

ОСОБЛИВОСТІ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У НЕСТАБІЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Для забезпечення високої конкурентоздатності підприємства, у нестабільному зовнішньому середовищі, його керівництву необхідно застосовувати сучасні методи управління, які мають бути системними та засновані на підходах, що забезпечать їм оперативну та позитивну адаптацію/біфуркацію. Застосування наведених основних концептуальних положень сприятиме збереженню конкурентних позицій підприємства завдяки співставленню можливостей зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу й ресурсів підприємства. Але, динамічні процеси глобалізації надають вітчизняним підприємствам не тільки нові можливості, але й створюють загрози, що потребує постійного удосконалення методів управління.

Сучасна парадигма управління підприємством, яка забезпечить їм конкурентоспроможність та розвиток, повинна бути системною, зосереджена на створенні стратегічних активів підприємства та заснована на підході, що забезпечить швидку адаптацію в умовах мінливості зовнішніх факторів завдяки ефективному використанню власного потенціалу та наявних ресурсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій довів, що розробкою ефективних інструментів управління підприємством в умовах нестабільного середовища закордонні та вітчизняні вчені займаються понад 100 років. В результатах їх досліджень багато уваги приділяється обґрунтуванню основних принципів, яких необхідно дотримуватись при стратегічному управлінні підприємством. Так, І. Бабій [2], О. Віханський та О. Наумов [3], В. Герасимчук [4] визначають наступні з них: перспективність, пріоритетність, відповідність наявним на підприємстві ресурсам, поетапність та циклічність, комплексність, гнучкість, результативність, ефективність, організація стратегічного обліку та контролю, пріоритетність людського фактору, теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів стратегічного управління тощо. Автори І. Бабій [2], та інші в своїх роботах обґрунтовують основні фактори, від яких залежить швидка й позитивна адаптація/біфуркація підприємства до умов нестабільного зовнішнього середовища, а саме: виробничий потенціал підприємства; попит на його продукцію/послуги; досконалість та гнучкість методів управління; інноваційна культура; інвестиційна привабливість підприємства; рівень застосування інформаційно-комунікаційних технологій; стратегії та поведінки конкурентів; стан

національної економіки; якість та рівень життя населення; процеси глобалізації тощо.

Але, в умовах нестабільного середовища не існує єдиного універсального методу управління підприємством. Проте, існування великої їх кількості, з одного боку є позитивним показником, але з іншого, потребує багато часу від менеджерів щодо їх вивчення та відбору для подальшого застосування. Тому сьогодні є важливим систематизація й удосконалення наявного методичного забезпечення процесу управління адаптацією підприємства.

Дослідження підходів, які застосовують вітчизняні та зарубіжні вчені у стратегічному управлінні підприємством [2], [3], дозволяє визначити базові з них: по-перше, підприємство розглядається як відкрита стаціонарна система, на функціонування та розвиток якої впливають фактори зовнішнього середовища; по-друге, для забезпечення ефективної діяльності та позитивного розвитку підприємства необхідно розробити та впровадити систему ієрархічно взаємопов'язаних цілей на довгострокову перспективу; по-третє, прогнозування та планування діяльності й розвитку підприємства необхідно реалізовувати як цілісної динамічної системи з урахуванням її особливостей та визначенням ролі кожного окремого його підрозділу; по-четверте, стратегічне управління підприємством із застосуванням адаптивного підходу має бути спрямоване на забезпечення довгострокової життєздатності підприємства. Досліджуючи процеси адаптації економічних систем та вивчаючи роботи вчених-економістів [1] – [3], нами сформовано наступні концептуальні положення до управління процесами адаптації промислових підприємств в умовах нестабільного середовища.

По-перше, адаптація промислових підприємств до змін зовнішнього середовища здійснюється на основі планування його стратегічного розвитку.

Соціально-економічні системи мають унікальну мінливість та піддаються природному відбору, який передбачає виживання найбільш пристосованих та гнучких до змін зовнішнього середовища. Тому головною метою адаптації має стати забезпечення виживання підприємства, досягнення його стратегічної стійкості та динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем. Основне завдання – це забезпечення стратегічної та тактичної реакції на тенденції змін у зовнішньому середовищі за мінімальний термін часу з

максимальною ефективністю.

Загальний підхід до розробки ієрархічної структури підприємства, яка здатна забезпечити адаптивне управління в умовах невизначеності на основі планування його стратегічного розвитку з урахуванням думок сучасних вчених.

Автоматизована інформаційна система підприємства сприятиме ефективній реалізації функцій менеджерів на всіх рівнях ієрархії, а саме: прогнозування майбутніх тенденцій реалізується із застосуванням економіко-математичного моделювання, а імітаційне моделювання бізнес-процесів на підприємстві здійснюється з використанням даних про його внутрішнє середовище отриманих в результаті діагностики. Данні від попередніх результатів використовуються для генерації кращих варіантів організаційної структури управління підприємством. При формуванні загальної структурної схеми підприємства визначаються основні параметри (характеристики) організаційних структур та напрямів для більш поглибленого їх опрацювання та подальшого проєктування. Під час розробки складу основних структурних підрозділів й визначення взаємозв'язків між ними виділяються великі лінійно-функціональні та програмно-цільові блоки, самостійні (базові) структурні підрозділи, відбувається розподіл конкретних завдань та побудова взаємозв'язків між підрозділами. Регламентація організаційних структур необхідне для визначення складу внутрішніх елементів базових структурних підрозділів та їх проєктної чисельності, розподілу завдань і робіт між конкретними виконавцями, а також встановлення відповідальності за їх виконання, розробки процедур здійснення окремих робіт. На останньому етапі розраховуються витрати на утримання апарату управління.

Таким чином, під адаптивною організаційною структурою підприємства, яка функціонує застосовуючи стратегічний підхід ми розуміємо таку організаційну структуру управління, яка гнучко змінюється, застосовуючи процеси адаптації відповідно до змін у зовнішньому середовищі, швидко переорієнтовується на досягнення оновлених цілей та завдань, виконання функцій, що забезпечує їй довгострокове успішне існування.

По-друге, при управлінні процесом адаптації промислового підприємства до зовнішнього середовища базуємось на сполученні системного та процесного підходів. Підприємство та його зовнішнє середовище є складними соціально-економічними системами, що мають специфічні характеристики (складність, динамічність та невизначеність), які знаходяться у постійній взаємодії та взаємозалежності. Успішність адаптації та розвитку соціально-економічних систем залежить від наявності в них унікальних властивостей – швидкості (бистрота), глибина та міцність. В результаті дослідження сутності адаптації [1; 3; 4] можна зазначити, що вона (адаптація) розглядається вченими та фахівцями як процес пристосування підприємства до змін зовнішнього середовища і вміщує: систему організаційно-економічних та

соціальних регуляторів, передбачає зміни в організаційній структурі, управлінні та функціональних процесах підприємства.

Застосування системного та процесного підходів надає можливість максимально деталізувати управлінську організаційну структуру підприємства для забезпечення протікання процесів адаптації незалежно (проте, всі процеси у межах єдиної системи підприємства узгоджено) на кожному рівні управління та функціональної сферою діяльності. Процес адаптації має бути керованим та цілеспрямованим, що забезпечується застосуванням прикладного механізму – це стратегія адаптації [1], [4].

Використання системного та процесного підходів для адаптації підприємства до змін буде більш ефективним у разі застосування принципів епістемології. Це убезпечить керівників підприємства від прийняття інтуїтивних рішень викликаних їх інстинктивним почуттям у складній ситуації. Інтуїтивні рішення є ефективними для вирішення простих або специфічних завдань (відносини з конкурентами, партнерами, чиновниками і т.ін.). Приймати рішення по складним питанням (інноваційна діяльність, стратегічний розвиток тощо) необхідно тільки на основі застосування наукових знань та методів, інакше будуть отримані негативні наслідки [3].

По-третє, при розробці стратегії адаптації базуємось на результатах аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. При виборі стратегії адаптації (сценарію) необхідно враховувати характеристики зовнішнього середовища та результати діагностики внутрішнього середовища підприємства щодо можливості пристосування до нових умов оточення. Рівень нестабільності середовища є похідною функцією від трьох характеристик: складність, динамічність та невизначеність.

Розробка сценаріїв розвитку підприємства та їх застосування тісно пов'язане з його стратегічним плануванням. Тому, задля забезпечення оперативного реагування на тенденції змін у нестабільному середовищі та ефективного стратегічного маневрування в діяльність підприємства необхідно впровадити систему раннього виявлення конкретного сценарію розвитку із застосуванням індикаторів системи постійного моніторингу.

Список літератури

1. С. Б. Алексеев, *Адаптивное управление конкурентоспособностью предприятия*. Донецк, Украина: ДонНУЭТ, 2007.
2. І. В. Бабій, “Аналіз наукових поглядів у формуванні стратегічного управління підприємством”, *Вісник Хмельницького національного університету*, № 1, с. 7-9, 2016.
3. А. С. Виханский, и А. И. Наумов, *Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс*, Москва, Россия: Гардарика, 1996.
4. В. Г. Герасимчук, *Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання*. Київ, Україна: КНЕУ, 2000.