

**Наталія Михайлівна КУЛИК**

кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
Державний вищий навчальний заклад «Донбаський державний педагогічний університет»  
вул. Генерала Батюка, 19, м. Слов'янськ, Донецька обл., 84116, Україна  
E-mail: kylik.n.m@mail.ru  
Телефон: +380956071950

**Тетяна Миколаївна СОКОЛЕНКО**

кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
Державний вищий навчальний заклад «Донбаський державний педагогічний університет»  
вул. Генерала Батюка, 19, м. Слов'янськ, Донецька обл., 84116, Україна  
E-mail: kylik.n.m@mail.ru  
Телефон: +380956071950

**ТЕХНОЛОГІЯ АДАПТАЦІЇ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Кулик, Н. М. Технологія адаптації у системі управління підприємством [Текст] / Наталія Михайлівна Кулик, Тетяна Миколаївна Соколенко // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2013. – Том 14. – № 3. – С. 96-100. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*Розкрито сутність адаптивного управління як управління в системі з неповною апріорною інформацією в керованому процесі, який змінюється у міру накопичення інформації й приймається з метою покращення функціонування підприємства. Проаналізовано проблеми формування і розвитку адаптивного економічного механізму для останнього. Визначено основні адаптаційні заходи та сутність механізму адаптивного управління. Запропоновано системну модель адаптивного управління конкурентоспроможним розвитком підприємства, яка містить у собі наступні шість основних блоків: моніторинг зовнішнього середовища, моніторинг внутрішнього середовища, планування та прогноз, прийняття управлінських рішень, мотивацію, інновацію, оцінку і контроль. Визначено необхідність системного підходу до адаптивного управління та його провідне місце у формуванні моделей та механізму адаптації.*

**Ключові слова:** адаптивне управління; адаптаційні заходи; механізм адаптивного управління; адаптивна модель процесу управління.

**Наталія Михайлівна КУЛИК  
Тетяна Миколаївна СОКОЛЕНКО**

**ТЕХНОЛОГІЯ АДАПТАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Анотація**

*Раскрыта сущность адаптивного управления как управления в системе с неполной априорной информацией в управляемом процессе, который изменяется по мере накопления информации и принимается с целью улучшения функционирования предприятия. Проанализированы проблемы формирования и развития адаптивного экономического механизма функционирования предприятия. Определены основные адаптационные мероприятия и сущность механизма адаптивного управления. Предложена системная модель адаптивного управления конкурентоспособным развитием предприятия, которая содержит в себе следующие шесть основных блоков: мониторинг внешней среды, мониторинг внутренней среды, планирование и прогноз, принятие управленческих решений, мотивацию, инновацию, оценку и контроль. Определена необходимость системного подхода к адаптивному управлению и его ведущее место в формировании моделей и механизма адаптации.*

© Наталія Михайлівна Кулик, Тетяна Миколаївна Соколенко, 2013

---

**Ключевые слова:** адаптивное управление; адаптивные мероприятия; механизм адаптивного управления; адаптивная модель процесса управления.

**Natalia Mykhailivna KULYK**

PhD in Technical Sciences, Assistant Professor,  
Assistant Professor of Department of Management,  
State Higher Educational Establishment "Donbass State Pedagogical University"  
General Batyuk Str., 19, Slavyansk, Donetsk region, 84116, Ukraine  
E-mail: kylik.n.m@mail.ru  
Phone number: +380956071950

**Tetyana Mykolaivna SOKOLENKO**

PhD in Pedagogical Sciences, Assistant Professor,  
Assistant Professor of Department of Management,  
State Higher Educational Establishment "Donbass State Pedagogical University"  
General Batyuk Str., 19, Slavyansk, Donetsk region, 84116, Ukraine  
E-mail: kylik.n.m@mail.ru  
Phone number: +380956071950

**TECHNOLOGY OF ADAPTATION IN THE SYSTEM OF MANAGING THE ENTERPRISE**

**Abstract**

*It is uncovered the essence of the adaptive management as a management in the system with partial apriori information in the managed process which changes as the information is accumulated and is taken with the purpose to improve the functioning of the enterprise. The problems of formation and development of the adaptive economic mechanism of functioning the enterprise are analyzed. The basic adaptive measures and the essence of the adaptive managing are defined. It is suggested the model of the adaptive managing by the competitive development of the enterprise that contains the following six basic blocks: monitoring of the outer environment, monitoring of the inner environment, planning and forecasting, taking of the managing decisions, motivation, innovation, evaluation and control. It is determined the necessity of the systematic approach to the adaptive managing and its leading place in the formation of the models and the mechanism of adaptation.*

**Keywords:** *adaptive management; adaptive measures; mechanism of adaptive management; adaptive model of managed process.*

**JEL classification: M11**

Аналізуючи зміни систем управління, слід зазначити, що основним фактором еволюційних процесів є збільшення динамічності й невизначеності зовнішнього середовища, що змушує підприємства постійно трансформувати системи управління.

Середовище, в якому функціонують підприємства України, характеризується великим ступенем невизначеності, внаслідок чого у своїй діяльності останні постійно стикаються з неочікуваним впливом зовнішнього середовища. Успіх підприємства на ринку значною мірою залежить від його вміння адаптуватись до цих впливів.

Нестійкість зовнішнього середовища сприяла підвищенню ролі адаптації в діяльності підприємства, що визначає необхідність формування нової технології управління.

Адаптивне управління є найважливішою складовою антикризового управління, оскільки дозволяє вчасно виявити зовнішні небезпеки й можливості підприємства, внутрішні сильні й слабкі сторони його господарської діяльності і на основі оцінки ситуації розробляти рішення,

спрямовані на запобігання кризових подій.

Питанням підвищення ефективності управління за допомогою концепції адаптивного управління займалися такі вчені, як С. Алексєєв, М. Буднік, В. Дудчак, Г. Козаченко, С. Кравченко, В. Пономаренко, В. Стасюк, К. Таньков, О. Тридід, В. Чижевський та ін. Так, на думку С. Алексєєва, адаптивне управління є показником здатності підприємства до своєчасної реакції на умови зовнішнього середовища та оцінки відповідності цим умовам його внутрішнього середовища [1, с. 45].

Є. Чиженкова під адаптацією господарських суб'єктів розуміє процес пристосування їх параметрів до невизначених умов зовнішнього середовища [2, с. 52]. Г. Козаченко зазначає, що адаптація – це процес цілеспрямованої зміни параметрів, структури і властивостей будь-якого об'єкта у відповідь на зміни, що відбуваються як у зовнішньому середовищі діяльності об'єкта, так і всередині нього [3, с. 32]. В. Дубчак доводить, що адаптація підприємства до змін умов функціонування виступає як вид взаємодії суб'єкта господарювання з соціально-економічним

середовищем, у ході якої узгоджуються вимоги з очікуваннями її учасників. Ми вважаємо, що адаптація є не тільки погодженням зі змінами у соціально-економічному середовищі, але й взаємодією з ними, яка приводить до узгодження інтересів обох сторін [4, с. 45]. Економіст Буднік М. М. зазначає, що адаптація – це кінцевий етап пристосування, тобто його результат [5, с. 45]. Кравченко С. А. вважає, що адаптація – це сукупність форм та методів виживання сільськогосподарських підприємств в умовах конкуренції; підсистема економічного механізму держави; складова економічної політики держави [6, с. 76].

Іншим є підхід до адаптації з позиції ресурсної концепції. В. Стасюк розглядає адаптивне управління як забезпечення максимальної віддачі від ресурсів, що використовуються підприємством у процесі функціонування [7, с. 24]. Науковці К. Таньков та О. Тридід аналізують адаптивне управління через логістичну концепцію [8, с. 66].

Сучасна теорія володіє різноманітними економічними прийомами, моделями, алгоритмами і методами організації діяльності. Водночас у практиці вітчизняних підприємств застосовується лише незначна частка передового економічного інструментарію, що може бути наслідком як незатребуваності низки інструментів у сучасних українських умовах, так і низької кваліфікації керівників багатьох підприємств. Саме до такого економічного інструментарію належить технологія адаптації у системі управління підприємством. Доцільним є і пошук моделей системи адаптивного управління.

Метою статті є дослідження технології адаптивного процесу управління, формування механізму та системної моделі адаптивного управління

У теорії сучасного менеджменту існують різні підходи до адаптивного управління підприємством. Якщо у минулому сторіччі механізми управління підприємством були переважно засновані на механістичних підходах наукового адміністрування та побудови чітких ієрархічних структур, то в сучасних умовах динамізму економічних процесів і ускладнення економічних систем ці підходи не є ефективними.

Нестійкість зовнішнього середовища сприяла підвищенню ролі адаптації в діяльності підприємства, що визначає необхідність формування нової технології управління. У межах цього доцільно враховувати наступні особливості соціально-економічної ситуації в Україні:

1. Можливість розвитку економіки на основі унеможливлення використання екстраполяційного підходу до прогнозування розвитку як підприємств, так і зовнішнього середовища.

2. Нестабільність нормативної бази.

3. Низька пошукова активність керівників

різного рівня, розбалансованість їх економічних інтересів.

4. Відсутність необхідних збалансованих резервів ресурсів підприємства.

5. Нерозвиненість ринкової інфраструктури.

6. Низький рівень платоспроможного попиту.

Основна мета діяльності підприємства – отримання прибутку та розвиток. Дослідники у сфері управління частково ототожнюють процеси розвитку та адаптації підприємств і, як найбільш важливі фактори, які дозволяють вітчизняним підприємствам адаптуватись до змін умов зовнішнього середовища, виділяють наступні [9, с. 72]:

- технічні – перехід від традиційних до високих технологій;
- структури потреб – зниження матеріало- та енергомісткості виробленої продукції при збереженні її споживчих властивостей, значне підвищення якості та надійності споживчих властивостей товарів, підвищення культури споживання;
- виробничі – створення великих компаній з високим рівнем диверсифікації виробництва, навколо яких формується мережа підприємств малого та середнього бізнесу, орієнтація на розвиток виробничої кооперації в межах та поза межами регіону, формування інтелектуального потенціалу регіону.

Адаптивність, тобто постійне пристосування системи до зовнішніх факторів досягається за рахунок інформації, зворотного зв'язку та негативної адекватної реакції з боку усіх структурних підрозділів на зміни, що відбуваються. Вперше основні аспекти адаптації підприємства до змін виділені Т. Хеймелом та У. Скоттом [10]: соціальна, науково-технічна, адміністративна адаптація.

Вищенаведені аспекти здебільшого спрямовані на забезпечення виробничої, інноваційної та соціальної адаптації. Однак складність зовнішнього середовища вимагає від системи управління підприємством комплексної реакції на будь-які зміни. Тому наведені аспекти доцільно доповнити інформаційною та маркетинговою адаптацією.

Поряд з вищезазначеним існує поняття адаптивного управління, тобто управління в системі з неповною апріорною інформацією в керованому процесі, який змінюється у міру накопичення інформації й приймається з метою покращення якості роботи системи. Таке визначення основних понять адаптації пов'язане з тим, що знання про об'єкт та середовище, в якому він функціонує, невизначені. Відома лише приналежність їх до певного класу і мета управління, від якої залежить бажана поведінка об'єкта. Задача полягає в тому, щоб знати алгоритм управління, що забезпечить досягнення мети за кінцевий період часу для будь-якого

суб'єкта і умов його функціонування, що належать до певного класу.

Особливості адаптивного підходу в системі управління підприємства пов'язані з розробкою та реалізацією найбільш результативних та оперативних стратегій відображення діючим підприємством та його мережевими структурами впливів середовища. До адаптаційних заходів у системі управління належать: оптимізація рівня ризику прийняття рішення та маневрування ресурсами; використання економіко-математичних методів та моделей діагностики, що підвищують оперативність прийняття управлінських рішень; забезпечення високої маневровості та гнучкості цілей і стратегій розвитку підприємства за рахунок процесів пасивної та активної адаптації та ін.

Процеси активної адаптації підприємства безпосередньо пов'язані з механізмом адаптивного управління, а ефект антиципації – з процесами пасивної адаптації. Адаптивність підприємства співвідноситься з можливостями до самоорганізації підприємства як системи (змінюється структура та організація) та саморегулювання системи (змінюється спосіб регулювання). Активізація механізму оперативного контролінгу дає можливість оптимізувати у короткостроковому періоді співвідношення «витрати-прибуток» підприємства, а механізму стратегічного контролінгу – життєздатність системи у довгостроковому періоді. Якщо функціонуюча система управління дозволяє ліквідувати коливання в середовищі ринкових взаємодій підприємства, то вона є стійкою, а процес гомеостазу – досяжним.

У секторі адаптивного реагування на зовнішні зміни активізуються процеси адаптаційної модифікації. Якщо керівництво підприємства готове до оперативних дій на збурення середовища функціонування, то персонал адміністрації підприємства реалізує процес активного адаптивного управління змінами. Якщо конкретні політичні, соціальні та економічні обставини утруднюють настання наступного етапу виживання, то персонал адміністрації ризикує втратити ємність ринкової ніші (її просто займуть конкуренти). Якщо настає черговий, але новий ефект нестабільності, реалізується процес реактивного адаптивного управління змінами. Реалізація механізму активної інноваційної діяльності забезпечує товаровиробникам стабільну рентабельність та економічну стійкість. Адаптивний підхід у системі управління підприємством – це підхід, пов'язаний зі створенням і реалізацією найбільш оперативних і результативних стратегій відображення підприємством та його мережевими структурами впливів ринкового середовища. Обрані оптимальні варіанти стратегії адаптивного управління і

гармонізація маркетингових досліджень у системі забезпечення адаптаційного статусу та прийняття управлінських рішень комбінуються в реалізації економічних заходів та вирішенні проблеми функціонування і успішного розвитку економічного механізму. У соціально-економічних системах адаптивна модель управління є моделлю забезпечення загальної економічної стійкості та стабільності механізму функціонування підприємства (структура та параметри регулятора системи управління змінюються відповідно до змін властивостей системи). Адаптивна модель процесів управління в соціально-економічних системах вирішує задачу синтезу механізму оптимального управління та складається з двох частин: адаптивної системи планування (пошук оптимальної траєкторії руху) та адаптивної системи реагування (пошук управлінських впливів, які корегуватимуть відхилення від оптимальної траєкторії руху системи).

Реалізованими моделями поведінки підприємства у сфері функціонування є консервативна, активна та змішана. Для кожного підприємства вибір моделі адаптивного реагування індивідуальний (як і особливості його внутрішнього середовища функціонування, розміри ринкової частки, ємності ринкової ніші).

Системна модель адаптивного управління конкурентоспроможним розвитком підприємства містить у собі наступні шість основних блоків: моніторинг зовнішнього середовища (як прямого, так і опосередкованого впливу); моніторинг внутрішнього середовища (сильних і слабких сторін); планування та прогноз; прийняття управлінських рішень; мотивація; інновація; оцінка і контроль.

Блок моніторингу відстежує вплив факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища: соціально-економічні, демографічні, географічні, транспортні, організаційно-технологічні, фінансові, управлінські. Цей блок є основою для формування інформаційної системи, що забезпечує систему адаптивного управління підприємством.

В основі блоку інновацій лежить інноваційна діяльність підприємства як процес організаційно-технологічної підготовки й оформлення нововведень та їх упровадження у господарську діяльність.

Блок оцінки і контролю з позицій системності підприємства є певним набором функцій, і відповідно до цього якість виконання функцій є гарантією результативності роботи підприємства. Недостатній рівень окремих функцій може погіршити становище підприємства на ринку, відволікати покупців до конкурентів. Особливо важливою результативність функцій стає в умовах ринкових відносин, тому що в цьому випадку системи управління відрізняються достатнім рівнем складності і ризикованості.

Багатофункціональність систем викликає необхідність інтегрувати окремі функції в цілісну систему для забезпечення прозорості результату як основного фактора, що характеризує рівень організації.

Якісний процес підбору, обробки і подальшої інтерпретації набутої інформації – це гарантія прийняття рішень, що дадуть адекватні реакції підприємствам для зміни навколишнього середовища відповідно до загальної стратегії розвитку.

Без вирішення проблем формування і розвитку адаптивного економічного механізму функціонування підприємств неможливо ліквідувати кризовий соціально-економічний стан. Найвищий рівень адаптації економічного

механізму функціонування підприємств – це потужний засіб захисту національної соціально-економічної безпеки країни.

Визначено необхідність системного підходу до адаптивного управління та його провідне місце у формуванні моделей та механізму адаптації. Лише однозначне усвідомлення взаємозв'язків у компонентах системи понять адаптивного управління підприємством може стати запорукою успішного запуску механізму адаптації в системі управління підприємством.

Перспективи подальших наукових досліджень у цьому напрямку пов'язані з розробкою шляхів вдосконалення механізму адаптивного управління підприємством.

### Список літератури

1. Алексеев, С. Б. Адаптивное управление конкурентоспособностью предприятия [Текст] : (монография) / С. Б. Алексеев. – Донецк: ДонНУЭТ, 2007. – 170 с.
2. Чиженкова, Е. В. Формирование экономического механизма адаптации хозяйствующего субъекта к рыночной среде [Текст] : автореферат дис. канд. экон. наук / Чиженкова Е. В. – М., 2006.
3. Козаченко, А. В. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения [Текст] : (монография) / А. В. Козаченко – К: Либра, 2003. – 280 с.
4. Дубчак, В. В. Теоретико-методологические аспекты формирования системы адаптивного управления промышленными предприятиями [Текст] : автореферат дис. канд. экон. наук / Дубчак В. В. – Ростов-на-Дону, 2006.
5. Буднік, М. М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання [Текст]: автореферат дис. канд. экон. наук / Буднік, М. М. – Х., 2002.
6. Кравченко, С. А. Адаптация экономического механизма функционирования сельскохозяйственных предприятий к условиям рынка [Текст] : (монография) / С. А. Кравченко. – К. : ННЦ ИАЭ, 2008. – 444 с.
7. Стасюк, В. П. Модели адаптивного управления предприятием у нестабільному зовнішньому середовищі [Текст] : автореф. дис. д-ра экон. наук / В. П. Стасюк. – Донецьк: ДНУ, 2003.
8. Тридід, А. Н. Концепция адаптивного логистического управления промышленной системой [Текст] / А. Н. Тридід, К. Н. Таньков // Бизнес-Информ. – 2004. – № 5-6. – С. 65-70.
9. Кузьменко, Л. М. Управление функционированием и развитием экономики региона: (монография) / Л. М. Кузьменко. – НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2004. – 284 с.
10. Хэмэл, Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмэл, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил / Пер. с англ. – Спб. : Питер, 2005. – 384 с.

### References

1. Alekseev, S. B. (2007). *Adaptivnoe upravlenie konkurentosposobnostju predprijatija*. Donezk: DonNUET.
2. Jigenkova, E. V. (2006). *Fjrmirovanie ekonomijeskogo mehanizma adaptazii hozaistvujshego subjekta k rinojnoj srede: avtoreferat dis. kand. ekon. nauk*. Moscow.
3. Kozajenko, A. V. (2003). *Ekonomijeskaja bezopasnost predprijatija: sushnost i mehanizm obespejenia*. Kyiv: Libra.
4. Dubjak, V. V. (2006). *Teoretiko-metodologijeskie aspektu formirovania sistemu adaptivnogo upravlenia promushlennimi predprijatijami: avtoreferat dis. kand. ekon. nauk*. Rostov-na-Donu.
5. Budnik, M. M. (2002). *Adaptazija promuslovuch pidpruemstv do runkovuch umov gospodarjuvannja: avtoreferat kand. ekon. nauk*. – Kharkiv, 2002.
6. Kravjenko, C. A. (2008). *Adaptazija ekonomijeskogo mehanizma funkcionirovania selskoxozajstvennich predprijatij k uslovijam rinka*. Kyiv : NNZ IAE.
7. Stasjuk, V. P. (2003). *Modeli adaptivnogo upravlinnja pidpruemstvom u nestabilnomu sovnishnjomu seredovishi*. Donezk: DNU.
8. Trided, A. N. & Tanjkov, K. N. (2004). *Konzeptzja adaptivnogo logistijheskogo upravlenia promushlennoi sistemoi*. *Biznes-Inform*, 5-6, 65–70.
9. Kusmenko, L. M. (2004). *Upravlenie funkcionirovaniem i razvitiem ekonomiki regiona*. – NAN Ukraina. *In-t ekonomiki prom-sti*. – Donezk.
10. Hemel, G., Prohalad, K., Tomas, G., O'Nil, D. (2005). *Strategijeskaja gibkost*. – Spb. : Piter.

Стаття надійшла до редакції 29.10.2013 р.