

12. Коттер Дж. П. Впереді перемени / пер. с англ. М. : Олимп-Бизнес, 2013. 244 с.

REFERENCES

- Budnik, M. M., and Kurylova, N. M. *Upravlinnia zminamy* [Change Management]. Kyiv: VD «Kondor», 2017.
- Budnik, M. M., and Tur, O. Yu. "Teoretychni pidkhody shchodo upravlinnia stratehichnymy zminamy na pidpriemstvi" [Theoretical Approaches to Strategic Change Management in the Enterprise]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, vol. 2, no. 2 (2014): 123-127.
- Budnik, M. M., Nevertii, H. S., and Kurylova, N. M. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management]. Kyiv: Kondor, 2020.
- Guiiar, F., and Kelli, Dzh. *Preobrazovaniie organizatsii* [Transformation of the Organization]. Moscow: Delo, 2000.
- Kotter, Dzh. P. *Vperedii peremen* [Ahead of Change]. Moscow: Olimp-Biznes, 2013.
- Levin, K. *Teoriya polya v sotsialnykh naukakh* [Field Theory in the Social Sciences]. Moscow: Sensor, 2000.
- "Suchasni problemy upravlinnia zminamy na pidpriemstvakh rehionu" [Modern Problems of Change Management at the Enterprises of the Re-

- gion]. Kharkiv : TOV «V spravi», 2016. http://lib.htei.org.ua/sites/default/files/83/2016/suchasni_prob-lemi_upravlinnya_zminami_na_pidpriemstvakh_rehionu_monografiya_kol_avt.pdf
- Shirokova, G. V. "«Teoriya O» i «teoriya E» kak strategiya organizatsionnykh izmeneniy" ["Theory O" and "Theory E" as a Strategy for Organizational Change]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*. 2005. <https://dis.ru/library/558/27084/>
- Smith, M. K. "Kurt Lewin: groups, experiential learning and action research". *The Encyclopedia of Informal Education*, June 2001. www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm
- "The Change Management Process: linking the Steps to Successful Change". EBA. <http://www.educational-business-articles.com/change-management-process/>
- Tashlykova, Ye. V., and Cheremnykh, D. N. "Podkhody i modeli k upravleniyu izmeneniyami na vysokotekhnologichnykh predpriyatiyakh" [Approaches and Models for Managing Change in High-tech Enterprises]. *Molodoy uchenyy*, no. 1 (2014): 432-435.
- Voronkov, D. K. *Upravlinnia zminamy na pidpriemstvi: teoriia ta prykladni aspekty* [Enterprise Change Management: Theory and Applied Aspects]. Kharkiv: VD «INZhEK», 2010.

УДК 658.014:57.017
JEL: M11; M19

АДАПТИВНО-ОРІЄНТОВАНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ

©2020 ЮХМАН Я. В.

УДК 658.014:57.017
JEL: M11; M19

Юхман Я. В. Адаптивно-орієнтована система управління підприємствами: теоретичні аспекти

Метою статті є теоретичне обґрунтування формування адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами з урахуванням внутрішніх і зовнішніх впливів та нових викликів суспільства. Автором за результатами проведеного дослідження визначено, що реалії формуються під впливом економічних законів, що приводить до зростання рівня конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках. Відповідно, для ефективного функціонування керівництву вітчизняних підприємств необхідно продукувати та впроваджувати інноваційні управлінські рішення, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності за рахунок функціонування адаптивно-орієнтованої системи управління. Виокремлено принципи та функції формування адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами; розглянуто етапи її розробки та впровадження. Визначено, що ефективним напрямом вирішення цієї проблеми є формування та функціонування адаптивно-організаційних структур управління підприємством. Окреслено векторні напрями ефективності адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами та визначено її моделі. Зазначено, що для розробки ефективної системи управління необхідно враховувати вимоги невизначеності та формувати адаптаційні механізми, які дозволять знижувати впливи ризиків від кризових явищ, а також створювати можливості розвитку вітчизняних підприємств.

Ключові слова: адаптивно-орієнтована система управління підприємствами, моделі, векторні напрями, функції та принципи управління.

DOI:

Рис.: 5. Бібл.: 14.

Юхман Ярина Василівна – старший викладач кафедри економіки підприємства та інвестицій, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

Yukhman Ya. V. The Adaptively Oriented System of Enterprise Management: The Theoretical Aspects

The article is aimed at a theoretical substantiation of the formation of an adaptively oriented system of enterprise management, taking into account internal and external influences along with new challenges of society. According to the results of the carried out research, the author defines that realities are formed under the influence of economic laws, which leads to an increase in the level of competition in both domestic and foreign markets. Accordingly, in order to effectively function the management of domestic enterprises needs to produce and implement innovative managerial solutions aimed at increasing competitiveness through the operation of an adaptively oriented management system. The principles and functions of formation of an adaptively oriented management system of enterprise are singled out; the stages of its development and implementation are examined. It is determined that the efficient direction of solving this problem is the formation and functioning of adaptive and organizational structures of enterprise management. Vector directions of efficiency of adaptively oriented management system of enterprise are outlined and its models are defined. It is specified that in the development of an efficient management system it is necessary to take into account the requirements of uncertainty and form adaptation mechanisms that will reduce the impacts of risks from crisis phenomena, as well as create opportunities for the development of domestic enterprises.

Keywords: adaptively oriented system of enterprise management, models, vector directions, functions and principles of management.

Fig.: 5. **Bibl.:** 14.

Yukhman Yaryna V. – Senior Lecturer of the Department of Economics and Business Investment, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

Сучасні ринкові умови господарювання, підвищений рівень конкуренції, активний розвиток науково-технічного прогресу, дефіцит виробничих ресурсів висувають нові вимоги до формування адаптивно-орієнтованої системи управління вітчизняними підприємствами за рахунок переходу до інтенсивно-інноваційного шляху розвитку, впроваджуючи нові управлінські технології для підвищення ефективності їх функціонування та для вирішення тактичних завдань і досягнення стратегічних цілей.

Нові реалії свідчать про те, що існують проблеми з вибором оптимальних чи універсальних методів оцінки систем управління підприємствами. Це набуває актуального значення, тому що формувати та впроваджувати раціональні управлінські рішення в умовах невизначеності дуже складно, відповідно, необхідно розробляти адаптивно-орієнтовані заходи для виходу з кризового стану, враховуючи вплив внутрішнього та зовнішнього середовища.

Доцільність підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств у сучасних ринкових умовах повинна визначатися за допомогою проведення оцінювання ефективності функціонування системи управління, яка й зумовляє актуальність дослідження.

У науковій літературі питаннями формування адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: Д. Аакер [1], В. Андрієнко [2], О. Ареф'єва та Н. Васюткіна [3], В. Верба та О. Гребешкова [4], В. Дикань і Т. Пономарьова

[5], О. Кузьмін та О. Мельник [6], К. Мельник [7], А. Міщенко [8], В. Прохорова та В. Чобіток [9; 10], Й. Шумпетер [13], Д. Яцковий [14] та ін.

Але у зв'язку з тим, що суспільство перманентно формує нові виклики, вітчизняним підприємствам необхідно адаптуватися до цих вимог за рахунок генерування інноваційних ідей та створення ефективної адаптивно-орієнтованої системи їх управління, що потребує подальших ґрунтовних наукових досліджень.

Метою статті є теоретичне обґрунтування формування адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами з урахуванням внутрішніх і зовнішніх впливів і нових викликів суспільства.

Сучасна реальність на даному етапі розвитку формується під впливом економічних законів, що приводить до зростання рівня конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках. Відповідно, для ефективного функціонування керівництву вітчизняних підприємств необхідно продукувати та впроваджувати інноваційні управлінські рішення, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності за рахунок функціонування адаптивно-орієнтованої системи управління.

Адаптивно-орієнтована система управління для досягнення цілей організації та вирішення завдань, що стоять перед вітчизняними підприємствами, спрямована на кардинальні зміни, а саме: керівництво має володіти необхідними інноваційними знаннями, вміннями та нави-

чками для формування управлінських рішень, які дозволяють підприємствам бути гнучкими в сучасних реаліях. Кваліфіковані рішення сприятимуть активному розвитку підприємств за рахунок нових і вдосконалених систем управління, створюючи умови для їх ефективного функціонування в майбутньому.

Наукові розробки вітчизняних і зарубіжних учених щодо стану наявної системи управління спрямовані на аналізування лише внутрішніх проблем управління або на урахування зовнішніх впливів. На етапі формування сучасної управлінської парадигми підвищується доцільність стратегічного розвитку вітчизняних підприємств, а для цього необхідно формувати цілеспрямовану адаптивно-орієнтовану структуру управління та залучати кваліфікований управлінський персонал, однак універсальних методів оцінювання ефективності існуючої системи управління практично не існує.

Незважаючи на значну кількість досліджень у напрямі формування адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами, необхідно активно проводити пошуки шляхів для визначення об'єктивної оцінки величини ефективності існуючої системи управління, тому що багато теоретичних і практичних питань цього важливого напрямку ще не вирішені.

Еволюція сучасної управлінської науки свідчить про те, що в ній існує широке коло моделей щодо формування системи управління, які обґрунтовані теоретично та, певною мірою, затребувані практикою [11; 12].

Обмеженість використання існуючих моделей управління на практиці обумовлена цілим рядом об'єктивних чи суб'єктивних причин, за рахунок ідентичності їх змісту та використання подібних інструментів, а також через інші причини.

Тому необхідно узагальнити існуючі типи моделей управління підприємством, уточнити їх загальні характеристики для розмежування змісту моделей і, на цій основі, – виділити ключові принципи їх реалізації в адаптивно-орієнтованій системі управління.

Оцінювання ефективності системи управління підприємств є найважливішим напрямом для забезпечення процесу виробництва потенційними резервами, що дає можливість удосконалити результати діяльності підприємств і є підґрунтям для формування основних заходів для підвищення їх результативності. Таке оціню-

вання має визначити характер і основний зміст конкретних змін у діяльності підприємств.

У цьому випадку підхід до адаптивно-орієнтованої системи управління повинен бути системним, а не хаотичним. Отже, при формуванні адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами необхідно керуватися такими принципами, що наведені на *рис. 1*.

Ефективність адаптивно-орієнтованої системи управління забезпечується функціями, їх складом і взаємодією в процесі управління, тому процес управління слід розглядати в структурно змістовному аспекті (*рис. 2*).

У сучасних турбулентних умовах, в активній конкурентній боротьбі переваги зможуть отримати ті підприємства, які долають стереотипи та здобувають цінності нової цивілізації, створюють альтернативне майбутнє відповідно до нових реалій (економіка, екологія, етичні ідеали, трансформація поглядів тощо).

Важливим елементом системи управління підприємствами є формування комплексу стратегій і ефективних управлінських рішень з метою уникнення негативного впливу динамічного середовища та невизначеності.

Ефективним напрямом вирішення цієї проблеми є формування та функціонування адаптивно-організаційних структур управління підприємством. Створення таких структур дозволяє знижувати негативний вплив різних форм невизначеності на основі своєчасного реагування на їх зміни на всіх етапах діяльності підприємства, з урахуванням результатів планування та прогнозування.

Етапи розробки та впровадження адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами наведено на *рис. 3*.

Адаптивно-орієнтована система управління підприємствами може включати в себе заходи різного масштабу, починаючи від незначних змін до прогресивних перетворень на структурно-функціональному рівні, що, своєю чергою, вимагає різного обсягу залучених ресурсів і може впливати на стійкість підприємств. Це потребує розробки комплексу завдань, пов'язаних з управлінням підприємством на основі формування та функціонування адаптивно-орієнтованої системи з використанням можливостей активної та превентивної адаптації та управління глибиною трансформації в умовах невизначеності та динамічності.

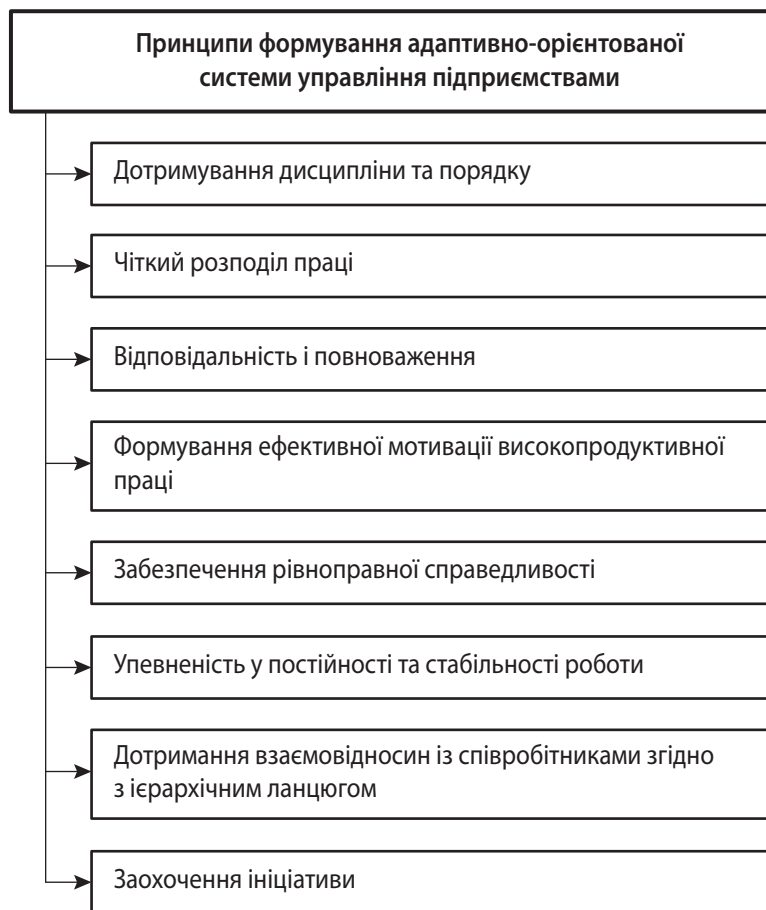


Рис. 1. Принципи формування адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами

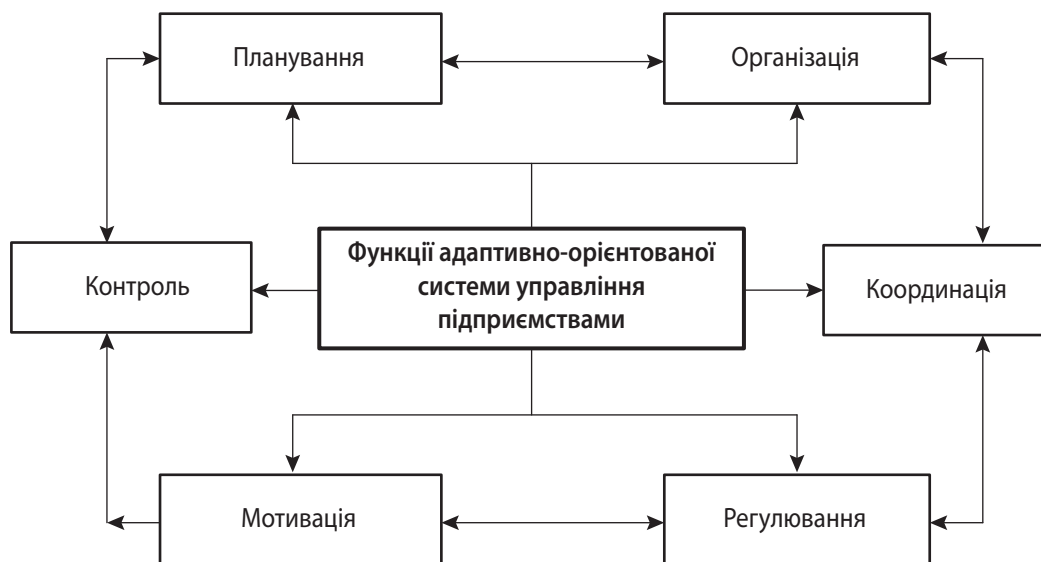


Рис. 2. Функції адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами

Ефективність розробки та впровадження адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами полягає у формуванні таких векторних напрямів, що наведено на *рис. 4*.

Сучасна адаптивно-орієнтована система управління підприємствами буде мати успіх у тому випадку, коли постійно та безперервно проходить процес удосконалення, орієнтації на

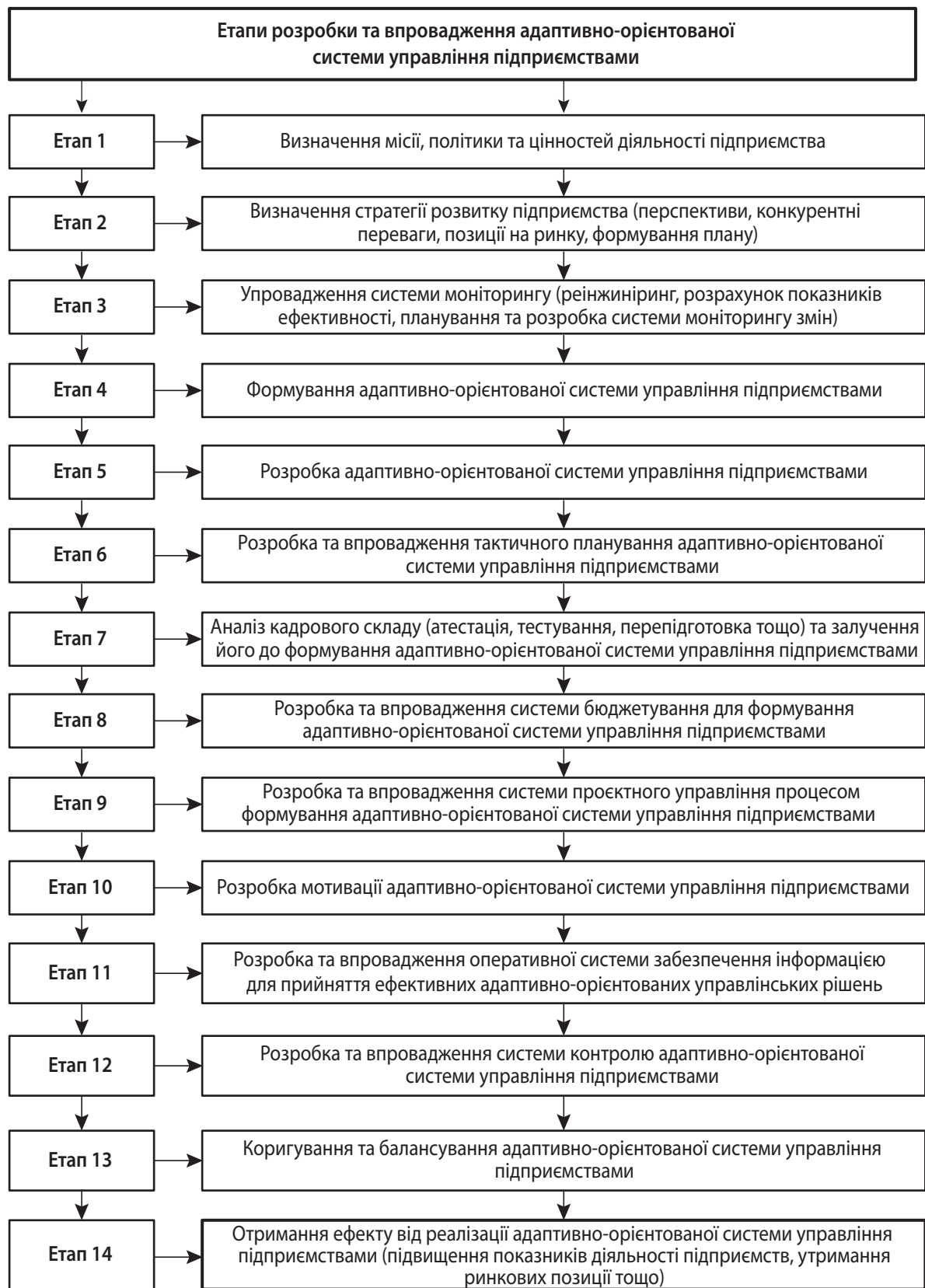


Рис. 3. Етапи розробки та впровадження адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами

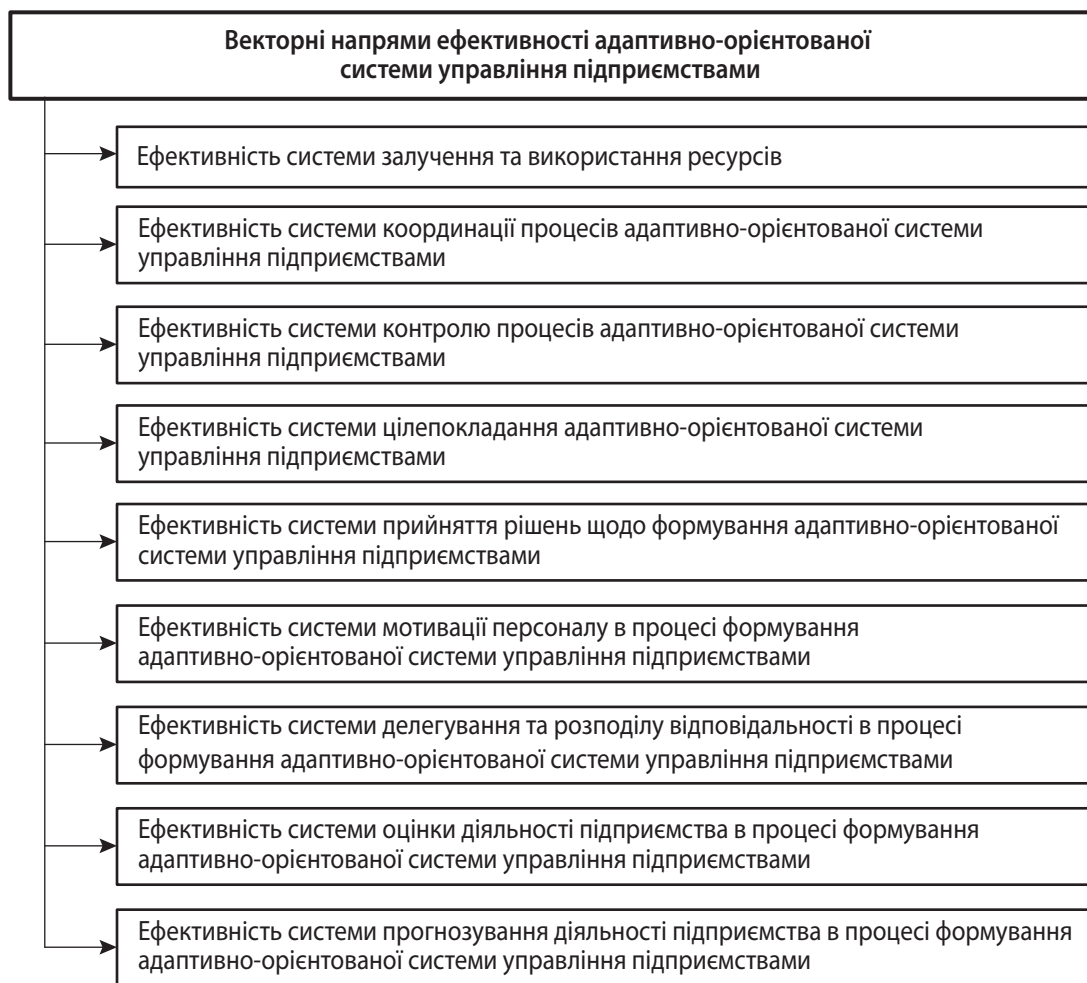


Рис. 4. Векторні напрями ефективності адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами

відповідність управління перманентним умовам суспільства, за допомогою розробки механізму сталого розвитку підприємств з використанням моделей управління, враховуючи основні принципи їх реалізації (рис. 5).

Виокремлення основних принципів реалізації моделей адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами надасть можливість спростити вирішення проблеми щодо вибору та використання в предметних сферах їх управлінської діяльності.

Сучасні напрямки використання моделей адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами повинні враховувати фактори розвитку, які обумовлені специфікою нової концепції управління, зміст якої полягає в збільшенні вартості підприємств як результату підвищення ефективності управління їх діяльністю.

Існуюча практика управління вітчизняними підприємствами потребує кардинальних пе-

ретворень, формування науково обґрунтованих рекомендацій для підвищення ефективності їх діяльності, тому що умови, які сформувалися, призвели до розривів партнерських зв'язків, зміни практики ведення бізнесу, а значить, більшість підприємств знаходяться в складних господарських ситуаціях.

Більша частина вітчизняних промислових підприємств має застарілі не тільки засоби виробництва, а й методи управління. Усе це вимагає створення адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами, що надасть їм можливість активно розвиватися.

ВИСНОВКИ

Таким чином, у сучасних умовах господарювання для розробки ефективної системи управління необхідно враховувати вимоги невизначеності та формувати адаптаційні механізми, які дозволять знижувати впливи ризиків від кризових явищ і створювати можливості розвитку вітчизняних підприємств.

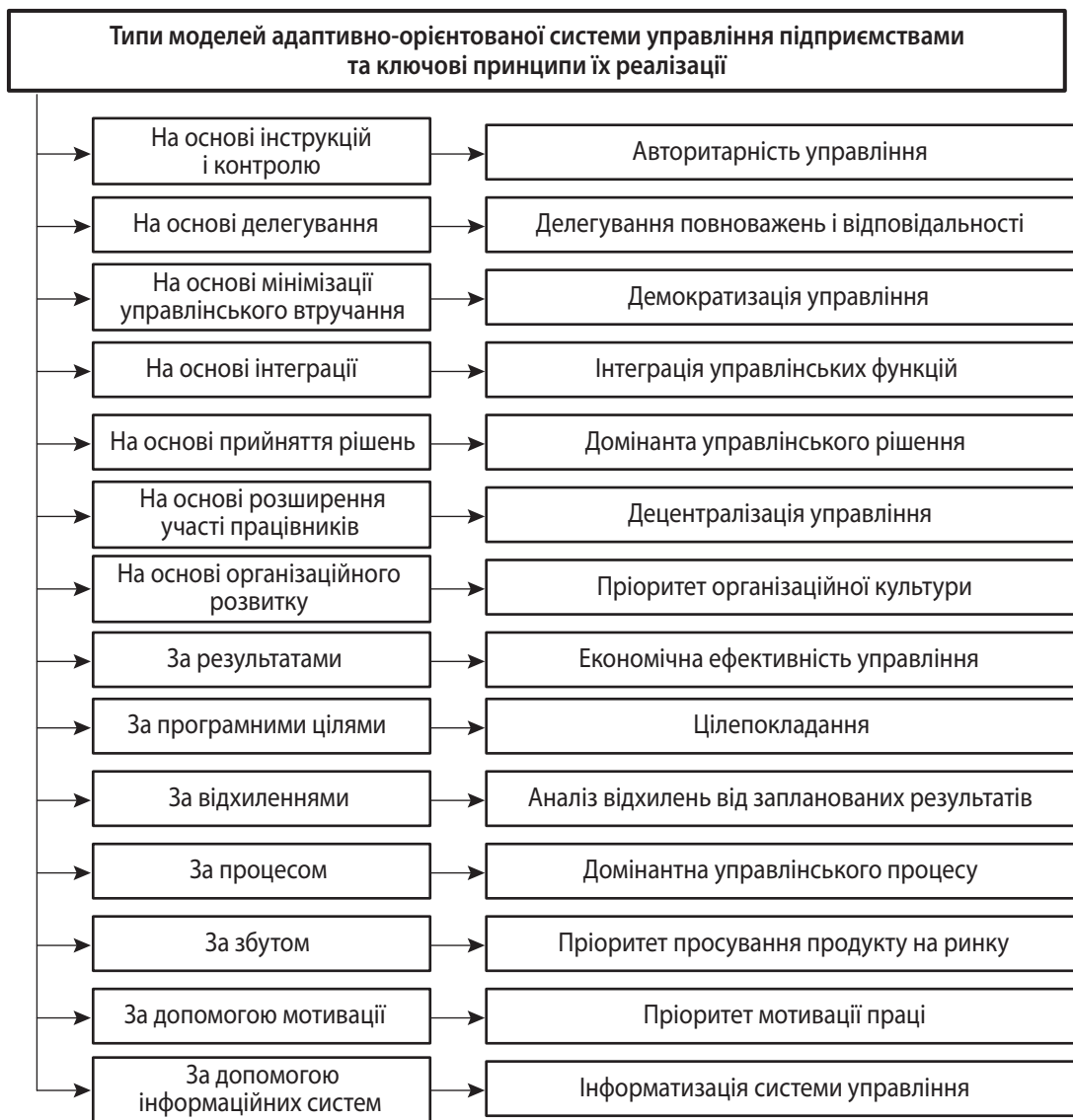


Рис. 5. Типи моделей адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами та ключові принципи їх реалізації

Зростання динамічності та мінливості зовнішнього середовища призводить до переважання інтуїтивних управлінських рішень, методи та механізми управління не забезпечують ефективність діяльності й економічну стійкість підприємства. Відповідно, в умовах підвищення нестабільності виникає потреба у створенні адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами, що надасть можливість вітчизняним підприємствам активно розвиватися.

Нова реальність формується під впливом економічних законів, це приводить до зростання рівня конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках. Відповідно, для ефективного функціонування керівництву вітчизняних підприємств необхідно продукувати та впрова-

джувати інноваційні управлінські рішення, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності за рахунок функціонування адаптивно-орієнтованої системи управління. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / пер. с англ. под ред. Каптуревского Ю. Н. СПб. : Питер, 2002. 544 с.
2. Андрієнко В. М. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки : механізми, методи, моделі : монографія. Донецьк : ДОНУ, 2012. 155 с.
3. Ареф'єва О. В., Васюткіна Н. В. Корпоративне управління: еволюція, становлення, розвиток : монографія. Київ : Ліра К, 2013. 180 с.
4. Верба В. А., Гребешкова О. М. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських

- підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 5. С. 52–59.
5. Дикань В. Л., Пономарьова Т. В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка»*. 2011. № 36. С. 100–105. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/1209/1/Дикань.pdf>
 6. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2003. 416 с.
 7. Мельник К. М. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2013. № 3. С. 81–85. URL: <http://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/558/553>
 8. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 366 с.
 9. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Інтелектуалізація управлінських процесів як детермінантно-мотиваційна основа бізнес-моделі підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 2. С. 65–75. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/16242/1/V145_P065-075.pdf
 10. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Потенціал підприємства: формування і оцінка: навч. посіб. Харків: НТМТ, 2013. 212 с.
 11. Прохорова В. В., Ярмолюк В. І. Інноваційні перетворення як структурний елемент антикризового управління підприємством. *Економіка и управление*. 2013. № 2. С. 28–33.
 12. Чобіток В. І. Стратегічно-цільовий комплекс інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 423–430. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-423-430>
 13. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку М.: Прогресс, 1982. 456 с.
 14. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4. С. 183–188. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3382/1/Сучасні%20методики%20оцінки%20конкурентоспроможності%20підприємства.pdf>

REFERENCES

- Aaker, D. *Strategicheskoye rynochnoye upravleniye* [Strategic Market Management]. St. Petersburg: Piter, 2002.
- Andriienko, V. M. *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvamy realnoho sektoru ekonomiky: mekhanizmy, metody, modeli* [Strategic Management of Enterprises of the Real Sector of the Economy: Mechanisms, Methods, Models]. Donetsk: DonNU, 2012.
- Arefieva, O. V., and Vasiutkina, N. V. *Korporatyvne upravlinnia: evoliutsiia, stanovlennia, rozvytok* [Corporate Governance: Evolution, Formation, Development]. Kyiv: Lira K, 2013.
- Chobitok, V. I. "Stratehichno-tsilyovyi kompleks intelektualizatsii upravlinnia kholistychnym rozvytkom

promyslovykh pidpriemstv" [The Strategic-Targeted Complex of Intellectualization of Management of the Holistic Development of Industrial Enterprises]. *Biznes Inform*, no. 3 (2020): 423-430.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-423-430>

- Dykan, V. L., and Ponomaryova, T. V. "Metodychni pidkhody do otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva" [Methodical Approaches to Assessing the Competitiveness of the Enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. Seriiia «Ekonomika»*. 2011. <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/1209/1/Дикань.pdf>
- Kuzmin, O. Ye., and Melnyk, O. H. *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of Management]. Kyiv: Akademyvdav, 2003.
- Melnyk, K. M. "Adaptyvne upravlinnia pidpriemstvov v umovakh nevyznachenosti" [Adaptive Management of Enterprise in the Conditions of Uncertainty]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*. 2013. <http://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/558/553>
- Mishchenko, A. P. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management]. Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury, 2004.
- Prokhorova, V. V., and Chobitok, V. I. "Intelektualizatsiia upravlinskykh protsesiv yak determinantno-motyvatsiina osnova biznes-modeli pidpriemstv" [Management Process Intellectualization as a Determinant and a Motivational Framework for Building an Enterprise Business Model]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dizainu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*. 2020. https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/16242/1/V145_P065-075.pdf
- Prokhorova, V. V., and Chobitok, V. I. *Potentsial pidpriemstva: formuvannia i otsinka* [Enterprise Potential: Formation and Evaluation]. Kharkiv: NTMT, 2013.
- Prokhorova, V. V., and Yarmoliuk, V. I. "Innovatsiini peretvorennia yak strukturnyi element antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvov" [Innovative Transformations as a Structural Element of Crisis Management of the Enterprise]. *Ekonomyka y upravleniye*, no. 2 (2013): 28-33.
- Shumpeter, Y. *Teoriya ekonomicheskogo rozvitiya* [Economic Development Theory]. Moscow: Progress, 1982.
- Verba, V. A., and Hrebeshkova, O. M. "Analitichna otsinka upravlinskykh tekhnolohii rozvytku ukrainskykh pidpriemstv" [Analytical Assessment of Management Technologies for the Development of Ukrainian Enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 5 (2010): 52-59.
- Yatskovyi, D. V. "Suchasni metody otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva" [Modern Methods of Assessing the Competitiveness of the Enterprise]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*. 2013. <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3382/1/Сучасні%20методики%20оцінки%20конкурентоспроможності%20підприємства.pdf>