

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127>

УДК 339.01

ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДґРУНТЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

THEORETICAL BASIS OF ADAPTIVE ENTERPRISE MANAGEMENT

Халіна Вероніка Юрїївна

кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6753-6414>

Колбасинський Юрій Володимирович

аспірант,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9541-8050>

Khalina Veronika, Kolbasynskiy Iurii

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

У статті розглядаються різні аспекти формування теоретичного підґрунтя адаптивного управління підприємством. Так, в першу чергу, проведений аналіз підходів до визначення ключового поняття, який показав неоднозначність у дослідженнях. На основі проведеного концептуально-семантичного аналізу, сформоване власне бачення трактування поняття «адаптивне управління підприємством». Для більш глибокого формування теоретичного підґрунтя було сформовано концепцію адаптивного управління підприємством, яка складається з великої кількості елементів, етапів та зон. Представлена концепція покликана пояснити процеси, які відбуваються ззовні та всередині підприємства, як воно реагує на вплив екзогенних факторів, яке місце в цьому механізмі відводиться адаптивному управлінню підприємством та як воно повертає систему до стійкого стану з якісно новими характеристиками, адекватними новому середовищу.

Ключові слова: адаптивне управління, адаптація, підприємство, система, адаптивність, адаптивний розвиток, адаптивний потенціал.

The external environment is constantly changing, and businesses must be ready for these changes. By regularly analyzing the external environment, being flexible and adaptive, investing in innovation, collaborating with other businesses, and building strong relationships with stakeholders, businesses can successfully adapt to changes in the external environment and achieve their goals. For this, business entities can take a number of actions that will facilitate adaptation to exogenous influences: conduct regular analysis of the external environment, which will help the enterprise to identify new opportunities and threats, be flexible and adaptive, that is, ready for rapid changes in the external environment and make changes to its strategy and operations, invest in innovation that will help increase competitiveness in the market, cooperate with other enterprises, build strong relationships with stakeholders to obtain support and assistance from other organizations. The article considers various aspects of the formation of the theoretical foundation of adaptive enterprise management. So, first of all, the analysis of approaches to defining the key concept was carried out, which showed ambiguity in research. On the basis of the conducted conceptual and semantic analysis, an own vision of the interpretation of the concept of "adaptive enterprise management" was formed. For a deeper formation of the theoretical foundation, the concept of adaptive management of the enterprise was formed, which consists of a large number of elements, stages and zones. The presented concept is designed to explain the processes that occur outside and inside the enterprise, how it reacts to the influence of exogenous factors, what place in this mechanism is assigned to the adaptive management of the enterprise and how it returns the system to a steady state with qualitatively new characteristics, adequate to the new environment.

Key words: adaptive management, adaptation, enterprise, system, adaptability, adaptive development, adaptive potential.



Постановка проблеми. Зовнішнє середовище постійно змінюється, і підприємства повинні бути готові до цих змін. Проводячи регулярний аналіз зовнішнього середовища, будучи гнучкими та адаптивними, інвестуючи в інновації, співпрацюючи з іншими підприємствами та будуючи сильні стосунки з зацікавленими сторонами, підприємства можуть успішно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та досягти своїх цілей. Для цього суб'єкти господарювання можуть здійснювати ряд дій, які сприятимуть адаптації до екзогенних впливів: проводити регулярний аналіз зовнішнього середовища, що допоможе підприємству виявити нові можливості та загрози, бути гнучкими та адаптивними, тобто готовими до швидких змін у зовнішньому середовищі та вносити зміни до своєї стратегії та операцій, інвестувати в інновації, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності на ринку, співпрацювати з іншими підприємствами, будувати сильні стосунки зі стейкхолдерами задля отримання підтримки та сприяння з боку інших організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Різні аспекти теоретичного підґрунтя адаптивного управління вивчали такі науковці як Буняк Н. М., Андрієнко Н. М., Пахота Н. В., Наливайко Т. Л., Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Балтовський О. А., Шувалова Л. А., Стец І., Тімінський О. Г. У роботах [1–6] авторами вже робилися спроби дослідження адаптивного управління з різних точок зору.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не дивлячись на вищесказане, на сьогоднішній день досі відсутня однозначність у трактуванні поняття «адаптивне управління» і, як наслідок, немає надійного теоретичного підґрунтя у його дослідженнях.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Формування теоретичного підґрунтя адаптивного управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. В теорії адаптивного управління досі немає єдиного підходу до визначення ключового поняття. На думку автора роботи [7], 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 відпо-

відності фактичного рівня визначених показників системи управління нормативним, зворотній зв'язок та швидка адекватна реакція всіх її підсистем на зміни, що відбуваються.

У дослідженні [8, с. 192] адаптивне управління розглядається як підтримання такої поведінки елементів і підсистем у межах організації, яке забезпечувало б максимально можливе і стабільне досягнення кінцевих цілей. Ідеться, по суті, про досягнення «внутрішньої ефективності» за рахунок механізму негативного зворотного зв'язку.

В свою чергу, автор дослідження [9, с. 158] інтерпретує дане поняття як 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.

Тим більш, у [10, с. 99] визначення адаптивного управління представлено як 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.

Автор статті [11, с. 436] також відштовхується від системного підходу, визначаючи адаптивне управління як систему, 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.

Тож, адаптивне управління розглядається науковцями з різних точок зору, а саме: через опис його структури та складових елементів, як підтримуюча діяльність, як окремий вид управління, а також через системний підхід. Автори даного дослідження зроблять власну спробу відобразити сутність поняття адаптивного управління: керуюча система, яка через сукупність інструментів, принципів та методів адаптації та асиміляційні процеси забезпечує повернення керованої системи до рівноважного стану з якісно новими характеристиками після екзогенного впливу збуджуючих факторів, які спричиняють вимушені зміни.

Для того, щоб визначити місце та роль адаптивного управління у діяльності підприємства була сформована концептуальну модель адаптивного управління підприємством у взаємодії із зовнішнім середовищем (рис. 1).

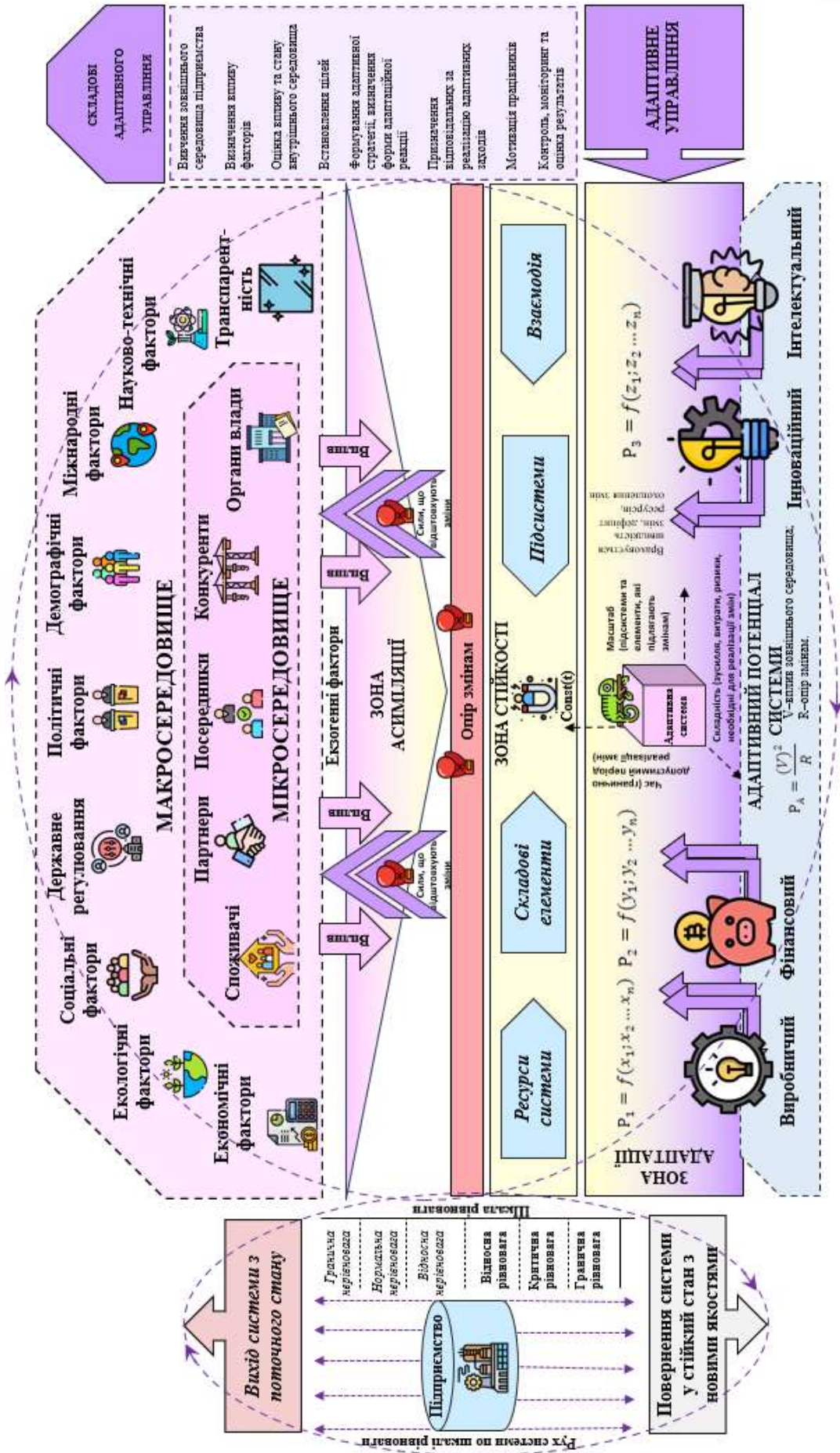


Рис. 1. Концептуальну модель адаптивного управління підприємством у взаємодії із зовнішнім середовищем

Джерело: розроблено авторами

Зовнішнє середовище підприємства – це сукупність факторів, які знаходяться за межами його прямого контролю, але можуть істотно впливати на його діяльність. Ці фактори поділяються на фактори мікросередовища (споживачі, партнери, посередники, конкуренти, органи влади) та фактори макросередовища (економічні фактори, екологічні, соціальні, демографічні, політичні, міжнародні, науково-технічні фактори, а також фактори державного регулювання та транспарентності). Вплив екзогенних факторів здійснюється безпосередньо або опосередковано. Підприємство, як система, яка повсякчас підпадає під впливи різної інтенсивності, здійснює спроби опору. При цьому розпочинаються поступові процеси асиміляції.

Асиміляція підприємства під час адаптації до нових умов або змін у середовищі є важливим процесом, який може допомогти підприємству залишатися стійким. На рис. 2 проведено порівняння понять «асиміляція» та «адаптація».

Асиміляція – це процес, в якому підприємство вбирає в себе нові знання, ідеї, практики або технології, щоб адаптуватися до нових умов або змін у середовищі. При цьому це свідомий процес та добровільне прийняття норм та цінностей зовнішнього середовища. Інформація сприймається із зовнішнього середовища і перетворюється таким чином, щоб відповідати внутрішнім ідеям і концеп-

ціям, тобто інформація ззовні вписується у внутрішню концепцію.

На цьому етапі адаптивне управління входить в активну фазу: відбувається вивчення зовнішнього середовища підприємства, визначення впливу факторів, оцінка впливу та стану внутрішнього середовища, встановлення цілей, формування адаптивної стратегії, визначення форми адаптаційної реакції, призначення відповідальних за реалізацію адаптивних заходів, мотивація працівників, контроль, моніторинг та оцінка результатів.

В зоні адаптації відбуваються процеси задіяння всіх видів потенціалів (виробничий, фінансовий, інтелектуальний та інноваційний), які в сукупності складають інтеграційний адаптивний потенціал, що формується відношенням квадрату впливу зовнішнього середовища до суми опору змінам.

Адаптивна система знаходиться у тривекторі: часу, тобто гранично допустимого періоду реалізації змін, масштабу, тобто підсистем та елементів, які підлягають змінам, а також складності, тобто зусиль, витрат, ризиків, необхідних для реалізації змін. При цьому розраховується швидкість змін, дефіцит ресурсів, охоплення змінами.

Під час адаптації та під дією адаптивного управління, система поступово рухається по шкалі рівноваги від моменту її виходу з поточного стану, коли за шкалою вона потрапляє у зону граничної нерівноваги, до повернення



 Асиміляція (занурення)	Адаптація (на поверхні) 
Сутність процесу	
процес, коли підприємство повністю інтегрується в нове середовище, приймаючи нові умови	процес пристосування підприємства до змін у навколишньому середовищі
Напрямок змін	
передбачає зміни самого підприємства, яке приймає нові умови	передбачає зміни як самого підприємства, так і змін у середовищі для досягнення рівноваги
Рівень змін	
відбувається на більш глибокому рівні, коли підприємство повністю приймає нові цінності, норми, умови, стандарти та правила	відбувається на більш поверхневому рівні, коли підприємство пристосовується до змін, але не обов'язково повністю їх приймає
Результат	
призводить до повної інтеграції підприємства в нове середовище	дозволяє підприємству функціонувати в нових умовах, але воно не повністю інтегрується

Рис. 2. Порівняльний поняття «асиміляція» та «адаптація»

Джерело: сформовано авторами

системи у стійкий стан з новими якостями, що за шкалою відповідає граничній рівновазі.

Таким чином, постійне адаптивне управління на регулярній основі здійснює повернення керованої системи у стійкий стан з якісно новими характеристиками, які є найбільш адекватним рішенням для функціонування у зміненому зовнішньому середовищі.

Висновки. Провівши дослідження теоретичного підґрунтя адаптивного правління підприємством варто особливо підкреслити кілька висновків:

1. Проведений концептуально-семантичний аналіз адаптивного управління, дозво-

лив дійти висновку про відсутність єдиного підходу до його визначення, а також надати авторську інтерпретацію поняття.

2. Формування концепції адаптивного управління стало вагомим внеском у розбудову теоретичного підґрунтя адаптивного управління підприємством, оскільки охоплює велику кількість процесів, що відбуваються, як всередині підприємства, так і у його зовнішньому середовищі.

В подальших розвідках дані теоретичні висновки будуть використанні для надання практичних рекомендацій щодо реалізації цієї концепції на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Халіна В. Ю. Концептуальний базис адаптивного розвитку екосистем. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій*. 2019. Вип. 46. С. 118–124.
2. Khalina V. Yu., Smachylo V. V., Butskiy V. O., Ustilovska A. S. Formation of the newest educational paradigm under influence of global exogenous factors. *Almanahul SWorld Issue*. 2020. № 4. P. 188–192.
3. Халіна В., Васильєва Т. Структурно-функціональний підхід до формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. 22. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/118> (дата звернення: 25.06.2024).
4. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Теоретичні аспекти формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2019/49.pdf (дата звернення: 25.06.2024).
5. Ustilovska A., Khalina V., Smachylo V., Kolmakova O., Chumak E. Analysis of the transport industry's personnel. *Sciences of Europe*. 2021. (78-2), 61–68.
6. Смачило В. В., Халіна В. Ю. Теоретичні аспекти сестейнового розвитку: екологічна та соціальна відповідальність бізнесу. *Економічний форум*. 2016. № 2. С. 77–81.
7. Буняк Н. М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Проблеми системного підходу в економіці*. Вип. № 2(88). 2022. С. 56–61. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_88_2022_ukr/9.pdf
8. Андрієнко Н. М. Модель адаптивної поведінки підприємства як відкритої системи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. С. 188–193.
9. Пахота Н. В. Механізм адаптивного управління організаційною культурою підприємства. *Інтелект XXI*. 2020. № 6. С. 82–85.
10. Наливайко Т. Л. Ідентифікація понятійно-категоріального апарату адаптивного управління. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 95–102.
11. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 435–440.

REFERENCES:

1. Khalina V. (2019) Kontseptualnyi bazys adaptivnoho rozvytku ekosystem. [Conceptual basis of adaptive development of ecosystems]. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho universytetu infrastruktury ta tekhnologii*, vol. 46, pp. 118–124.
2. Khalina V. Yu., Smachylo V. V., Butskiy V. O., Ustilovska A. S. (2020) Formation of the newest educational paradigm under influence of global exogenous factors. *Almanahul SWorld Issue*, no. 4, pp. 188–192.
3. Khalina V., Vasileva T. (2020) Strukturno-funktsionalnyi pidkhid do formuvannia kliientoorientovanoi stratehii rozvytku pidpriemstva [A structural and functional approach to the formation of a client-oriented strategy for the development of an enterprise]. *Economy and Society*, 22. Available at: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/118>

4. Khalina V., Vasyliieva T. (2019) Teoretychni aspekty formuvannia kliientoorientovanoi stratehii rozvytku pidpriemstva [Theoretical aspects of forming a client-oriented strategy for enterprise development]. *Efektivna ekonomika*, vol. 9. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/49.pdf (accessed June 5, 2024).
5. Ustilovska A., Khalina V., Smachylo V., Kolmakova O., Chumak E. (2021) Analysis of the transport industry's personnel. *Sciences of Europe*. 2021. (78-2), pp. 61–68.
6. Smachylo V. V., Khalina V.Iu. (2016) Teoretychni aspekty sesteinovoho rozvytku: ekolohichna ta sotsialna vidpovidalnist biznesu [Theoretical aspects of sestein development: environmental and social responsibility of business]. *Ekonomichnyi forum*, no. 2, pp. 77–81.
7. Buniak N. M. (2022). Osoblyvosti adaptivnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh kryzovykh yavlyshch [Peculiarities of adaptive management of the enterprise in the conditions of crisis phenomena]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. Vyp. № 2(88), pp. 56–61. Available at: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_88_2022_ukr/9.pdf (accessed June 25, 2024).
8. Andriienko N. M. (2015) Model adaptivnoi povedinky pidpriemstva yak vidkrytoi systemy [Model of adaptive behavior of the enterprise as an open system]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 3, pp. 188–193.
9. Pakhota N.V. (2020) Mekhanizm adaptivnoho upravlinnia orhanizatsiinoiu kulturoiu pidpriemstva [The mechanism of adaptive management of the organizational culture of the enterprise]. *Intelekt KhKhI*, no. 6, pp. 82–85.
10. Nalyvaiko T.L. (2019). Identyfikatsiia poniatiino-katehorialnoho aparatu adaptivnoho upravlinnia [Identification of the conceptual and categorical apparatus of adaptive management]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 9, pp. 95–102.
11. Piletska S. T., Korytko T. Yu. (2018) Systema adaptivnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh minlyvoho zovnishnoho seredovyshcha [The system of adaptive management of the enterprise in the conditions of a changing external environment]. *Biznes Inform.* no. 12, pp. 435–440.