

ОНОПРИЄНКО

Дмитро Олександрович

УДК 658.5.011

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ДИНАМІЧНИМИ ЗМІНАМИ
ПІДПРИЄМСТВАADAPTIVE MANAGEMENT OF DYNAMIC CHANGES OF THE
ENTERPRISEфахівець першої категорії,
Інститут новітніх технологій і
лідерства Національного
авіаційного університетуDOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2021.6\(2\).8](https://doi.org/10.37634/efp.2021.6(2).8)**ONOPRIENKO Dmytro** – first category specialist, Institute of New Technologies and Leadership of the National Aviation University

Розглянуто питання адаптивного управління динамічними змінами підприємства в сучасних умовах. Зазначено, що переважна більшість підприємств функціонує в мінливому й надзвичайно конкурентному зовнішньому середовищі й час від часу потребує динамічних змін, що досягається застосуванням адаптивного управління. Адаптивне управління динамічними змінами забезпечується цілеспрямованим формуванням і застосуванням механізмів реалізації можливостей підприємства, як сукупності його динамічних здатностей і ключових компетенцій.

* * *

Introduction. This paper describes the adaptive management of dynamic changes in a present-day enterprise.

The purpose of the paper is to investigate the interaction of the key elements of the system of adaptive management of dynamic changes in enterprises, with regard to the influence of the external and internal conditions.

Results. The vast majority of enterprises today require changes, which are implemented through the use of adaptive management, which ensures that the company is able to respond adequately to external and internal changes. To ensure the competitiveness, a significant portion of the enterprise requires dynamic changes, which are characterized by high intensity and radicality. For their implementation, the enterprise, on the one hand, must have the necessary potential to achieve this, and on the other hand – the appropriate mechanisms for their implementation. The mechanics of realization of the enterprise potential is defined as a set of its dynamic capabilities and key competencies. Key competencies, which enable the company to carry out dynamic changes, are created by the influence of dynamic capabilities on its functional competencies. Dynamic capabilities have a decisive importance in the creation of key competencies. The most important key competencies include the following: Constant monitoring of the level of adaptation of the company to the conditions of the environment; the presence of a system of alignment of the goals and objectives of the company with the intensity and pace of development of the target segment of the market; organizational renewal, innovation-friendly internal environment of the company; motivating the company's staff to use the specified capabilities.

Conclusion. Efficiency of implementation of changes in the enterprise is achieved by adaptive change management, which ensures adequate response of the management structure of the enterprise to changes in the external and internal environment. Adaptive management of dynamic changes is ensured by the purpose-oriented formation and widespread use of mechanisms for the implementation of the company's potential, as an aggregate of its key competencies. The key competencies that will provide the company with competitive advantages are created by influencing the dynamic capabilities on the functional competencies.

Ключові слова: адаптивність підприємства, адаптивне управління, динамічні зміни підприємства, управління змінами, управління динамічними змінами, динамічні здатності, ключові компетенції, механізм реалізації можливостей

Keywords: adaptability of the enterprise, adaptive management, dynamic changes of the enterprise, management of changes, management of dynamic changes, dynamic abilities, key competencies, mechanism for realizing opportunities

ВСТУП

Впродовж останніх десятиліть світ переживає глобальні зміни практично в усіх сферах життєдіяльності. Завдяки стрімкому розвитку інформаційних технологій у людей виникли безліч нових потреб, що невіпізнано змінили стиль життя переважної більшості населення світу. Відповідно виникли і стали найбільшими у світі за обсягом продаж ринки гаджетів та надання різноманітних Інтернет-послуг, а компанії, пов'язані з їх виробництвом – найпотужнішими за рівнем продажів прибутковим та капіталізацією. Так, біржова вартість Alphabet, материнської компанії Інтернет-гіганта Google зросла з 1 млн дол. США у 2000 р. до 1 трлн дол. США у 2020 р., тобто збільшилась в 1 млн раз. Ще більші показники капіталізації мають Microsoft і Apple – 1,3 трлн дол. США та 1,4 трлн дол. США відповідно [1]. З іншого боку, транснаціональна компанія Nokia Corporation, яка у 2000-х рр. домінувала на ринку мобільних телефонів, свого часу не врахувала радикальних змін у потребах споживачів і

практично зникла з ринку смартфонів. Отже, зовнішнє середовище, з одного боку, задає потужні стимули розвитку підприємств і визначає їхні перспективи, а з іншого – може нести загрози їхньому стабільному функціонуванню й навіть існуванню. Відповідно постійна адаптація підприємств до змін в умовах формування нового технологічного устрою, яке супроводжується виникненням, вибуховим зростанням нових і занепадом традиційних ринків, є умовою їхнього розвитку, функціонування і виживання.

Розкриттю суті понять динамічних змін та управління змінами присвятили свої праці такі дослідники як Д. Тіс, Г.Е. Шуен, Дж. Барні, К. Ейзенхардт, С. Вінтер, Т. Андрєєва, Д. Андрощук, С. Ареф'єв, С. Верба, В. Геєць, В. Кат'кало, А. Наливайко, І. Стець, та ін. Водночас проблема адаптивного управління динамічними змінами підприємств у такій постановці ще не розглядалась, тому підлягає ґрунтовному науковому дослідженню.

МЕТА роботи – дослідження взаємодії адаптив-

ності, змін, динамічних здатностей, ключових компетенцій, механізму реалізації можливостей як ключових елементів системи адаптивного управління динамічними змінами підприємствами з урахуванням впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, ресурси Internet, нормативно-правові акти. У статті використано такі методи дослідження: індукція й дедукція, аналіз і синтез, абстрагування, узагальнення, методи системного аналізу.

РЕЗУЛЬТАТИ

Як відомо, стабільне функціонування підприємства передбачає його існування в рівноважному стані, коли кожен елемент набуває стійкості, що стабілізує структуру підприємства загалом. Завдяки цьому досягнутий рівноважний стан підприємства самовідтворюється і створюються передумови для його оптимізації за рахунок упорядкування внутрішніх процесів і зв'язків [2]. Водночас переважна більшість сучасних підприємств функціонує в мінливому динамічному середовищі й час від часу потребує змін. Вочевидь підприємство повинно реагувати на зміни середовища шляхом ефективного впровадження змін. Результатом такого впровадження у загальному розумінні має стати адаптивність підприємства до нових умов.

А. Бойко [3] розглядає адаптивність як здатність змінювати параметри та функції у зовнішніх впливах для забезпечення самого існування системи, водночас пристосовуючись до шоків впливів із можливою трансформацією негативних результатів у позитивні.

На думку авторів [4, С. 535] 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.

У роботі [5] під адаптивністю підприємства розуміється процес цілеспрямованої зміни його структури, властивостей і параметрів у відповідь на зміни навколишнього середовища з метою забезпечення стійкості його функціонування у довгостроковій перспективі. Тобто адаптивність у даному контексті розглядається як адаптивне управління підприємством.

За класичним визначенням адаптивне управління підприємством являє собою *сукупність методів* управління, що дозволяють синтезувати системи управління підприємства, які мають можливість адекватно змінювати основні елементи його внутрішнього середовища залежно від зміни факторів зовнішнього середовища, що впливають на об'єкти управління підприємства.

У більш вузькому значенні адаптивне управління можна розглядати і як процес прийняття та реалі-

зації управлінських рішень шляхом цілеспрямованого управлінського впливу, який забезпечує адекватне реагування структури управління підприємства на всіх рівнях на зміни параметрів його зовнішнього і внутрішнього середовища.

На нашу думку, поняття «адаптивне управління підприємством» і «управління (адаптивне управління) змінами на підприємстві», що обумовлені реакцією підприємства на розвиток навколишнього середовища дуже близькі за змістом. Зі свого боку, термін «зміна на підприємстві» можна охарактеризувати як процес переходу певних параметрів і структур підприємства з дійсного рівня (стану) до заданого.

До змін на підприємстві відносяться [6. С.70]:

- в основній структурі – характер і рівень ділової активності, правова структура, власність, джерела фінансування, міжнародні операції та їх вплив, диверсифікація, злиття, спільні підприємства;

- у завданнях і діяльності – асортимент продукції й набір послуг, що надаються, нові ринки, клієнти та постачальники;

- у застосовуваній технології – обладнання, знаряддя праці, матеріали та енергія, технологічні процеси, канцелярська техніка;

- в управлінських структурах і процесах – внутрішня організація, трудові процеси, процеси прийняття рішень і управління, інформаційні системи;

- в організаційній культурі – цінності, традиції, неформальні відносини, мотиви і процеси, стиль керівництва;

- в людях – керівництво та службовий персонал, їх компетентність, мотивація, поведінка та ефективність у роботі;

- в ефективності роботи організації – фінансові, економічні, соціальні та інші показники для оцінювання зв'язку організації з навколишнім середовищем, виконання своїх завдань і використання нових можливостей;
- престиж організації у ділових колах і суспільстві.

За темпом проведення можна виділити *поступові й динамічні* зміни.

Слід враховувати, що будь-які зміни одного з елементів внутрішнього середовища підприємства можуть викликати необхідність змін інших його елементів.

У науковій літературі не існує єдиного підходу до управління змінами підприємства. Так, в [2] управління змінами підприємства розглядається як *технологія*: як процес, зумовлений тиском факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що включає ініціювання змін: визначення необхідності змін, їхнє планування, організування (створення команди змін, забезпечення підтримки змін), формування системи мотивування змін, контролювання, регулювання змін та їх завершальне впровадження.

Змістовно управління змінами підприємства являє собою керований процес удосконалення чи зміни його цілей (стратегії) розвитку, організаційної структури, систем, методів і моделей управління, технології, виробів, поведінки персоналу, що призводить до істотного покращення результатів його діяльності.

Адаптивне управління змінами забезпечує *адекватне реагування* структури управління підприємства на всіх рівнях на зміни параметрів його зовнішнього і внутрішнього середовища.



Рис. 1. Процес управління змінами на підприємстві

Принципова модель процесу управління змінами підприємства представлена на рис. 1 [6, С.72].

Управління змінами підприємства, як правило, розглядається з позиції різних управлінських підходів [7, С. 45-46]:

1) з позицій *процесійного підходу* управління змінами розглядається як процес реалізації відомих управлінських функцій (планування, організації взаємодії, мотивації, контролю), кожна з яких сама собою є процесом;

2) з позицій *системного підходу* управління змінами – механізм побудови зв'язків підприємства з навколишнім середовищем через вплив середовища на підприємство, та навпаки;

3) з позицій *ситуаційного підходу*, управління змінами – процес, що складається з таких елементів: розуміння керівництвом необхідності змін у певній управлінській ситуації, вміння керівництва передбачати позитивні чи негативні наслідки застосування змін стосовно конкретної управлінської ситуації; визначення керівництвом факторів, що є найвагомішими у цій ситуації та вибір найоптимальнішого методу, який забезпечив би найефективніше досягнення цілей за цих обставин;

4) з позицій *поведінкового підходу* управління змінами ґрунтується на єдності працівників у процесі впровадження змін, а успішність змін визначається відношенням працівників до цілей змін та засобів їх реалізації;

5) з позицій *компетентнісного підходу* управління змінами передбачає залучення працівників, що володіють потрібними професійними здібностями та професійними навиками, для досягнення визначених цілей та завдань змін;

6) з позицій *адаптивного підходу* управління змінами – процес пристосування підприємства до змін та динаміки зовнішнього середовища.

Надзвичайно важливого значення набуває темп впровадження змін. Деякі автори наголошують на поступовому їх застосуванні через необхідність подолання опору персоналу [6, С. 72]. Такий варіант впровадження змін можливо є виправданим в умовах

функціонування підприємства у стабільному середовищі. Але загалом з такою позицією важко погодитись, оскільки сьогодні переважна більшість підприємства потребує постійних динамічних змін для підтримання чи нарощення конкурентоспроможності в мінливому зовнішньому середовищі і відповідно ефективного управління цими змінами.

Динамічні зміни на підприємстві характеризуються високою інтенсивністю й радикальністю перетворень в основних сферах його функціонування і являють собою: вдосконалення структур управління; радикальне підвищення мотивації та покращення умов праці персоналу; перехід на інноваційні ресурсозберігаючі технології виробництва; адаптацію продукції й послуг до потреб споживачів; адаптацію технологій виробництва відповідно до вимог охорони навколишнього середовища.

Для здійснення динамічних змін підприємство повинно мати, з одного боку, необхідний для цього потенціал, а з іншого – відповідні механізми його реалізації. **Механізми реалізації потенціалу (можливостей)** являють собою сукупність управлінських дій для зміни зовнішніх та внутрішніх можливостей підприємства, основна функція яких полягає в пристосуванні підприємств до зовнішнього середовища і по суті є тією здатністю, яка по-перше, виступає як джерело створення нових можливостей, а по-друге, є цілісною системою особливих функцій, що направлена на використання можливостей розвитку та уникнення можливостей занепаду [8, С. 210].

Як відомо, даний підхід був запропонований Д.Дж. Тізом у рамках теорії динамічних здатностей, яка визначає, в якому напрямку слід розширювати існуючі внутрішні й зовнішні компетенції фірми аби відповісти змінам зовнішнього світу [9, С. 183]. В [8, С. 210] механізм реалізації потенціалу підприємства прямо визначається як сукупність його динамічних здатностей.

Динамічні здатності характеризують вдосконалення існуючих або створення нових компетенцій підприємства, необхідних для адаптації його основних елементів (підсистем) чи підприємства загалом до змін зовнішнього середовища. Так, в [10] динамічні здат-

ності визначаються як здатність підприємства інтегрувати, створювати й налаштовувати внутрішні й зовнішні компетенції для вирішення потреб швидко змінюваного середовища. В [11] динамічні здатності – це здатності підприємства розвивати наявні компетенції (внутрішні й зовнішні), адаптувати їх до мінливих ринкових умов, доповнювати знання, а також створювати нові, передові форми ключових компетенцій у конкретних обставинах, що склалися на ринку.

С.О. Ареф'єв підкреслює, що нестандартність та слабо прогнозованість параметрів зовнішнього середовища потребують формування динамічних здібностей підприємств, які у зв'язку зі складовими підприємницького потенціалу дозволяють вчасно адаптуватися та гармонізувати внутрішнє із зовнішнім середовищем [12, С. 125]. Механізм дії динамічних здібностей, на думку авторів [13], такий: динамічні здібності дозволяють оновлювати «ключові» здібності відповідно до змін у зовнішньому середовищі; «ключові» здібності формують ключові компетенції, що лежать в основі конкурентних переваг.

Управління динамічними змінами потребує механізмів з активною адаптацією, що мають набір тих здібностей (здібностей), які забезпечують якісну оперативну перебудову внутрішніх структур підприємства й найбільш повно реалізують можливості розвитку та не допускають реалізації негативних явищ.

Принципова схема дії динамічних здібностей має такий вигляд [8, С. 211]:

$$KKCP + DC + KK3P, \quad (1)$$

де, *KKCP* – ключові компетенції на сьогоднішніх ринках;

DC – динамічні здатності;

KK3P – ключові компетенції на завтрашніх ринках.

Тобто сьогодні базовими функціональними (внутрішніми й зовнішніми) компетенціями, за допомогою яких раніше забезпечувались конкурентні переваги, володіють інші підприємства-конкуренти. Отже, динамічні здатності мають вирішальне значення у створенні ключових компетенцій, які формують механізм проведення динамічних змін.

У загальному вигляді формування такого механізму, на нашу думку, має включати такі компетенції (здатності):

- здійснення постійного моніторингу рівня адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища з метою підвчення, фільтрування, перевірки та визначення можливостей підприємства;

- наявність системи узгодження цілей і завдань діяльності підприємства на майбутні періоди з напрямом і темпами розвитку цільового сегменту ринку, змінами потреб споживачів;

- сприятливе до інновацій внутрішнє середовище підприємства;

- створення мотивації персоналу підприємства на всіх рівнях для оволодіння визначеними можливостями;
- організаційне оновлення;

- регулювання й перебудова необхідних для здійснення динамічних змін матеріальних та нематеріальних активів;

- управління внутрішніми дослідженнями й розробками, залученням зовнішніх розробок;

- застосування інноваційних технологій та інших інновацій;

- залучення необхідних для здійснення динамічних змін фінансових ресурсів;

- оптимізацію витрат підприємства для отримання конкурентних переваг на ринку;

- розширення зворотного зв'язку зі споживачами продукції;

- за необхідності розроблення плану антикризового управління підприємством;

- розроблення системи показників (критеріїв) для оцінювання рівня ефективності діяльності підприємства після впровадження змін;

- високий рівень виробничої культури й репутації.

ВИСНОВКИ

Переважає більшість сучасних підприємств функціонує у мінливому динамічному середовищі й час від часу потребує змін. Ефективність впровадження змін досягається шляхом адаптивного управління змінами, яке забезпечує адекватне реагування структури управління підприємства на всіх рівнях на зміни параметрів його зовнішнього і внутрішнього середовища.

Сьогодні переважна більшість підприємств для підтримання чи нарощення конкурентоспроможності потребують постійних динамічних змін, що характеризуються високою інтенсивністю й радикальністю перетворень. Адаптивне управління динамічними змінами забезпечується цілеспрямованим формуванням і широким застосуванням механізмів реалізації можливостей (потенціалу) підприємства як сукупності його ключових компетенцій.

Ключові компетенції, що забезпечать підприємству конкурентні переваги в майбутніх періодах, створюються шляхом впливу динамічних здібностей на функціональні компетенції. Водночас вирішальне значення у створенні ключових компетенцій мають динамічні здатності.

Список використаних джерел

1. Сааков В. Google, Apple, Amazon, Microsoft. URL: <https://p.dw.com/p/3WLgt>
2. Стець І.І. Адаптивне управління підприємством. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаїв, 2017. Вип. 18. С. 300–305.
3. Бойко А. Концептуалізація стійкості національної економіки. *Вісник КНТЕУ*. 2014. № 1. С. 5–19.
4. Якименко-Терещенко Н.В., Кожуріна Л.С. Адаптивне управління підприємством у сучасних умовах: мета й механізм реалізації. *Молодий вчений*. 2017. № 6 (46). С. 535–537.
5. Кудласенко С.В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств». *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницький, 2009. № 5. Т. 2. С. 172–174.
6. Гайдей О.О. Управління змінами на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту й бізнесу*. 2012. № 3 (19). С. 70–75.
7. Петрова І. Управління змінами. Львів: ЗУКЦ, 2008. 66 с.
8. Андрощук Д.В. Динамічні здатності підприємства як механізм управління його потенціалом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. Т. 2. С. 209–201.
9. Верховская О.Р. Динамические способности фирмы: что не обходимо, чтобы они были способностями. *Вестник Санкт-Петербургского университета*. 2006. № 4. Сер. 8. С.

183–185.

10. Карячка І.К. Концепція динамічних здатностей підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

11. Ованесов А. Стратегический менеджмент поможет захватить лидерство в конкурентной борьбе. URL: <http://www.aup.ru/articles/management/4.htm>.

12. Ареф'єв С.О. Управління динамічними здібностями структурних трансформацій підприємства. *Економічний вісник*. 2016. № 1. С. 124–131.

13. Андреева Т.Е., Чайка В.А. К дискуссии о сущности динамических способностей. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. Менеджмент*. 2006. Вып. 4. С. 163–174.

References

1. Saakov V. Google, Apple, Amazon, Microsoft. URL: <https://p.dw.com/p/3WLgt/> [in Russian].

2. Stets I.I. Adaptive enterprise management. Global and national economic problems. Mykolaiv, 2017. Issue 18. pp. 300-305. [in Ukrainian].

3. Boiko A. Conceptualization of the stability of the national economy. *Bulletin of the Kyiv National University of Trade and Economics*. 2014. № 1. pp. 5-19. [in Ukrainian].

4. Yakymenko-Tereshchenko N.V., Kozhurina L.S. Adaptive enterprise management in modern conditions: purpose and implementation mechanism. *Young scientist*. 2017. № 6 (46). pp. 535-537. [in Ukrainian].

5. Kudlaienko S.V. Theoretical foundations of the concept

of "adaptation of enterprises". *Bulletin of Khmelnytsky National University*. 2009. № 5. Vol. 2. pp. 172-174. [in Ukrainian].

6. Haidei O.O. Enterprise change management. *Bulletin of Berdiansk University of Management and Business*. 2012. № 3 (19). pp. 70-75. [in Ukrainian].

7. Petrova I. Change management: textbook. Lviv: ZUKTs, 2008. 66 p.

8. Androshchuk D.V. Dynamic abilities of the enterprise as a mechanism for managing its potential. *Bulletin of Khmelnytsky National University*. 2009. № 4. V.2. pp. 209-201. [in Ukrainian].

9. Verkhovskaya O.R. The dynamic abilities of the firm: what it is necessary that they be abilities. *Bulletin of Saint Petersburg University*. 2006. № 4. Series 8. pp. 183-185. [in Russian].

10. Kariachka I.K. The concept of dynamic abilities of the enterprise. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

11. Ovanesov A. Strategic management can help you gain competitive leadership. URL: <http://www.aup.ru/articles/management/4.htm> [in Russian].

12. Arefiev S.O. Management of dynamic abilities of structural transformations of the enterprise. *Economic Bulletin*. 2016. №1. pp. 124-131. [in Ukrainian].

13. Andrieieva T.E., Chayka V.A. To a discussion about the essence of dynamic abilities. *Bulletin of Saint Petersburg University. Series management*. 2006. № 4. pp. 163–174. [in Russian].