

13. Інформаційна довідка щодо результатів моніторингу та набуття чинності регуляторних актів та надання звітів про відстеження результативності дії регуляторних актів (за 3 місяці 2010 року) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.dkrp.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=151839&cat\\_id=58905](http://www.dkrp.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=151839&cat_id=58905)

14. Про стан та перспективи розвитку підприємства в Україні: Національна доповідь / [К. О. Ващенко, З. С. Варналій, В. Є. Воротін,

В. М. Геєць, та ін.]. – К., Держкомпідприємництво, 2010. – 240 с.

15. Doing Business 2011: Making a Difference for Entrepreneurs. – Washington, DC: The World Bank, 2010.

16. Партнерство з метою підвищення конкурентоспроможності економіки України: Програма Американської торгівельної палати в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://chamber.ua/files/documents/updoc/.../ACC-Partnership-2011-ukr.pdf>

УДК 658.51

Левицький В. В.

## ВПЛИВ СИСТЕМИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ЕКОНОМІЧНУ СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація.* Проаналізовано сутність економічної стійкості підприємства, розглянуто вплив стійкості підприємства на системи адаптивного управління ним та запропоновано підходи до удосконалення чіткої системи зворотного взаємозв'язку між адаптивним управлінням та економічною стійкістю підприємства.

*Ключові слова:* стійкість, підприємство, адаптація, адаптивне управління

Levytskyi V.

## ADAPTIVE MANAGEMENT SYSTEM INFLUENCE ON THE ENTERPRISE ECONOMIC STABILITY

*Summary.* The essence of the enterprise economic stability is analysed. The adaptive management system influence on the enterprise economic stability is considered also. The main approaches to the improvement of precise interdependence between adaptive management and enterprise economic stability are proposed.

*Keywords:* stability, enterprise, adaptation, adaptive management

### 1. Вступ

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.

У цих умовах ефективне функціонування підприємства можливе за рахунок забезпечення належного рівня економічної стійкості. Чим вище стійкість підприємства, тим більше воно незалежно від несподіваної зміни ринкової кон'юнктури і, як наслідок, менше ризик виявитися на краю банкрутства [1-3].

Підприємство існує та розвивається в активному зовнішньому середовищі, пристосовується до його змін. Складність і нестабільність ринкового оточення вимагають від підприємства постійного удосконалення форм та 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 відчують на собі аналогічний вплив з його

боку – постачальники, споживачі, конкуренти, посередники, групи інтересів, державне регулювання економіки.

Управління змінами на вітчизняних підприємствах має бути більшою мірою орієнтоване не на вирішення існуючих проблем, а на використання наявних можливостей та 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 потенційно сильних сторін.

Забезпечення економічної стійкості підприємств пов'язане із застосуванням новітніх методів, технологій та інструментів адаптації підприємства до динамічних умов зовнішнього середовища, здатних забезпечити ефективність використання внутрішніх ресурсів [4].

### 2. Огляд літературних джерел

Серед вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, які зробили вагомий внесок у розробку даної проблеми, необхідно відзначити: О. В. Ареф'єву, І. О. Бланка, В. А. Василенко, А. Е. Воронкову, І. В. Гончара, В. В. Димченко, Г. В. Козаченко, Л. О. Лігоненко, В. В. Назарова, Т. В. Сухорукову, В. Б. Суворова, К. П. Попова, С. Ф. Покропівного,

О.В. Шубравську, Н.А. Хруща та інших. Значний внесок у розробку теоретичних та методичних аспектів управління підприємств здійснили науковці І. Ансофф, В. М. Геєць, М. Маскон, К. А. Райський. Проблеми розвитку адаптації механізму функціонування підприємств висвітлені такими дослідниками як: С. Ю. Алексєєв, М. М. Буднік, С. А. Кравченко, Ю. Л. Степанова, Н.А. Туріна. Практичні рекомендації щодо пристосування підприємства до зовнішнього оточення надані у роботах О. Гетьмана, М. Кизима, Ж. Крисько, О. Кузьміна, В. Пономаренка, О. Раєвської, Ф. Хміля [6-10].

Але, незважаючи на велику кількість досліджень, присвячених адаптивному управлінню, ще багато теоретичних питань потребують подальшого розгляду. Отже, є потреба уточнення змісту адаптивного управління та його принципів, а також окреслення значення інформаційної і організаційної систем у процесах забезпечення ефективності адаптивного управління підприємством та впливу на економічну стійкість підприємства через систему фінансових показників.

Процес управління стійкістю підприємства має складний характер і потребує врахування великої кількості чинників при прийнятті рішень урахування великої кількості чинників, особливостей чинного законодавства, сучасних форм організації бізнесу, ринкової кон'юнктури. Задля ефективного досягнення цілей підприємства необхідна відповідна система управління, тобто певна сукупність органів і структурних підрозділів, що забезпечують прогнозування (передбачення) й координацію діяльності усіх ланок з одночасним забезпеченням економічної стійкості підприємства та адаптивною системою управління.

### **3. Теоретична модель впливу адаптивного управління на систему управління стійкістю підприємства**

Система управління підприємством як економічна категорія становить особистий інтерес для керівника, а її вивчення й удосконалення є його постійним завданням. Управління стійкістю підприємства як економічним процесом повинно забезпечувати: збереження структури системи; підтримку режиму діяльності; реалізацію програм, цілей функціонування даних систем в умовах різних зовнішніх та внутрішніх впливів.

У свою чергу, стійкість управління як економічний процес визначається властивістю системи зберігати свій первісний стан спокою чи руху в умовах зовнішніх впливів. Це одна з найважливіших передумов для будь-якої системи, у тому числі й для системи управління [5, с. 138].

Система управління стійкістю підприємства як економічним процесом базується на трьох основних складових: інформаційній підтримці процесів розробки і реалізації рішень; наборі типових бізнес-процедур для вирішення поставлених завдань; на системі активізації персоналу. Оптимізація та динаміка даних складових є основним напрямом удосконалення системи управління та створення економічно стійкого процесу функціонування підприємства.

Необхідно зазначити, що в економічній літературі не склалося однозначного тлумачення предмету адаптивного управління. На думку більшості авторів, воно розглядається як сукупність дій та методів, що характеризуються здатністю керуючої системи реагувати на зміну зовнішнього середовища. Проте, на нашу думку, 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 та методів управління.

Отже, метою адаптивного управління, а саме ймовірнісною теоретичною моделлю, є пошук найефективніших варіантів ухвалення та виконання рішення, направлено на функціонування та розвиток промислових підприємств у конкурентному середовищі.

Ми пропонуємо наступні принципи адаптивного управління:

- 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 адаптивної стійкості – уміння пристосовуватися до нових умов;
- принцип ієрархічності – обумовлює впорядкованість зв'язків за горизонталлю та вертикаллю у межах підприємства;
- принцип ефективності управління – створення сучасної матеріальної бази, формування кваліфікованого та мотивованого персоналу, їх вплив на систему управління.

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

Основну роль у реалізації адаптивного управління відіграє управлінське рішення, тому у практичному плані адаптивне управління буде здійснюватись на основі запропонованих нами принципів у тісному взаємозв'язку з фінансовими показниками діяльності підприємства.

Механізм адаптивного управління підприємством у конкурентному середовищі є сукупністю принципів, інструментів й технологій ухвалення і виконання управлінських рішень. Їх прийняття визначається інформаційною системою підприємства, що визначається як єдиний комплекс програмно-технічних та організаційних рішень, здатний накопичувати інформацію про стан справ на промисловому підприємстві, охоплюючи виробничі, технологічні, фінансові, логістичні, маркетингові, кадрові та інші процеси, об'єднуючи всі підрозділи промислового підприємства в єдиний інформаційний простір.

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

Для створення та впровадження адаптивної системи управління підприємством необхідно з'ясувати, які критерії організаційної системи, стиль та властивості управлінської політики й політики в області маркетингу дозволяють досягти найефективніших результатів, а які можуть заважати розвитку компанії, тому процеси адаптації, на нашу думку, складатимуть наступну систему складових для типового підприємства:

- стратегічний маркетинг, спрямований на інновації в продукції, ринках, каналах збуту;
- автоматизацію управління діяльністю, оновлення комп'ютерних технологій;
- удосконалювання форм й методів управління, проведення організаційно-структурних змін у підприємстві;
- урахування особливостей ринкової ситуації у галузі виробництва.

Можна виділити перспективні підходи, спрямовані на адаптивні зміни підприємства (табл. 1).

вах, 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.

Тому, на нашу думку, адаптивне управління – це таке управління підприємством, що дозволяє йому шляхом використання механізму адаптації, що полягає у безперервному відстеженні відповідності фактичного рівня адаптації нормативному, вносити своєчасні зміни у стратегічні, поточні й оперативні плани з метою забезпечення стійкого розвитку підприємства за умови прогнозування змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

### 5. Висновки

Характерною ознакою ринкової економіки є невизначеність, що обумовлена конкуренцією суб'єктів господарювання й періодичністю прояву криз. У цих умовах ефективне функціонування підприємства можливе за рахунок забезпечення належного рівня економічної стійкості. Чим більша стійкість підприємства, тим більше воно незалежно від несподіваної зміни ринкової кон'юнктури і, як наслідок, менше ризик виявитися на краю банкрутства.

Таблиця 1

Підходи до адаптивних змін підприємства

№	Підходи	Цілі	Змістове наповнення
1.	Моніторинг процесів	Контролювання заданих параметрів діяльності	Постійне вимірювання параметрів процесів, їх співвідношення із запланованими показниками (термінами, найменуванням і характеристиками), експертиза виконання технологічних рішень
2.	Пожвавлення	Підвищення ефективності використання власного потенціалу	Узгодження внутрішніх зусиль з станом зовнішнього середовища, орієнтація на ринок шляхом реструктуризації організаційної структури, реінжинірингу бізнес-процесів, адаптації всіх елементів системи до змінного зовнішнього середовища
3.	Ревіталізація	Відновлення ділової активності існуючих систем управління	Пошук ділових можливостей та нових видів бізнесу, оновлення систем винагород
4.	Реструктуризація	Побудова ефективної економічної моделі діяльності підприємства	Впорядкування інфраструктури шляхом реформування відносин власності та напрямів розвитку, запровадження системи внутрішнього підприємництва

### 4. Адаптивне управління як елемент стійкості підприємства

Основною задачею адаптації під умови, що змінюються, є формування гнучкої системи управління, здібної до самоорганізації й 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 за своїми визначальними показниками якості при заданих обмеженнях.

Стійкість характеризує здатність організаційної системи управління працювати в агресивних умо-

Таким чином, адаптивне управління 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, коли бажаний стан системи визначається на основі попереднього процесу управління, за допомогою спостереження за управлінськими показниками.

Для практичного впровадження підходу адаптивного управління необхідно вдосконалення аналізу виробничої діяльності підприємства, методів збору, обробки й аналізу інформації. Необхідна

розробка теорії та методик адаптивного управління підприємствами, що дозволять зробити оцінку рівня адаптації на підставі системи показників, сприятимуть удосконаленню системи аналізу, установленню нормативних значень показників оцінки адаптації. Але, адаптивне управління не може бути зведеним лише до дій тільки стратегічного характеру, до розробки базових стратегій адаптації, не може бути спрямовано на досягнення лише рівноваги з навколишнім середовищем, не регламентується розмірами адаптивних витрат, воно визначається як таке управління підприємством, що дозволяє шляхом використання механізму адаптації, що полягає в безперервному відстеженні відповідності фактичного рівня адаптації нормативному, вносити своєчасні зміни у стратегічні та поточні плани з метою забезпечення виживання підприємства та досягнення при цьому встановленої мети. Адаптація не може асоціюватися з поняттями продуктивності, гнучкості або стійкості, вона не є рисою, що притаманна соціально-економічній системі, адаптацію слід визначати як безперервний процес розробки і реалізації дій, спрямованих на зміни внутрішнього середовища згідно з вимогами навколишнього. Результатом адаптивного управління є підвищення конкурентоспроможності підприємства та його стійкості.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеев С. Б. Адаптивное управление конкурентоспособностью предприятия : монография / С. Б. Алексеев. – Донецк : ДонНУЭТ, 2007. – 170 с.
2. Гетьман О. О. Економіка підприємства : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – К. : Центр навч. л-ри, 2006. – 488 с.
3. Кравченко С. А. Адаптация экономического механизма функционирования сельскохозяйственных предприятий к условиям рынка : монография / С. А. Кравченко. – К. : ННЦ ИАЭ, 2008. – 444 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. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : [підручник для студ. вищ. навч. закл.] / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2003. – 416 с.
6. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2006. – 496 с.
7. Сідун В. А. Економіка підприємства : навч. посіб. / В. А. Сідун, Ю. В. Пономарьова. – [вид. 2-е, переробл. та доповн.] – К. : Центр навч. л-ри, 2006. – 356 с.
8. Степанова Ю. Л. Поняття адаптації підприємства / Ю. Л. Степанова // Економіка. Менеджмент. Підприємництво : зб. наук, праць. – 2007. – № 18 (II). – С. 57-61.
9. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с.
10. Шубравська О. Сталій економічний розвиток: поняття і напрям досліджень / О. Шубравська // Економіка України. – 2005. – №1 (518). – С. 36-42.