

УДК 658:005.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-2-7>**Буняк Н.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та адміністрування  
Волинського національного університету імені Лесі Українки

**Buniak Nadiia**

Lesya Ukrainka Volyn National University

## ОСОБЛИВОСТІ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

### FEATURES OF ADAPTIVE MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN CONDITIONS OF CRISIS

У статті досліджено особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. Обґрунтовано необхідність упровадження сучасних адаптаційних технологій у процесі управління діяльністю підприємства задля забезпечення його виживання у довгостроковій перспективі шляхом протидії дестабілізуючому впливові факторів зовнішнього середовища. Розглянуто різні авторські підходи до трактування сутності поняття «адаптивне управління» та запропоновано його авторське бачення. Узагальнення результатів наукових досліджень дозволило визначити суб'єкт та об'єкт адаптивного управління, охарактеризувати основні складові елементи його механізму. Побудовано структурно-логічну схему адаптивного управління діяльністю підприємства в умовах кризових явищ. Обґрунтовано, що визначальним критерієм дієвості адаптивної системи управління є її здатність оперативно генерувати ефективний управлінський вплив, який відповідає динаміці зміни чинників зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства.

**Ключові слова:** управління, адаптація, адаптивне управління, зміни, зовнішнє середовище, механізм адаптивного управління.

The article examines the features of adaptive management of the enterprise in crisis conditions. Structural changes in the country's economy, market uncertainty and unpredictable operating conditions necessitate the use of new approaches to manage and the search for effective tools to adapt to current realities. In this context, the concept of adaptive management is especially important. The purpose of this article is a generalization of theoretical principles of adaptive management of the enterprise in the conditions crisis phenomena and development offers on the increase of its efficiency taking into account real and potential threats to business environment. It is determined that an important prerequisite for ensuring the survival and development of the enterprise in the long run is its ability to quickly adapt to new realities, changing the parameters of its operation. Different authors' approaches to the interpretation of the essence of adaptive management of the enterprise are considered and his author's vision is proposed. The generalization of the results of scientific research allowed determining the subject and object adaptive management, to characterize the main components of the mechanism of adaptive management. The structural and logical scheme of adaptive management of the enterprise in the conditions of crisis phenomena is constructed. The sequence of stages of the process of adaptive management of the enterprise is proposed. It is determined that the adaptive management system cannot be universal, because it is situational in nature. Its structure and purpose directly depends on changes in the external environment, their importance and the degree of impact on the results of the enterprise and so on. Adaptation to changing operating conditions involves changing the structure and parameters of management influence in response to changes in external factors or internal parameters of the object of management. It is substantiated that the determining criterion for the effectiveness of an adaptive management system is its ability to quickly generate effective management influence that corresponds to the dynamics of changes in the external and internal environment of the enterprise.

**Key words:** management, adaptation, adaptive management, changes, external environment, adaptive management mechanism.

**Постановка проблеми.** Структурні зміни в економіці країни, порушення логістичних зв'язків, невизначеність ринку, малопрогнозованість умов діяльності зумовлюють необхідність використання нових підходів до управління й пошуку дієвих інструментів пристосування до нових реалій господарювання. Заразом складність та нестабільність умов ведення бізнесу актуалізують проблеми забезпечення стійкого розвитку й стратегічної стійкості підприємства на ринку шляхом удосконалення технології управління.

Цілком очевидно, що здатність системи управління оперативно реагувати на трансформації, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі, вчасно пристосування до них є важливою запорукою забезпечення виживання суб'єкта господарювання у довгостроковій перспективі.

Підприємство функціонує та розвивається в активному, часто й агресивному зовнішньому середовищі, пристосовуючи свою діяльність до нових умов. Сучасні реалії вимагають від його керівництва радикальної зміни форм та методів провадження діяльності, а також підходів до управління в контексті нівелювання внутрішніх та зовнішніх загроз, забезпечення адекватної зміни властивостей та структури об'єкту управління.

За цих обставин особливої актуальності набувають завдання вивчення особливостей адаптивного управління та розробки пропозицій щодо використання його інструментів для протидії дестабілізуючому впливові факторів бізнес-середовища й сприяння розвитку адаптивних можливостей підприємства.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Теоретичні та методологічні аспекти адаптивного управління підприємством досліджувати такі науковці, як: Т. Ю. Коритько, Н. М. Кулик, Т. М. Соколенко, В. О. Мясников, Т. Л. Наливайко, Н. В. Пахота, С. Т. Пілецька, О. Г. Тімінський, Н. В. Янченко та ін.

Однак, попри значний науковий доробок у сфері адаптації підприємства до швидкозмінних умов діяльності, подальшого вивчення потребують питання вдосконалення технології адаптивного управління з метою забезпечення протидії розгортанню кризових явищ та зміцнення ринкових позицій.

**Метою** дослідження є узагальнення теоретичних засад адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ та розробка пропозицій щодо підвищення його ефективності з урахуванням реальних та потенційних загроз бізнес-середовища.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Успіх підприємства на ринку значною мірою залежить від здатності його керівництва вчасно й адекватно реагувати на зміни, що відбуваються в

зовнішньому та внутрішньому середовищі, виявляти різного роду небезпеки, уникати загроз, нейтралізувати ризики й у такий спосіб запобігати виникненню кризових явищ в діяльності. Запізніла реакція на виклики бізнес-середовища може призвести до втрати конкурентних переваг, зниження ефективності діяльності.

Для зміцнення своїх позицій на ринку й створення передумов для подальшого розвитку підприємству необхідно розробляти та впроваджувати відповідні ситуації адаптаційні заходи тактичного й стратегічного характеру.

Водночас варто зазначити, що поняття «адаптація» належить до біології й позначає властивість організму пристосовуватись до змін зовнішнього оточення. Сьогодні в управлінні адаптація розглядається як інструмент забезпечення виживання та розвитку підприємства у довгостроковій перспективі при значній невизначеності й малопрогнозованості умов його функціонування та чинників впливу на нього.

У сучасній науковій літературі відсутній єдиний загальноприйнятий підхід до визначення сутності поняття «адаптивне управління» (табл. 1).

Незважаючи на існування його різних дефініцій більшість з науковців акцентують увагу на тому, що воно передбачає здатність системи управління швидко реагувати на зміни, що відбуваються, й пристосовуватись до них.

Узагальнення різних підходів до трактування сутності поняття «адаптивне управління» дозволило запропонувати його авторське визначення.

На нашу думку, адаптивне управління – це сукупність принципів, методів та інструментів розробки й реалізації управлінських рішень щодо підвищення результативності діяльності об'єкту управління шляхом коригування діяльності відповідно до змін, що відбуваються у його внутрішній структурі та зовнішньому оточенні. Його основою є постійний моніторинг відповідності фактичного рівня визначених показників системи управління нормативним, зворотній зв'язок та швидка адекватна реакція всіх її підсистем на зміни, що відбуваються.

Особливістю адаптивного управління є те, що його не можливо виокремити із загальної системи управління підприємством, оскільки адаптація передбачає інтеграцію усіх її складових елементів й узгоджений управлінський вплив шляхом реалізації основних функцій управління, зокрема планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання.

Суб'єктом адаптивного управління є особи та групи осіб, які працюють на підприємстві й виконують функції та завдання, пов'язані із забезпеченням його ефективного функціонування та стійкого розвитку (менеджери усіх рівнів управління, працівники служби економічної безпеки

Таблиця 1

## Визначення поняття «адаптивне управління»

Автор, джерело	Визначення	Визначальна характеристика
С.Т. Пілецька, Т.Ю. Коритько [1, с. 436]	система, яка в порівнянні з уявленням, що склалося, більш ефективно та адекватно реагує на зміни в інституційному, виробничому і середовищі та завершується ухваленням ефективних управлінських рішень	система, яка більш ефективно та адекватно реагує на зміни
О.Г. Тімінський [2, с. 123]	сукупність дій і методів, що характеризуються здатністю управляючої системи реагувати на зміну зовнішнього середовища	сукупність дій і методів
Т.Л. Наливайко [3, с. 99]	діяльність керуючої системи стосовно керованої системи щодо пристосування, зміни параметрів, складових і самої системи загалом на основі її властивостей, здатностей і характеристик з метою забезпечення його сталого розвитку через досягнення цілей	діяльність керуючої системи
Н.В. Пахота [4, с. 82]	окремий вид управління, а саме гнучке, інноваційне управління підприємством, яке здатне пристосуватися до нової ситуації, наприклад в період виходу підприємства з кризи або при впровадженні інновацій, або в разі здійснення організаційних змін за допомогою нових інструментів і методів управління	вид управління
Н.В. Янченко [5, с.133]	механізм адаптації заснований на постійному відстежуванні відповідності фактичного рівня адаптації нормативному, вносить своєчасні зміни в стратегічні, поточні та оперативні плани з метою забезпечення виживання підприємства, досягнення і постійного підтримання бажаного рівня конкурентоспроможності	механізм адаптації
Н.М. Кулик, Т.М. Соколенко [5, с. 98]	управління в системі з неповною апріорною інформацією про керований процес, яке змінюється в процесі накопичення інформації і застосовується з метою поліпшення якості роботи системи	управління в системі з неповною апріорною інформацією
В.О. Мясников [7, с. 77]	сукупність принципів, інструментів і технологій продукування і реалізації управлінських рішень шляхом трансформації діяльності, підвищення гнучкості і пристосованості, що забезпечить досягнення високого рівня фінансової привабливості та конкурентоспроможності	сукупність принципів, інструментів і технологій продукування і реалізації управлінських рішень

Джерело: систематизовано автором на основі джерел [1–7]

тощо). Його визначальною характеристикою є наявність необхідних повноважень, що дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення в сфері забезпечення результативності діяльності та впливати на об'єкт управління.

Об'єктом адаптивного управління є система відносин, що виникають в процесі пристосування підприємства до мінливого зовнішнього середовища в контексті забезпечення його ефективного функціонування та стратегічної стійкості.

Взаємодія суб'єкта та об'єкта управління відбувається за допомогою механізму управління, який є сукупністю цілей, завдань, принципів, методів, функцій, інструментів, реалізація яких дозволяє забезпечити ефективне функціонування підприємства в довгостроковому періоді,

пристосовуватись до нових реалій, нейтралізувати вплив дестабілізуючих чинників.

Структурно-логічну схему адаптивного управління діяльністю підприємства представлено на рис. 1.

Розглянемо детальніше основні складові елементи механізму адаптивного управління.

Метою адаптивного управління є забезпечення ефективного функціонування та стратегічної стійкості підприємства в умовах постійної зміни умов діяльності. Важливою передумовою її досягнення є врахування сигналів з боку внутрішнього та зовнішнього середовища.

Проведений аналіз наукових праць з питань адаптивного управління дозволив виокремити основні його цілі, а саме:



**Рис. Структурно-логічна схема адаптивного управління діяльністю підприємства**

*Джерело: авторська розробка*

- забезпечення виживання та ефективного функціонування підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища;
- досягнення стратегічної стійкості підприємства;
- забезпечення бажаного рівня економічної безпеки шляхом пристосування до змін в бізнес-середовищі.

Завданнями адаптивного управління в умовах кризових явищ є:

- встановлення динамічної рівноваги між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства;
- підтримка внутрішньої стабільності системи управління в умовах активізації трансформаційних процесів у бізнес-середовищі;
- забезпечення адекватної реакції підприємства на дію зовнішніх чинників,
- розробка пропозицій щодо коригування планів у разі виявлення відхилень фактичних показників діяльності від запланованих;

– удосконалення системи менеджменту підприємства.

Адаптивне управління реалізується на основі таких принципів, як варіативність рішень, прозорість, інформаційна забезпеченість, комплексність, системність, стійкість й адаптивність, ієрархічність, рефлексивність, ефективність, стратегічна спрямованість, контрольованість. Їх дотримання забезпечує досягнення поставлених цілей в процесі адаптації підприємства до мінливих чинників зовнішнього оточення, своєчасне коригування діяльності та внесення відповідних змін у всі підсистеми управління.

Суб'єкти управління для забезпечення бажаного результату впливу можуть використовувати економічні, адміністративні, соціально-психологічні та технологічні методи. При їх виборі доцільно враховувати місію та цілі підприємства, тип перетворень (еволюційні чи революційні), тип адаптації (активна, пасивна, змішана), адаптивний потенціал, а також можливий опір з боку персоналу.

Конкретними засобами забезпечення реалізації мети адаптивного управління є інструменти. Основними з них є: модернізація, реінжиніринг, диверсифікація, реструктуризація, бенчмаркінг, екологічна сертифікація, модель «управління за слабкими сигналами», адаптивна організаційна культура, участь в договірних об'єднаннях тощо. Кожен з них має свої особливості застосування. Їх вибір залежить від типу адаптації та наявного адаптивного потенціалу.

Варто зазначити, що адаптивна система управління не може бути універсальною, адже вона має ситуативний характер. Її структура та цільова спрямованість безпосередньо залежить від змін у зовнішньому середовищі, їх вагомості та ступеня впливу на результати діяльності підприємства тощо. Визначальним критерієм дієвості адаптивної системи управління є її здатність оперативно генерувати ефективний управлінський вплив, що відповідає динаміці зміни чинників зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства.

Процеси, які відбуваються на підприємстві, не є сталими, вони постійно змінюються, реагуючи тим самим на трансформаційні перетворення, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Коригування діяльності може здійснюватися в рамках її традиційних форм або передбачати впровадження спеціальних антикризових заходів.

Практика господарювання переконливо свідчить, що навіть в умовах системного бачення характеру адаптаційних змін та усвідомлення їх необхідності керівниками, не всі підприємства здатні своєчасно та ефективно їх реалізувати. Успішність адаптації залежить від наявного

адаптаційного потенціалу та його відповідності розробленим заходам. З огляду на це, розуміння керівництвом адаптаційних можливостей створює передумови для формування відповідної стратегії та розроблення портфеля дієвих заходів, адекватних трансформаційним процесам.

Водночас забезпечення бажаного рівня стратегічної стійкості повинно не тільки охоплювати заходи щодо пристосування до змін, які відбуваються в зовнішньому середовищі, але й прогнозувати їх і заздалегідь готуватись до них. Загалом адаптація до мінливих умов діяльності передбачає зміну структури та параметрів управлінського впливу у відповідь на зміни зовнішніх чинників чи внутрішніх параметрів об'єкту управління.

В умовах високої невизначеності середовища керівництво підприємства може обрати один з двох альтернативних варіантів дій: адаптацію до змін зовнішнього середовища шляхом приведення внутрішнього середовища у відповідність до зовнішніх факторів та безпосередній вплив на зовнішнє середовище, щоб зробити його більш сприятливим для функціонування.

Загалом ефективне управління організаційними змінами має передбачати об'єктивне оцінювання усіх обставин, які супроводжують процес трансформації, постійну роботу менеджерів щодо інформування персоналу про необхідність та важливість перетворень з метою формування атмосфери прихильності до них, створення реальних вигод для працівників, які залучені до цього процесу.

Ефективність адаптивного управління забезпечується шляхом підвищення кваліфікації управлінського персоналу, активізації інноваційних процесів, підвищення гнучкості організаційної структури, забезпечення необхідного рівня інформатизації та автоматизації процесів управління, маневрування в розподілі та перерозподілі ресурсів для досягнення поставлених цілей, врахування інтересів усіх зацікавлених сторін тощо.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, проведене дослідження відображає результати узагальнення наукових здобутків у сфері вивчення особливостей адаптивного управління діяльністю підприємства в умовах кризових явищ. Використання загальнонаукових та спеціальних методів дослідження дало можливість сформулювати авторське бачення трактування поняття «адаптивне управління підприємством», розробити структурно-логічну схему адаптивного управління, з виокремленням основних його етапів, охарактеризувати складові компоненти його механізму.

Підсумовуючи вищезазначене, можемо стверджувати, що в умовах високодинамічного зовнішнього середовища та загострення кризових явищ важливою передумовою забезпечення

виживання та розвитку підприємства у довгостроковій перспективі є його здатність швидко пристосовуватись до нових реалій, змінюючи параметри свого функціонування.

Подальшого вивчення потребують питання пов'язані розробкою методичних підходів до оцінки ефективності адаптивного управління діяльністю підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 435–440.
2. Тімінський О. Г. Технології адаптивного управління як механізм забезпечення ефективності організаційно-управлінських систем. *Управління розвитком складних систем*. 2016. № 27. С. 122–133.
3. Наливайко Т. Л. Ідентифікація понятійно-категоріального апарату адаптивного управління. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 95–102.
4. Пахота Н. В. Механізм адаптивного управління організаційною культурою підприємства. *Інтелект XXI*. 2020. № 6. С. 82–85.
5. Кулик Н. М., Соколенко Т. М. Технологія адаптації у системі управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14. № 3. С. 96–100.
6. Янченко Н.В. Теоретичні аспекти адаптивного управління на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 34. С. 133–134
7. Мясников В. О. Адаптивне управління інноваційним потенціалом машинобудівних підприємств: дис. ... кандидата економ. наук: 08.00.04. Харків. 2018. 285 с.

#### References:

1. Piletska S. T., Korytko T. Yu. (2018) Systema adaptyvnoho upravlinnia pidpriumstvom v umovakh minlyvoho zovnishnoho seredovishcha [The System of Adaptive Management of Enterprise in Conditions of a Changing External Environment]. *Business Inform*, no. 12, pp. 435–440.
2. Timinsky A. G. (2016) Tekhnolohii adaptyvnoho upravlinnia yak mekhanizm zabezpechennia efektyvnosti orhanizatsiino-upravlinskykh system [Technologies of adaptive management as a mechanism of support efficiency of organizational management systems]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, no. 27, pp. 122–131.
3. Nalyvaiko T. L. (2019) Identyfikatsiia poniatiino-katehorialnoho aparatu adaptyvnoho upravlinnia [Identification of conceptual and categorical apparatus adaptive management]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 9, pp. 95–102.
4. Pakhota N. V. (2020) Mekhanizm adaptyvnoho upravlinnia orhanizatsiinoiu kulturoiu pidpriumstva [Adaptive management mechanism of the enterprise organization culture]. *Intelekt XXI*, no. 6, pp. 82–85.
5. Kulyk N. M., Sokolenko T. M. (2013) Tekhnolohiia adaptatsii u systemi upravlinnia pidpriumstvom [Technology of adaptation in the system of managing the enterprise]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 14, no. 3, pp. 96–100.
6. Yanchenko N. V. (2011) Teoretychni aspekty adaptyvnoho upravlinnia na pidpriumstvakh zaliznychnoho transportu [Theoretical aspects of adaptive management in railway transport enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 34, pp. 133–134.
7. Miasnikov V. O. (2018) Adaptivne upravlinnia innovatsiinym potentsialom mashynobudivnykh pidpriumstv [Adaptive management of innovation potential of machine-building enterprises]. (PhD Thesis). Kharkiv. 285 p.