

УДК 205.6-004.332

Є. В. Міщук,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, аналізу, аудиту та адміністрування підприємств ГМК, ДВНЗ "Криворізький національний університет", м. Кривий Ріг

В. П. Голівер,

магістрант, ДВНЗ "Криворізький національний університет", м. Кривий Ріг

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ДО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА: НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ

Ye. Mischuk,

Ph.d., ass. prof., ass. prof. of the department of accounting, analysis, audit and administration of enterprises, SHEI "Kryvyi Rih national university", Kryvyi Rih

V. Holiver,

undergraduate, SHEI "Kryvyi Rih National University", Kryvyi Rih

MANAGEMENT OF THE PROCESSES OF ENTERPRISE ADAPTATION TO EXTERNAL ENVIRONMENT: INNOVATIVE TENDENCIES

Розглянуто проблему управління процесом адаптації для підприємств гірничо-металургійного комплексу. Обґрунтовано основні напрями формування адаптаційної політики підприємства. Визначено, що ситуаційний підхід до організації управління процесом адаптації є елементом антикризового управління, зокрема, до організації планування процесу адаптації, організації його інформаційного та фінансового забезпечення. Удосконалено модель адаптації підприємств до внутрішнього і зовнішнього середовища.

A problem of management of adaptation of mining and metallurgical enterprises is considered. Main trends for adaptive policy formation of enterprise are grounded. It's noted that situational approach to organization of management of adaptation process is an element of anti crisis management that is of organization of adaptive process of planning, organization of its informational and financial security. A model of enterprise adaptation to the external and internal environment is elaborated.

Ключові слова: адаптація, зовнішнє середовище, ситуаційні чинники, стиль керівництва, антикризовий менеджмент.

Key words: adaptation, external environment, situational indices, management style, anticrisis management.

ПРОБЛЕМА І ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З НАУКОВИМИ І ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Ринковий тип економіки, який притаманний більшості демократичних країн сучасного світу, в тому числі й українській державі, зумовлює інтенсивне навантаження на підприємства гірничо-металургійного комплексу. Економічні перетворення, запроваджені в Україні у зв'язку із розвитком ринкових відносин, найсуттєвішим чином впливають на процес взаємодії підприємств із зовнішнім середовищем. Зміни зовнішнього середовища повинні бути враховані як при формуванні стратегії розвитку підприємства, так і в його поточній діяльності. Це обумовлює необхідність адаптації підприємства до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, шляхом внесення певних змін до внутрішніх систем і підрозділів підприємства з метою забезпечення відповідності їх функціонування стану зовнішнього середовища і, у кінцевому підсумку, забезпечення ефективності діяльності підприємства в цілому.

Внесення відповідних змін до функціонування внутрішніх систем і підрозділів підприємства повинно здійснюватися комплексно, у

відповідному порядку, цілеспрямовано, з використанням системного підходу, що потребує певним чином організованого управління таким процесом. Позитивні наслідки адаптації можуть бути у повній мірі реалізовані у тому випадку, коли розроблено раціональну систему управління внесенням змін до функціонування внутрішніх систем і підрозділів підприємства, яка враховує особливості структурної організації підприємства, забезпечує органічне поєднання інтересів внутрішніх систем і підрозділів підприємства. У зв'язку з цим, проблема організації управління процесом адаптації вимагає свого теоретичного обґрунтування і практичного рішення.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища не є принципово новою для української науки й окремі питання внесення змін у діяльність підприємства та в управління їм під впливом змін у зовнішньому середовищі вже досліджені у працях українських вчених. Однак, про-

блему адаптації треба розглядати набагато ширше, для чого треба вирішити ряд питань. Так, до теперішнього часу відсутнє вирішення питання організації інформаційного обслуговування процесу адаптації, планування робіт з адаптації та їх фінансового забезпечення. Використання ситуаційного підходу до організації управління процесом адаптації, зокрема, до організації планування процесу адаптації, організації його інформаційного та фінансового забезпечення, обумовили актуальність теми роботи та її значення для діяльності підприємств.

Проблемами функціонування підприємств їх адаптації та виживання в умовах мінливого зовнішнього середовища, забезпечення відповідності внутрішніх характеристик підприємства та його оточення через вибір стратегії з безлічі альтернатив з урахуванням тенденцій зміни зовнішнього середовища були присвячені роботи Акоффа Р., Анісімова Ю.П., Ансоффа І., Астапова К.О., Аубакірової Г.М., Балдіна К.В., Багієва Є.Г., Богомолової І.П., Букреєва А.М., Весніна В.Р., Вороніна В.П., Гасилова В.В., Гібсона Дж., Горшкової Л.А., Гуїяра Франсіса Ж., Гроува Ендрю С., Журавльова Ю.В., Зайцева Н.А., Короткова Е.М., Подмолодіної І.М., М. Портера, Тамошіної Г.І., Хорева А.І., Файоля А., Фалько С.Г., Шувльгіної Л.В., Ятов К.С. та інших [1—6].

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є теоретичне обґрунтування проблеми адаптації та розробка практичних механізмів управління процесом адаптації для підприємств гірничо-металургійного комплексу.

ВИКЛАДЕННЯ МАТЕРІАЛУ ТА РЕЗУЛЬТАТИ

Поняття адаптації досить широке і діалектично пов'язане з багатьма соціально-економічними сферами і саме тому поняття адаптація має досить широке значення. Наприклад, у економічному енциклопедичному словнику адаптація розглядається як пристосування економічної системи та її окремих суб'єктів, працівників до умов зовнішнього середовища, що змінюється, виробництва, праці, обміну, життєвих потреб населення. Донець Л.І. визначає поняття адаптація, зважаючи на економічну безпеку, і зазначає, що адаптація є внесення змін у діяльність підприємства з метою забезпечити економічну безпеку [2].

Слід розглянути трактування Крисько Ж. [3], який зазначає, що адаптація — це здатність своєчасно проводити адекватні зміни для корекції діяльності підприємства у відповідності до вимог зовнішнього середовища.

Узагальнюючи існуючі визначення терміну "адаптація", на нашу думку, слід надати перевагу визначенню Козаченко А.В. [4], оскільки у ньому автор відійшла від загального терміну "пристосування" та показала, що зміни, до яких приходиться адаптуватися підприємству, можуть бути не тільки у зовнішньому середовищі, але і у середині самого підприємства.

У свою чергу Сергійчук І.І. вважає, що "процес адаптації носить системний характер, що охоплює всі сфери діяльності діяльності підприємства та підпорядковані підрозділи" [5, с. 45]. Вважаємо, це трактування процесу адаптації не досить вірне, оскільки не всі відділи та підрозділи на підприємстві залежать один від одного. Тільки за наявності чи не наявності безпосереднього зв'язку між підрозділами та їх сили можна встановити залежить робота одного підрозділу від іншого чи ні.

У сучасних умовах господарювання з метою швидкої та результативної адаптації підприємств до змін саме у зовнішньому середовищі, на нашу думку, слід використовувати ситуаційний підхід. Це насамперед дасть можливість залежно від обставин, які виникли в оточенні підприємства, приймати оперативні ефективні управлінські рішення, запроваджувати відповідні заходи по підвищенню обсягів виробництва, використання новітніх технологій для виходу на новий сегмент ринку, а також скорочення можливих втрат від непередбачуваних подій в економіці.

У зв'язку з цим нами запропоновано визначення поняття "адаптація" підприємства як спроможність визначати цілі підприємства та засоби їх досягнення з передбаченням майбутніх змін за допомогою ситуаційного (адаптивного) аналізу для посилення конкурентних переваг у мінливих умовах зовнішнього середовища, що потребує аналізу економічної, виробничої, науково-технічної, фінансової та соціальної сфер діяльності підприємств (з урахуванням галузевих особливостей).

Таким чином, досягнення підприємствами відповідних цілей можливе за рахунок впровадження та реалізації системи адаптивного управління змінами, що може мати як поточний, так і стратегічний характер. Вагомий вплив на формування відповідної системи має генеральна стратегія розвитку, яка є складовою частиною економічної політики підприємства, що визначає основні орієнтири та пріоритетні напрями економічної діяльності.

Економічну політику підприємства можна розглядати як сукупність таких політик, як маркетингової, виробничої та фінансової. В залежності від рівня готовності підприємства до реалізації адаптивної реакції на фактори впливу

зовнішнього середовища, а також від обраної політики поведінки на ринку, можна виділити наступні алгоритми поведінки суб'єктів господарювання при адаптивних змінах: активне поведіння — підприємство готове до адаптації та темп адаптаційних змін є досить високим.

Наявні розроблені принципи адаптації, моделі, що враховують як характер змін, так і масштаб діяльності підприємства. Процес адаптації носить системний характер, що охоплює всі сфери діяльності підприємства та підпорядковані підрозділи; консервативне поведіння — підприємство є пасивним та його поведінка за багатьма аспектами є інерційною (як правило, носять локальний характер та відсутні активні кроки на ринку до розширення масштабів діяльності); ситуаційне поведіння — адаптаційні процеси мають вибірковий характер у залежності від виду та інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

Здібності адаптації підприємства залежить від спроможності вчасно зменшити ризик для підприємства від негативного змінення певних факторів в зовнішньому середовищі. Ризик відображає міру (ступінь) відхилення від цілей, бажаного (очікуваного) результату, а також ступінь невдачі з урахуванням впливу керованих і некерованих чинників, прямих та зворотних зв'язків стосовно об'єкта керування.

Діагностика стилю керівництва є одним із етапів адаптації підприємства до зовнішнього середовища. Слід відмітити наявність зв'язку між вибором стилю керівництва та ситуаційними факторами. Так, наприклад, О.В. Бондар характеризує в своїй роботі необхідність керівником, менеджером вміння передбачити причини і джерела виникнення ситуацій і мати про запас заздалегідь спроектований механізм їх моделювання, що дозволить виходячи з наявних ресурсів, обрати оптимальні варіанти [1]. Тобто важливу роль у адаптації стилю керівництва до зовнішнього середовища приймають ситуаційні фактори та спроможність керівника за допомогою вмінь та навичок правильно та своєчасно приймати заходи щодо змін у зовнішньому середовищі та передчасно виявляти ситуаційні фактори змін у зовнішньому середовищі для завчасного адаптування стилю керівництва.

На рисунку 1 наведено розроблену авторами модель адаптації стилю керівництва до умов внутрішнього і зовнішнього середовища.

Потрібно зазначити, що в розробленій нами моделі адаптації стилю керівництва до умов внутрішнього і зовнішнього середовища важливу роль приділяється обираючому стилю керівництва в залежності від ситуаційних факторів,

які впливають на підприємство. Корегування стилю керівництва відносно ситуаційних факторів зумовлює підвищення конкурентної спроможності підприємства та ринку.

Успіх підприємства в умовах перехідної економіки в Україні залежить від багатьох чинників, у т.ч. від формування системи внутрішнього контролю і системи захисту інформації та рівня облікової політики щодо забезпечення надійної фінансової звітності.

Аналіз діючої практики внутрішнього контролю в підприємствах засвідчує достатньо низький рівень технічного озброєння внутрішніх контролерів. За допомогою комп'ютерних програм здійснюють формування контрольних даних, прийоми документального контролю. Не можна вважати поширеним використання комп'ютерних засобів під час проведення інвентаризацій.

Результати проведеного дослідження свідчать, що можливості контролю як функції управління використовуються сьогодні недостатньо. В окремих випадках система внутрішнього контролю не відповідає вимогам наукового управління з причин методологічного, методичного і організаційного характеру. У зв'язку з цим виникає потреба розробити методи оптимізації контрольної системи підприємства. Серед методів підвищення ефективності функціонування системи внутрішнього контролю в сучасних підприємствах пропонуємо застосовувати наступні: метод розподілу повноважень і відповідальності між працівниками, ротація кадрів, здійснення контролю за окремими напрямками підприємницької діяльності, удосконалення контролю при плануванні продажу, збору інформації та формування справи-досьє на покупців і замовників, діагностики і прогнозування проблем.

Особливо важливим методом оптимізації контрольної системи підприємства є бюджетний контроль, який забезпечує своєчасне виявлення відхилень фактичних показників від запланованих, їх причин та забезпечує відповідну реакцію на них. Результати здійснення такого контролю повинні відображатись у щоденних, тижневих, декадних, місячних і квартальних контрольних звітах.

З точки зору постановки конкретних економічних проблем, які виникають на підприємствах, і започаткування реформ внутрішнього контролю в Україні особливе значення має розробка методики організації внутрішнього контролю:

- для підвищення рівня ефективності системи управління, забезпечення її гнучкості;
- для розробки оптимальної моделі внутрішнього контрольно-аудиторського процесу;
- для розробки оптимальної управлінської моделі;

Ідентифікація ситуації

Напрями формування ефективних організаційно-управлінських структур

Отримані результати

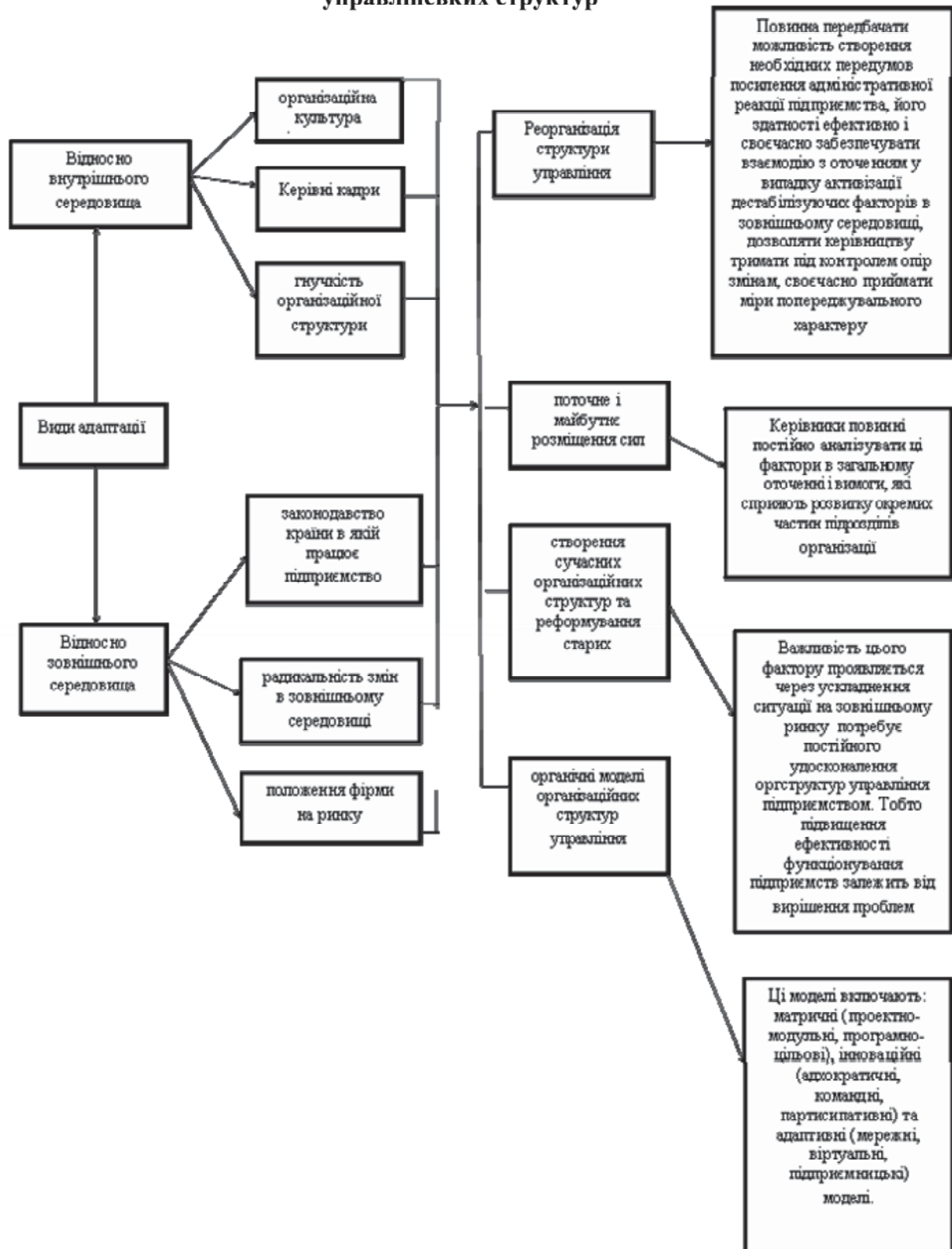


Рис. 1. Модель адаптації підприємств до внутрішнього та зовнішнього середовищ

- адаптації;
- розподілу посадових функцій посадових осіб.

Таким чином, застосування наведених методів у практичній діяльності безсумнівно забезпечить перетворення контролю із формальної констатації фактів і результатів діяльності акціонерного товариства в дієвий і ефективний засіб ефективного управління ним, тобто сприятиме якісному вирішенню практичних завдань щодо динамічного розвитку підприємства, його економічного зростання.

ВИСНОВКИ ТА НАПРЯМИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Таким чином, на сьогодні як підприємствам, так і державі у цілому необхідно переосмислити роль адаптаційної політики та важливість стилю керівництва в процесі управління.

Для досягнення ефективної адаптації потрібно розуміти, що вона носить системний характер, що охоплює всі сфери діяльності підприємства та підпорядковані підрозділи. Здібності адаптації підприємства залежать від спроможності вчасно зменшити ризик для підприємства від негативно-го змінення певних факторів у зовнішньому середовищі. Ризик відображає міру (ступінь) відхилення від цілей, бажаного (очікуваного) результату, а також ступінь невдачі з урахуванням впливу керованих і некерованих чинників, прямих та зворотних зв'язків стосовно об'єкта керування.

У сучасних умовах господарювання з метою швидкої та результативної адаптації підприємств до змін саме у зовнішньому середовищі, на нашу думку, слід використовувати ситуаційний підхід. Це насамперед дасть можливість залежно від обставин, які виникли в оточенні підприємства, приймати оперативні ефективні управлінські рішення, запроваджувати відповідні заходи по підвищенню обсягів виробництва, використання новітніх технологій для виходу на новий сегмент ринку, а також скорочення можливих втрат від непередбачуваних подій в економіці.

Нами розглянуто проблему адаптації, для чого вирішено ряд питань. Дістало подальшого розвитку поняття "адаптація підприємства", визначено, що ситуаційний підхід до організації управління процесом адаптації є елементом антикризового управління, зокрема, до організації планування процесу адаптації, організації його інформаційного та фінансового забезпечення. Удосконалено модель адаптації підприємств до внутрішнього і зовнішнього середовища. Перспективи подальших досліджень полягають у потребі розробити методи оптимізації контрольної системи підприємства.

Література:

1. Бондар О.В. Ситуаційний менеджмент [Електронний ресурс] Навчальний комплекс дисципліни для студентів спеціальності 6.050201 "Менеджмент організацій", 2007. — Режим доступу: Електрон. чит. Зал ПУЕТ
2. Донець Л.І. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник / Л.І. Донець, Н.В. Вашенко. — К.: Центр навчальної літератури, 2008. — 240 с.
3. Крисько Ж.Л. Адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища через механізм реструктуризації [Електронний ресурс] / Ж. Крисько // Галицький економічний вісник. — 2009. — № 2. — С. 38—42
4. Козаченко А.В., Пономарев В.П., Ляшенко А.Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения: Монография — К.: Либра, 2003. — 280 с.
5. Сергийчук І.І. Складові системи адаптивного управління в структурі механізму формування підприємством масштабу діяльності / І.І. Сергийчук // Економіка і управління. — 2012. — № 3. — С. 147—153.
6. Ячменьова В.М. Сутність понять "адаптація" та "адаптивність" / В.М. Ячменьова, З.О. Османова // Вісник Національного університету "Львівська Політехніка". — 2010. — № 684. — С. 346—353.

References:

1. Bondar, O.V. (2012), *Sytuciyny menedgment [Situational management]*, Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
 2. Donets, L.I. (2008), *Economichna bezpeka pidpryemstva: navchalny posibnyk [Economic security of enterprises: study guide]*, Centr navchalnoi literatury, Kyiv, Ukraine.
 3. Krysko, Zh.L. (2009), "Adaptation of the enterprise to external environment with restriction mechanisms", *Galytsky ecomonichny visnyk*, vol. 2, pp. 38—42
 4. Kozachenko, A.V. Ponomarev, V.P. and Liashenko, A.N. (2003), *Economicheskaya bezopasnost presdpriiatia: sushasnost i mehanizm obespecheniia: Monographia [Economic security of enterprises: essence and safety mechanism: Monography]*, Libra, Kyiv, Ukraine.
 5. Sergiychuk, I.I. (2012), "The complex of the adoptive control structure formation mechanism of enterprise scale activity", *Jekonomika i upravlenie*, vol. 3, pp. 147—153.
 6. Yachmenova, V.M. and Osmanova, Z.O. (2010), "Essence of the concept of "adaptation" and "adoptability", *Visnyk Natsionalnogo universytetu "Lvivska Politehnika"*, vol. 684, pp. 346—353.
- Стаття надійшла до редакції 05.03.2015 р.*