

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА ДО НЕВИЗНАЧЕНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Вінницький національний технічний університет

## **Анотація**

*Досліджено теоретичні аспекти адаптації підприємства до невизначеності бізнес-середовища. Визначено зміст та значення адаптації в управлінні підприємствами як складними соціально-економічними системами. Обґрунтовано застосування превентивних адаптаційних заходів управління, що дозволяють організації вчасно, мобільно й адекватно реагувати на постійні зміни ринкового оточення: тим самим забезпечувати свою життєдіяльність і конкурентні позиції на ринку.*

**Ключові слова:** адаптація, соціально-економічна система, зовнішнє середовище, конкурентне середовище, адаптивне управління.

## **Abstract**

*The theoretical aspects of adaptation of the enterprise to the uncertainty of the business environment are researched. The content and meaning of adaptation in the management of enterprises as complex socioeconomic systems are determined. The application of preventive adaptive management measures is grounded, allowing organizations to timely, mobile and adequately respond to permanent changes in the market environment: thereby providing their livelihoods and competitive positions in the market.*

**Key words:** adaptation, socio-economic system, external environment, competitive environment, adaptive management.

## **Вступ**

Будь-яке підприємство є складною системою, яка постійно взаємодіє з динамічним та нестійким зовнішнім (ринковим) середовищем, яке дає об'єктивну характеристику оточуючим умовам, параметрам та структурі зовнішніх об'єктів, що відповідним чином впливають на процес здійснення підприємствами своєї діяльності. Розвитком теорії управління підприємством в нестабільному середовищі загалом та адаптивного управління зокрема займалися як закордонні, так і вітчизняні фахівці. До них належать: І.Ансофф, Р.Аккоф, С. Бір, С.Б. Виноградський, А. Воронкова, Є. Голубков, А. Градов, П.Друкер, Д.В. Гришин, В.А. Забродський, Б.Карлоф, Т.С. Клебанова, О.Ю. Кононов, С.А. Коновалова, Ю.В. Колейченко, Ф. Котлер, В.В. Кузьменко, К.Г. Макаров, Г. Мінцберг, В.С. Михайлов, М.В. Очкас, В.Л. Петренко, В.І. Скурихін, В.П. Стасюк, А.Н. Субботін, В.Н. Тимохін, О.М. Тридід та інші. В працях цих науковців проаналізовано види та форми адаптації, визначено методи та напрямки адаптації, ключові компоненти та типи реакцій на зміни тощо. Проте, практичний досвід функціонування українських підприємств засвідчує, що ряд питань цієї проблеми досліджені недостатньо повно та потребують подальшого наукового розвитку, особливо у розрізі економічного погляду на управління підприємством як складною соціально-економічною системою, що має свої специфічні властивості функціонування.

## **Результати дослідження**

Необхідність розвитку теорії адаптивного управління в рамках економічної наукової думки обумовлена перед усім функціональною, структурною, організаційною складністю підприємства, як соціально-економічної системи та об'єкта управління. В свою чергу, адаптація є природним процесом прояву глибинних особливостей ринкової економіки і представляє певну сукупність змін у діяльності підприємств, обумовлених невизначеністю зовнішнього середовища.

Економічний механізм адаптації до конкурентного середовища являє собою сукупність організаційно-економічних форм і методів пристосування, які дозволяють шляхом узгодження цілей

підприємств та інтересів учасників, розробити та реалізувати такі моделі перебудови і розвитку підприємства, які б забезпечували його ефективне функціонування в умовах конкурентного середовища [1].

В сучасній науковій літературі широкої популярності набула теорія систем, згідно з якою будь-яка організація є відкритою системою і зміни в середовищі її функціонування впливають на результати її діяльності. Як зазначає Б. Мільнер, ефективність роботи підприємства безпосередньо залежить від його відповідності зовнішньому середовищу, з ускладненням якого ускладнюється система управління підприємством [2].

Адаптивні заходи, які здійснюються на підприємстві безпосередньо пов'язані зі стратегією організації. В свою чергу, реальна стратегія підприємства складається з двох частин: продуманих цілеспрямованих дій та реакції на непередбачений розвиток подій (процес пристосування). Як наслідок, на практиці майже неможливо відділити процеси пристосування підприємства до свого середовища від його звичайної діяльності. Процеси та дії, які відбуваються в організаціях не є сталими, раз і назавжди визначеними. У відповідь на зміни ринкових, фінансово-економічних та соціально-демографічних показників підприємство вдосконалює свою діяльність: змінює асортимент продукції, покращує сервісне обслуговування, пропонує більш вигідні умови для покупців, змінює деякі внутрішні правила та процедури, бізнес-процеси тощо. Названі зміни можуть проводитися як у межах звичайної діяльності організації, так і бути спеціальними антикризовими заходами.

У загальному вигляді процес адаптації складається з таких основних етапів: моніторинг та фіксація змін в середовищі; визначення ключових тенденцій розвитку; пошук перспективних можливостей та вибір дій; реалізація вибраних заходів; оцінка ефективності проведених заходів та коригування дій [3].

Авторське визначення адаптації полягає у розумінні під нею не лише способу виживання, але і умову подальшого розвитку підприємства, що і визначає новизну проблеми адаптації не як пасивного пристосування підприємства до невизначеності бізнес-середовища, а як активного його впливу на ринок. Вищенаведене визначає необхідність застосування превентивних заходів, що дозволяють організації вчасно, мобільно й адекватно реагувати на постійні зміни ринкового оточення: тим самим забезпечувати свою життєдіяльність і конкурентні позиції на ринку. У сформованій ситуації досить важливим є системне дослідження теоретичних, методичних і організаційно-економічних аспектів розробки системи адаптації промислових підприємств до невизначеності бізнес-середовища.

В свою чергу, процес адаптації підприємства спрямовується на розв'язання трьох основних завдань: забезпечення життєдіяльності й подальшого сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі на основі встановлення динамічного балансу з бізнес-середовищем; підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на ринках збуту; забезпечення високого рівня його фінансової привабливості. Для досягнення поставленої мети необхідно організувати процес вирішення комплексу завдань, що забезпечуватиме їх виконання. Це можна реалізувати на основі розробки й упровадження організаційно-економічної системи адаптації підприємства. Виходячи з її структури, необхідності виконання певних функцій і вирішення обраної сукупності локальних завдань, слід констатувати, що є об'єктивна підстава вважати за доцільне та необхідне впроваджувати на підприємствах саме таку систему. Її функціонування спрямовано на управління організаційно-економічним забезпеченням процесу адаптації підприємств. Змістовний аспект у формуванні системи адаптації полягає у визначенні обсягу та послідовності робіт, комплексу обґрунтованих заходів, що забезпечують конкурентне становище підприємства на ринках збуту.

Можна стверджувати, що на практиці безпосередній вплив адаптаційних заходів на результат діяльності організації поєднується з іншими видами робіт та напрямками діяльності. Отже, оцінювання ефективності адаптації носить проблемний характер щодо набору показників.

Порівняльний аналіз планових (нормативних) показників із фактично отриманими внаслідок проведення адаптації, дозволяє оцінити кількісні співвідношення між різними показниками діяльності підприємства і таким чином дозволяє більш об'єктивно оцінити ступінь досягнення організацією поставлених цілей. Серед переваг даної методики у порівнянні з іншими є те, що аналіз пропонується здійснювати як на основі фактично отриманих результатів, так і на основі бажаних (запланованих) показників, які ґрунтуються на фактично отриманих показниках попереднього періоду.

Інший метод аналізу ефективності адаптаційних дій – це комплексна оцінка становища підприємства на основі системи збалансованих показників (Balanced Scorecard). Ця система

стратегічного вимірювання була розроблена Р.С. Капланом і Д.П. Нортеном з метою підвищення ефективності багатовекторного стратегічного управління, щоб досягти якнайкращого узгодження інтересів усіх зацікавлених у діяльності компанії груп: акціонерів, споживачів, працівників, партнерів. Система збалансованих показників дозволяє проводити аналіз за чотирма напрямками (фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, розвиток і навчання) [4; 5]. Основна сфера застосування даного аналізу – це крупні компанії, які здатні організовувати спеціальну проектну групу, що буде проводити аналіз і відповідати за правильність його результатів.

Методика стратегічної оцінки підприємства, наведена у праці К.І. Редченка [6], на нашу думку, найбільш доцільна для застосування підприємствами малого та середнього бізнесу через її відносну простоту. Проте вона ґрунтується на використанні експертних оцінок для аналізу динаміки стану справ на підприємстві за чотирма напрямками та передбачає виставлення інтегрованої стратегічної оцінки по кожному з вказаних напрямків та по організації в цілому. Експерти також можуть визначати, разом з отриманими висновками, необхідні заходи щодо поліпшення ситуації.

Спільною рисою всіх наведених методик є те, що вони вимірюють ефективність адаптаційних дій підприємства через ступінь виконання стратегії. Використання стратегічних підходів і методів в управлінні процесом адаптації дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства, посилити його ринкові позиції, підвищити фінансову й інвестиційну привабливість, а також є важливим важелем для акціонерів, інвесторів, власників бізнесу, менеджерів підприємства у процесі прийняття обґрунтованих рішень. Необхідним атрибутом стабільного та ефективного функціонування підприємства в умовах мінливого оточення є бізнес-план, який спрямовано на планування комплексу адаптаційних заходів відповідно до обраної стратегії розвитку. Невід'ємною частиною бізнес-планування адаптації є оцінка економічної ефективності реалізації комплексу адаптаційних заходів, що потребує забезпечення раціональності витрат на адаптацію.

### **Висновки**

Отримані результати дослідження теоретичних аспектів адаптації в рамках розвитку теорії управління складними соціально-економічними системами виявили певні особливості адаптації як процесу керованого впливу на об'єкт управління та обумовили необхідність розробки дієвої системи адаптації, функціонування якої спрямовано на управління організаційно-економічним забезпеченням процесу адаптації підприємств, яка, в свою чергу, є визначальною частиною стратегії організації, а тому її ефективність може бути виміряна через результативність виконання стратегії. Змістовний аспект у формуванні системи адаптації полягає у визначенні обсягу та послідовності робіт, комплексу обґрунтованих заходів, що забезпечують конкурентне становище підприємства на ринках збуту.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Соколова Л.В. Теорія і практика адаптації підприємств до мінливого бізнес-середовища. – Харків: ХНУРЕ, 2004. – 288с.
2. Сучасні концепції менеджменту: Навч. посібник / За ред. д-ра екон. наук, проф. Л.Д. Федулової. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.
3. Ячменова В.М. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність» [Електронний ресурс] / В.М. Ячменова, З. О. Османова // Вісник Національного університету «Львівська Політехніка». - 2010. - № 684. - С. 346-353. - Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/VNULP/Ekonomika/2010\\_684/71.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/VNULP/Ekonomika/2010_684/71.pdf).
4. Ольве Н.Г., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2003. – 304 с.
5. Нивен П.Р. Сбалансированная система показателей: Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004.
6. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. – Видання 2-ге, доповнене. – Львів: Новий Світ-2000, 2003.

***Олена Анатоліївна Сметанюк*** – доцент, канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, вінницький національний технічний університет

***Olena A. Smetaniuk*** - Associate Professor, PhD, Associate Professor on Department of Management, Marketing, and Economics, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia