

Литература

1. Ру Домінік, Сулье Даніель. Управління. Пер.з фр. – К.: Основи,1995. – 442с.
 2. Хобта В.М., Попова О.Ю., Мешков А.В. Активізація і підвищення ефективності інвестиційних процесів на підприємствах : Монографія /НАН України. Ін-т економіки пром-сті. МОН України. ДонНТУ . – Донецьк, 2005. – 343с.
 3. Кант И. Критика практического разума. Собрание сочинений в 8 т. Т4 – М.: Чоро, 1994. –741с.
 4. Управление по результатам : Пер.с финск./Общ.ред. и предисл. Я.А.Леймана.- М.:Издательская группа “Прогресс”,1993. – 320 с.
 5. Эшби У.Р. Введение в кибернетику/ Пер.с англ. – М.: Иностран.лит.,1959. – 432 с.
 6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. – М.: Дело, 2002. – 702 с.

7. Месарович М., Такахара Я. Общая теория систем : математические основы/ Пер.с англ. Э.Л.Наппельбаума; Под ред. С.В. Емельянова. – М.:Изд-во “Мир”,1978. – 311с.
 8. Сумин В.А. Семантическая парадигма труда работника информационной сферы//Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия : Экономическая. Выпуск 32 (126). –Донецк, ДонНТУ, 2007. – С.119-127.
 9. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента.-М.:Изд-во МГУ,1991. –152с.
 10. Месарович М., Мако Д., Такахара И. Теория иерархических многоуровневых систем/ Пер.с англ. под ред. И.Ф.Шахнова. – М.:Изд-во “Мир”, 1973. –344с.
 11. Колот А.М. Мотивація персоналу. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.

Статья поступила в редакцию 12.11.2007

І.П. ОТЕНКО, д.е.н., професор,
Харківський національний економічний університет

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АДАПТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Успішне функціонування підприємств у складному та динамічному середовищі вимагає від них мобілізації зусиль по їх адаптації. В теорії стратегічного управління підприємством на сьогоднішній день вже не є дискусійним питання про виокремлення найбільш важливої ознаки, що характеризує ступінь пристосування до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства – його адаптивності. Однак практика вітчизняних підприємств засвідчує про відсутність ефективних механізмів управління адаптивністю в системі управління їх розвитком.
 За показниками демографії підприємств Харківського регіону кількість підприємств, на яких не відбувалися організаційні зміни в період з 2004 р. по 2006 р., відповідно, становила 12891 (62% від кількості звітуючих), 11984 (55%), 12968 (57%). Частка створених підприємств в кі-

лькості звітуючих склала за той же період: шляхом утворення нового підприємства 8,3%, 7,8%, 8,2% та поновлення тимчасово призупиненої діяльності раніш існуючого підприємства – 0,6%, 0,51%, 0,62%. Зовсім незначну кількість підприємств склали підприємства, створені шляхом: злиття в одне, поділу на декілька, виділу у нове. Значно зросла кількість підприємств, що призупинили свою діяльність – з 3672 (у 2004р.) до 4847 (у 2006р.). При цьому, якщо у 2004 р. через призупинення виробництва припинили діяльність 3140 підприємств, то у 2006р. цей показник становив 4418 підприємств. Структурні зміни відбулись на 2893 підприємствах у 2004р., 4172 та 3281, відповідно, у 2005р. та 2006 р. і пов'язані вони значною мірою із змінами у структурі активів підприємств. Так значну частку у кількості подій щодо структурних

© І.П. Отенко, 2008

змін, відповідно, з 2004 по 2006 рр. становили: узяття в оренду основних засобів іншого підприємства 53,8%, 57%, 46% та часткове збільшення активів шляхом їх отримання, купівлі – 19,7%, 16,5%, 23,1%. Частка підприємств, що змінили організаційно-правову форму свого підприємства незначна і становила у 2005р.та 2006р. – 0,7% та 0,8%. Пасивність процесів організаційних змін, що відбуваються на підприємствах адекватна процесам зростання обсягів їх виробництва – індекс промислового виробництва в Харківському регіоні склав 105% у 2002 р., 110,8% у 2003 р., 116,1% у 2004 р., 144,2% у 2005 р. та 105,9% у 2006 р [1]. Це обумовлює необхідність проведення системних досліджень, формування єдиного методологічного підходу та методичних розробок для ефективного управління адаптивністю підприємств.

Властивість адаптивності, перш за все, визначають як особливість підприємства реагувати на зміни параметрів внутрішнього й зовнішнього середовища. Широке використання цього поняття при описанні будь яких змін в діяльності підприємств позбавляє його точності та перетворює в розпливчате визначення даної категорії. При такому визначенні нерідко упускають, що ці зміни відбуваються через зміни в організаційній структурі та функціях підприємства, тобто є організаційними, системними. Процесом адаптації є процес пристосування устрою та функцій системи до реальних умов існування. Тому для визначення та дослідження цієї властивості необхідно враховувати як динамічні аспекти системи (що представляють собою процеси адаптації, їх місце та значення в процесах функціонування та розвитку підприємства), так і статичні (взаємозв'язок з іншими властивостями діяльності підприємства).

Визнання того, що «якість об'єкту пізнання розкривається в сукупності його властивостей, які певним чином структурно упорядковані», дозволяє представити адаптивність як інтегральну характеристику, що поєднує такі ознаки як гнучкість, мобільність, маневреність та ін. [2]. Крім

того, помилково акцентувати властивість адаптивності лише на відповідній реакції підприємства на зміни, тому що недооцінюються такі важливі організаційні характеристики як стабільність та послідовність. Визнання «позитивності» чи «негативності» певної властивості відповідає її адекватності цілям та задачам управління підприємством. Так, властивості гнучкості протиставляють, як правило, «жорсткість», «інертність», «ригідність» і, таким чином, визначають як позитивну характеристику системи, що забезпечує «легкість» перегрупування між елементами системи без будь-яких корінних змін в її структурі. Гнучкість управління відображує готовність системи управління підприємства функціонувати в умовах нестабільного зовнішнього середовища та визначається спроможністю управлінського персоналу використовувати нестандартні рішення на основі глибокого розуміння та передбачення тенденцій змін у зовнішньому середовищі. Гнучкість носить оборонний або наступальний характер, або сумістить обидві ці риси [3]. Оборонна гнучкість виражається в поведінці підприємства, що забезпечує йому економічну безпеку, мінімізацію наслідків катастроф; наступальна – спрямована на зростання ефективності інновацій. Гнучка організаційна адаптація стосується лише проблем та зовнішніх ситуацій, для яких характерним є збалансоване співвідношення між новизною подій і минулим досвідом.

У реальних ситуаціях більшість підприємств не можуть реалізовувати зміни так швидко, як того вимагає ринок, особливо коли вони перебувають у стабільному стані. Швидкість реакції підприємства щодо його конкурентів відбиває інертність або мобільність управління і тому можуть являтися супроводжувальними характеристиками як гнучкості так і адаптивності. У сферах наукового знання стратегічного управління підприємством передбачається, що інертність „є наслідком структурного й процедурного багажу, що організація накопичує згодом” [4], а механізмом його відновлення виступає корпоративна реструктуризація.

Гнучкість та мобільність не тільки дають стійку конкурентну перевагу підприємству на ринку, але й дозволяють «активно формувати його, змінювати обставини в своїх інтересах» [3, с. 87]. Властивості гнучкості та мобільності процесів прийняття стратегічних рішень формують стратегічне бачення – найважливішу компетенцію для створення довгострокової конкурентної переваги. Стабільність і стійкість необхідні для внутрішньої згуртованості організації й для того, щоб запобігти „саморуйнуванню й хаосу”, мобільність і гнучкість – для її відновлення. Таким чином, виявлення тої чи іншої властивості з різним ступенем інтенсивності характеризує стан адаптивності підприємства. При цьому, як окремі підприємства, так і економіку в цілому розглядають як адаптивні системи. Ці системи поділяють на самонастроювальні та самоорганізуючі. Самонастроювальні системи відповідно до змін зовнішнього середовища змінюють спосіб функціонування (підприємство розширює випуск продукції слідом за збільшенням попиту), самоорганізуючі – змінюють структуру, організацію системи (на підприємстві створено відділ стандартизації в зв'язку із зростанням вимог до якості виробу) [5, с.12]. Таким чином, можна стверджувати, що адаптивні процеси є спонтанними процесами організаційних змін, що виникли як реакція на постійні впливи зовні або на незадовільні виробничо-господарчі показники діяльності підприємства та обумовлені низкою послідовних м'яких, що здійснюються у ході тривалого періоду часу і оказують вплив на традиційні критерії, структуру влади та компетентність менеджерів.

В залежності від об'єкту змін можна виділити структурну та функціональну адаптацію. Структурна адаптація визначається процесами організаційних змін у структурі підприємства (реструктуризації, реорганізації та ін. [6]. Це можливо лише в випадку, якщо всі структури підприємства спроможні в будь-який момент часу з мінімальними втратами для ефективності підприємства в поточний момент почати процес реструктуризації (локальний або

глобальний) по критерію одержання максимального ефекту від виробничо-господарської та фінансової діяльності в довгостроковій перспективі.

Адаптивність організаційної структури управління полягає в організаційній підтримці поведінки підприємства в умовах, обумовлених зовнішнім середовищем і стилем керівництва [7, с. 523] й визначається системними властивостями структуроутворюючих елементів:

– конструктивними (архітектурними) особливостями, що відбивають її устрій – кількість ієрархічних рівнів, склад структурних підрозділів, їхня підпорядкованість;

– функціональними особливостями, що визначають її здатність забезпечувати досягнення поставлених цілей – норма керуваності, ступінь об'єктивної спрямованості, ступінь цільової спрямованості, ступінь однорідності розв'язуваних завдань, повнота розв'язуваних завдань в одному підрозділі, трудомісткість рішення завдань управління;

– здатностями до розвитку, параметрами яких є ступінь адекватності, надійності й ступінь відновлення.

Функціональна адаптація забезпечується змінами, що відбуваються в функціях підприємства – реінжиніринг, стратегічне перепроектування, реконструювання компетенцій, диверсифікація діяльності [4].

І. Ансофф [3] адаптивність підприємства визначав „здатностями, можливостями й мотивацією для того, щоб мислити й діяти стратегічно”. Адаптивність та стратегічна гнучкість, як вважав І. Ансофф, досягаються: диверсифікованістю діяльності, потреб і технологій, що задовольняються – „щоб несподівана зміна в одній стратегічній області бізнесу не призвела до серйозних руйнівних наслідків в інших” і створенням у ресурсному портфелі компанії певного запасу стратегічного потенціалу – „ресурсів і можливостей, які використовуються в різних стратегічних областях бізнесу”.

Дослідники пов'язують процеси адаптації з процесами розвитку і як найбільш значимі фактори для промислових вітчиз-

няних підприємств, що адаптуються до умов ринкових відносин, виділяють [8]:

– технологічні – перехід від традиційних технологій до високих та надвисоких технологій, вихід на світовий ринок з конкурентоспроможною продукцією; заміщення не відтворювальних природних ресурсів на відтворювальні; відмова від застосування небезпечних для населення технологій, що загрожують здоров'ю людей; повторне використання природних ресурсів та утилізація екологічно небезпечних відходів;

– в структурі потреб – досягнення зниження матеріало- та енергомісткості виробленої продукції при збереженні (підвищенні) споживчих властивостей товарів; розвиток сфери послуг; значне підвищення якості та надійності споживчих властивостей товарів; підвищення культури споживання;

– виробничі – створення великих компаній з високим рівнем диверсифікації виробництва, навколо яких формується сіть середніх підприємств та підприємств малого бізнесу; орієнтація на розвиток виробничої кооперації в межах регіону та за його межами; створення умов для виконання робіт повного циклу „розробка – впровадження” з метою реалізації продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках; формування інтелектуально-творчих зон, що забезпечують розвиток найбільш ефективних напрямків виробничої діяльності та виключають процеси застою в прикладних науках, техніці та виробництві; забезпечення мобільності трудових ресурсів, реєміграційного та міграційного процесів.

Підприємство, як і всяка система, „має граничні можливості адаптації до умов виробництва, що змінюються, (закономірність еквіфінальності системи)” [9, с. 144]. Наявністю граничних можливостей адаптації обумовлена виникаюча періодично потреба в технічному переозброєнні й реконструкції підприємства, відновленні або підвищенні рівня кваліфікації його персоналу, зміні стратегічного набору зон господарювання, зміни філософії бізнесу й виборі такої організаційної структури

управління, яка б відповідала цим факторам.

Управління процесами адаптації можуть носити поточний і стратегічний характер, бути процесами інноваційного розвитку або процесами пристосування, виживання підприємства [6]. Доказом тому є існуюча концепція Раймонда Е. Майлса, Гранта Майлса, Чарльза К. Сноу [4, с. 101] «організаційних процесів», в якій автори визначають три групи організаційних процесів: операційні, що підвищують продуктивність; інвестиційні, що поповнюють поточні активи та надають нові ресурси для підйому економічної активності або різностороннього розвитку; адаптаційні - процеси перегрупування активів та ресурсів, що керують реакцією на ринкові можливості та направляють зусилля на накопичення та використання знань. Адаптаційні процеси представляють три складові:

– перша стосується використання поточних активів і ресурсів. Наприклад, спроможність набрати, використати та розформувати міжфункціональну команду, що працює над проектом. Ефективні адаптаційні процеси не тільки дозволяють збирати та використовувати інформацію для управління потоками ресурсів, а й також регулюють цей процес з тим, щоб тимчасові переміщення активів та інших ресурсів не створювали би дорогих протиріч, що визивають постійні перегрупування можливостей;

– друга – стосується розподілу ресурсів між підприємствами, особливо як способу реакції на швидкозмінючі вимоги ринку. Спроможність швидко та ефективно встановлювати зв'язок з постачальниками, партнерами та покупцями, є результатом процесу навчання. Для організації покращення спроможності ефективно здійснювати подібну взаємодію може мінімізувати низхідні та східні операційні витрати на координацію, а також підвисити віддачу від тимчасових альянсів;

– третя складова характеризує інновації. Це стосується підприємств-лідерів, що постійно створюють нові товари (або способи їх застосування), без значних технологічних проривів. Інші підприємства

віддають перевагу зосередженню на постійних потоках інноваційних процесів, таких як застосування передових технологій виробництва для ряду стандартних товарів та послуг. В обох випадках організації отримують вигоду – незвичайно високий прибуток.

Для підприємства найбільш важливим є безперервне удосконалення всіх трьох складових адаптаційних процесів. Це можливо лише за умов супроводження процесів адаптації процесами пізнання, навчання, нагромадження та використання досвіду персоналу управління підприємства. Швидка реконфігурація ресурсів, програми управління взаємовідносинами та різні інноваційні експерименти – все це слугує для створення організаційних здібностей і приводить до удосконалення адаптаційних процесів, сутності організаційного пізнання. Максимальна додана вартість виникає не за рахунок відкриття будь-якого окремого підходу, а за рахунок пізнання підприємством поліпшених методів відкриття, що можуть бути використані для безпосередньої адаптації в майбутньому. В більш широкому сенсі процеси, що допомагають адаптації та полегшають її, сприяють організаційному пізнанню.

Взаємозв'язок між складовими організаційних процесів існує. Але наскільки значною є синергія взаємодії між цими процесами? Чи визначається вона організаційною формою? Відповісти на ці запитання можливо через аналіз та оцінку певних властивостей, стану процесів організаційних змін, що відбуваються на підприємствах. Результатами досліджень, що були проведені на 28 промислових підприємствах машинобудівного комплексу Харківського регіону за п'ять років, є побудова системи факторів процесів адаптації (методом факторного аналізу), за їх оцінкою визначення типу і характеру стану процесів адаптації (методом кластерного аналізу), оцінка взаємодії складових процесів адаптації (методом канонічної регресії) [6]. Аналіз стану процесів адаптації підприємств за сформованими кластерами підприємств дозволив визначити обумовленість процесами розвитку та виділити їх основні типи

і характер: поступового розвитку (перший кластер – 13 підприємств); несталого розвитку через недостатній ступінь адаптивності (другий кластер – 10 підприємств); занепаду й кризисного стану через втрати адаптивності (третій кластер – 5 підприємств). Аналіз взаємодії між цими процесами виявив недостатній вплив на процеси адаптації процесів пізнання та навчання, відсутність інноваційного менеджменту на підприємствах. Отже, закономірно постає питання про створення ефективного сучасного інструментарію стратегічного управління адаптивністю та розвитком підприємств.

Література

1. http://uprstat.kharkov.ukrtel.net/ua/stat/stat_inf/struct_zminu/tab4.html.
2. Отенко И.П. Развитие форм гибкости трудового потенциала предприятия // Управление развитием – 2006. – №3. – С.47-49.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Издательство „Питер”, 1999. – 416 с.
4. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.
5. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна. – 5-е изд., доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 2002. – 1280 с.
6. Отенко И.П. Стратегическое управление потенциалом предприятия: Монография. – Харьков: ХНЭУ, 2006. – 256 с.
7. Мартыненко Н. Технология менеджмента. – К.: МП „Леся”, 1997. – 800 с.
8. Кузьменко Л.М. Управление функционированием и развитием экономики региона: Монография / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2004. – 284 с.
9. Экономическая стратегия фирмы / Под. ред. А. П. Градова. – 3-е изд., испр. – СПб.: СпецЛит, 2000. – 588 с.

Статья поступила в редакцию 25.12.2007