

**Ключевые слова:** информационная безопасность предприятия, направления диагностики информационной безопасности, система показателей оценки уровня информационной безопасности.

**Summary.** Diagnostic the level of information security of the enterprise proposed to carry out in three main directions: evaluation of program-technical protection of information; evaluation of informational reliability of personnel; evaluation of information provided to decision makers. The system of indicators to assessment the level of information security for each proposed direction was formed.

**Keywords:** information security of the enterprise, the directions of diagnostic of information security, system of indicators the level of information security.

*Рецензент д.е.н., професор ХНУРЕ Костін Ю.Д.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Полякова О.М.*

УДК 658.013

## АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

*Калініченко Л. Л., к.е.н, доцент (УкрДАЗТ)*

*Розглянуто теоретичні аспекти адаптивного управління підприємством в конкурентному середовищі*

**Ключові слова:** адаптивне управління, конкурентне середовище, підприємство

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.**

Нестабільність середовища господарювання є характерною умовою розвитку підприємства в ринковій економіці. Характерними умовами сучасної діяльності підприємства є невизначеність ринку, термінів і умов поставок, поведінки власників, конкурентів, органів державної влади. Підприємство існує та розвивається в активному зовнішньому середовищі, пристосовується до його змін. Складність і нестабільність ринкового оточення вимагають від підприємства постійного вдосконалювання форм і методів господарювання.

Зовнішнє середовище обмежується в залежності від цілей підприємства та поділяється на економічну, суспільну й екологічну системи. Кожна з цих систем є сукупністю факторів прямого та непрямого впливу. Фактори прямого впливу безпосередньо та негайно впливають на діяльність підприємства і відчувають на собі аналогічний вплив з його боку (постачальники, споживачі, конкуренти, посередники, групи інтересів, державне регулювання економіки). Фактори непрямого впливу можуть не надавати прямого негайного впливу на підприємство, але з

часом позначаються на його діяльності (макроекономічні, соціально-культурні, політичні, природні, науково-технічні, демографічні фактори).

Для виживання і збереження конкурентоспроможності промислових підприємств в сучасних швидкоплинних умовах функціонування потрібне постійне коректування їх господарської діяльності з врахуванням змін навколишнього середовища. Управління змінами на вітчизняних підприємствах має бути більшою мірою орієнтоване не на вирішення існуючих проблем, а на використання наявних можливостей і сильних сторін підприємства. Інакше кажучи, управління організаційними змінами має здійснюватися на засадах адаптивного підходу, який передбачає використання в якості бази організаційних змін існуючого потенціалу підприємства та виявлення його резервів.

**Аналіз останніх досліджень та виділення невирішених частин загальної проблеми.** Проблеми розвитку адаптації механізму функціонування підприємств висвітлені такими дослідниками як Алексеев С.Ю., Буднік М. М., Кравченко С. А., Степанова Ю.Л., Туріца Н.А. [1-

5] та ін. Практичні рекомендації щодо пристосування підприємства до зовнішнього оточення надані у роботах М. Кизима, Ж. Крисько, В. Пономаренка, О. Раєвної [6-8] та ін. Але, незважаючи на велику кількість робіт, присвячених дослідженням у галузі адаптивного управління, ще багато теоретичних питань потребують подальшого розгляду. Отже, **метою статті** є уточнення змісту адаптивного управління та його принципів, а також окреслення значення інформаційної та організаційної систем в процесах забезпечення ефективності адаптивного управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Буднік М.М. виділено характерні особливості адаптації підприємства, що безпосередньо впливають на ефективність цього процесу:

– багаточільовий характер адаптації як результату компромісу між інтересами

зацікавлених у діяльності підприємства груп впливу;

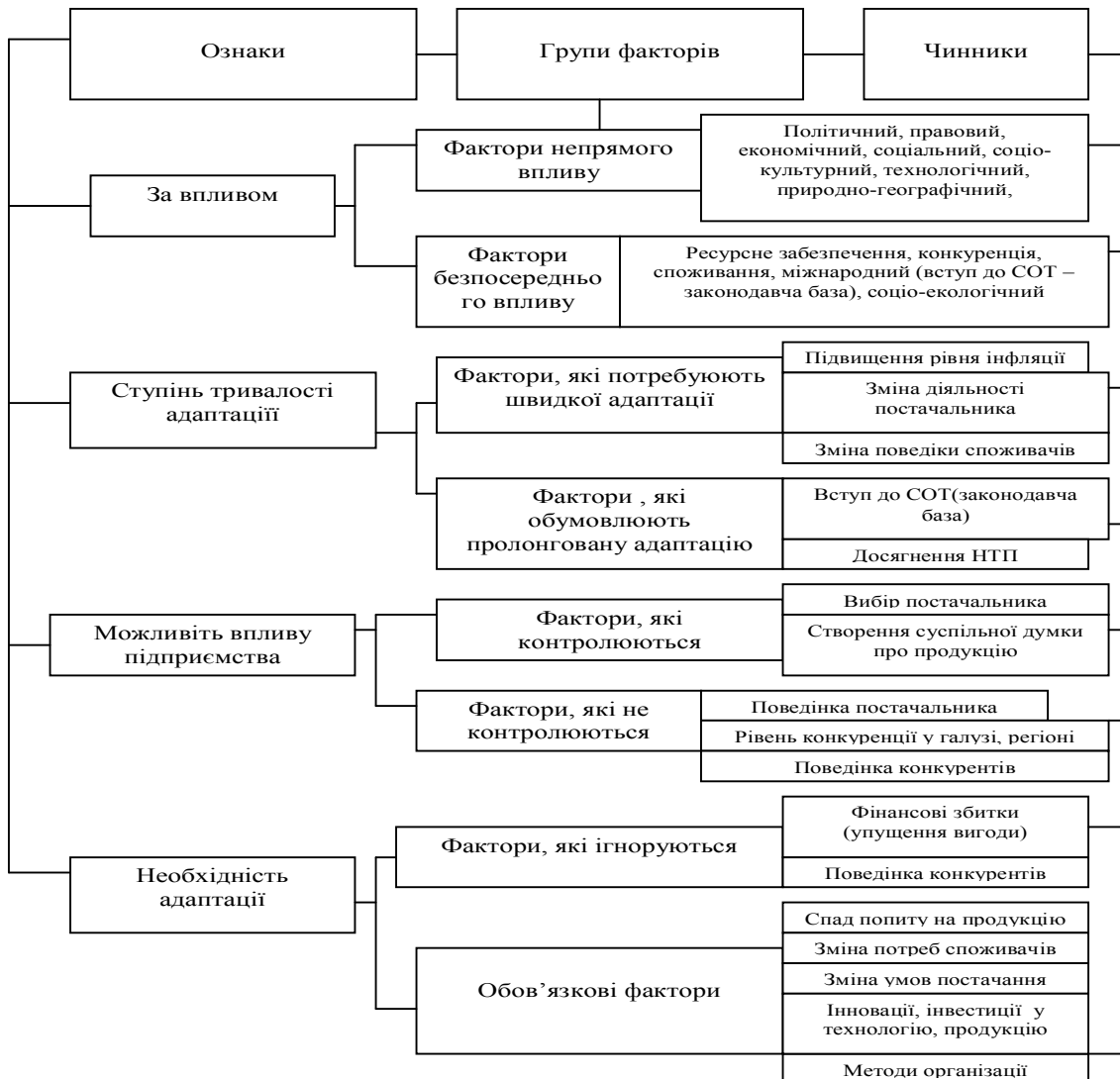
– колективний характер вибору напрямків і способів адаптації;

– умовність і рухливість меж між зовнішнім і внутрішнім середовищем;

– попередній характер, матеріальне втілення адаптації, її включення до структури підприємства.

Адаптацію в широкому значенні розуміють як пристосування системи до зміни умов. Отже, адаптивне управління – це управління в системі з неповною апріорною інформацією про керований процес, яке змінюється в процесі накопичення інформації і застосовується з метою поліпшення якості роботи системи.

Класифікацію факторів зовнішнього середовища, які впливають та обумовлюють появу адаптивної реакції підприємства, пропонує Туріца Н. А. (рис. 1).



*Рисунок 1 - Стратегічні чинники впливу зовнішнього середовища, які обумовлюють адаптивну реакцію підприємства [5]*

Необхідно зазначити, що в економічній літературі не склалося однозначного тлумачення предмету адаптивного управління. На думку більшості авторів, воно розглядається як сукупність дій і методів, що характеризуються здатністю управляючої системи реагувати на зміну зовнішнього середовища. Проте, на думку автора, воно є окремим видом управління, а саме, гнучким, інноваційним управлінням промисловими підприємствами, здатними пристосуватися до нових умов в зовнішньому та внутрішньому середовищі за допомогою нових інструментів і методів управління. Отже, метою адаптивного управління є пошук найефективніших варіантів ухвалення і виконання рішення, направлено на функціонування і розвиток промислових підприємств в конкурентному середовищі.

Принципами адаптивного управління можна визначити:

- принцип варіативності рішень - можливість різних варіантів вирішення задач, уміння здійснювати систематичний відбір варіантів, порівнювати їх і знаходити оптимальний варіант.

- принцип прозорості - гарантує максимально повний облік інтересів різних учасників управлінського процесу, що забезпечує інформацією суб'єктів управління;

- принцип інформаційної забезпеченості - наявність єдиного інформаційного простору.

- принцип стійкості і адаптивної - уміння пристосовуватися до нових умов.

- принцип ієрархічності - обумовлює впорядкованість зв'язків по горизонталі і вертикалі в межах підприємства.

- принцип ефективності управління - створення сучасної матеріальної бази, формування кваліфікованого і мотивованого персоналу і їх вплив на систему управління.

Функції системи адаптивного управління безпосередньо пов'язані з базовими, такими як, прогнозування і планування; організація роботи; активізація і стимулювання; координація і регулювання; контроль, облік і аналіз.

Основну роль в реалізації адаптивного управління відіграє управлінське рішення. Механізм адаптивного управління промисловим підприємством в конкурентному середовищі є сукупністю принципів, інструментів і технологій ухвалення і виконання управлінських рішень. Їх прийняття визначається інформаційною системою підприємства, що визначається як єдиний комплекс програмно-технічних і організаційних рішень, здатний накопичувати інформацію про стан справ на промисловому підприємстві,

охоплюючий виробничі, технологічні, фінансові, логістичні, маркетингові, кадрові та інші процеси, об'єднуючи всі підрозділи промислового підприємства в єдиний інформаційний простір. Інформаційна система дозволяє створити інформаційні потоки і об'єднати їх в єдиний інформаційний простір, на базі якого власники підприємства, менеджери всіх рівнів та інші користувачі можуть будувати сценарії ситуацій.

З метою взаємодії рівнів управління інформаційні потоки повинні формуватися за вертикальним (стратегічний, тактичний, оперативний рівень) і горизонтальним (по суб'єктах) розподілом інформації по мірі її надходження. Переваги даної інформаційної системи полягають в більш повному використуванні інформації та в скороченні термінів ухвалення рішень.

Промислове підприємство є стійкою динамічною сукупністю спільно функціонуючих відносно автономних елементів. Щоб ця система працювала органічно і оперативно, реагувала на потреби ринку, необхідна постійна адаптація структури під вимоги навколишнього середовища і під внутрішні умови. До внутрішніх умов можна віднести число структурних підрозділів і питому вагу зв'язків між ними, їх вплив на діяльність організації. Існує необхідність в постійній модернізації структури управління і системи управлінських рішень, залежної від стратегії компанії. Із зміною структури, відповідно, змінюватимуться й її елементи, а, оскільки структура – це сукупність стійких зв'язків між елементами системи, отже, паралельно відбуватимуться і зміни способів зв'язків між компонентами організаційної системи.

Для створення і впровадження адаптивної системи управління підприємством необхідно з'ясувати, які критерії організаційної системи, стиль і властивості управлінської політики і політики в області маркетингу дозволяють досягти найефективніших результатів, а які можуть заважати розвитку компанії.

Основною ж задачею адаптації під умови, що змінюються, є формування гнучкої системи управління, здібної до самоорганізації і перебудови – це і є задачею синтезу системи управління виробничої системи. Вона повинна відповідати критерію оптимальності діяльності організаційної системи управління - характеризує мету, яку повинна досягти система управління по своїх визначальних показниках якості при заданих обмеженнях. Основними показниками якості для системи управління є точність, надійність, стійкість, зручність експлуатації керівником, оптимальне число ієрархічних рівнів, мінімізація

витрат, швидкодія та ін. Надійність в роботі розглядається як властивість системи безвідмовно виконувати свої функції при збереженні точності в допустимих межах. Стійкість характеризує здатність організаційної системи управління працювати в агресивних умовах, умовах недоліку інформації з прийнятними параметрами функціонування, досягаючи поставленої мети в допустимих межах.

Адаптивні системи на відміну від систем з постійними параметрами здійснюють автоматичне підстроювання параметрів, забезпечуючи тим самим виконання основної умови – показника якості – в процесі нормального функціонування систем.

**Висновки.** Таким чином, адаптивне управління промисловими підприємствами – це управлінська діяльність, представлена у вигляді взаємозв'язаного комплексу дій на об'єкти управління, націлених на підтримку конкурентоспроможності за допомогою механізму управління інноваційними процесами (моніторингом ухвалення і виконання рішення), коли бажаний стан системи визначається на основі попереднього процесу управління (тобто на основі накопичення досвіду), за допомогою спостереження за управлінськими показниками. Результатом адаптивного управління є підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Алексеев С.Б. Адаптивное управление

**Аннотация.** Рассмотрены теоретические аспекты адаптивного управления предприятием в конкурентной среде

**Ключевые слова:** адаптивное управление, конкурентная среда, предприятие

**Summary.** The theoretical aspects of adaptive control by an enterprise in a competition environment are considered.

**Keywords:** adaptive control, competition environment, enterprise

**Рецензент** к.е.н., доцент УкрДАЗТ Якименко Н.В.  
**Експерт редакційної колегії** к.е.н., доцент УкрДАЗТ Полякова О.М.

конкурентоспособностью предприятия:  
монография [Текст] / С. Б. Алексеев. - Донецк: ДонНУЭТ, 2007. - 170 с.

2. Буднік М.М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 [Текст] / М.М. Буднік. — Х., 2002. — 19 с.

3. Кравченко С.А. Адаптація економічного механізму функціонування сільськогосподарських підприємств к умовам ринка: монографія [Текст] / С.А.Кравченко. - К: ННЦ ІАЕ, 2008. - 444 с.

4. Степанова Ю.Л. Поняття адаптації підприємства [Текст] / Ю.Л. Степанова // Економіка. Менеджмент. Підприємництво: зб. наук, праць. - 2007. № 18 (II). - С. 57-61.

5. Туріца Н.А. Стратегічні чинники адаптації підприємств до зовнішнього середовища (на прикладі м'ясопереробних підприємств): автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 [Текст] / Н.А. Туріца. — О., 2009. — 20 с.

6. Крисько Ж. Л. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації [Текст] / Ж. Л. Крисько // Галицький економічний вісник. — 2009. — № 2. — С. 38-42.

7. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія [Текст] / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим – Х.: Видавничий дім «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.

8. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія [Текст] /О. В. Раєвнева. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.