

УДК 65.012.32 : 334.716

**Біловол Р.І.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту і логістики  
Полтавського технічного університету імені Юрія Кондратюка***Калюжна І.В.***студентка  
Полтавського технічного університету імені Юрія Кондратюка*

## АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ДО ВИКЛИКІВ СЕРЕДОВИЩА

У статті розглянуто підходи авторів до побудови системи управління підприємством. На основі проведеного аналізу сутності та особливостей, притаманних системі, запропоновано авторський підхід до трактування поняття «адаптація системи управління підприємством» та визначення її складників.

**Ключові слова:** адаптація, система управління підприємством, зовнішнє середовище.

### **Біловол Р.И., Калюжная И.В. АДАПТАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ К ВЫЗОВАМ СРЕДЫ**

В статье рассмотрены подходы авторов к построению системы управления предприятием. На основе проведенного анализа сущности и особенностей, присущих системе, предложен авторский подход к трактовке понятия «адаптация системы управления предприятием» и определению ее составляющих.

**Ключевые слова:** адаптация, система управления предприятием, внешняя среда.

### **Bilovol R.I., Kalyuzhnaya, I.V. ADAPTATION OF ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM TO ENVIRONMENTAL CHANGES**

The article considers the approaches of the authors to the construction of enterprise management system. On the basis of the analysis of the nature and characteristics inherent in the system, the author's approach to the interpretation of the concept "adaptation of enterprise management system" and define its components.

**Keywords:** adaptation, management system, external environment.

**Постановка проблеми.** Поступовий перехід України до ринкових умов господарювання викликає необхідність постійного вдосконалення системи управління суб'єктами господарювання. Теперішня економічна ситуація в країні характеризується надмірним зростанням кількості збиткових та збанкрутілих підприємств, що є ознакою недосконалості та неефективності системи управління підприємствами.

Ринкова адаптація системи управління вітчизняними підприємствами до світового економічного простору зумовлює необхідність опанування принципово нових «правил» взаємодії із зовнішнім оточенням та сприйняття його викликів, тому це потребує застосування сучасних підходів, принципів, ефективних методів, інструментів в управлінні підприємством для забезпечення його успішного функціонування у зовнішньому середовищі.

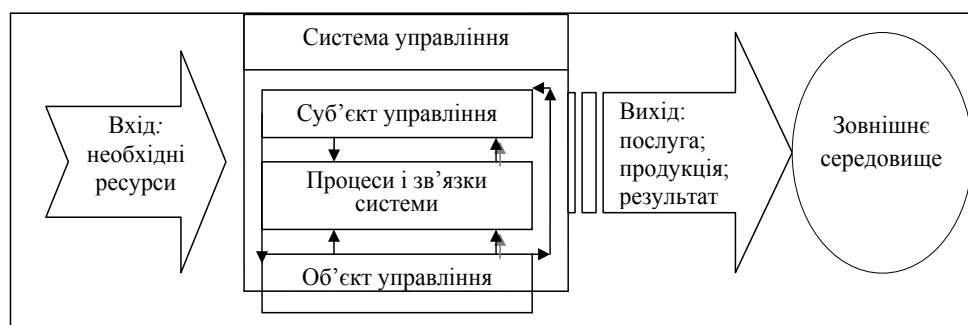
Головною особливістю управління підприємством за сучасних умов є те, що ефективна система управління – це система, що здатна забезпечити швидку адаптацію підприємства до змін його бізнес-середовища за умов максимально можливого врахування запитів та задоволення потреб споживачів.

Особливої актуальності набуває питання побудови ефективної системи управління підприємством, яка дасть змогу не лише сприйняти виклики зовнішнього середовища, але й забезпечити стабільний розвиток підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема побудови ефективної системи управління підприємством привертає увагу багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Серед вітчизняних дослідників, роботи яких присвячені вирішенню зазначеної проблеми, доцільно назвати таких, як: Г. Атаманчук, В. Дікань, Ж.Л. Крисько, С.В. Кудлаєнко, О.В. Кудлаєнко, Г.В. Осовська, О.А. Осовський, Ю.А. Степанова, Ф.І. Хміль, Г.І. Шепеленко та ін.

Із зарубіжних дослідників даній проблемі присвятили наукові праці С.Б. Алексеев, К. Беерман, А.С. Вартанов, Н.І. Герчикова, Л. Келлер, Т. Клебанова, Е. Коротков, М. Міллер, С. Рамазанова, Г. Спрінгейт та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на велику кількість наукових праць, багато питань, пов'язаних із визначенням адаптації системи управління підприємством та



**Рис. 1. Процес функціонування соціально-економічної системи (керуючої і керованої підсистем) та їх взаємозв'язок**

її основних підсистем до впливу чинників зовнішнього середовища, залишаються дослідженими не до кінця, що і послужило причиною вибору теми статті.

**Мета статті** полягає в аналізі поглядів окремих авторів на вирішення розглянутої проблеми і розробці на їх основі власного підходу до визначення сутності поняття «адаптація системи управління та її підсистем до викликів зовнішнього середовища».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Система управління підприємством – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів (підсистем), які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети підприємства [7, с. 45].

Кожна система управління складається з двох взаємопов'язаних підсистем: керуючої (суб'єкта управління) і керованої (об'єкта управління).

Процес функціонування соціально-економічної системи (суб'єкта управління (керуючої підсистеми) й об'єкта управління (керованої підсистеми)) показаний на рис. 1.

Керуюча підсистема (суб'єкт управління) – це частина виробничо-господарської діяльності підприємства, що реалізує функції управління на базі використання трудових, фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів для забезпечення реалізації цілей підприємства.

Керована підсистема (об'єкт управління) – це сукупність засобів, предметів праці та робочої сили, на яку направлений управлінський вплив.

Керуюча і керована підсистеми соціально-економічної системи взаємодіють завдяки обміну інформацією. Обмін інформацією між ними здійснюється через канали прямого і зворотного зв'язку. Суб'єкт управління (керуюча підсистема), аналізуючи інформацію про процеси господарської діяльності, приймає рішення, які забезпечують вплив на об'єкт управління.

Якщо керована підсистема визначається техніко-технологічними особливостями даного виробництва та виробничими зв'язками, то керуюча підсистема – функціями, які потрібно виконувати в процесі управління, розмірами і складністю виробництва. Від того, які управлінські функції необхідні для виконання завдань, що розв'язуються організацією, багато в чому залежатиме формування організаційної структури управління та всіх інших компонентів системи.

Соціально-економічна система (підприємство) має вхід у систему, де відбувається трансформацій-

ний управлінський і виробничий процес, і система має вихід. Підприємство одержує сировину, енергію, інформацію, інші ресурси і перетворює їх на товари, послуги, економічний результат (прибуток), що реалізуються у зовнішньому середовищі і забезпечують соціально-економічній системі прибуток. Тим самим підприємства впливають на зовнішнє середовище завдяки конкуренції з іншими організаціями, а тому вони повинні розвиватись і забезпечувати собі результативність господарювання [2, с. 23].

Внутрішнє середовище підприємства (соціально-економічної системи) формується під впливом внутрішніх змінних елементів, що здійснюють безпосередній вплив на процес перетворень (виробництво продукції, надання послуг).

Ключові фактори успіху підприємства як соціально-економічної системи перебувають у двох сферах: зовнішній (з якої вона одержує всі види ресурсів, включаючи інформацію, тобто знання) і внутрішній (сильні і слабкі сторони якої створюють ті чи інші передумови для перетворення ресурсів на продукцію та послуги).

Існують внутрішні змінні (складові елементи) – це тимчасові фактори на підприємстві, за якими завжди стежать менеджери, а саме: цілі (місія), завдання (плани), структура організації (побудова), технологія (управлінська та виробнича) і ресурси (людські, фінансові, матеріальні та інформаційні) (рис. 2).

Першою внутрішньою змінною організації є її мета. Організація – це спільнота людей із визначеними власними цілями, які об'єдналися для досягнення поставленої мети організації. Місія (мета) – це чітко визначена мета функціонування організації як у поточній, так і в стратегічній перспективі.

Наступною ситуаційною змінною є організаційна структура управління підприємством. Під структурою управління підприємством розуміють кількість, склад її функціональних і виробничих підрозділів, рівнів управління та взаємозв'язок між ними. Організаційна структура управління встановлює такі взаємини рівнів управління і функціональних підрозділів, які дають можливість найефективніше досягати цілей підприємства завдяки спеціалізованому поділу праці. Характерною особливістю спеціалізованого поділу праці є те, що відповідна робота закріплюється за фахівцями, тобто тими, хто здатний її виконувати краще за всіх.

Одним із важливих внутрішніх змінних факторів в організації є формування певних завдань, а на



Рис. 2. Внутрішні змінні фактори системи управління підприємством

їх основі – планів, стратегій, під якими розуміють запропоновану роботу заздалегідь запропонованим способом та в чіткий установлений термін як персоналу, так і підприємству в цілому. Задля ефективної розробки організаційної структури управління підприємством у посадову інструкцію включають низку завдань, що є необхідною частиною обсягу роботи працівника та підприємства в цілому. Вважається, що якщо завдання виконуються за встановленими технологією і режимом роботи, то підприємство функціонує ефективно. Існує традиційний розподіл завдань на три групи: робота з людьми, предметами (машини, сировина, інструменти), інформацією.

Ще одним змінним фактором є технологія – засіб перетворення ресурсів на певні продукти чи послуги. Це поєднання кваліфікованих навичок та вмінь управлінського та виробничого персоналу, якісного обладнання, інфраструктури, інструментів та професійних знань, що необхідні для бажаного результату. Будь-які виробничі завдання не можуть бути виконані без використання конкретної технології, що являє собою засіб перетворення матеріалу, який потрапляє на початок виробничого процесу та переходить у форму, яку отримують у кінці.

І останнім головним внутрішнім змінним фактором управління є люди та ресурси: фінансові, матеріальні, інформаційні. Ця внутрішня змінна поділяється в управлінні на три складові частини: поведінку людей (окремих людей, людей у групах та поведінку самого керівника), менеджера у ролі лідера та позитивного впливу менеджера на поведінку особистості чи групи [4, с. 39].

Таким чином, усі внутрішні змінні фактори підприємства як соціально-економічної системи діють у взаємозв'язку, що дає можливість керівництву досягати поставлених цілей.

Ефективність системи управління підприємством залежить від ефективності функціонування її підсистем (економічної, матеріально-технічної, виробничо-технологічної, соціально-психологічної, організаційно-інформаційної, маркетингової).

Підсистема – це виділена за якою-небудь ознакою частина системи, що має характерні риси, взаємопов'язана з іншими частинами системи; її, своєю чергою, можна розглядати як самостійну систему [1, с. 89].

Критеріями виділення підсистем системи управління підприємством можуть бути такі: здатність впливати на загальну мету системи; наявність функціональних зв'язків із системою; подільність системи; єдність підсистем з іншими підсистемами та із зовнішнім середовищем (рис. 3).

Фінансово-економічна підсистема виконує функції фінансових розрахунків і прийняття рішень стосовно управління фінансовими ресурсами підприємства. До складу її завдань входять аналіз фінансової звітності, управління вибором інвестиційних проєктів, вибором джерел фінансових ресурсів та розробка рекомендацій щодо подальшої стратегії розвитку підприємства.

Маркетингова підсистема управління підприємством будується з урахуванням комплексного узгодження всіх компонентів маркетингових досліджень і повинна виконувати такі функції, як розробка маркетингової стратегії, планування асортименту товару, контроль збуту продукції, ціноутворення, обробка результатів досліджень, дослідження ринкових позицій та сегментів ринку, управління реалізацією і збутом продукції. Така підсистема спрямована на дослідження ринку чи певного його сегменту, на визначення конкурентоспроможності продукції та підприємства, на формування якості продукції чи послуг, які б задовольняли потреби споживачів, на стимулювання збуту.

Соціально-психологічна підсистема являє собою об'єднання людей у певну соціальну спільноту, що зветься трудовим колективом, який об'єднаний спільною метою. Ця система виступає основою, найбільш активною складовою частиною системи управління, оскільки від кваліфікованого, демографічного складу персоналу, досвіду роботи, здатності адаптуватися до змін впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища та змін цілей системи залежать ефективність і конкурентоспроможність підприємства. Основним завданням трудового колективу є ефективне використання матеріально-технічних, інформаційних, фінансових та інших ресурсів підприємства під час здійснення виробничої діяльності і формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі [5, с. 173].

Матеріально-технічна підсистема – взаємозалежний, взаємообумовлений функціональною приналежністю комплекс устаткування, що забезпечує вирішення завдань підприємства. Основне призначення підсистеми полягає у своєчасному і комплексному забезпеченні процесу виробництва матеріалами, сировиною, комплектуючими під час дотримання режиму економії у використанні матеріалів, здійснення постачальних операцій і складування.

Технологічна підсистема зумовлена розподілом процесу виробництва на стадії та процеси, які забезпечують випуск конкурентної продукції. Вона забезпечує гнучкість технологічних процесів, наявність

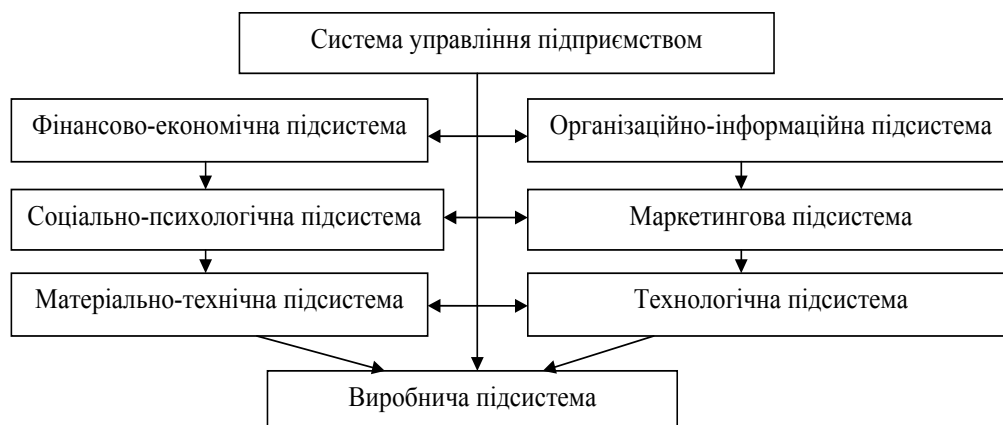


Рис. 3. Система управління підприємством та її підсистеми

конкурентоспроможних ідей, наукових розробок щодо вдосконалення процесів виробництва й охоплює машини, механізми та інструменти, а також навички і знання. Основне завдання технологічної підсистеми – прискорення всіх процесів, що пов’язані з виробництвом продукції.

Організаційно-інформаційна підсистема передбачає розподіл завдань і повноважень для прийняття управлінських рішень між керівництвом підприємства, відповідальним за діяльність функціональних структурних підрозділів на базі використання комп’ютерної техніки, що значно підвищує ефективність виконання управлінських рішень. Однією з найважливіших цілей організаційно-інформаційної підсистеми є забезпечення комплексного скоординованого автоматизованого виконання розрахункових, проектних і обліково-інформаційних робіт, які виникають у функціональних підсистемах управління підприємством.

Розрізняють відкриті і закриті системи. Система закритого типу не приймає енергії від зовнішніх джерел впливу і не віддає свою енергію зовнішньому оточенню, а тому така система мало застосовується. Відкрита система визнає динамічну взаємодію з навколишнім світом, тому що підприємства одержують необхідну для процесу виробництва сировину, людські, фінансові та інформаційні ресурси. Підприємство як відкрита соціально-економічна система характеризується певними рисами і властивостями (табл. 1).

Підприємство як відкрита система зможе вижити тільки у взаємозв’язку із зовнішнім середовищем. Під зовнішнім середовищем розуміють фактори, що сприяють виживанню, функціонуванню, ефективності підприємства, коли керуюча підсистема не в змозі забезпечити йому ефективне управління. Адаптація системи управління підприємством до впливів зовнішнього середовища припускає внесення значного числа змін у діяльність підприємства, проте кількість, характер, масштаб змін та ресурси, що необхідні для підтримки цих змін, за значної інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища можуть бути дуже різноманітні, тому керуючій підсистемі підприємства доцільно постійно проводити діагностику стану адаптації підприємства до чинників зовнішнього середовища [6, с. 156].

Розрізняють фактори зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу. До факторів зовнішнього середовища прямого впливу належать постачальники, фінансові, трудові, матеріальні та інформаційні ресурси, закони й установи державного регулювання, споживачі, конкуренти, посередники (рис. 4).

Таблиця 1

Риси і властивості організації як відкритої системи

Риси і властивості	Характеристика та обґрунтування
Компоненти	Система складається з деякої кількості частин, які називаються елементами
Зв’язки	Елементи системи пов’язані між собою і взаємозалежні
Структура	Форма зв’язку організаційно закріплена в структурі управління
Взаємодія	Компоненти впливають один на одного своїм перебуванням у системі і виходом із неї, що є результатом взаємодії з навколишнім середовищем
Процес	Зміни, що відбуваються внаслідок взаємодій, називаються процесами
Цілісність	Система – цілісність ( <i>Holism</i> – англ. holos – грец. ціле), що виявляє властивості і виникає тільки внаслідок взаємодії її компонентів
Ідентифікація	Властивості системи, на підставі яких її можна ідентифікувати і відрізнити від інших явищ, що не входять у систему
Оточення	Представлене явищами, факторами, які, не будучи частиною системи, істотно впливають на неї (навколишнє середовище системи)

До факторів зовнішнього середовища непрямого впливу належать: стан економіки, науково-технічний прогрес, соціально-культурні та політичні зміни, демографічна ситуація, міжнародні події, екологічна ситуація, природні фактори, групові інтереси і події в інших країнах, що стосуються підприємства. Фактори непрямого впливу можуть не робити безпосереднього впливу на підприємство, але позначаються на її діяльності.

Як і внутрішні змінні, зовнішні змінні впливають на підприємство у взаємозв’язку, тобто зміна одного фактора може вплинути на зміну інших. У цьому разі визначення характеру всіх змін, внесених у діяльність підприємства, їхня локалізація і взаємозв’язок і, що головне, організація контролю над внесенням змін перетворюються у громіздку та трудомістку роботу. Адаптація підприємства стає неконтрольованою, а тому й некерованою. Упущення навіть незначних, на перший погляд, змін у внутрішній системі та підсистемах системи управління підприємством здатне знизити ефективність процесу адаптації.

**Висновки.** Отже, адаптацію, визначають як механізм економічних та соціальних регулювань, що дають системі управління підприємства змогу зберігати, а за необхідності змінювати напрями і темпи розвитку підприємства у тому разі, якщо підприєм-

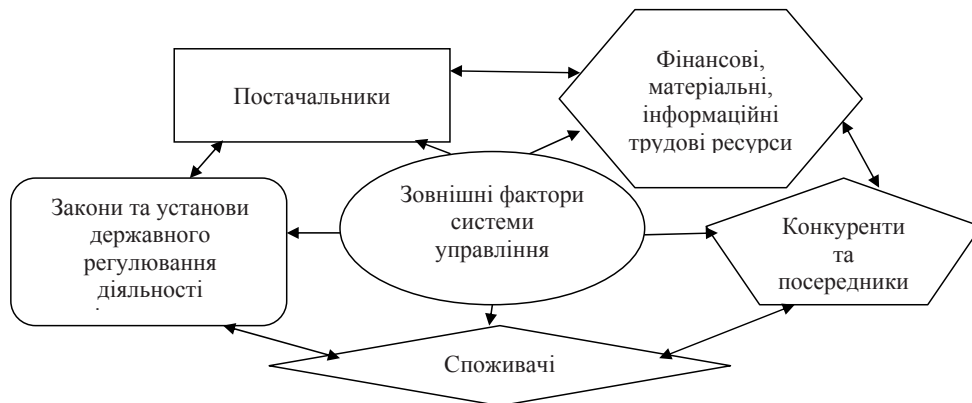


Рис. 4. Зовнішні фактори прямого впливу на систему управління підприємством

ство має можливості розробити сам механізм економічних і соціальних регулювань та якщо вплив зовнішніх чинників не є значним та не загрожує подальшому функціонуванню підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Адизес І.К. Управля изменениями : произв.-практ. изд. / И.К. Адизес ; пер. с англ. В. Кузин. – Санкт-Петербург : Питер, 2011. – 223 с.
2. Алексеев С.Б. Формування адаптивного управління підприємствами вугільного машинобудування : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец.08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами» / С.Б. Алексеев. – Донецьк, 2003. – 23 с.
3. Вартанов А.С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология / А.С.Вартанов. – М. : Финансы и статистика, 2011. – 180 с.
4. Крисько Ж.Л. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації / Ж.Л. Крисько // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 2. – С. 38–42.
5. Кудлаєнко С.В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств» / С.В. Кудлаєнко // Вісник ХНУ. – 2009. – № 5. – С. 172–174.
6. Степанова Ю.Л. Результативність адаптації підприємства / Ю.Л. Степанова // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2012. – № 24(1). – С. 156–163.
7. Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій : [навчальний посібник] / Ф.І. Хміль. – Львів : Магнолія 2006, 2011. – 333 с.
8. Шеметов П.В. Менеджмент: управление организационными системами : [учеб. пособие] / П.В. Шеметов, Л.Е. Чередникова, С.В. Петухова ; 4-е изд., стер. – Москва : Омега-Л, 2011. – 407 с.

УДК 334.722(477)

**Гладкий О.В.**

*доктор географічних наук,  
професор кафедри туризму та рекреації  
Київського національного торговельно-економічного університету*

**Мірзодаєва Т.В.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри туризму та рекреації  
Київського національного торговельно-економічного університету*

**Склярів О.О.**

*студент  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

## РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДЬОГО БІЗНЕСУ В ХЕРСОНСЬКІЙ ОБЛАСТІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

У статті розглянуто сучасний стан форм малого та середнього підприємництва в Херсонській області, а саме модульних підприємств. Проаналізовано фактори, що визначили територіальну диференціацію об'єктів малого і середнього бізнесу в області. Спрогнозовано подальший розвиток модульних підприємств у регіоні, їх вплив на економіку регіону.

**Ключові слова:** економіка, модульні підприємства, малий та середній бізнес, конкурентоспроможність, поле потенціалу, міські поселення.

### **Gladky A.V., Mirzodaeva T.V., Sklyarov O.O. РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В ХЕРСОНСКОЙ ОБЛАСТИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

В статье рассмотрено современное состояние форм малого и среднего предпринимательства в Херсонской области, а именно модульных предприятий. Проанализированы факторы, определившие территориальную дифференциацию объектов малого и среднего бизнеса в области. Спрогнозировано дальнейшее развитие модульных предприятий в регионе, их влияние на экономику региона.

**Ключевые слова:** экономика, модульные предприятия, малый и средний бизнес, конкурентоспособность, поле потенциала, городские поселения.

### **Gladkey A.V., Mirzodaieva T.V., Sklyarov O.O. THE PROBLEMS OF PROSPECT DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN KHERSON REGION**

The current condition of small and medium enterprises so called modular enterprises development in the Kherson region is disclosed. The factors of small and medium enterprises territorial differentiation in Kherson region are explored. The further development of modular enterprises in the region as well as their impact on regional economy is defined.

**Keywords:** economics, modular enterprises, small and medium enterprises, competitiveness, potential area index, urban settlements.

**Постановка проблеми.** Економіка України переживає процеси глибокої структурної трансформації та формування ринкового середовища, що розвивається на засадах підприємницької ініціативи, комерційної ефективності виробництва та розширеного доступу до різноманітних економічних ресурсів. Її характерною особливістю стає пріоритетний розвиток малого і середнього бізнесу, що визначається

високими показниками рентабельності і продуктивності праці. Тенденції подрібнення і диверсифікації промислових підприємств притаманні переважній більшості високоіндустріальних країн світу. Модульні (малі та середні) виробництва сприяють широкому впровадженню високих технологій, скороченню частки низькоінноваційних видів діяльності та активізації переходу до постіндустріального етапу