

4. Флейчук М. Мониторинг анализа развития рынков сельскохозяйственной продукции и продовольственных товаров Украины. [Электронный ресурс] / М. Флейчук, Г. Антонюк - Режим доступа: <http://ekonom-buh.ru/ekonomicheskie-statii/246-monitoring-analiza-razvitiya-rynkov-selskokhozyajstvennoj-produktsii-i-prodovolstvennykh-tovarov-ukrainy.html>

5. Сухорукова Т.Г. Оценка уровня продовольственной безопасности Украины и перспективы ее повышения в условиях финансового кризиса / Т. Г. Сухорукова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009 - № 26 - с. 207 - 209.

6. Дикань В. Л. Экономика предприятия: учеб. пособие / В. Л. Дикань, Е.В. Шраменко, Н. В. Якименко. – Харьков: УкрГАЗТ, 2008. – 346 с.

7. Степановских А. С. Экология: учебник для вузов / А. С. Степановских. – 2-е изд., доп., - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 726 с.

8. Экспорт аграрной продукции из Украины за год превысил импорт на 11 млрд дол. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://economics.unian.net/agro/1237934-eksport-agrarnoy-produktsii-iz-ukrainyi-za-god-prevyisil-import-na-rekordnyie-11-milliardov.html>

*Рецензент д.э.н., профессор УкрГУЖТ Компаниец В.В.  
Эксперт редакционной коллегии к.э.н., доцент УкрГУЖТ Токмакова И.В.*

УДК 658.114 (477)

DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i54.76325>

## АДАПТИВНИЙ ПІДХІД В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*Токмакова І.В., к.е.н., доцент,  
Булгакова О.М., магістр (УкрДУЗТ)*

*В статті досліджено зміст адаптивного підходу в системі управління виробничо-господарською діяльністю підприємства. Розкрито особливості адаптивного управління підприємством, що полягають в своєчасному виявленні та впровадженні необхідних змін, формуванні на цій основі конкурентних переваг та забезпеченні стійкого розвитку підприємства в динамічних нестабільних умовах господарювання. Обґрунтовано складові механізми адаптивного управління: об'єкт, суб'єкт, завдання та інструментарій. Виявлені основні етапи процесу адаптації виробничо-господарської діяльності підприємств.*

*Ключові слова: адаптивний підхід, управління, система, інструментарій, підприємство, стійкий розвиток.*

## АДАПТИВНЫЙ ПОДХОД В ОБЕСПЕЧЕНИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Токмакова И.В., к.э.н., доцент,  
Булгакова О.Н., магистр (УкрГУЖТ)*

*В статье исследовано содержание адаптивного подхода в системе управления производственно-хозяйственной деятельностью предприятия. Раскрыты особенности адаптивного управления предприятием, заключающиеся в своевременном выявлении и внедрении необходимых изменений, формировании на этой основе конкурентных преимуществ и обеспечении устойчивого развития предприятия в динамичных нестабильных условиях хозяйствования. Обоснованы составляющие механизма адаптивного управления: объект,*

субъект, задачи и инструментарий. Выявлены основные этапы процесса адаптации производственно-хозяйственной деятельности предприятий.

**Ключевые слова:** адаптивный подход, управление, система, инструментарий, предприятие, устойчивое развитие.

## ADAPTIVE APPROACH IN THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

*Tokmakova I.V., Ph.D., Associate Professor,  
Bulgakova O.M. Master (USU of RT)*

*The article examines the contents of the adaptive approach in the system of management of production-economic activity of the enterprise. The features of adaptive enterprise management, which consists in the timely identification and implementation of necessary changes, formation on this basis of competitive advantages and sustainable development of the enterprise in a dynamic and unstable economic conditions. Justified the components of the mechanism of adaptive management: object, subject, tasks and tools. The revealed main stages of the process of adaptation of production and economic activity of enterprises., including: analysis, assessment and prediction of instability of external environment and an assessment of the economic potential of the enterprise; the establishment of performance targets of the enterprise; assessment of adaptability of the enterprise and determination of the degree of misalignment of the actual values of the parameters from the target; development of alternative adaptation strategies; consistent implementation of selected adaptive strategies; the monitoring of the process of adaptation and regulation of deviations; evaluation of the impact of adaptation measures; forecasting the future development and changes to the existing model of activities according to the identified reserves.*

**Keywords:** adaptive approach, management, system, tools, enterprise, sustainable development.

**Постановка проблеми.** В умовах мінливого зовнішнього середовища, стрімкого науково-технологічного прогресу забезпечення стійкого розвитку вітчизняних підприємств потребує формування та активного використання їх можливостей і спроможності до змін, перетворень у структурі, властивостях і параметрах функціонування, напрямках розвитку з метою адаптації діяльності до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволить отримати конкурентні переваги. Досягнення зазначеного завдання вимагає розроблення нових, більш досконалих, методів управління, які дозволять підприємству балансувати між обмеженістю фінансових ресурсів, застарілою технологічною базою, енерго- і матеріаломісткістю технології виробництва, з одного боку, і необхідністю відповідати вимогам сучасного економічного оточення - з іншого.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Питання адаптації економічних суб'єктів різних рівнів досліджували в своїх

працях такі вчені як: С.Б. Алексєєв, І. Ансофф, О.В. Ареф'єва, М.М. Бутнік, О.С. Віханський, В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, П. Друкер, Г. Мінцберг, М.М. Лепа, А.А. Погребний, В.В. Прохорова та інші. [1-12]. Зазначені вчені також вивчають специфіку адаптивного управління підприємствами як найважливішої складової забезпечення їх конкурентоспроможності та стійкого розвитку в нестабільних умовах.

Разом із цим проблематика застосування адаптивного підходу до забезпеченні стійкого розвитку вітчизняних підприємств залишається відкритою і потребує подальшого дослідження.

**Мета статті** полягає в дослідженні змісту адаптивного підходу і його ролі в управлінні діяльністю підприємств, а також в вивченні механізму адаптивного управління для забезпечення стійкого розвитку підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Необхідність застосування адаптивного підходу обумовлена потребою розроблення

адекватних механізмів управління підприємствами в мінливих зовнішніх і внутрішніх умовах. Так як у нелінійних динамічних системах, до категорії яких належать і підприємства, зовнішнє середовище завжди відіграє визначальну роль щодо знаходяться в ній структур і впливає на темпи їх самоорганізації. При цьому найважливішою умовою виступає постійна адаптація до вимог зовнішнього середовища. Еволюція пов'язується з досягненням стійкого стану системи, при якому остання входить в рівновагу з оточенням. Цей процес обумовлений тим, що темпи зміни зовнішніх умов, як правило, нижче аналогічного показника системи. Адаптація зазвичай призводить до підвищення ступеня універсальності системи. Таким чином, адаптивний підхід передбачає розгляд системи з позицій її збереження та розвитку, незважаючи на що відбуваються трансформації. Адаптивність, як форма поведінки системи сприяє її самоорганізації, закріпленню властивості, визначив створення об'єкта, успішне існування і розвиток еволюційних трансформацій.

Забезпечують адаптацію направлені зміни функціонування як в теперішній час, так і в майбутньому. Зважаючи на те, що цілеспрямовані зміни є процесами корегування, а стан системи з врахуванням майбутнього – є її потенціал, то слід розглядати адаптацію як процес корегування потенціалу та невід'ємну складову його формування, а адаптивне управління як інтегровану складову загальної системи менеджменту, що представляє собою послідовні процеси ідентифікації рівня адаптації економічного потенціалу та розробки на цій основі тактичних та стратегічних рішень щодо реалізації процесів його корегування [13].

Загалом можна стверджувати, що адаптивне управління є гнучким, інноваційним управлінням підприємствами, здатним пристосовуватися до нових умов господарювання (у конкурентному і внутрішньому середовищі зі зміною планів і моделей залежно від ситуації: у період виходу підприємств з кризи або при впровадженні інновацій, або у разі здійснення організаційних змін) за допомогою нових інструментів і методів управління.

Перехід на адаптивне управління дозволить швидше реагувати на зміни, дотримуючись оптимального співвідношення між внутрішніми можливостями підприємств та зовнішніми умовами середовища їх функціонування, забезпечить інформаційну прозорість виробничо-господарської діяльності, ефективність використання ресурсів, сприятиме прийняттю адекватних управлінських рішень.

Механізм адаптивного управління накопичує й аналізує інформацію про попередні управлінські ситуації, виробляє нову поведінку на основі минулого досвіду. При цьому основним орієнтиром є закладені в систему управління цілі та критерії, тобто використовуються прогностичні значення параметрів, що описують ситуацію [14].

До процесу формування та функціонування адаптивної системи управління виробничо-господарською пред'являються такі основні вимоги:

коректність обліку складного просторово-часового причинно-наслідкового характеру взаємодії елементів внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємства;

постійне відслідковування адекватності алгоритмів ухвалення управлінських рішень умовам функціонування підприємства;

пріоритетне значення гнучкості і варіативності алгоритмів ухвалення управлінських рішень і реалізації дій, що управляють, щодо рухливості організаційної структури;

необхідність використання спеціального математичного (зокрема формально-логічного) апарату для вирішення завдань оптимального регулювання і прогнозування динаміки розвитку [3].

Найважливішим напрямом адаптації є реалізація конкурентних переваг підприємств і конкурентоспроможності продукції (робіт, послуг). Виходячи із загальної спрямованості на конкурентоспроможність, напрями адаптації підприємства, які визначають економічну кон'юнктуру конкурентного ринку, і які є найважливішим чинником реалізації конкурентної переваги, це: адаптація до дій конкурентів; адаптація до впливу держави; адаптація до зміни попиту на продукцію; адаптація до дій

постачальників; адаптація до змін ринків збуту.

Сам процес адаптації виробничо-господарської діяльності підприємств виглядає так:

- проводиться аналіз, оцінка та прогнозування нестабільності зовнішнього середовища та оцінка економічного потенціалу підприємства;

- встановлюються цільові показники діяльності підприємства та стану його потенціалу, реалістична мета та її трансформація у внутрішні мотиви;

- проводиться оцінка адаптивності підприємства та визначення міри неузгодженості дійсних значень параметрів від планових;

- розробляються альтернативні стратегії адаптації;

- відбувається послідовна реалізація обраної адаптивної стратегії;

- проводиться поточне відстеження процесу адаптації та регулювання відхилень;

- визначається фактична результативність адаптаційних заходів;

- здійснюється прогнозування подальшого розвитку й внесення змін в існуючу модель діяльності згідно виявлених резервів.

До переліку завдань адаптивного управління виробничо-господарською діяльністю підприємства пропонуємо віднести:

- оптимізацію діючої системи управління;

- моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища: системний аналіз діяльності, оцінювання конкурентних переваг, економічного потенціалу;

- створення та використання системи прогнозування змін зовнішнього середовища;

- визначення схеми стратегічного партнерства, оптимальної взаємодії з іншими суб'єктами ринку;

- підвищення якості функціонування підприємства;

- підвищення ефективності використання економічного потенціалу галузі;

- підвищення адаптивності до нововведень, розвиток інноваційної діяльності, інноваційну адаптивність;

- впровадження прогресивного інструментарію управління, у тому числі стратегічного та організаційного;

- формування передумов створення адаптивного конкурентного середовища.

Поставлені цілі та завдання адаптивного управління можливо досягти за рахунок ефективного інструментарію, а саме:

- прогнозування, яке дозволить визначати майбутні зміни;

- оперативне коригування планів, яке дозволить адаптувати та змінювати плани розвитку, функціонування до змін зовнішнього середовища;

- оперативний управлінський облік, який дозволить забезпечити зворотний зв'язок управлінських рішень з поточними результатами діяльності підприємства;

- самоорганізацію, яка дозволить швидко та самостійно підтримувати чи вдосконалювати рівень організації виробничо-господарської діяльності підприємства при зміні зовнішніх або внутрішніх умов функціонування;

- самоуправління, яке базується на здатності підприємства самостійно, без зовнішнього тиску адаптуватися до змін на основі реалізації своїх основних функцій для самозбереження і саморозвитку;

- управлінські інновації – формування інноваційних ідей і технологій їх реалізації, які повинні спрямовуватись на скорочення часу прийняття рішень, підвищення продуктивності, забезпечення досягнення цілей і якості результатів керованих процесів;

- ефективна мотивація.

Реалізація основних принципів і положень адаптивного підходу до управління виробничо-господарською діяльністю підприємства повинна здійснюватися через розроблену систему моделей і методів прийняття рішення, які мають єдину інформаційну базу та пов'язані один з одним певними інформаційними зв'язками. Структура та склад системи моделей мають змінюватися залежно від вхідної інформації, тому для прийняття рішень щодо управління необхідно використовувати управляючу інформаційну систему [15].

Моделі можуть бути побудовані на основі застосування методів факторного аналізу результатів виробничо-господарської

діяльності; прогнозування попиту; формування та оптимізації виробничих можливостей.

**Висновки.** Підсумовуючи, слід зазначити, що механізм адаптивного управління підприємством є сукупністю принципів, інструментів і технологій ухвалення і виконання управлінських рішень. Їх прийняття визначається інформаційною системою, яка є єдиним комплексом програмно-технічних і організаційних рішень, здатних накопичувати інформацію про стан економічного потенціалу підприємства та зміни зовнішнього середовища. Функції адаптивного управління безпосередньо пов'язані з прогнозуванням і плануванням, організацією роботи, активізацією і стимулюванням, координацією і регулюванням, контролем, обліком і аналізом, що дозволяє досягти конкурентних переваг та стійкого розвитку підприємства в нестабільних умовах функціонування.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Алексеев С.Б. Формування адаптивного управління підприємствами вугільного машинобудування : дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / С.Б. Алексеев. – Донецьк, 2003. – 199 с.
- 2 Ансоф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансоф. – СПб.: Питер, 1999. – 416с.
- 3 Ареф'єва О.В. Концептуальні основи адаптивного управління функціонуванням та розвитком підприємств / О.В. Ареф'єва // *Економіка и управление*. — 2012. — № 3. — С. 107 — 111.
- 4 Бутнік М.М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / М.М. Буднік; Харк. держ. екон. ун-т. – Х., 2002. – 19 с.
- 5 Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1999. – 296 с.
- 6 Дикань В.Л. Стратегічне управління : навч. посіб. / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
- 7 Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты: пер. с англ. / П.Ф. Друкер. – М.: Технол. шк. бизнеса, 1994. – 200 с.
- 8 Єльнікова Г.В. Основи адаптивного управління : курс лекцій / Г.В. Єльнікова. – Х.: Видав. гр. „Основа”, 2004. – 128 с.
- 9 Лепа Н.Н. Методы и модели стратегического управления предприятием / Н.Н. Лепа. – Донецк: Юго-Восток, 2002. – 185 с.
- 10 Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лэмпел. – СПб: Питер, 2001. – 512 с.
- 11 Погребный А.А. Методы адаптивного управления промышленным предприятием : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05 / А.А. Погребный; - Санкт-Петербург, 2007 - 15 с.
- 12 Прохорова В.В. Модель адаптивного управління розвитком промислових підприємств як структурний елемент організаційно - економічного забезпечення процесу управління економічною безпекою / В.В. Прохорова, О.О. Кучеренко // *Вісник екон. тран-ту і промисловості*. – 2009. – №26. – С. 133-137.
- 13 Токмакова І.В. Теоретико-методичні основи адаптивного управління підприємствами залізничного транспорту у сучасних умовах / І.В. Токмакова, Н.В. Янченко. - Х.: УкрДАЗТ, 2013. – 196 с.
- 14 Ткаченко А. В. Изучение подходов к адаптивному управлению логистической цепью [Электронный ресурс] / А. В. Ткаченко. — Режим доступа : [http://science-bsea.narod.ru/2008/ekonom\\_2008-2/tkachenko\\_izuchenie.htm](http://science-bsea.narod.ru/2008/ekonom_2008-2/tkachenko_izuchenie.htm). — Загл. с экрана.
- 15 Аубакирова Г. М. Адаптивный поход к процессам управления на предприятии / Г. М. Аубакирова // *Доклады Национальной академии наук Республики Казахстан*. — 2007. — № 4. — С. 99 — 105.

*Рецензент д.е.н., професор УкрДУЗТ Кірдіна О.Г.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДУЗТ Зубенко В.О.*