

УДК 338.4.62

Стец І.

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Виявлено основні особливості адаптивного управління підприємством, досліджено теоретичні підходи, принципи і методи оцінювання і вдосконалення адаптивного потенціалу підприємства.

Ключові слова: адаптація, адаптивне управління, адаптивний потенціал, оцінка потенціалу.

Стійке економічне зростання підприємства на сучасному етапі економічних реформ потребує нетрадиційних підходів до вдосконалення управління. Проблеми системної інтеграції різних аспектів управління підприємствами в умовах постійних змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі є надто актуальними, оскільки зумовлені також і тим, що в сучасних, швидко змінних економічних обставинах важливою є швидка й адекватна реакція на події, що відбуваються, уміння адаптуватися до змін і ситуацій, що виникають. Отже, виникає потреба у запровадженні нових теоретичних і методологічних рішень, які враховували б специфічні особливості розвитку вітчизняних промислових підприємств в умовах ринку з властивими йому кризовими явищами, тому розвиток управління адаптивними здібностями промислових підприємств є актуальним завданням.

Теоретичні та практичні аспекти адаптивного управління підприємством розглядаються у наукових працях зарубіжних і вітчизняних вчених: Д. Аакера, Г. Аубакірової, Ю. Балибердіна, С. Глаголева, П. Друкера, Н. Зяблицької, К. Марченкової, Ю. Маслодудова, А. Троїцького, М. Одінцева, М. Хамера, А. Цибізова, Д. Чампі й інших. Однак поширені в економічно розвинених країнах технології і методи адаптації не завжди є прийнятними, хоча можуть бути впроваджені на вітчизняних підприємствах. Проте в Україні ця проблематика є недостатньо дослідженою.

Необхідність комплексного дослідження теоретичних і методологічних проблем адаптивного управління промисловим підприємством і його потенціалом та розробки теоретико-методологічних підходів до розкриття суті й змісту адаптивного управління назріла і у науковому, і у практичному відношенні, оскільки промислові підприємства в умовах ринкових

перетворень потребують практичних рекомендацій з впровадження його елементу власну діяльність.

Криза в Україні, крім спільних рис зі світовою економічною кризою, має низку специфічних ознак, зумовлених не лише фінансовими проблемами, а й кризою управління. На ефективність управління вітчизняними підприємствами впливають чинники зовнішнього і внутрішнього характеру. До зовнішніх чинників слід зарахувати щораз зростаючу мінливість ринкових процесів, різке підвищення рівня конкуренції, скорочення життєвого циклу продукції, індивідуалізацію споживчих якостей товарів і послуг. До внутрішніх чинників належать нерозуміння керівниками підприємств суті змін, що відбуваються в економіці, невміння донести зміст і завдання стратегії до персоналу, забезпечити підтримку планів і проектів, невміння адаптуватися до змін, відсутність стратегічного фокусування, прив'язка до календарних планів, фінансова спрямованість стратегічних рішень.

Кризові явища в економіці не завжди дають змогу менеджменту вітчизняних підприємств зрозуміти адекватність антикризових і управлінських заходів ситуації, що склалася. Таке розуміння потребує іншого рівня управління, здатного виявити сильні та найбільш слабкі сторони діяльності підприємства, зрозуміти й усвідомити всі загрози і ризики чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, реагувати на зміни оперативно, а реальні загрози діяльності підприємства оцінювати адекватно. Керівникам необхідний управлінський інструментарій для подолання проблем, що виникають у діяльності підприємства, за рахунок підвищення адаптивності, оперативності та гнучкості ухвалених рішень в управлінському процесі.

Дослідження теоретико-методологічних основ адаптивного управління підприємством дає змогу виокремити його базові визначення. Адаптивне управління – це:

- ✓ нестационарна і мінлива стратегія, яка забезпечує досягнення мети управління, правила вибору якого не призначаються заздалегідь, а підбираються в ході управління [12];
- ✓ система управління, що дає змогу підлаштувати характеристики підприємства відповідно до визначених параметрів ефективності [6];
- ✓ система, яка без зовнішнього регулювання забезпечує постійний вплив, спрямований на адаптацію певної економічної системи до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі [10];
- ✓ форма управління, яка допомагає підприємству гнучко змінюватися і швидко пристосовуватися до змін у зовнішньому економічному середовищі, до нових цілей, завдань і функцій [3];

- ✓ дослідження і вивчення середовища з метою пристосування діяльності підприємства до нових запитів середовища, потреб і запитів споживачів, внутрішніх резервів і самої діяльності [2];
- ✓ створення багатоцільової системи, яка охоплює продукцію, ринки, технології, координацію і узгодженість в ухваленні рішень, оптимальне оцінювання проблем, що виникають, розробку конкретних дій [5];
- ✓ управління соціально-економічною системою, спрямоване на швидке досягнення системою нормативного рівня адаптивності при мінімальних адаптаційних витратах [7].

У підсумку адаптивним управлінням вважатимемо систему, яка порівняно із складеним уявленням здатна більш ефективно й адекватно реагувати на зміну інституційного середовища підприємства, його внутрішнього виробничого і зовнішнього ринкового середовищ і котра передбачає ухвалення ефективних управлінських рішень [9].

Адаптивне управління має базуватися на кількісному аналізі ефективності діяльності підприємства і його підрозділів за допомогою системи основних показників, розширення повноважень і відповідальності підрозділів, посилення мотиваційної складової управління, що відображається у виконанні функцій передбачення, координації та інтеграції в системі управління підприємством.

Головним моментом в адаптивному управлінні є проблема адаптації до ситуації (набору ситуацій). Однак уявлення про адаптивне управління, за яким бажаний стан системи визначається на основі попереднього процесу управління і накопиченого досвіду, є неповним. Важливо, щоб підприємство як система, що адаптується, володіло би також властивостями самостійного налаштування і самоорганізації до ситуацій, що виникають (майбутніх). У першому разі відповідно до зміни зовнішнього середовища змінюється спосіб функціонування системи (наприклад, зміна структури випуску продукції услід за зміною попиту), в другому – змінюється структура й організація системи (наприклад, реорганізація виробництва через нові вимоги до споживчих якостей продукції). Отже, управління має здійснюватись за адаптивно-ситуативним підходом.

Модель реалізації адаптивно-ситуативного управління може містити такі блоки і елементи:

1) адаптація за цілями (активна адаптація): прогнозування та аналіз можливих ситуацій; формування системи цілей діяльності підприємства; формування системи показників ефективності;

2) адаптація за організаційною структурою (пасивна структурна адаптація): в разі нездатності організаційної структури до реалізації визначе-

них цілей здійснюється пошук прийнятної структури і надалі здійснюється реалізація таких цілей;

3) адаптація за тактикою (пасивна параметрична адаптація): визначення відповідності методів і параметрів управління ситуації, що склалася; в разі відповідності – перехід до перевірки здатності організаційної структури реалізувати вибрані методи управління.

Адаптивне управління орієнтує підприємство на ефективну роботу і в короткостроковому, і в довгостроковому періодах. Основна увага має бути приділена адаптивному реагуванню на появу можливих несприятливих ситуацій. Поява таких ситуацій має прогнозуватися і завчасно розроблятися заходи щодо їхньої нейтралізації. Для розробки таких заходів у рамках адаптивного управління мають бути передбачені відповідні процедури і механізми їхньої реалізації.

Метою адаптивного управління є вироблення теоретичних і практичних механізмів, налаштованих на зміцнення фінансово-економічного стану підприємств і підвищення рівня їхньої конкурентоспроможності. Крім того, адаптивне управління потребує урахування й узгодження і індивідуальних, і національних, і регіональних інтересів у діалектичному взаємозв'язку на основі визначення загальних і часткових принципів виробничо-господарської діяльності підприємств як суб'єктів економіки.

До переліку завдань адаптивного управління підприємством можна зарахувати такі:

- ✓ системний аналіз діяльності підприємства, виявлення його загальних і специфічних характеристик;
- ✓ оцінювання конкурентних переваг підприємств як суб'єктів ринку;
- ✓ визначення схеми оптимальної взаємодії з іншими суб'єктами ринку;
- ✓ створення наукових основ для розробки ринкової політики;
- ✓ оцінювання виробничого потенціалу підприємства;
- ✓ оцінювання адаптивності підприємства до нововведень;
- ✓ формування передумов створення адаптивного конкурентного середовища [1].

Об'єктом адаптивного управління на мікро- і макрорівнях є система виробничо-господарської діяльності підприємства впродовж конкретного часового періоду, предметом – зміст процесів, що відбуваються в межах цього підприємства і в його зовнішньому оточенні, їхній вплив на економічне зростання суб'єкта господарювання. До основних принципів адаптивного управління належать такі: адаптивності, ієрархічності, гнучкості, ефективності, зворотного зв'язку, дуального управління, необхідної різноманітності та неостаточних рішень.

Розробка методології адаптивного управління потребує врахування: динамічності зовнішнього і внутрішнього середовищ; складності та різноманітності виробничих процесів; наявності та взаємозв'язку формалізованих й неформалізованих цілей і критеріїв; неповноти і недостовірності початкової інформації; недостатньої структурованості стратегічних завдань підприємства. Реалізувати основні принципи і положення адаптивного підходу до управління підприємством, на нашу думку, потрібно через систему методів і моделей ухвалення управлінських рішень на основі єдиної інформаційної бази, пов'язаних між собою певними інформаційними зв'язками, що й дасть змогу забезпечити стійке функціонування підприємства та його адаптацію.

Відмітимо дві суттєві особливості адаптивного управління вітчизняними підприємствами. Оскільки зміни зовнішнього середовища функціонування є широкомасштабними, мають системний характер, адаптація до них окремих підприємств передбачає проведення комплексних змін чинників внутрішнього середовища, що за суттю є реструктуризацією підприємств. Відповідно адаптивне управління підприємствами можна зарахувати до управління процесами реструктуризації підприємств.

Другою змістовною особливістю адаптивного управління вітчизняними підприємствами, крім його спрямованості на реструктуризацію, є його антикризовий характер. Позитивні тенденції, що визначилися на початку XXI ст., в динаміці вітчизняної промисловості серйозно похитнулися внаслідок настання світової фінансово-економічної кризи. З огляду на це адаптація підприємств до нового етапу розвитку національної економіки в умовах посткризових явищ потребує здійснення заходів антикризового характеру.

Зауважимо, що в процесі адаптації особливого значення набуває системність функцій управління, яку слід розуміти не лише як взаємозгодуєність між собою таких функцій, як планування, організування, контроль і мотивація, а й як відповідність оперативної реалізації цих функцій стратегічному плану розвитку підприємства.

Адаптивним потенціалом підприємства вважатимемо рівень узгодженості елементів і підсистем підприємства, можливості внутрішніх змінних щодо пристосування до змін у навколишньому економічному середовищі [11].

Адаптивний потенціал підприємства є межею стійкості до несприятливих чинників, він характеризує рівень спроможності економічного суб'єкта до можливих напрямів адаптації, визначає діапазон позитивних реакцій підприємства на можливі зміни ситуації, сукупність ресурсів і властивостей, які існують у підприємства-адаптанта в прихованому вигляді

ді і можуть бути задіяні під час адаптації. Адаптивний потенціал має дві складові: по-перше, готовність до стабільної виробничої діяльності і, по-друге, готовність до інновацій, й складається з двох векторів, або здатностей до: 1) опору середовищу із подальшою його перебудовою під себе; 2) асиміляції з подальшим поглинанням середовищем.

Удосконалення використання адаптивного потенціалу підприємства потребує механізму управління цим процесом. Оцінювання і прогнозування потенціалу мають першочергове значення, оскільки дають змогу виявити не лише втрати, а й резерви виробничо-господарської діяльності. Адаптивний потенціал при цьому слід розглядати як цілісну систему, що характеризує максимальну спроможність підприємства до виробництва конкурентоспроможної продукції, здатної повною мірою задовольняти потреби споживачів за допомогою повного й оптимального використання виробничих ресурсів.

Основою адаптивного потенціалу, на нашу думку, є виробничий потенціал підприємства. Зважаючи на те, що досягнення фінансової стійкості підприємства є критичною умовою для зміни його реактивно-протестної поведінки на конструктивну, вважаємо, що до адаптивного потенціалу слід зарахувати і фінансовий потенціал, який оцінюється аналітичними коефіцієнтами платоспроможності, фінансової стійкості, ліквідності та використання підприємством фінансових ресурсів. Такий підхід забезпечує всебічне й комплексне оцінювання адаптивних фінансових можливостей підприємства, аналіз прогнозів зміни зовнішніх і внутрішніх параметрів за розрахунком економічних і фінансових індикаторів. Отже, до складу адаптивного потенціалу доцільно зарахувати й інноваційний потенціал, який трактують як сукупність інтелектуальних, фінансових, матеріальних, трудових, інфраструктурних, інформаційно-комунікаційних ресурсів, що використовуються в інноваційних процесах. Схема оцінювання і вдосконалення управління адаптивним потенціалом підприємства подана на рис. 1.

Першочерговим етапом деталізованого оцінювання адаптивного потенціалу підприємства є оцінювання поточного стану і руху його складових: фінансового, виробничого та інноваційного потенціалів. Показники, визначені для оцінювання адаптивного потенціалу, мають характеризувати не лише виробничі можливості, а насамперед узагальнені здібності підприємства щодо максимального задоволення вимог споживачів і при цьому раціонального використання ресурсів, а також адекватного реагування на вплив чинників зовнішнього середовища.

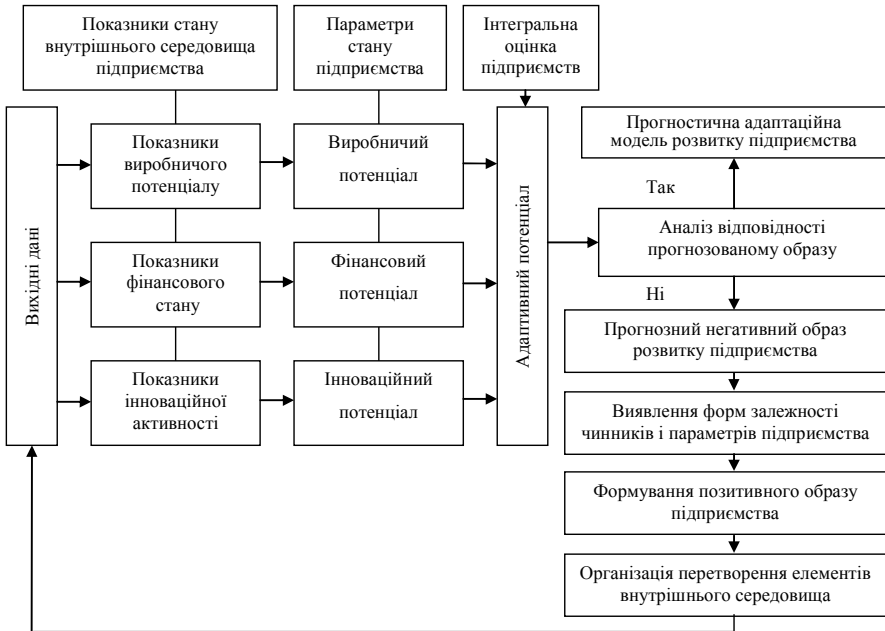


Рис. 1. Схема оцінювання і вдосконалення адаптивного управління підприємством*

Примітка. *Складено автором за джерелами [1; 789].

В результаті дослідження доходимо таких висновків:

- ✓ становлення підприємства як інноваційно-активного суб'єкта ринку, оновлення на цій основі матеріально-технічної бази виробництва, формування конкурентних переваг підприємства може бути досягнуте через вдосконалення адаптивного управління промисловим підприємством, вироблення нових механізмів, відповідних реальним умовам виробництва;
- ✓ за економічним змістом процес адаптації підприємства є сукупністю цілеспрямованих і послідовних дій (з боку підприємства і держави) з метою досягнення і збереження оптимального стану потенціалу підприємства за наявності непередбачених змін у зовнішньому середовищі через зміну алгоритмів його функціонування;
- ✓ адаптація передбачає трансформацію діяльності підприємства, підвищення його гнучкості та пристосовності;

- ✓ адаптивне управління є сукупністю теоретично і методологічно обґрунтованих, емпірично апробованих положень про зміст, методологію, методи і механізм адаптивного управління як цілісної системи, складеної з різних важелів управління, які координують і регулюють діяльність промислового підприємства та спрямовані на забезпечення стійкості функціонування підприємства в умовах незворотних змін у зовнішньому середовищі;
- ✓ адаптивний потенціал є сукупною здатністю підприємства своєчасно приймати управлінські рішення й реалізовувати їх з урахуванням використаних і невикористаних потенційних можливостей для виробництва конкурентоздатної продукції, яка задовольняє потреби суспільства за допомогою повного й оптимального використання всіх виробничих ресурсів, а також визначальні очікувані характеристики розвитку підприємства за різних альтернатив змін у внутрішньому і зовнішньому середовищах.

The basic features of adaptive control an enterprise are exposed in the article, theoretical approaches, principles and methods of estimation and improvement of adaptive potential of industrial enterprise, are considered,

Key words: *adaptation, adaptive control, adaptive potential, estimation of potential.*

Выявлены основные особенности адаптивного управления предприятием, рассмотрены теоретические подходы, принципы и методы оценки и совершенствования адаптивного потенциала промышленного предприятия.

Ключевые слова: *адаптация, адаптивное управление, адаптивный потенциал, оценка потенциала.*

Література

1. Аубакирова Г. М. Адаптивный подход к моделированию хозяйственной деятельности предприятия / Г. М. Аубакирова // Вестник КазНУ. – 2004. – № 4. – С. 31–37.
2. Большой экономический словарь / А. Н. Азриелян, О. М. Калашникова, Е. В. Квардакова. – М. : Изд-во Ин-та новой экон., 2010. – 1472 с.
3. Борисов А. Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. – М. : Кн. мир, 2002. – 895 с.
4. Глаголев С. Н. Адаптация, экономическая устойчивость и конкурентоспособность промышленного предприятия / С. Н. Глаголев // Вестник БУПК. – 2009. – № 1(29) – С. 68–74.
5. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2001. – 288 с.
6. Зайцев Н. Л. Экономика, организация и управление предприятием / Н. Л. Зайцев. – М. : Инфра-М, 2008. – 456 с.

7. Зяблицкая Н. В. Об особенностях функций адаптивного управления предприятиями в современных условиях России // Вестник алтайской науки. – 2004. – № 6. – С. 153–159.
8. Марченкова К. М. Концепция адаптивного планирования и бюджетирования в компании [Электронный ресурс] / К. М. Марченкова // Качество, инновации, образование. – 2009. – № 6. – Режим доступа : www.quality-journal.ru.
9. Маслодудов Ю. А. Особенности адаптивного управления на машиностроительных предприятиях / Ю. А. Маслодудов // Вопросы экономических наук. – 2009. – № 6(39). – С. 76–78.
10. Тюкин И. Ю. Адаптация в нелинейных динамических системах / И. Ю. Тюкин, В. А. Терехов. – СПб. : ЛКИ, 2008. – 384 с.
11. Хворостов В. А. Анализ промышленного предприятия с целью разработки информационного обеспечения оценки его адаптивного потенциала / В. А. Хворостов // Экономика и эффективность организации производства. – 2006. – № 6. – С. 98–103.
12. Цибизов А. А. Информационная компонента процесса адаптивного управления современного предприятия / А. А. Цибизов // Известия КБНЦ РАН. – 2009. – № 3 (29) – С. 34–39.