановка проблеми. Останнім часом ми почали все більше чути про таке поняття, як адаптивне управління. Це стратегія управління, яка дає змогу менеджерам проводити фактичне управління підприємством, одночасно даючи можливість оцінювати різні методи управління з метою виявлення найбільш ефективних. На відміну від традиційного управління, в основі якого зазвичай застосовується одна управлінська техніка до всієї ситуації (проблеми) для знаходження оптимального виходу, адаптивне управління проводить аналіз і тестування декількох стратегій різних методів управління, порівнюючи їх між собою. Проте, незважаючи на всі тлумачення адаптивного управління, є деяка плутанина, що насправді воно собою являє. Це підкреслює необхідність та значущість досліджень у галузі адаптивного управління підприємствами на різних етапах їх розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання адаптивного управління не є новими для науковців. Теоретичні аспекти процесу адаптації та розробка основ адаптивного управління розглядалися в працях відомих зарубіжних учених: Б.Т. Бормана, П.Г. Каннінгема, М.Х. Брукса, В.В. Манінга, М.В. Коллопі, А.Р. Берліна, С.Г. Шрайбера, С.Дж. Нікола, А.М. Старфілда, С.Р. Тодда. Але, на жаль, у зазначених літературних джерелах відсутні зрозумілі та чіткі рекомендації про те, як можна розвинути та впровадити адаптивне управління. Рекомендації, які стосуються безпосередньо процесу, як правило, обмежуються загальними для здійснення переходу

від адаптивного управління як просто концепції гнучкого управління до безпосередньо її вдалої реалізації. Зарубіжні класики адаптивного управління К.С. Холлінг та К. Уолтерс розробили фундаментальні, методологічні засади адаптивного управління, але також залишають за менеджерами низку невирішених питань із приводу організації та схеми самого процесу адаптивного управління.

Мета статті полягає в теоретичному осмисленні сутності поняття «адаптивне управління підприємством», що базується на сучасних теоріях і концепціях їх розвитку, та побудові поетапного плану адаптивного управління на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Найчастіше в сучасній науковій літературі адаптивне управління описують як традиційне управління з додаванням елементів моніторингу навколишнього середовища. Так, Г.Х. Станкей [1, с. 173], досліджуючи адаптивне управління в Тихоокеанському північно-заході прийшов до висновку, що «адаптивне управління значною мірою обмежувалося ушим мовленням і поверхневою увагою». Найпростішим визначенням адаптивного управління можна вважати «навчання в процесі роботи». Однак важко знайти інформацію про те, що конкретно вивчати в контексті адаптивного управління [2, с. 40–46]. У даному типі управління навчання складається з використання фактичного управління для тестування різних альтернативних варіантів управління та отримання відомостей про систему. Результатом цього є дина-

мічна стратегія управління, заснована на знаннях про те, які методи спрацювали, а які – ні.

Двома характерними рисами адаптивного управління є те, що, по-перше, управління планується і проводиться як експеримент, а по-друге, існує прямиий зворотній зв'язок між дослідниками та менеджерами, тому результат управлінського рішення може бути поліпшений інформацією про систему, поданою дослідниками. Величезною перевагою адаптивного управління є той факт, що управління може здійснюватися, незважаючи на невизначеність кінцевих результатів [3, с. 177–182]. У процесі адаптивного управління немає потреби в очікуванні вичерпних досліджень менеджерів щодо всіх управлінських альтернатив, але замість цього вдосконалено використання наявної на той момент інформації [4, с. 261–283]. У процесі управління методи, які не працюють, відсіваються та замінюються іншими. Таким чином, управління засноване на експериментальних порівняннях між альтернативними стратегіями управління та примноженні знань про систему. Як тільки протестовані додаткові стратегії управління, так відразу піддались коректуванню і плани управління. Через деякий час кількість вивчених відомостей про системи збільшується, що призводить до поліпшення можливості регулювати та змінювати управління з урахуванням таких речей, як зміна в навколишньому середовищі, поява нових завдань у галузі управління, або інші проблеми, які не враховувалися на початку. Надання інформації безпосередньо під час процесу виходу з конкретної ситуації, що склалася, є величезним проривом порівняно з управлінням на основі узагальнень літературних даних, заснованих на методах управління в різних один від одного випадках.

Ще кілька років тому існувало не так багато прикладів успішних проектів адаптивного управління, у зв'язку з цим було важко підтвердити той факт, що адаптивне управління працює [6]. Однією з причин відсутності значних успіхів при реалізації адаптивного управління було те, що мало хто з менеджерів розробляв адаптивні плани управління і ще менша кількість цих планів використовувалося для коригування фактичного управління [7, с. 93; 4]. Менеджерам пропонувалося використовувати адаптивне управління, але майже не надавалося допомоги і підтримка в навчанні [2]. Крім того, адаптивні плани управління були приречені на провал при спробі створювати їх занадто складними і громіздкими. Це включає в себе такі елементи, як спроба відповісти на велику кількість питань, тестування досить великої різноманітності способів і методів або підключення занадто складного механізму моніторингу. Менеджери без знання та навичок використання адаптивного управління дивилися на ці складні плани та сприймали їх як велику кількість додаткової роботи без очевидного отримання вигоди. У такій ситуації менеджери не могли розвинути високу результативність від реалізації адаптивного управління. Але на сьогоднішній момент з'являється все більше літератури і практичного досвіду в реалізації даного типу управління. Ми пропонуємо використовувати дві стратегії для більш успішного переходу від адаптивного управління як простої ідеї безпосередньо до адаптивного управління як процесу. Вони полягають, по-перше, у тому, щоб «починати з простого» і, по-друге, у використанні знань та навичок кваліфікованих дослідників.

«Починати з простого» означає, що адаптивне управління керівників має ґрунтуватися на простих

планах управління. Ці плани повинні охоплювати невеликий обсяг проблеми, ставити перед собою кілька основних питань, а також виступати як експериментальне дослідження для адаптивного управління.

У межах адаптивного управління широко застосовуються такі категорії: «життєвий цикл продукту», цикл попиту на продукцію, період, необхідний для досягнення цілей, тощо. Все це потребує більш гнучких методів здійснення управління, вимагає збалансованості в різних за тривалістю дій для досягнення цілей, а також зумовлює необхідність у підвищенні значимості аналізу діяльності підприємства: треба мати чітке визначення того, які саме сфери та напрями діяльності потребують середньострокових, а які – довгострокових термінів їхньої реалізації в умовах, які складаються у зовнішньому середовищі.

Моніторинг середовища підприємства надає можливість спрогнозувати варіанти розвитку ситуації. При адаптивному управлінні широко застосовуються моделі, сценарії, низка різноманітних методів маркетингу та планування. Вінцем розвитку стратегічного планування стала система «планування, прогнозування, моделювання».

Управління набирає більш ускладненої, проте органічної форми з орієнтацією на визначені цілі та альтернативні шляхи їхнього досягнення; реакція від переходу на «запасні», підготовлені варіанти вже є нормальною, дії не сприймаються як порушення «нормального перебігу подій»; успішність результатів визначається в досягненні комплексу соціально-економічних факторів, що були встановлені як критерії на довгостроковий період часу.

Прості плани адаптивного управління роблять сам процес і його переваги більш очевидними, тим самим створюючи ентузіазм для здійснення задуманого. Ці прості плани з адаптації підприємства можуть також стати досить коротким шляхом до успіху, що допоможе плану отримати широку підтримку. Ускладнювати план необхідно після того, як команда управлінців урахує та прийме базовий підхід.

Залучення вчених із розумінням сутності адаптивного управління в команди управлінців також може подвоїти успіхи адаптації. За словами Б.Л. Тейлора [7], адаптивні плани управління повинні бути розроблені з урахуванням вкладу як менеджерів, так і вчених. Дослідники можуть допомогти в наданні знань в області експериментального проектування та аналізі статистичних даних, у той час як менеджери продемонструють емсісне розуміння своїх систем, побоювання і бажання їх акціонерів, клієнтів, оточення. Шляхом обговорення і компромісу вчені і менеджери можуть знайти баланс між прагненням дослідників до солідних експериментальних розробок і статистичної точності, і знаннями менеджерів про обмеження, які підприємство і наявні ресурси встановлюють на експериментальне моделювання. При спільній роботі менеджерів і вчених план адаптивного управління буде відповідати як важливим практичним, так і управлінським питанням підприємства. Дослідники можуть запропонувати різні варіанти управління через літературні джерела, а менеджери можуть визначити, які з цих альтернатив можуть бути здійсненні. Спільна робота вчених і менеджерів забезпечить розумне використання управлінських ресурсів, і зусилля адаптивного управління будуть найкращим способом спрямовані на задоволення потреб підприємства.

На нашу думку, всі плани адаптивного управління повинні проходити аналогічний ланцюжок розробки та реалізації, хоча остаточний варіант адаптивного

плану управління підлаштовується під потреби конкретного підприємства (рис. 1).

Першим і найважливішим етапом адаптивного управління є розробка питань управління. Через обговорення проблем управління на підприємстві керівництво гарантує, що план адаптивного управління спрямований на вирішення ключових питань управління першої необхідності. Співпраця вчених і менеджерів гарантує, що адаптивний план задовольнить усі потреби управління.

На другому етапі керівництво проводить синтез інформації про попередні результати управління на підприємстві, а також наукової літератури та звітів про успіхи та невдачі управління на подібних підприємствах. Цей синтез інформації потім використовується для створення низки альтернативних варіантів управління підприємством.

На третьому етапі відбувається розробка початкового плану адаптивного управління. Вчені та менеджери вибирають, які з альтернативних варіантів управління, створених на другому етапі, можуть бути здійснені. Дослідники розробляють план із використанням найкращого можливого варіанту, беручи до уваги те, що підприємство може зіткнутися з мінливими факторами середовища і зниженням рівня визначеності та правдивості необхідної інформації.

На четвертому етапі керівництво гарантує, що зацікавлені особи були поінформовані про план і що їх пропозиції, побажання були прийняті до уваги. Це відмінна можливість показати план адаптивного управління громадськості, розвивати позитивну підтримку проекту, а також запобігти конфліктам, що виникають на тлі того, що зацікавлені групи вважають себе відстороненими від процесу управління. Залучення громадськості на ранніх стадіях гарантує, що керівництво проявить кращі технічність і компетентність [8, с. 55]. Якщо зацікавлені особи будуть бачити, що план адаптивного управління йде врозрід з їх інтересами, то вони можуть вплинути на менеджерів із метою зупинки цього плану управління [6]. Таким чином, участь громадськості в проектуванні плану грає важливу роль.

На п'ятому етапі побажання зацікавлених осіб упроваджуються в план адаптивного управління. На цьому етапі план управління може бути відкоректований або зовсім замінений. Особливу увагу треба приділяти під час рішення спірних питань політично чутливих галузей підприємства. Тиск із боку держави може зупинити процес упровадження плану через страх

негативних наслідків для останньої від запланованого управління. Проте прийняття до уваги якомога більшої кількості пропозицій зацікавлених осіб має ключове значення для громадської підтримки проекту та зведення до мінімуму конфліктних ситуацій.

На шостому етапі керівництво реалізує план адаптивного управління, беручи до уваги зміни варіанту управління з п'ятого етапу. Ця процедура впровадження триває доти, доки не відбудуться потрібні зміни в системі і не будуть вирішені поставлені питання.

Сьомий етап полягає у зборі і аналізі даних про результати реалізації плану. Аналізуються дані, зібрані по кожному розробленому варіанті управління, які потім порівнюються між собою [9, с. 9–18]. Залежно від системи досягнення потрібних змін може потребувати затрат значної кількості часу на моніторинг та грамотності в керівництві; однак досягнення цих даних має величезне значення для успішності плану адаптивного управління.

На восьмому етапі висновки, зроблені з аналізу результатів реалізації плану, використовуються для поновлення даних про підприємство та включаються назад у план управління для його покращання. Впроваджені варіанти адаптивного управління, що змінюють систему в напрямі до бажаної мети, можуть бути підправлені або замінені іншими. На цьому етапі необхідно набратися терпіння та проявити весь свій досвід, щоб не залишати процес пошуку і реалізації оптимального варіанту. Етапи від шостого до восьмого можна продовжувати до нескінченності, оцінюючи додатково оброблені дані і відкриваючи більше розуміння системи і кращі методи управління.

Адаптивному управлінню притаманна зміна залежно від суб'єкта та умов, проте ми виділили кілька основних характерних особливостей, які є універсальними:

- Навчання як скорочення ключових невизначеностей. Існує невизначеність середовища та прогалини у знаннях про реакцію системи на дії управління, а отже, скорочення цих невизначеностей (тобто навчання) стає однією з цілей управління.
- Використання набутого досвіду для зміни стратегії і практики. Важливо ще на стадії проектування розуміти те, що можуть відбуватися зміни факторів середовища, і які інституційні механізми є в наявності, щоб протистояти негативним наслідкам від цієї мінливості.

• Зосередженість на поліпшенні управління. Адаптивне управління об'єднує сферу науки та управління, забезпечуючи передачу керівникам багажу розробок дослідників.

- Часто званий експериментальним управлінням. Адаптивне управління – це експериментальне застосування заходів управління для з'ясування, які є найбільш ефективними в досягненні бажаних цілей

• Таке управління є формальним, структурованим, систематичним. Адаптивне управління – це ціленаправлений процес, а не просто реакційний. Тим не менш, гнучкість у підході важлива для творчого потенціалу, який має вирішальне значення для боротьби з невизначеністю.

Висновки. Таким чином, адаптивне управління є систематичним процесом постійного вдосконалення стратегії та практики управління шляхом винесення досвіду з результатів впровадження програми.

Основною перевагою адаптивного управління є той факт, що менеджери

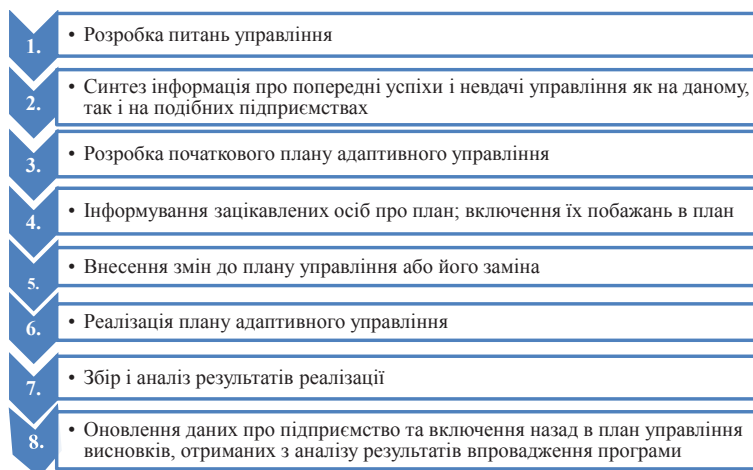


Рис. 1. Поетапний план розвитку і реалізації адаптивної програми управління

можуть управляти в умовах невизначеності та «вчитися під час практики». У міру розвитку адаптивного управління менеджери розвивають більш глибокі знання і розуміння їх системи та визначають, які методи управління найкраще працюють за різних умов. Ми вважаємо, що для менеджерів використання стратегії, що починається з простих планів адаптивного управління, і освоєння навичок учених у процесі управління дасть змогу значно поліпшити ефективність та успішність адаптивного управління. Дотримуючись основних принципів, представлених у даній роботі, більшість менеджерів може перейти від традиційної стратегії управління до адаптивної, отримуючи вигоду з цього потужного та результативного виду управління.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Stankey, G. H. Adaptive management at the regional scale: breakthrough innovation or mission impossible? A report on an American experience. In: B. P. Wilson and A. Curtis [EDS.], ["Proceedings of the 2002 Fenner Conference on the Environment: Agriculture for the Australian Environment"], (24–25 July 2002)/ Canberra, Australia. Alsbury, Australia: Johnstone Center, Charles Stuart University, 2003. – P. 159–177
2. Stankey, G.H., B.T. Bormann, C. Ryan, B. Shindler, V. Sturtevant, R.N. Clark, and C. Philpot. Adaptive management and the Northwest Forest Plan: rhetoric and reality. *Journal of Forestry*. – 2003. – № 101. – P. 40–46
3. Schreiber, E.S.G., A.R. Bearlin, S.J. Nicol, and C.R. Todd. Adaptive management: a synthesis of current understanding and effective application. *Ecological Management and Restoration*. – 2004. – № 5. – P. 177–182.
4. Walters, C. Challenges in adaptive management of riparian and coastal ecosystems: (2004) [Electronic resource]: <http://www.consecol.org/vol1/iss2/art1>.
5. Halbert, C.L. How adaptive is adaptive management? Implementing adaptive management in Washington state and British Columbia. *Reviews in Fisheries Science*. – 2003. – № 1. – P. 261–283.
6. Lee, K.N. Appraising adaptive management: (2004). [Electronic resource]: <http://www.consecol.org/vol3/iss2/art3>.
7. Taylor, B., L. Kremsater and R. Ellis. Adaptive management of forests in British Columbia. Victoria, BC, Canada: British Columbia Ministry of Forests, Forest Practices Branch. – 2000. – 93 p.
8. Graham, A.C. and L.E. Kruger. Research in adaptive management: working relations and the research process. Portland, OR: US Department of Agriculture, Forest Service, Pacific Northwest Research Station: Research Paper PNW-RP-538. – 2002. – 55 p.
9. Linnell Nemeč, AF. Design of experiments. In: V. Sit and B. Taylor [EDS.], Statistical methods for adaptive management studies. Victoria, BC, Canada: British Columbia Ministry of Forests, Research Branch. Land Management Handbook. – 2000. – № 42. – P. 9–18.

УДК 330–341.1

Волкова Л.А.

*аспірант кафедри економіки, організації
і планування діяльності підприємства
Харківського національного економічного університету
імені Семёна Кузнеця*

ИННОВАЦИОННАЯ АКТИВНОСТЬ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ

В статье проанализировано существующее определение инновационной активности и уточнено данное понятие за счёт объединения факторов внутренней и внешней среды и выделения приоритетного значения инновационной активности персонала. Определены основные факторы внутренней и внешней среды: в качестве внутреннего фактора выделен персонал, в качестве внешнего – использование информационно-коммуникационных факторов влияния, для реализации которых предложено использовать модель краудсорсинга как определяющей в современных условиях развития информационных технологий.

Ключевые слова: инновационная активность, факторы внутренней и внешней среды, инновационная активность персонала, информационно-коммуникационный фактор, краудсорсинг.

Волкова Л.О. ІННОВАЦІЙНА АКТИВНІСТЬ: ВИЗНАЧЕННЯ ТА ФАКТОРИ ВПЛИВУ

У статті проаналізовано існуючі визначення інноваційної активності і уточнено дане поняття за рахунок об'єднання факторів внутрішнього і зовнішнього середовища і виділення пріоритетного значення інноваційної активності персоналу. Визначено основні фактори внутрішнього і зовнішнього середовища: як внутрішнього чинника виділений персонал, як зовнішнього – використання інформаційно-комунікаційних факторів впливу, для реалізації яких запропоновано використовувати модель краудсорсингу як визначальної в сучасних умовах розвитку інформаційних технологій.

Ключові слова: інноваційна активність, фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, інноваційна активність персоналу, інформаційно-комунікаційний фактор, краудсорсинг.

Volkova L.O. INNOVATIVE ACTIVITY: DEFINING AND INFLUENCING FACTORS

The article analyzes the current definition of innovative activity and refines this concept by combining factors of internal and external environment with the allocation of priority to innovation activity personnel. The main factors of internal and external environment are defined: as an internal factor, selected staff, as an external factor, the influence of informative and communicative factors. The implementation of these factors is use in the model of crowdsourcing as a determining factor in modern conditions of development of information technologies. The proposals in this paper are the basis for further development of methodical approach of using crowdsourcing model in enhancing innovative activity.

Keywords: innovative activity, internal and external factors, innovative activity of the personnel, informative and communicative factors, crowdsourcing.

Постановка проблеми. В настоящее время промышленные предприятия Украины находятся в состоянии низкой экономической эффективности и

высокой степени риска потери жизнеспособности. Это обусловлено широкомасштабной сменой традиционных рынков сбыта, катастрофическим снижением