

Магістр 2 курсу
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

**УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЙНИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО
ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

Анотація. Розглянуто теоретичні підходи щодо визначення сутності і адаптаційних можливостей підприємства та адаптивного управління. На базі комплексного аналізу діяльності підприємства запропоновано шляхи вдосконалення управління адаптаційними можливостями підприємства в умовах конкурентного зовнішнього середовища.

Аннотация. Рассмотрены теоретические подходы к определению сущности адаптационных возможностей предприятия и адаптивного управления. На базе комплексного анализа деятельности предприятия предложены пути усовершенствования управления адаптационными возможностями предприятия в условиях конкурентной внешней среды.

Annotation. The theoretical approaches to defining the essence of adaptive capabilities of the enterprise and adaptive management are considered. On the basis of comprehensive analysis of the company ways to improve the management of the company's adaptive capabilities in a competitive environment are suggested.

Ключові слова: адаптаційні можливості, конкурентні переваги, зовнішнє середовище, стратегічне управління, адаптивне управління, конкурентоспроможність підприємства, стратегія розвитку.

Сучасний стан розвитку економіки України характеризується становленням рис, які притаманні природі ринкового господарства, а саме: підвищується ступінь невизначеності змін зовнішнього середовища, нестійкості, непередбачуваності кон'юнктурної динаміки, з'являються нові чинники ризику, які складно врахувати. У сучасних умовах найважливішим чинником зростання суспільного виробництва України стає перетворення продуктивних сил і, зокрема, перетворення систем управління підприємствами промисловості на адаптивну систему, що зумовлює актуальність теми дослідження.

Процес адаптації промислових підприємств ускладнюється розвитком таких кризових явищ, які визначають довгостроковий розвиток підприємств, як зростання ступеня зносу основних фондів на тлі зниження інвестицій в основний капітал, зростання дефіциту обігових коштів та зниження фінансової стійкості підприємств, скорочення чисельності працівників та зниження продуктивності праці.

Адаптаційні можливості підприємства – це багатогранне поняття, яке включає в себе різноманітні риси діяльності підприємства, такі як: визначення

складової діяльності підприємства, вивчення його стратегічних цілей, вплив на підприємство факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, а також деякі інші аспекти [1].

Розглянемо стратегічне управління підприємством як одну з основних складових адаптаційних можливостей підприємства.

Визначальними елементами стратегії є [2]:

Рішення щодо розміщення ресурсів, тобто процес розподілу обмежених організаційних ресурсів, вибір товарів і ринків, які пропонують найвигідніші можливості для інвестування.

Адаптація до зовнішнього середовища – припускає дії стратегічного характеру, які повинні забезпечити ефективне пристосування стратегії підприємства до оточення, з урахуванням як можливостей, так і загроз.

Внутрішня координація – включає координацію стратегічної діяльності підприємства з метою забезпечення ефективності внутрішніх операцій.

Створення тривалих конкурентних переваг – передбачає здатність підприємства запропонувати такий товар або послугу, що будуть перевершувати товар або послугу конкурентів по цінності, яку сприйматимуть споживачі.

Розглянемо погляди різних авторів на поняття адаптації та управління адаптаційними можливостями. Дослідник Чиженькова Є. В. [3, с. 7] під адаптацією господарських суб'єктів розуміє процес пристосування їх параметрів до невизначених умов зовнішнього середовища, який забезпечує підвищення ефективності їх функціонування протягом усього життєвого циклу. Це визначення перекликається з визначенням словників і є недостатньо конкретним для адаптації з економічного погляду.

Згідно з Месконом М. Х., М. Альбертом, Ф. Хедуорі [4] адаптацію слід інтерпретувати в широкому сенсі слова. Вона охоплює всі дії стратегічного характеру, які покращують стосунки компанії з її оточенням [4].

Поряд з поняттям адаптації існує поняття адаптивного управління, тобто управління в системі з неповною апріорною інформацією в керованому процесі, який змінюється у міру накопичення інформації й приймається з метою покращення якості роботи системи. Таке визначення основних понять адаптації пов'язане з тим, що знання про об'єкт та середовище, у якому він функціонує, не визначені. Відомо лише приналежність їх до певного класу і мета управління, від якої залежить бажана поведінка об'єкта. Завдання полягає в тому, щоб знайти алгоритм управління, що забезпечить досягнення мети за кінцевий період часу для будь-якого об'єкта та умов його функціонування, що належить до певного класу [5, с. 132].

Алексеев С. Б. [6, с. 30] вважає, що адаптивне управління асоціюється з поняттям продуктивності, хоча продуктивність як критерій успіху організації виправдана, тільки якщо ринок надає додаткові можливості збуту продукції. Не можна не погодитися з авторами в тому, що в процесі адаптивного управління повинна розроблятися конкретна реакція на основі використання багатоваріантної моделі, порівняння та відбору оптимального варіанта.

Мета адаптивного управління – діагностувати все, що відбувається всередині системи, досліджувати процеси, що виникають ззовні системи, і на основі цього планувати майбутнє. Головне завдання адаптивного управління – підтримка внутрішньої стабільності системи в умовах постійно змінного зовнішнього середовища.

Процедура формулювання стратегії і вибору альтернатив складається з таких етапів: а) оцінка існуючої стратегії; б) власне фаза формулювання; в) планування ризику; г) вибір стратегічних альтернатив [5].

Одним із варіантів відображення рівня конкурентоспроможності підприємства є використання запропонованого М. Ансоффом [2] показника "конкурентного

статусу фірми" (КСФ), який відображає позицію фірми в конкуренції та використовується як своєрідний вимірник становища фірми на ринку. Основою такого підходу є співвідношення фактичної та базової продуктивності використання ресурсів фірми.

Основними стратегічними завданнями розвитку адаптаційних можливостей підприємства є:

1. Проведення науково-дослідних та досвідно-конструкторських розробок у напрямі розробки та засвоєння виробництва нових видів продукції.
2. Зниження собівартості продукції та підвищення рівня якості продукції.
3. Скорочення термінів виконання замовлень і постачань продукції (в умовах розширення товарної лінії).
4. Зростання комплектності постачань.
5. Реалізація комплексу заходів із підвищення іміджу підприємства, рівня відомості бренда.
6. Активізація прямих продажів.

Таким чином, корпоративна адаптивна стратегія диверсифікованої компанії концентрується на: заходах щодо досягнення диверсифікації, тобто просування компанії в галузі, обраній для диверсифікації; заходах щодо поліпшення довгострокової роботи з портфелем ділової активності компанії за умови, що диверсифікація вже досягнута; спробах використання будь-яких стратегічних переваг, пов'язаних з господарським портфелем компанії, і перетворення їх на конкурентну перевагу, тобто на пошук шляхів, досягнення синергічного ефекту; оцінці перспектив рентабельності кожного з підрозділів підприємства та інвестуванні корпоративних ресурсів туди, де існують найпривабливіші стратегічні можливості для зростання.

Ефективне управління адаптаційними можливостями підприємства забезпечується: організаційною структурою і механізмом розподілу влади і повноважень між керівниками різних рівнів; кваліфікацією, професіоналізмом і кругозором керівників; системою і характером відносин всередині корпорації; методами роботи системи, що керує; здатністю управлінського персоналу здійснювати організаційну роботу.

Наук. керівн. Омелянко Н. М.

Література: 1. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Азоев Г. Л., Челенков А. П. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2000. – 459 с. 2. Ансофф Н. Стратегическое управление / Ансофф Н. ; сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 519 с. 3. Чиженькова Е. В. Формирование экономического механизма адаптации хозяйствующего субъекта к рыночной среде : автореф. ... дис. канд. экон. наук / Чиженькова Е. В. – М. , 2006. – 29 с. 4. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. ; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с. 5. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / Виханский О. С. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 2000. – 296 с. 6. Алексеев С. Б. Адаптивное управление конкурентоспособностью предприятия : монография / Алексеев С. Б. – Донецк : ДонНУЭТ, 2007. – 170 с.