

УДК 658

**Мариненко Н.Ю.**  
кандидат економічних наук, доцент,  
Тернопільський національний технічний університет  
імені Івана Пулюя

## СИТУАЦІЙНЕ РЕАГУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКИХ СТРУКТУР НА ЗБУРЕННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА В ПРОЦЕСІ АДАПТИВНОГО РОЗВИТКУ

### SITUATIONAL RESPONSE OF THE PRODUCTION AND ECONOMIC ORGANIZATIONS TO THE EXTERNAL ENVIRONMENT DISTURBANCES IN THE PROCESS OF ADAPTIVE DEVELOPMENT

#### АНОТАЦІЯ

У статті запропоновано використання ситуаційного підходу до управління адаптивним розвитком промислового підприємства як складової одиниці виробничо-господарської структури (ВГС). Даний підхід є основою для побудови механізму управління адаптивним розвитком промислового підприємства. Він дає змогу бачити весь спектр можливих сфер діяльності та оцінювати рівень розвитку в кожній із них. Завдяки цьому можна цілеспрямовано обирати пріоритетні шляхи реалізації різних складових частин стратегії адаптивного розвитку підприємств для досягнення поставлених цілей.

**Ключові слова:** ситуаційний підхід, адаптація, управління, розвиток, зовнішнє середовище.

#### АННОТАЦИЯ

В статье предложено использование ситуационного подхода к управлению адаптивным развитием промышленного предприятия как составной единицы производственно-хозяйственной структуры (ПХС). Данный подход является основой для построения механизма управления адаптивным развитием промышленного предприятия. Он позволяет видеть весь спектр возможных сфер деятельности и оценивать уровень развития в каждой из них. Благодаря этому можно целенаправленно выбирать приоритетные пути реализации различных составляющих стратегии адаптивного развития предприятий для достижения поставленных целей.

**Ключевые слова:** ситуационный подход, адаптация, управление, развитие, внешняя среда.

#### ANNOTATION

The use of the situational approach to the adaptive development management of the enterprise within production and economic organization (PEO) is proposed. This approach is the basis for developing an adaptive mechanism of the enterprise adaptive development management. It makes it possible to determine the full range of possible areas of activity and assess the level of each of them. These allows the enterprise to select the priority ways of implementing the various components of the enterprise adaptive development strategy aiming at achieving its goals purposefully.

**Keywords:** situational approach, adaptation, management, development, external environment.

**Постановка проблеми.** Питання адаптації підприємств різних форм власності до ринкових умов та пошук можливостей їхнього оптимального розвитку мають важливе теоретичне і практичне значення. На сучасному етапі розвитку промисловості України перед підприємствами постають проблеми циклічності ринкової економіки, тенденції мінливості, нестабільності та постійної еволюції систем господарювання, особливо у процесі побудови вітчизняної моделі розвитку країни з урахуванням європейських

цінностей. Особливого значення в сучасних умовах набуває необхідність формування системи адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Існуючі методологічні підходи до формування ефективної системи управління адаптивним розвитком промислового підприємства не повною мірою враховують динамічні зміни в конкурентному середовищі.

В умовах невизначеності підприємству необхідно враховувати велику кількість складних стохастичних зв'язків як на самому підприємстві, так і за його межами, тому існує необхідність застосування адаптивного підходу до розвитку підприємства та формулювання основних принципів побудови і функціонування системи управління адаптивним розвитком на основі комплексного використання ситуаційного й окремих аспектів системно-комплексного, системно-структурного, системно-функціонального, системно-цільового, системно-нормативного та системно-динамічного підходів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Адаптивний підхід і його аспекти є предметом дослідження вчених у різних сферах: соціології та комунікаціях (В.Г. Сраговіч, В.Н. Фомін, А.Л. Фрадков та ін.), біології (П.К. Анохін, Г. Сельє, А.А. Жданов та ін.), економічній кібернетиці (А.Г. Олександров, М.С. Бурцев, Д.П. Деревіцький та ін.), менеджменті та управлінні (І.В. Алексєєв, А.В. Тичінський, Г.В. Бушмелева та ін.) тощо. Концептуальні основи теорії адаптації та адаптивних систем були закладені такими вченими, як М. Бодсон, Л.А. Растрін, С. Састре, У.Р. Ешбі. Окремими питаннями адаптації займалися Р. Акоф, І. Ансофф, Ст. Бір, П. Друкер, В. Забродський, В. Прабху, В. Скурихін, А. Соломатін. Серед сучасних українських учених питанням адаптації економічних систем присвячені праці М.М. Буднік, Є.С. Галушка, Т.В. Горохової, Т.В. Гринько, І.С. Грозного, М.О. Кизима, Т.С. Клебанової, С.В. Кудлаєнка, Є.Ю. Кузькіна, Т.В. Ландіної, Р.М. Лепи, А.О. Мельник, Й.М. Петровича, О.І. Пушкаря, О.В. Раєвневої, Л.М. Саломатіної, Ю.Л. Степанової, В.М. Тимохіна, О.М. Тридіда, А.М. Турила та ін.

**Мета статті** полягає у визначенні основних положень ситуаційного реагування підприємства у складі ВГС і розробці на базі ситуаційного підходу відповідного механізму управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ситуаційний підхід ґрунтується на результатах дослідження поведінки підприємства у будь-яких ситуаціях, що виникають, та дає змогу здійснювати оцінювання і прогнозування його стану в динаміці. Він ґрунтується на: формуванні ситуаційної інформаційної бази; результатах спостереження за ситуаціями; їхньому аналізі та класифікації; формуванні реакції керівництва підприємства на ситуацію; розробленні сценаріїв розвитку ситуації за рішеннями тощо.

Використовуючи ситуаційний підхід до управління адаптивним розвитком, визначимо напрями розроблення механізму управління:

1. Діагностика ситуації в адаптивному розвитку промислового підприємства (рис. 1).
2. Прогноз реального адаптивного розвитку.
3. Прогноз ідеального адаптивного розвитку.
4. Оцінювання потенціалу адаптивного розвитку.
5. Прийняття рішень щодо регулювання адаптивного розвитку (диверсифікація виробництва, моделі планування інноваційної продукції тощо).

Важливим завданням є визначення того прийняттого рівня співвідношення поточної ситуації і відомих типових ситуацій, який, з одного боку, дав би змогу підприємству забезпечити стабільність та гарантованість досягнення результатів розвитку в довгостроковій перспективі, а з іншого – ці результати повинні бути прийнятними з економічної точки зору.

Одним із важливих завдань управління адаптивним розвитком підприємства є попере-

дне визначення максимально можливого рівня його розвитку в плановому періоді, який визначають з урахуванням можливих факторів, що збурюють, і за допомогою зіставлення витрат, пов'язаних із локалізацією їх впливу, та витрат, спрямованих на посилення адаптаційного потенціалу, який ці впливи міг би попередити. І лише після моделювання максимально можливого рівня розвитку підприємства доцільно переходити до планування механізму управління адаптивним розвитком підприємства, який би цей рівень забезпечував. Таким чином, моделювання максимально можливого рівня розвитку підприємства є завданням як дескриптивного, так і нормативного моделювання.

Основне завдання адаптивного розвитку промислового підприємства – так відреагувати на вплив, щоб максимальним чином збільшити ефективність руху до кінцевої мети. Система управління адаптивним розвитком промислового підприємства повинна володіти не лише здатністю відповідати на плановані події, але й мати можливість регулювати потенціал для превентивного реагування на несподівані, як правило, незнайомі події, що виникають в її навколишньому середовищі.

Управління адаптивним розвитком підприємства здійснюють на основі активної та пасивної адаптації [1–6]. Активна адаптація розвитку промислового підприємства є механізмом реалізації адаптивних якостей, закладених у систему, з можливістю коригування планового рішення [7]. Активна адаптація забезпечує постійний контроль над виконанням плану розвитку і його відповідне коригування у разі змін умов функціонування системи, а також параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Пасивна адаптація забезпечує облік можливих змін умов функціонування системи управ-



**Рис. 1.** Діагностика ситуації в процесі адаптивного розвитку промислового підприємства

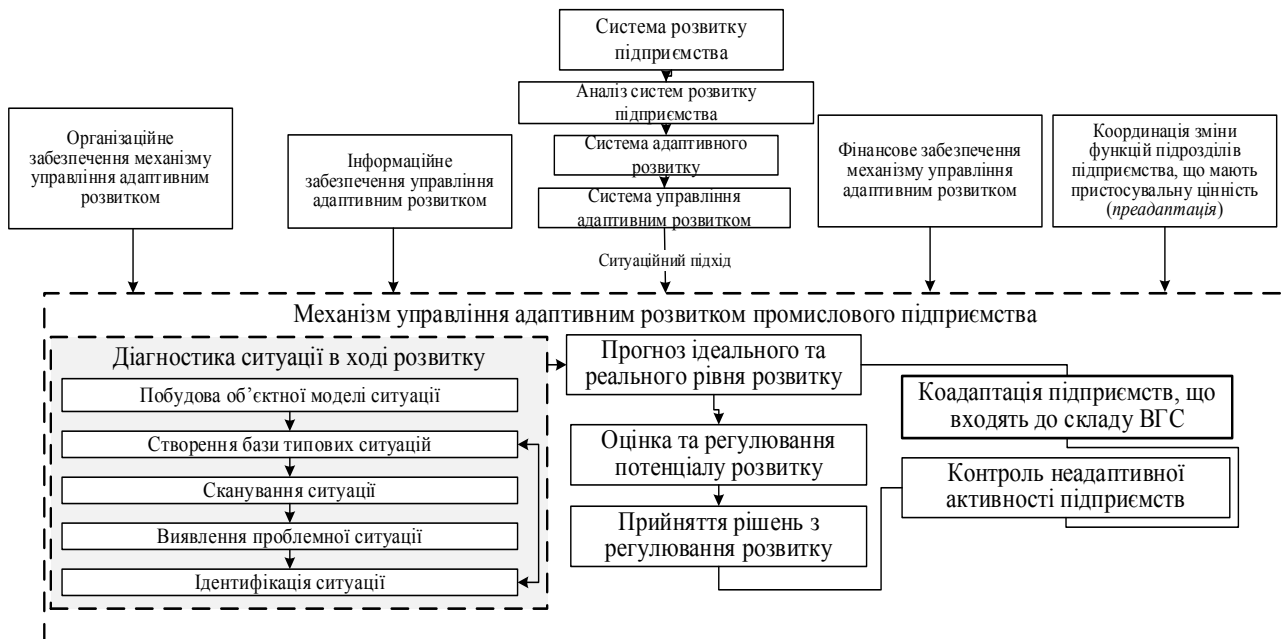


Рис. 2. Механізм управління адаптивним розвитком промислового підприємства

ління адаптивним розвитком промислового підприємства під час розроблення плану її роботи. У плані зазначають елементи адаптаційного потенціалу системи управління розвитком (діапазони маневрування, гнучкість, керованість і т. д.) та елементи потенціалу розвитку промислового підприємства (виробничо-технологічні, фінансові, організаційні, кадрові). Пасивна адаптація розвитку промислового підприємства ґрунтується на накопиченні інформації щодо реалізації планів за попередні періоди.

Результатом процесу пасивної адаптації розвитку промислового підприємства є отримання такого плану, який з урахуванням можливих тенденцій розвитку як зовнішніх, так і внутрішніх умов функціонування системи, містив би адаптаційний потенціал для реагування на всі можливі зміни.

У разі виявлення відхилень фактичних показників від планових є ймовірність виникнення необхідності регулювання ходу виконання плану шляхом перерозподілу потенціалу розвитку промислового підприємства (ресурсів, потужностей), закладеного пасивною адаптацією. Якщо ж такого регулювання виявиться недостатньо і діапазон маневрування, закладений пасивною адаптацією, не дає змоги відновити нормальну роботу системи, необхідним є переосмислення критеріїв функціонування системи, коректування або розроблення нового плану, тобто застосування методів превентивної адаптації.

Під час їх застосування відбувається процес переосмислення потенціалу підприємства, його стратегічних складників згідно з прогнозованими змінами рівня розвитку підприємства та з експертним аналізом менеджерів про перспективні напрями розвитку підприємства [8].

Тому в сучасних умовах адаптивний підхід може бути методологічною основою для побудови системи розвитку і механізму управління адаптивним розвитком промислового підприємства на його основі (рис. 2).

Одним з основних елементів представленого механізму управління адаптивним розвитком є коадаптація підприємств, що входять до складу ВГС. Даний елемент містить процеси, що виникають під час взаємного пристосування підприємств один до одного, що спрямоване на досягнення взаємної вигоди та підсилення міжфункціональних зв'язків у складі ВГС і забезпечення таким чином її життєздатності в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Запропонований механізм управління адаптивним розвитком промислового підприємства на основі застосування превентивної адаптації потенціалу розвитку підприємства до максимально можливого рівня його розвитку дасть змогу підвищити якість управлінських рішень.

**Висновки.** Запропоновано використання ситуаційного підходу до управління адаптивним розвитком промислового підприємства як складової одиниці ВГС. Даний підхід є основою для побудови механізму управління адаптивним розвитком і містить такі компоненти, як: діагностика ситуації в адаптивному розвитку промислового підприємства; прогноз реального адаптивного розвитку; прогноз ідеального адаптивного розвитку; оцінка і регулювання потенціалу адаптивного розвитку; прийняття рішень щодо регулювання адаптивного розвитку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
2. Ансофф І. Стратегическое управление / И. Ансофф ; научн. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко ; сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.

3. Иващенко П.А. Адаптация в экономике / П.А. Иващенко. – Харьков : Вища школа, 1986. – 144 с.
4. Маторин С.И. Анализ и моделирование бизнес-систем: системологическая объектно-ориентированная технология / С.И. Маторин ; под ред. М.Ф. Бондаренко ; предисл. Э.В. Полова. – Харьков : ХНУРЭ, 2002. – 322 с.
5. Соколова Л.В. Теорія і практика адаптації підприємств до мінливого бізнес-середовища : [монографія] / Л.В. Соколова. – Харків : ХНУРЕ, 2004. – 288 с.
6. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : [учебник для вузов] / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
7. Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций : в 2-х т. / Г. Кунц, С. О'Доннелл ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1981. – Т. 1. – 495 с. ; Т. 2. – 511 с.
8. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління / А.В. Гриньов. – Х. : ІНЖЕК, 2003. – 308 с.