

УДК 658

Стец І.І.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємств і корпорацій
Тернопільського національного економічного університету

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

ADAPTIVE CONTROL ENTERPRISE

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуті проблеми адаптації підприємств за умов інституційних змін в економіці. Визначені елементи адаптивності за типами і характером прояву. Виявлені основні класифікаційні ознаки управлінських рішень щодо адаптації. Визначені принципи формування адаптивної системи, види заходів і напрями вдосконалення адаптивного управління з урахуванням життєвого циклу підприємства.

Ключові слова: адаптація підприємства; елементи адаптивності; адаптивне управління; адаптивні управлінські рішення; адаптивний потенціал підприємства.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены проблемы адаптации предприятий в условиях институциональных изменений в экономике. Определены элементы адаптивности по типам и характеру проявления; основные классификационные признаки управленческих решений по адаптации; принципы формирования адаптивной системы; виды мероприятий и направления усовершенствования адаптивного управления с учетом жизненного цикла предприятия.

Ключевые слова: адаптация предприятия; элементы адаптации; адаптивное управление; адаптивные управленческие решения; адаптивный потенциал предприятия.

ANNOTATION

In the article the problems of adaptation of enterprises are considered in the conditions of institutional changes in an economy. The elements of adaptation are certain on types and character of display; basic classification signs of administrative decisions on adaptation; principles of forming of the adaptive system, types of measures and direction of improvement of adaptive control, taking into account the life cycle of enterprise.

Keywords: adaptation of enterprise; elements of adaptation; adaptive control; adaptive administrative decisions; adaptive potential of enterprise.

Постановка проблеми. Адаптація підприємств за умов інституційних змін в економіці і глобалізації ринків, формування нового технологічного устрою і розвитку інформаційних технологій, зростаючого дефіциту доступних ресурсів та зміни споживчих потреб і запитів стає умовою їхнього безперервного функціонування і забезпечення виживання. Зовнішнє середовище створює обмеження і задає стимули поведінці підприємств та визначає їхні перспективи. Тому проблема адаптації сучасних підприємств є об'єктивною реальністю, визнаною у науковому світі, яка підлягає всебічному глибокому дослідженню.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняний і зарубіжний досвід щодо забезпечення ефективності функціонування підприємства на основі його адаптивних можливостей є об'єктом уваги з боку вчених, фахівців і керівників-господарників. На формування наукового базису вивчення проблем розвитку теорії і прак-

тики адаптації господарюючих суб'єктів зробили вплив результати, отримані зарубіжними і вітчизняними дослідниками Г. Аубакіровою, С. Глаголевім, В. Дорофєєвою, С. Кудлаєнко, І. Морочковською, В. Хворостовим, А. Цибізовим та іншими.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Констатуємо необхідність адаптації не лише для виживання, але й для подальшого стійкого розвитку підприємства, деякі автори у своїх публікаціях пропонують реалізовувати окремі адаптаційні заходи за окремими напрямами, інші – лише акцентують увагу на доцільності розроблення комплексної системи адаптивного управління або її окремих підсистем. Проте питання організаційно-економічного забезпечення процесу адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища дотепер є недостатньо дослідженими.

Мета статті. Вирішення проблем адаптивності підприємств вимагає розвитку методології та інструментів дослідження і забезпечення їхньої ефективної діяльності, виявлення і локалізації потенційних загроз, виявлення стимулів і реагування на них для підтримання стабільного функціонування у ринковому середовищі. Це дасть змогу пов'язати теоретичний і практичний аспекти формування системи адаптивного управління підприємствами з урахуванням впливу різноманітних чинників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стабільне функціонування підприємства передбачає його існування у рівноважному стані, коли кожен елемент набуває стійкості, що стабілізує структуру підприємства, і через це досягнутий рівноважний стан підприємства самовідтворюється і створюються передумови для його оптимізації за рахунок упорядкування внутрішніх процесів і зв'язків. В економічній літературі і дотепер відсутня спільна позиція щодо визначення поняття «адаптація». У науці відомими є такі її прояви, як еволюція, пристосування, звикання, навчання і самонавчання, організування, самоорганізування і подібне. Під адаптивністю розуміють процес цілеспрямованої зміни структури, властивостей і параметрів об'єкта у відповідь на зміни навколо нього.

У розгляді досліджуваного поняття можна виокремити три основні підходи:

1) адаптація як рівень пристосованості підприємства до ринкових форм господарювання

на перших етапах ринкових перетворень – розуміння адаптації як швидкої зміни форми власності, повної економічної відособленості, вільного виходу на зовнішні ринки, самостійності у плануванні, виробництві і реалізації конкурентноспроможної продукції, прагнення до максимізації прибутку і зменшення витрат, ліквідації збиткових виробництв, оптимізації чисельності персоналу тощо. Зауважимо, що такому розумінню адаптації була властива надмірна «економічність»;

2) «виживання» підприємства у період економічного спаду й різкого обмеження економічних функцій держави, яка у ринкових умовах перестала бути регулювальником і координатором діяльності підприємств, основним споживачем їхньої продукції та інвестором. Варто зазначити, що за такого підходу втрачається багата перспектив розвитку підприємства;

3) засвоєння й упровадження нових методів здійснення виробничо-фінансової діяльності підприємства у принципово іншому, постійно змінному внутрішньому і зовнішньому середовищі, пристосування до умов існування і діяльності.

На нашу думку, адаптацією можна вважати процесом пристосування підприємства до змінних зовнішніх умов, який має на меті забезпечення стійкості функціонування підприємства у довгостроковій перспективі і містить систему організаційних, економічних і соціальних регулювальників. Базою успішності й ефективності процесу адаптації є ґрунтовне дослідження як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, що вимагає належного інформаційного забезпечення.

С. Кудлаєнко [1] до основних видів адаптації підприємства відносить адаптацію до зміни ринкової кон'юнктури; адаптацію до технічних і організаційних нововведень; адаптацію до соціально-політичних умов. Кожен вид адаптації вимагає визначення стратегічних цілей. У першій ситуації підприємству необхідно освоїти нові сегменти ринку; диверсифікувати виробництво; освоїти нові види продукції; підтримувати наявні переваги продукції для просування її на ринку. У другій – упровадити нові технології, матеріали, ідеї, дизайн продукції, реалізацію управлінських новацій. У третій – використовувати переваги політичної ситуації, протекціоністські заходи органів влади, соціальну, демографічну ситуацію у країні.

С. Кудлаєнко [1] також відзначає, що у підприємства є адаптаційні можливості, розуміючи під ними багатоаспектне поняття, яке охоплює дослідження різних ознак і напрямів діяльності підприємства (вивчення стратегічних цілей, визначення рівня конкурентоспроможності продукції і підприємства загалом, розгляд інноваційної діяльності підприємства, вплив на підприємство чинників зовнішнього і внутрішнього середовища тощо).

Елементи адаптивності за функціональним критерієм можна класифікувати таким чином:

- адаптивність виробничої системи, що є здатністю реагувати на зміну параметрів вхідних матеріалів і сировини; конструкторсько-технологічних характеристик продукції й обсягів її виробництва; окремих видів технологій, устаткування;

- адаптивність системи управління з виділенням у її складі гнучкості управлінської структури і стратегічного планування; швидкості ухвалення і виконання управлінських рішень;

- адаптивність фінансового забезпечення підприємства;

- адаптивність матеріального забезпечення підприємства;

- адаптивність збутової політики підприємства;

- інноваційна гнучкість підприємства;

- адаптивність системи інформаційного забезпечення.

Адаптивна система управління підприємством є адекватною реакцією на зміну всієї системи управління та її елементів. Зауважимо, що адаптивна система управління шаблонною бути не може. Вона є залежною від змін у підприємницькому середовищі, значущості окремих із них, вчасності реакції управлінської системи на певні зміни тощо. І. Морочковська [2] до особливостей сучасного бізнес-середовища відносить:

- якісну зміну змістовного наповнення поняття підприємства як підприємницької організації. Для виживання підприємства змушені еволюціонувати до підприємницьких структур ринкової системи з такими характерними властивостями, як самонавчання і саморозвиток;

- ринок капіталу й кредитну та інвестиційну політику держави. З одного боку, фінансовий ринок є надто регульованим, з іншого – умови легалізації та безпеки діяльності вимагають високого рівня прозорості для проведення фінансових операцій;

- особливості ринку природних ресурсів і чинників виробництва. Природні ресурси потребують дослідження й аналізу процесу їхнього використання. Україна володіє багатьма природними ресурсами, але недостатньо ефективно управляє процесом їхнього використання та експлуатації, усе вагомішою стає проблема екологічної безпеки;

- тенденції на світовому ринку енергоносіїв;
- особливості державної бюджетної політики;

- особливості державної податкової політики, за якої структура обов'язкових податкових виплат і відрахувань до позабюджетних фондів спонукає підприємства спотворювати бухгалтерську звітність для зменшення податкової бази;

- нові форми державної політики (зокрема, національні проекти у галузях охорони здоров'я, освіти, будівництва житла, енергозбереження, які також певним чином впливають на формування бізнес-середовища);

- корупцію.

Варто відзначити і характерні тенденції у світовій економіці, такі як розвиток інформаційних технологій і засобів передавання інформації, послуг зв'язку і мультимедійних послуг (що дає змогу істотно модифікувати й організувати робоче місце практично у будь-якому місці), використання аутсорингу, аутстафінгу, фрілансу, проблема утаємничення і захисту інформації та інші взаємопов'язані проблеми. Оскільки зміни у ринковому середовищі відбуваються безперервно, адаптація підприємства повинна здійснюватися постійно. Деякі зміни є незначними і не вимагають істотного пристосування систем управління, інші – вельми істотні та можуть потребувати глобальних адаптаційних змін.

Адаптацію підприємств сучасні науковці [1; 3; 4] класифікують за різними типами і характером прояву. За метою і предметом адаптації вирізняють лінійну адаптацію (розглядаються окремі чинники без зміни схеми функціонування об'єкта) і системну адаптацію (розглядається сукупність усіх чинників впливу на реалізацію управлінських рішень з адаптивності об'єкта, визначення пріоритетності, встановлення взаємозв'язків). За рівнем локалізації об'єкта адаптації – локальну (формалізація проблеми, що ініціює адаптивний

процес); комплексну (ініціатором є об'єкт адаптації); результативну (ініціатором адаптивного процесу є продукт, запропонований на ринку). За підходом до вирішення проблем – класичну (з використанням традиційного підходу з переважанням впливу зовнішнього середовища на об'єкт адаптації та зміною його внутрішнього середовища); програмну (вплив зовнішнього середовища компенсується за рахунок внутрішньої активності об'єкта адаптації).

За змістом виділяють функціональний і структурний типи адаптації. Метою функціональної адаптації є збереження істотних властивостей і незмінної структури системи управління. Досягається переважним застосуванням базових адміністративних методів і стандартних управлінських функцій, позитивні результати зберігаються лише у короткостроковому періоді. Метою структурної адаптації є підвищення рівня якості управління підприємством і набуття управлінською системою нових властивостей. Окрім вказаних типів, за функціональною ознакою можна виокремити організаційний, інноваційний, маркетинговий, споживчий типи адаптації підприємства.

Виходячи із термінів здійснення адаптації, науковці [1; 4; 5] виділяють такі її види, як наздоганяюча адаптація, коли з різних при-

Таблиця 1

Класифікація ознак управлінських рішень щодо адаптації

Класифікаційні ознаки	Види адаптивних управлінських рішень
Форма	Письмові; усні
Зміст	Виробничі; економічні; технічні; організаційні; соціально-політичні
Складність реалізації рішень	Прості; процесні (алгоритмізовані); комбіновані; континууми
Можливість практичної реалізації	Прийнятні; неприйнятні
Об'єкт управління	Виробничі; фінансові; маркетингові; кадрові
Способи впливу на об'єкт управління	Технічні; технологічні; економічні; політичні; психологічні
Рівень інноваційності	Рутинні; селективні; адаптивні; інноваційні
Число суб'єктів впливу на ухвалення рішення	Індивідуальні; колегіальні
Масштаб змін	Ситуаційні; реорганізаційні
Число альтернатив	Стандартні; інноваційні; бінарні; багатоальтернативні
Рівень досягнення	Невдалі, задовільні, оптимальні
Термін дії	Постійні; тривалої дії; короткострокові; періодичні; разові
Час виявлення наслідків для об'єкта управління	Стратегічні; стабілізаційні; оперативні; тактичні; перспективні
Рівень важливості урахування впливу часових обмежень на розроблення, ухвалення і виконання рішень	Рішення у реальному часі; рішення, які приймаються на одному з етапів; рішення без явних обмежень за часом ухвалення
Характер процесу ухвалення рішення і рівень обґрунтування	Раціональні; логічні; інтуїтивні
Частота ухвалення рішень	Одноразові; часті; циклічні
Характер урахування зміни умов реалізації рішення	Жорсткі; гнучкі
Технологія розроблення рішення	Організаційні (запрограмовані, незапрограмовані); компроміси
Можливість автоматизації	Програмовані (пов'язані з великим обсягом інформації); частково автоматизовані (у межах часткових завдань); логічно обґрунтовані; недосліджені (приймаються інтуїтивно на основі досвіду роботи)
Прогнозна ефективність	Ординарні; синергетичні; асинергетичні

Джерело: сформовано автором на основі [2; 4; 8]

чин (відсутності інформації, низької кваліфікації менеджменту, недобросовісної конкуренції тощо) підприємство запізнюється з адекватною реакцією на зміни і своєчасно не здійснює комплекс адаптаційних заходів; паралельна або ситуативна – негайна реакція на зміни у зовнішньому середовищі та пристосування до них системи управління підприємством; попереджувальна – здійснення превентивних управлінських заходів.

На думку В. Дорофєєвої [3], особливим типом управлінських рішень є адаптаційні рішення, що дають змогу забезпечити адекватне, ефективне реагування підприємства на зміну параметрів зовнішнього середовища з метою виживання у ньому. Узагальнена класифікація адаптивних управлінських рішень представлена у табл. 1.

Ми переконані, що адаптивність підприємства полягає не лише у реагуванні на події, які відбулися, але й у їхньому передбаченні. Зауважимо, що важливими, основоположними властивостями досліджуваної категорії є надійність, гнучкість, мобільність.

Автор вважає, що адаптація як одне з комплексних функціональних управлінських завдань повинна здійснюватися таким чином, щоб усі зміни, які відбуваються у технологічному комплексі підприємства, його виробничій, організаційно-управлінській, інноваційній, фінансовій, соціальній діяльності, давали змогу у динамічних ринкових умовах зберегти стабільність, поліпшити рентабельність, а також інші характеристики, що відповідають узгодженим інтересам власників і персоналу підприємства. Процес вирішення і забезпечення виконання комплексу вказаних завдань реалі-

зується на основі розроблення і впровадження системи адаптивного управління підприємством. Основні заходи здійснення адаптації підприємства наведено у табл. 2.

В умовах жорсткої конкурентної боротьби підприємству варто володіти і здібністю до своєчасної та адекватної трансформації свого бізнесу. Авторитетні фахівці називають такі здібності динамічними. В. Дорофєєва [3] пропонує поняття адаптивних компетенцій (здібностей) підприємства і визначає їх як набір накопичених знань, умінь, навичок, управлінського досвіду фахівців підприємства, що забезпечує виявлення й урахування впливу на підприємство майбутніх можливостей і загроз, пристосування до змінних умов зовнішнього середовища і досягнення на такій основі економічної стійкості підприємства.

Процес вирішення і забезпечення комплексу цілей і завдань адаптації підприємства реалізується на основі розроблення й впровадження системи адаптивного управління підприємством за такими основними принципами, як методологічні (системності; превентивного впливу на зовнішні загрози; гомеостазу); методичні (цілеспрямованості; синергізму; структурності; економічної ефективності); операційні (економічного моніторингу; комплексності; наукової обґрунтованості; альтернативності та гнучкості).

На думку автора, економічне обґрунтування функціонування системи адаптивного управління підприємством містить такі складники, як, по-перше, забезпечення раціональності витрат на адаптацію; по-друге, економічна мотивація персоналу до оперативної та ефективної реалізації заходів з адаптації. Заува-

Таблиця 2

Види заходів з адаптації підприємства

Види заходів з адаптації	Напрями здійснення
Організаційно-управлінські	Санация; реструктуризація; реорганізація; реінжиніринг бізнес-процесів; гнучкість організаційної структури управління; диверсифікація виробництва, в т. ч. зі зміною виробничого профілю; аутсорсинг; аутстафінг; розроблення і реалізація програм комплексного розвитку; впровадження систем управління якістю; організація ефективної маркетингової діяльності, впровадження інтегрованих маркетингових комунікацій; кластеризація; формування інформаційної інфраструктури; перебудова структури внутрішньофірмового управління і зміна форм міжфірмового партнерства, забезпечення економічної безпеки підприємства; розвиток організаційної культури, ділової репутації, іміджу підприємства
Економічні	Упровадження бюджетування і контролінгу як економічних механізмів корпоративного управління; економічний моніторинг; інвестування у розвиток виробництва, підготовку кадрів, НДДКР; коригування амортизаційної, цінової політики; скорочення витрат виробництва; підвищення ефективності використання матеріальних, трудових, фінансових ресурсів; використання державних субсидій, пільг, дотацій
Техніко-технологічні	Реконструкція, перепрофілювання виробництва, модернізація, розроблення і реалізація програм техніко-технологічного оновлення, спрямованого на структурне, технічне і технологічне перетворення виробництва; впровадження нових матеріалів і технологій їхньої обробки; активне проведення НДДКР з метою розроблення нових товарів для ринку
Соціальні	Розроблення і реалізація програм адаптації персоналу; установлення партнерських стосунків між керівництвом і персоналом підприємства; навчання і професійна підготовка (перепідготовка) персоналу; підвищення ефективності системи мотивування праці; розвиток управлінської культури
Нетрадиційні	«Псевдонормальні» – бартерні операції, квазіефективний експорт, продаж і передавання майна в оренду, непрофільні фінансові операції, непрофільні торгівельно-посередницькі операції; неплатежі; ухилення від податків; монополістичні заходи; позаекономічні методи

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2; 3; 8]

жимо, що реалізація системи заходів з адаптації пов'язана з необхідністю здійснення певних витрат як із внутрішніх, так і із зовнішніх джерел фінансування. Г. Аубакірова [4] до переліку завдань адаптивного управління підприємством відносить системний аналіз діяльності підприємства на основі виявлення його загальних і специфічних характеристик; оцінювання і збереження конкурентних переваг підприємств на ринку; оптимізацію взаємодії з іншими суб'єктами ринку; оцінювання потенціалу підприємства; оцінювання можливостей адаптації підприємства до нововведень; формування передумов створення адаптивного конкурентного середовища.

Зауважимо, що підприємство здатне володіти певним адаптивним потенціалом. Підтримуємо думку В. Хворостова [5; 6], який визначає його рівнем узгодженості елементів і підсистем підприємства, можливостями внутрішніх змінних умов підприємства щодо його пристосування до змін у навколишньому економічному середовищі. Адаптивний потенціал містить два складники – готовність до стабільної виробничої діяльності та готовність до інновацій, а також два вектори – здатності до опору середовищу з метою його перебудови під себе та асиміляції із середовищем.

Оцінювання функціонування системи управління підприємством може здійснюватися за чотирма основними характеристиками – призначенням, функціями, потоками і структурою. Оновлення наявної на підприємстві структури завжди здійснюють для спрощення руху нових потоків, які виконують функції, для досягнення нових цілей. Тому систему управління підприємством, як зауважує С. Глаголев [7], можна розглядати як систему, що самоорганізовується, саморозвивається та є адаптивною.

Зауважимо, що важливою є відповідність адаптації балансу інтересів власників бізнесу і менеджерів підприємства, партнерів, постачальників, споживачів його продукції і держави. Однак, прагнучи збалансувати інтереси зацікавлених сторін, підприємство не завжди спроможне забезпечити максимальну ефективність виробництва через значні трансакційні витрати для досягнення такої відповідності. Отже, варто обрати критерії для висновку про прийнятність показників адаптації.

Оцінювання адаптивності підприємства з урахуванням його специфіки і галузевих особливостей може бути зведене до:

- виявлення показників – індикаторів адаптивності, перелік яких може різнитися для різних підприємств;
- розрахунку прийнятних та оптимальних значень показників адаптивності для досліджуваного підприємства;
- розрахунку вибраних індикаторів і порівняння їх з оптимальними рівнями;
- визначення коригувальних коефіцієнтів з урахуванням взаємного порівняння, тенденцій

змін значень показників-індикаторів та інших логічних правил;

- визначення комплексного показника адаптивності підприємства й аналіз його динаміки;

- висновок щодо рівня адаптивності підприємства і визначення причин, що його зумовили, рекомендації із подолання або посилення їхнього впливу.

На нашу думку, комплексний характер терміна «адаптивність» визначає можливість застосування у кожній конкретній ситуації (залежно від специфіки підприємства) різних систем показників-індикаторів.

Підприємства на різних стадіях свого розвитку можуть демонструвати передбачувані та непередбачувані структурні характеристики, і тому дослідження процесу організації адаптивної системи управління потрібно проводити з урахуванням конкретних стадій життєвого циклу, на яких перебуває підприємство. Як ключові можна виділити три стадії: минуле – «як було», теперішнє – «як є», майбутнє – «як буде».

На рівні минулого аналізують етапи становлення підприємства; у теперішньому часі оцінюють стадії зростання і розвитку; на майбутнє обґрунтовують можливі тенденції діяльності і розвитку підприємства на стадії зрілості. Такий підхід дає змогу оцінити всі стадії життєвого циклу підприємства і його виробничої діяльності, враховуючи перманентність зовнішніх і внутрішніх чинників середовища. Основою для такого аналізу є експертне оцінювання кожного етапу життєвого циклу підприємства, за наслідками якого формулюють узагальнений висновок про можливість адаптації підприємства до умов і змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі з урахуванням наявної системи управління. Інформаційною базою для оцінювання можуть слугувати різноманітні джерела, такі як внутрішня економічна, бухгалтерська, фінансова звітність підприємства; засоби масової інформації; Інтернет; відомості про істотні події у діяльності підприємства; дослідження консалтингових компаній; висновки аудиторів; засновницькі документи тощо. При цьому важливо розуміти, що оцінювання конкурентного середовища підприємства та галузі завжди є досить суб'єктивним, тому додатковим джерелом інформації можуть слугувати галузеві прес-релізи, матеріали профільних міністерств і відомств, зарубіжні та вітчизняні огляди ринку.

Ми вважаємо, що формування адаптивної системи управління підприємством може відбуватися за певною послідовністю.

Етап 1. Оцінювання адаптивності залежно від стадії життєвого циклу підприємства є важливим елементом формування цілісної системи адаптивного управління, оскільки саме від рівня адаптивності залежить рішення щодо подальшого розвитку підприємства і підтримки належного рівня адаптивності.

Етап 2. Комплексне дослідження зовнішнього середовища на основі пошуку інформації; аналізу ринків і зовнішніх умов збуту (окремих ринкових сегментів, конкурентів, споживачів); виявлення сильних і слабких сторін діяльності підприємства; вивчення змін у законодавчій і нормативній базі.

Етап 3. Аналіз внутрішнього середовища – економічна діагностика стану й аналіз діяльності підприємства (аналіз рентабельності; оцінка вартості активів і вартості підприємства; аналіз ключових фінансових показників та індикаторів, рівня платоспроможності та потенційного банкрутства, наявних фінансових резервів тощо); внутрішньофірмові дослідження (аналіз організаційної структури, виробничо-збутової діяльності, маркетингової стратегії, витрат, портфельний аналіз інвестицій, виявлення сильних і слабких сторін підприємства).

Етап 4. Формування адаптивної стратегії управління підприємством. Вважаємо необхідним розроблення такої стратегії, особливо зважаючи на членство України у СОТ, асоціацію з ЄС та через актуальність проблеми забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. У стратегії мають бути передбачені адаптаційні заходи залежно від життєвого циклу підприємства. Так, А. Цибізов [8] вважає, що адаптивне управління і є нестаціонарною та мінливою стратегією, яка забезпечує досягнення мети управління, правила вибору якого заздалегідь не призначаються, а підбираються у процесі управління.

Етап 5. Реалізація заходів адаптивної стратегії.

Етап 6. Оцінювання ефективності адаптивності системи управління підприємством за розробленим механізмом і критеріями ефективності.

Система адаптації не є панацеєю, але дає можливість для здійснення змін. Зауважимо і на соціальний аспект адаптації. Тільки комплексний, диференційований вплив на менеджмент і персонал з урахуванням економічних, соціальних, психологічних умов може змінити організаційну культуру підприємства, погляд на злободенні проблеми конкурентоспроможності. Формування місії підприємства, його організаційної культури, ідеології, визначення лідерів, здатних повести за собою персонал, розкриття потенціалу кадрів для постійного поліпшення діяльності підприємства вимагають особливої уваги, а точніше, їхнього впливу на соціальний складник підприємства. Завданням менеджменту підприємства є створення усіх умов для персоналу (з урахуванням його характеристик і особливостей) для досягнення поставлених підприємством цілей, мінімізуючи при цьому негативні наслідки можливих кон-

фліктних ситуацій, властивих будь-яким адаптаційним процесам.

Висновки. Адаптація сучасних підприємств є об'єктивною реальністю. За економічним змістом вона полягає у цілеспрямованих і послідовних діях із боку менеджменту і персоналу підприємства на основі адаптивних компетенцій (здібностей) для досягнення і збереження оптимального стану, забезпечення стійкості і розвитку через трансформацію діяльності підприємства, підвищення його гнучкості і пристосованості до змінних зовнішніх умов, зміну алгоритмів функціонування в умовах непередбачених змін. Рівнем узгодженості елементів і підсистем підприємства, можливостями внутрішніх змінних підприємства щодо його пристосування до зовнішніх змін визначається адаптивний потенціал підприємства. Формування адаптивної системи управління потрібно проводити з урахуванням конкретних стадій життєвого циклу підприємства та соціальних аспектів його функціонування.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кудлаєнко С.В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств» / С.В. Кудлаєнко // Вісник ХНУ, 2009. – № 5. – С. 172-174.
2. Морочковская И.Н. Эффективность адаптации предприятия как ускорение [Текст] / И.Н. Морочковская // Управление персоналом, 2005. – № 20 (126) – С. 44-48.
3. Дорофеева В.В. Формирование стратегии адаптации предприятия / В.В. Дорофеева // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права), 2010. – № 6. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eizvestia.isea.ru/reader/article.aspx?id=7042>
4. Аубакирова Г.М. Адаптивный подход к моделированию хозяйственной деятельности предприятия / Г.М. Аубакирова // Вестник КазНУ, 2004. – № 4. – С. 31-37.
5. Хворостов В.А. Анализ промышленного предприятия с целью разработки информационного обеспечения оценки его адаптивного потенциала / В.А. Хворостов // Экономика и эффективность организации производства. – Брянск: БГИТА, 2006. – № 6. – С. 98-103.
6. Стец І.І. Управління адаптивним потенціалом підприємства / І.І. Стец // Сталій розвиток економіки. – 2012. – № 6 (16). – С. 159-162.
7. Цибізов А.А. Информационная компонента процесса адаптивного управления современного предприятия / А.А. Цибізов // Известия КБНЦ РАН. – 2009. – № 3 (29) – С. 34-39.
8. Глаголев С.Н. Адаптация, экономическая устойчивость и конкурентоспособность промышленного предприятия / С.Н. Глаголев // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации, 2009. – № 1 (29). – С. 68-74.