

ТЕПЛІНСЬКИЙ

Геннадій Вікторович  
gteplinsky@gmail.com

УДК 658.5

ПОВЕДІНКОВІ МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА  
ТА АДАПТИВНІСТЬ ДО СУЧАСНИХ  
МІНЛИВИХ УМОВ

НИКОЛАЄВА

Ірина Олексіївна  
basaraba\_95@ukr.net

BEHAVIORAL MODELS OF THE

ENTERPRISE AND ADAPTABILITY TO THE  
MODERN MINE CONDITIONк.е.н., доцент, Національний  
авіаційний університетстудент, Національний  
авіаційний університет

*Стаття присвячена висвітленню сутності та змісту поведінкових моделей підприємства відносно мінливих умов зовнішнього середовища. Проаналізовано підходи до впровадження змін на підприємстві. Визначено взаємозв'язок між стратегією адаптації і поведінковою моделлю підприємства, а також теоретичні аспекти адаптивного управління підприємством в сучасних умовах пошуку нових ринків та впровадження стабільної виробничої програми.*

*Статья посвящена освещению сущности и содержания поведенческих моделей предприятия относительно переменчивых условий внешней среды. Проанализированы подходы к внедрению изменений на предприятии. Определена взаимосвязь между стратегией адаптации и поведенческой моделью предприятия, а также теоретические аспекты адаптивного управления предприятием в современных условиях поиска новых рынков и внедрения стабильной производственной программы.*

*The article is devoted to highlighting the essence and content of behavioral models of the enterprise in relation to the external environment. The approaches to implementation of changes in the enterprise were analyzed. It was determined the relationship between the change strategy and the behavioral model of the enterprise, as well as theoretical aspects of adaptive enterprise management in the present changing conditions.*

**Ключові слова:** управління змінами, ситуаційно-адаптивне управління, адаптивність, адаптивна реакція, модель підприємства, стратегія змін

**Ключевые слова:** управление изменениями, ситуационно-адаптивное управление, адаптивность, адаптивная реакция, модель предприятия, стратегия изменений

**Keywords:** change management, situational-adaptive management, adaptability, adaptive reaction, enterprise model, change strategy

## ВСТУП

За сучасних умов будь-який суб'єкт господарювання існує у постійно змінюваному динамічному середовищі. Безумовно, зміни відбуваються безперервно, незважаючи на бажання та потреби організації, що обумовлює необхідність постійного аналізу існуючих тенденцій на конкретних ринках та перегляду стратегій діяльності компаній. Уміння управляти змінами на підприємствах з метою підвищення ефективності діяльності на відповідному ринку є необхідною умовою сьогодення. А тому виживання та розвиток підприємств залежить від їх уміння своєчасно передбачити зміни на ринку та адаптувати свою діяльність під ці зміни.

Проблема управління змінами на підприємствах досліджувалася такими зарубіжними науковцями, як: Т. Норберт, Дж. Харрінгтон, К. Фрайлінгер, І Фішер, Е. Кемірон, так і вітчизняними: В.В. Стадник, Т.В. Бауліна, А.Г. Грязнова, В.М. Діденко, М.О. Беседін, Л.Г. Шморгун та ін. Однак здебільшого дослідники акцентують увагу на процедурі розробки стратегій та загальних питаннях менеджменту організації, тоді як питання реалізації управління змінами на підприємствах не отримують належного висвітлення.

## МЕТА РОБОТИ

Метою статті є дослідження поведінкових моделей адаптивності підприємств в сучасних мінливих умовах.

## РЕЗУЛЬТАТИ

У сучасних умовах господарювання очевидно, що будь-якому підприємству для виживання на ринку та збереження конкурентоспроможності необхідно час від часу вносити зміни у свою господарську діяльність. Більше того, у практиці та в наукових дослідженнях дедалі більше уваги приділяється аналізу методів та організаційним можливостям управління змінами.

Не вимагає особливих доказів те, що причини та характер змін, що відбуваються на підприємствах, визначаються зовнішніми та внутрішніми факторами. А це потребує належного вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємств, розробок для них адаптаційних механізмів і методів якісного управління змінами в них. Стійка позитивна динаміка розвитку організацій, на думку В.В. Стадник і М.А. Йохни, забезпечується їх здатністю своєчасно та гнучко реагувати на зміни в середовищі господарювання, нарощуючи свою присутність у тих сферах, де вони мають конкурентні переваги, і згортаючи бізнес

у малоперспективних сферах діяльності.

У свою чергу, окремі науковці стверджують, що для відповідності вимогам сучасного середовища та запитам споживачів, більшість підприємств використовують нові методи та форми управління, здійснюючи організаційні зміни на підприємствах.

Саме тому, у сучасних умовах бізнесу важко уявити підприємство, яке могло б бути успішним у довгостроковому періоді без проведення змін того чи іншого масштабу. Досвід багаточисельних підприємств показує, що найважче реалізувати організаційні зміни, складність яких полягає в тому, що ефект від їх запровадження розсіяний у корпоративному просторі та в часі, що має неоднакове вираження в різних підрозділах підприємства. Одночасно з цим, важливість організаційних змін полягає в тому, що саме такі зміни спрямовані на підвищення гнучкості та швидкості адаптації підприємства до змін навколишнього середовища, його здатності ухилитися від загроз і вчасно використовувати наявні потенційні можливості підприємства.

Найбільш поширеного вжитку визначення організаційних змін набуло їх розуміння як введення в організаційний механізм і систему управління підприємством нових організаційно-управлінських рішень, форм, моделей поведінки, що змінюють вихідні характеристики організаційних процесів. При цьому

необхідно відзначити, що рушійні сили організаційних змін існують у зовнішньому та у внутрішньому середовищі підприємства. Зовнішні сили (покупці, конкуренти тощо) і внутрішні сили (плани, цілі, потреби підприємства тощо) у результаті оцінки можливостей і проблем приводять до розуміння керівництвом необхідності проведення змін.

Сьогодні науковці виокремлюють дві групи підходів до сутності організаційних змін: функціонально орієнтовані (раціональний, поведінковий) і системно орієнтовані (системотехнічний, інтегративний) концептуальні підходи (табл. 1).

Згідно до наведених підходів формується відповідна модель поведінки підприємства. Так, сучасну модель успішного підприємства доцільно визначити як інтегративну, що базується на балансі різних цілей підприємства та враховує різнобічні інтереси та вигоди від їх задоволення з відповідними витратами ресурсів.

При формуванні системи управління змінами на підприємстві необхідно враховувати, що успіх залежатиме від якості розробленої стратегії, а мета організаційних змін полягає в досягненні стратегічних цілей та набутті конкурентних переваг, а тому за сучасних умов доцільним є поєднання стратегічного підходу та управління змінами на підприємстві.

Таблиця 1

#### Характеристика сутності організаційних змін на підприємстві з позицій різних підходів [1, с. 250]

Підходи		Сутність організаційних змін
Функціонально орієнтовані	Раціональний	Організаційні зміни обумовлені чинниками внутрішнього середовища та розглядаються як спланований процес
	Поведінковий	Організаційні зміни розглядаються як адаптивно-селекційний процес, обумовлений факторами зовнішнього середовища (пасивна або активна адаптація) та як процес, зумовлений груповою динамікою
Системно орієнтовані	Системно-технічний	Організаційні менеджери для досягнення внутрішньої зміни поєднують в собі логіку природної еволюції та раціональну діяльність та зовнішньої рівноваги організації
	Інтегративний	Організаційні зміни обумовлюються високим рівнем складності та нестійкості зовнішнього і внутрішнього середовища господарської організації

У загальному вигляді визначають чотири класичні стратегії змін:

1) стратегія сили (примусова стратегія) – передбачає використання керівником свого службового становища з метою примушування співробітників сприймати зміни;

2) емпірична (раціональна) стратегія – передбачає використання аргументів з метою переконання співробітників у корисності змін, апелювання до їх здорового глузду;

3) нормативна (перевиховна) стратегія – передбачає використання понять про норми та цінності, властиві для співробітників; за умови її використання намагаються змінити існуючі цінності, норми та поведінкові тенденції з метою виникнення нових точок

зору та поведінкових форм, що піддаються змінам;

4) фасилітативна стратегія – передбачає створення умов з метою викликати та здійснити зміни за допомогою матеріальних та інших можливостей: співробітникам обіцяють винагороду, якщо вони підтримають зміни [2].

Кожна із зазначених стратегій має недоліки та переваги, при цьому управління змінами реалізується через зміну системних елементів підприємства, а тому, залежно від моделі підприємства, доцільно використовувати певний вид стратегії змін (рис. 1).

Як бачимо з рис. 1 поведінковим моделям підприємства відповідає нормативна стратегія, більш детальна характеристика якої наведена у табл. 2.

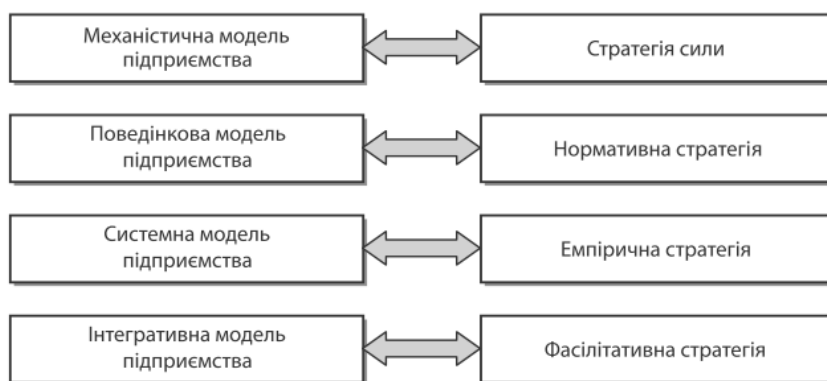


Рис. 1. Взаємозв'язок моделей підприємств і стратегій змін [1, с. 255]

Таблиця 2

**Характеристика нормативної стратегії підприємства [12, с. 140]**

Опис підходу	Способи реалізації	Переваги та проблеми, умови використання
Лідер координує, контролює та делегує елементи змін, з'ясування загального відношення до змін, часте використання зовнішніх агентів по змінах, консультантів	Лідер змін направляє та контролює процес, залучає персонал, розробка програма нових цінностей, робота в команді, елементи нової культури	Поступові, некризові трансформаційні зміни, небезпека появи у персоналу відчуття маніпулювання

Н.П. Карачина запропонувала «піраміду» аналізу та синтезу загальної теорії поведінкових моделей пострадянських промислових підприємств у вигляді сукупності положень еволюційних поведінкових теорій, поведінкових теорій сучасного менеджменту, сучасних поведінкових теорій підприємства, теорій безпеки економічної системи, теорій безпеки мегарівня (міжнародної економіки), мезорівня (регіона, галузі), макрорівня (держави), мікрорівня (підприємства) [2, с. 20-22].

При дослідженні взаємозв'язку між економічною поведінкою і стратегією підприємства Н.П. Карачина відзначала, що економічна поведінка узагальнює три рівні:

- 1) стратегічний рівень економічної поведінки підприємства, який спрямовує його дії та діяльність;
- 2) тактичний рівень – направляє;
- 3) ситуативний рівень – виправляє (координує) таку поведінку при виявленні непередбачених факторів

та подій [4, с.12].

Визначені рівні поведінки дають підставу автору стверджувати, що економічна поведінка підприємства охоплює більш широку понятійну субстанцію, в якій стратегічний рівень є лише окремою складовою. Зокрема, якщо стратегія відтворює узагальнене відображення функціонування підприємства, спрямоване на майбутнє, то економічна поведінка підприємства синтезує аспекти і фактори його функціонування на основі минулого, поточного та майбутнього із поясненням вибору траєкторії діяльності.

Аналіз основних елементів та характеристик стратегії свідчить про подвійну взаємодію з економічною поведінкою, адже сформовані стратегічні цілі та план дій визначають напрямок, характер та сутність економічної поведінки підприємств, а економічна поведінка, в свою чергу, реалізує цілі та план дій стратегії. Інтерпретація взаємозв'язку та взаємообумовленості зазначених категорій представлена на рис. 2.



Рис. 2. Взаємозв'язок стратегії та економічної поведінки підприємства [2, с. 13]

Під моделлю економічної поведінки деякі автори розуміють опис логічного зв'язку мотивів та пріоритетів економічної поведінки суб'єктів. Однак, з огляду на потребу конкретизації цієї категорії до особливостей інституту сучасного підприємства, поняття «модель економічної поведінки підприємства» повинно бути логічно конкретизованим. Адже підприємство характеризується більш складними економіч-

ностей інституту сучасного підприємства, поняття «модель економічної поведінки підприємства» повинно бути логічно конкретизованим. Адже підприємство характеризується більш складними економіч-

ними відносинами, складною системою влади та детермінантами економічної поведінки підприємства, які відштовхуються від значно ширшого спектру функціональних аспектів. У зв'язку з цим модель економічної поведінки підприємства має бути представлена як узагальнений опис економічної поведінки

підприємства за допомогою системи відповідних логічних (та/або математичних) залежностей, що відображає характер та сутність економічної діяльності, як наслідок взаємовпливу відповідних детермінантів (рис. 3).

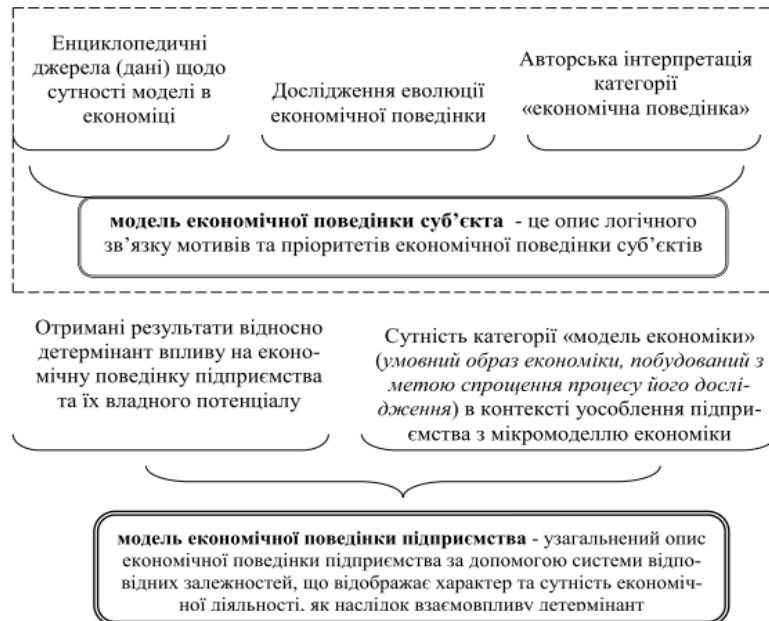


Рис. 3. Формування категорії «модель економічної поведінки підприємства» [3, с. 29]

На жаль, існуючі моделі економічної поведінки не відображають усю різноманітність дій та діяльності сучасних підприємств, оскільки вони здебільшого акцентують увагу на соціальному, психологічному, моральному та культурному аспектах поведінки і не дозволяють пояснити реальні процеси, що відбуваються з вітчизняними підприємствами, особливо на постприватизаційному етапі їх розвитку.

Здебільшого у науковій літературі в описі властивостей економічної системи дослідниками згадуються такі, як цілісність, емерджентність, адаптивність, відкритість, складність, ієрархічність, синергетичність, інерційність, інноваційність, гнучкість [1; 4]. Проте цілісність, відкритість, складність, ієрархічність є характеристиками системи взагалі, адже вказують на певний тип взаємодії, взаємообміну, структури, виду зв'язків тощо, тобто є системоформуючими. Без наявності зазначених властивостей функціонування системи було б неможливим. У зв'язку з цим більший економічний інтерес становлять такі властивості соціально-економічної системи, як адаптивність, інноваційність, гнучкість, надійність, стійкість, маневреність.

В найбільш загальному розумінні адаптивність – здатність на всіх рівнях організації адаптуватись до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища за допомогою різноманітних механізмів пристосування. Із розвитком теорії систем в літературі з'явилося нове визначення адаптивності – здатність системи пристосовуватись до різноманітних умов оточуючого середовища або «властивість системи, організації чи окремої людини пристосовуватись до різноманітних умов оточуючого середовища» [1].

Адаптивність окреслює ступінь пристосування до

змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства і є інтегральною характеристикою економічної системи, яка поєднує такі ознаки як гнучкість, мобільність, маневреність та інші, що забезпечує «легкість» перегрупування між елементами системи без будь-яких корінних змін в її структурі, відображає 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.

Адаптивне управління має реалізувати цілі функціонування і розвитку підприємства на основі формування методології організації процесу адаптивного управління, розробки теоретичних і практичних механізмів реалізації управління по стабілізації становища підприємства в конкурентному середовищі, оцінки адаптивності моделі управління на основі ранжирування підприємств з використанням параметризації адаптивної моделі.

На думку багатьох науковців, адаптація означає пасивний характер поведінки, оскільки передбачає відповідні реакції підприємства на зовнішні зміни, що вже відбулися. Також, адаптивність, як форма взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, розглядається як складова конкурентоспроможності. Однак, оскільки адаптивність характеризує реакцію підприємства на зміни зовнішнього середовища, то виступає однією з умов забезпечення його конкурентоспроможності і за сучасних умов має розглядатися як пошук нового. Так, І. Ансофф відзначає, «...щоб залишатися рентабельною на довгостроковий період, фір-

ма повинна постійно обновлятися, потрібно залучати нові ресурси, розробляти нові товари і виходити на нові ринки» [1, с. 93].

На сьогодні очевидним є той факт, що вирішення завдань управління являє собою основу роботи менеджерів різних рівнів управління. Реальність полягає в тому, що менеджери, працюючи в мінливому середовищі, приймають рішення на основі комбінації інтуїції, досвіду та аналізу. Тому підприємства для підвищення ефективності управління зацікавлені у роз-

робці і удосконаленні ситуаційно-адаптивних інструментів менеджменту. Дані інструменти, приводять в дію усі зв'язки організаційної структури в залежності від змін, які відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації, що забезпечують обмежено раціональне вирішення управлінських завдань кожним менеджером.

Алгоритм прийняття рішень при ситуаційно-адаптивному управлінні включає стадії, які відображені на рис. 4.

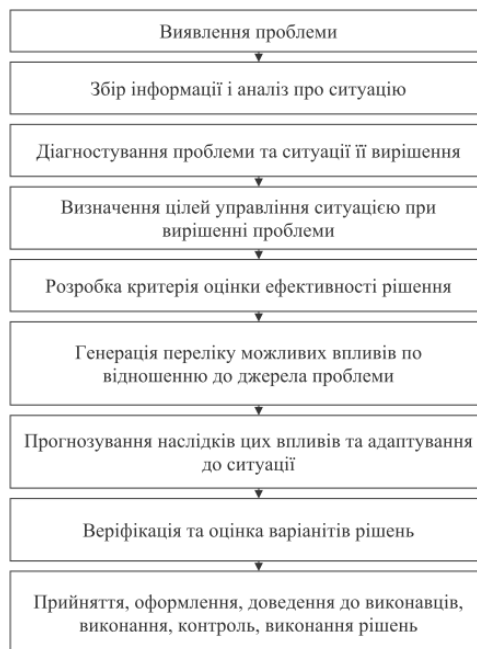


Рис. 4. Алгоритм прийняття рішень при ситуаційно-адаптивному управлінні [3, с. 143]

Загалом ситуаційно-адаптивний підхід концентрується на тому, що придатність різних методів управління визначається ситуацією, встановленням проблеми, визначенням цілей управління при вирішенні проблеми, а також прогнозуванням наслідків для ситуації та обрання оптимального способу досягнення мети.

### ВИСНОВКИ

Оцінюючи економічну поведінку підприємств, низка науковців ототожнює модель та тип економічної поведінки. При цьому, як правило, сутність зазначених категорій не конкретизовано. Разом з тим тип економічної поведінки – це різновид економічної поведінки, яка характеризується певними істотними рисами. Модель економічної поведінки є більш містким поняттям, оскільки об'єднує декілька типів економічної поведінки підприємства, представляє узагальнений опис економічної поведінки підприємства за допомогою системи відповідних логічних (та/або математичних) залежностей.

Система адаптивного управління підприємством в конкурентному середовищі та пристосування до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища є сукупністю принципів, інструментів і технологій прийняття і виконання збалансованих управлінських рішень. А оскільки зміни зовнішнього середовища функціонування підприємств в Україні носять широкомасштабний, системний характер, то адаптація до неї окремих підприємств передбачає проведення

комплексних організаційних змін (по суті, реструктуризації підприємств).

### Список використаних джерел

1. Гринько Т.В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку / Т.В. Гринько // Бізнес-інформ. – 2013. – №10. – С. 247-252.
2. Карачина Н.П. Економічна поведінка машинобудівних підприємств: автореф. дис. доктора екон. наук; спец. 08.00.04 / Н.П. Карачина. – Львів, 2012. – 50 с.
3. Мороз О.В. Детермінація та ідентифікація моделей економічної поведінки / О.В. Мороз, Н.П. Карачина // Совершенствование учета, аудита, анализа в контексте евроинтеграции: Материалы Всеукраинской науч.-метод. конф. с междунар. участием, 12–15 мая 2009 г. – Севастополь: Изд-во СевНТУ, 2009. – С. 247–249.
4. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О.В. Раєвнева; ХНЕУ. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 493 с.
5. Шатілова О.В. Напрямки підвищення ефективності адаптації підприємства до мінливих ринкових умов / О.В. Шатілова // Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. 22-23 травня 2014 року / М-во освіти і науки України, Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; [відп. за вип С.М. Соболев]. – Київ : КНЕУ, 2014. – С. 143-145.