

УДК 331.101

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-6.14>

Пахота Н.В.

старший викладач кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування,  
Державний університет інфраструктури і технологій

## МЕХАНІЗМ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті дано економічну сутність адаптації та адаптивного управління в економічному середовищі. Проаналізовано основні способи адаптації підприємства до впливу факторів зовнішнього середовища та їх напрями та розглянуто основні напрями прояву адаптивної діяльності підприємства в залежності від форм їх прояву. Визначено, що без проведення адаптаційних заходів підприємство не може вчасно реагувати на зміни середовища, внаслідок чого запропоновано схему введення в дію механізму адаптивного управління організаційною культурою підприємства, яка надасть можливість зменшити дисбаланс між функціонуванням підприємства та впливом зовнішнього середовища. Проаналізовано необхідність формування організаційної культури щодо забезпечення адаптації підприємства до змін економічного середовища та запропоновано інтегральний коефіцієнт адаптивності організаційної культури на підприємстві з метою визначення раціонального напрямку адаптації та оцінки ефективності роботи підприємства.*

*Ключові слова:* організаційна культура, адаптивність, адаптивне управління, інтегральний коефіцієнт адаптивності, економічне середовище.

## ADAPTIVE MANAGEMENT MECHANISM OF THE ENTERPRISE ORGANIZATIONAL CULTURE

Pakhota Nataliia

*State University of Infrastructure and Technologies*

*The expansion of enterprises, complexity and Europeanization, increasing the speed of obtaining information and new knowledge necessitate the development of new methods and tools of management that will ensure economic growth, increase the competitiveness of enterprises in Ukraine and in world markets. The most important resource that can create a flexible, adaptive and effective socio-economic system is the adaptive management of organizational culture of the enterprise. Adaptive management is a separate type of management, namely flexible, innovative management of the enterprise, which is able to adapt to a new situation, such as during the exit of the enterprise from crisis or innovation, or in case of organizational change with new management tools and methods. The main elements of adaptive management are: organizational culture of the enterprise, adaptive organizational structure of the management staff, implementation of innovations, focus on change and training, attracting customers to increase the competitiveness of the enterprise and socio-economic monitoring. To ensure the flexibility and adaptability of the management subsystem requires an adaptive organizational culture of the enterprise, characterized by the absence of bureaucratic regulation of management bodies, the minimum number of management levels, decentralization, delegation of responsibility to each employee for overall performance. In turn, adaptive management of organizational culture is a set of elements and functions of the management of the enterprise and their relationship, ensuring the preservation of the stability of the enterprise in the long run in changing conditions. In contrast to traditional management systems, in the adaptive management of organizational culture, the efficiency of the enterprise is ensured by timely response to market changes, rather than by economies of scale and the search for inefficient resources. In traditional situations, the assessment of investment is based on the efficiency of processes, ie minimizing the cost per unit of output. Adaptive management is based on criteria of adaptability to conditions that cannot be predicted in advance. Thus, the purpose of adaptive management is to find the most effective options for making and implementing a balanced management decision aimed at creating a mechanism for adapting the development of enterprises in a competitive environment.*

*Keywords:* organizational culture, enterprise development management, evaluation, adaptive management, economic environment, mechanism.

**Постановка проблеми.** Розширення масштабів діяльності підприємств, збільшення швидкості отримання інформації і нових знань зумовлюють необхідність розробки нових методів та інструментів управлінської діяльності, які забезпечують економічне зростання, підвищення конкурентоспроможності підприємств як в Україні, так і на світовому ринках.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженнями адаптивного управління підприємством присвячені праці таких вчених як: Антонов В.Н., Беник Н.Г. [1], Гончар О.І. [2], Кулик Н.М. [4], Кудлаєнко С.В. [3], М'ясников В.О. [5], Оліферук С.І. [6], Стец І.І. [8], Терехов В.А., Хворостов В.А. та багато інших. Але визначення раціонального напрямку адап-

тації та оцінки ефективності впровадження інтегрального коефіцієнту організаційної культури підприємства ще не систематизовані та потребують вивчення.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є узагальнення сутності адаптивного управління організаційною культурою підприємства та виявлення напрямів її адаптації в умовах швидкої зміни умов економічного середовища.

**Виклад основного матеріалу.** В останні роки в Україні відбулося підвищення ступеня впливу змін зовнішнього середовища на діяльність підприємств, що надає підстави для більш досконалого дослідження сукупності зовнішніх факторів впливу прямої та непрямої дії та принципів управління підприємством з метою його адаптації. Термін «адаптація» широко використовується вченими різних галузей науки України та світу. Даний термін походить від латинського «adaptation» та означає пристосування [7]. В економічному аспекті адаптація – це здатність будь-якої системи реагувати на навколишнє середовище і змінювати свою поведінку задля оптимального функціонування. Адаптацію можна розглядати як процес змін кількісних і якісних ознак системи, що дозволяє їй досягти оптимального або в критичних умовах граничного стану функціонування в мінливих умовах. Системи здатні змінювати свої параметри відповідно до зовнішніх умов – пристосовуватися (самоналаштуватися) називають адаптивними, а в основі функціонування адаптивних систем лежить механізм зворотного зв'язку [6].

Розрізняють декілька різновекторних напрямків прояву адаптивної діяльності в залежності від форм прояву. Одна з них – це пасивна або конформістська адаптація, яка заснована на пристосуванні до навколишнього світу. Тобто пристосуванням до певного середовища, яке є оптимальним для певної системи. Завданням пасивної адаптації є накопичення інформації про зміни зовнішнього середовища у часі та прогнозування розвитку зовнішнього середовища. В мінливих умовах зовнішнього середовища пасивна адаптація спрямована на формування виробничих резервів, які можуть бути швидко використані.

Другий вид адаптації – це активна, спрямована на побудову механізму регулювання підсистемами підприємства з метою впливу на зовнішнє середовище та на формування сприятливих умов для функціонування підприємства.

Аналіз літературних джерел показав, що суб'єктам господарської діяльності доводиться різними способами адаптуватися до змін.

Беник Н.Г. розглядає чотири способи адаптації, а саме організаційно-адміністративний, економічний, соціально-психологічний та виробничо-технічний. Основні способи адаптації підприємств до змін економічного середовища маю досить багато різноманітних напрямів їх здійснення (рис. 1) [1].

Серед різноманіття напрямів адаптації суб'єктів господарської діяльності, які постійно збільшуються у зв'язку з динамікою ринкової економіки доцільно доповнити організаційно-адміністративний спосіб



Рис. 1. Основні способи та напрями адаптації підприємств

адаптації впровадженням напряму організаційної культури підприємства [1; 8].

Найважливішим ресурсом, який здатний створити саме гнучку, адаптивну та ефективну соціально-економічну систему є адаптивне управління організаційною культурою підприємства. Роль організаційної культури неухильно зростає, оскільки сприяє єднанню персоналу та виступає в якості важеля управлінського впливу. Організаційну культуру слід розглядати через призму людського потенціалу підприємства. Саме персонал, з одного боку, виступає носієм організаційної культури, а з іншого, визначає специфіку її формування та створює її особливості.

Таким чином адаптивне управління – це є окремий вид управління, а саме гнучке, інноваційне управління підприємством, яке здатне пристосуватися до нової ситуації, наприклад в період виходу підприємства з кризи або при впровадженні інновацій, або в разі здійснення організаційних змін за допомогою нових інструментів і методів управління.

Основними елементами адаптивного управління є: організаційна культура підприємства, адаптивна організаційна структура апарату управління, впровадження інновацій, орієнтація на зміни та навчання, залучення клієнтів в процес підвищення конкурентоспроможності підприємства та соціально-економічний моніторинг [1; 5]. Процес адаптації підприємства до впливу зовнішнього середовища повинен включати себе: вивчення способів та напрямів адаптації підприємств, визначення підходящих альтернатив, розробку стратегії введення адаптації та неопосередковану реалізацію стратегії адаптації (рис. 2).

Якщо баланс між функціонуванням підприємством і зовнішнім середовищем відсутній, то в залежності від рівня впливу зовнішнього фактору на ефективність роботи підприємства необхідно вводити в дію механізм адаптивного управління організаційною культурою підприємства.

Порушення рівноваги між підприємством і зовнішнім середовищем виникає в наслідок дії факторів зовнішнього середовища. Ці фактори можуть впливати з різною потужністю. Тому саме введення в дію механізму адаптивного управління організаційною культурою надасть можливість підприємству: в першу чергу пристосуватися до вимог ринку, усунути виникненні проблеми, попередити кризовий стан та підібрати оптимальний спосіб адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Крім того, саме адаптивна культура розширює можливості підприємства при прийнятті адекватних рішень при змінах в інституційному середовищі, дозволяє більш гнучко реагувати на ці зміни і розширює межі маневрування при прийнятті управлінських рішень. Сазерленд Дж. і Кенуел Д. зазначали, що адаптивна культура (у тому числі й організаційна) є одним з ключових факторів розвитку будь-якого підприємства [9]. Рівень адаптивності організаційної культури визначає спроможність підтримувати (1) відповідність між культурою підприємства та зовнішнім інституційним середовищем; (2) ефективну діяльність при виявленні проблем; (3) процес подолання виявлених проблем з найменшими втратами; (4) відчуття впевненості в персоналі; (5) гнучкість функціонування; (6) можливість дій на випередження для зниження ризиків і нівелювання їхнього негативного впливу.



Рис. 2. Схема введення в дію механізму адаптивного управління організаційною культурою підприємства

Вирішення проблем адаптивності підприємств вимагає розвитку методології та інструментів дослідження і забезпечення їхньої ефективної діяльності, виявлення і локалізації потенційних загроз, виявлення стимулів і реагування на них для підтримання стабільного функціонування у ринковому середовищі. Це дасть змогу пов'язати теоретичний і практичний аспекти формування системи адаптивного управління підприємствами з урахуванням впливу різноманітних чинників.

Стратегічна мета формування механізму адаптивного управління організаційною культурою підприємства є насамперед покращення його фінансового стану та підвищення рівня конкурентоспроможності (рис. 3).

На першому етапі особливої уваги потребує визначення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які повинні враховувати специфіку діяльності підприємства та впливають на нього прямо або опосередковано. На другому етапі – це наявність адаптивної ситуації, яка виникає в результаті змін у економічному середовищі, що є бар'єром у досягненні необхідного економічного ефекту підприємства. Наступний етап

необхідно зрозуміти мету та ціль адаптивний вплив організаційної культури.

Важливим елементом є вивчення рівня адаптивності підприємства. Складність інституційного середовища, наявність великої кількості факторів, які можуть вплинути на ступінь пристосування підприємства, обумовлюють необхідність врахування чинників, які характеризують його внутрішнє та зовнішнє середовище. Базуючись на аналізі наукових джерел, можна виділити 5 множин факторів, які у сукупності будуть характеризувати рівень адаптивності підприємства:

1) конкурентоспроможність підприємства (конкурентоспроможність продукції (послуг), приріст ринкової вартості підприємства, тощо);

2) ефективність маркетингової діяльності (приріст обсягу реалізації продукції (послуг), рівень ефективності каналів збуту, тощо);

3) ресурсна забезпеченість (основними та оборотними засобами, людськими ресурсами);

4) фінансово-економічна ефективність діяльності (показники прибутковості, рентабельності, фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності);

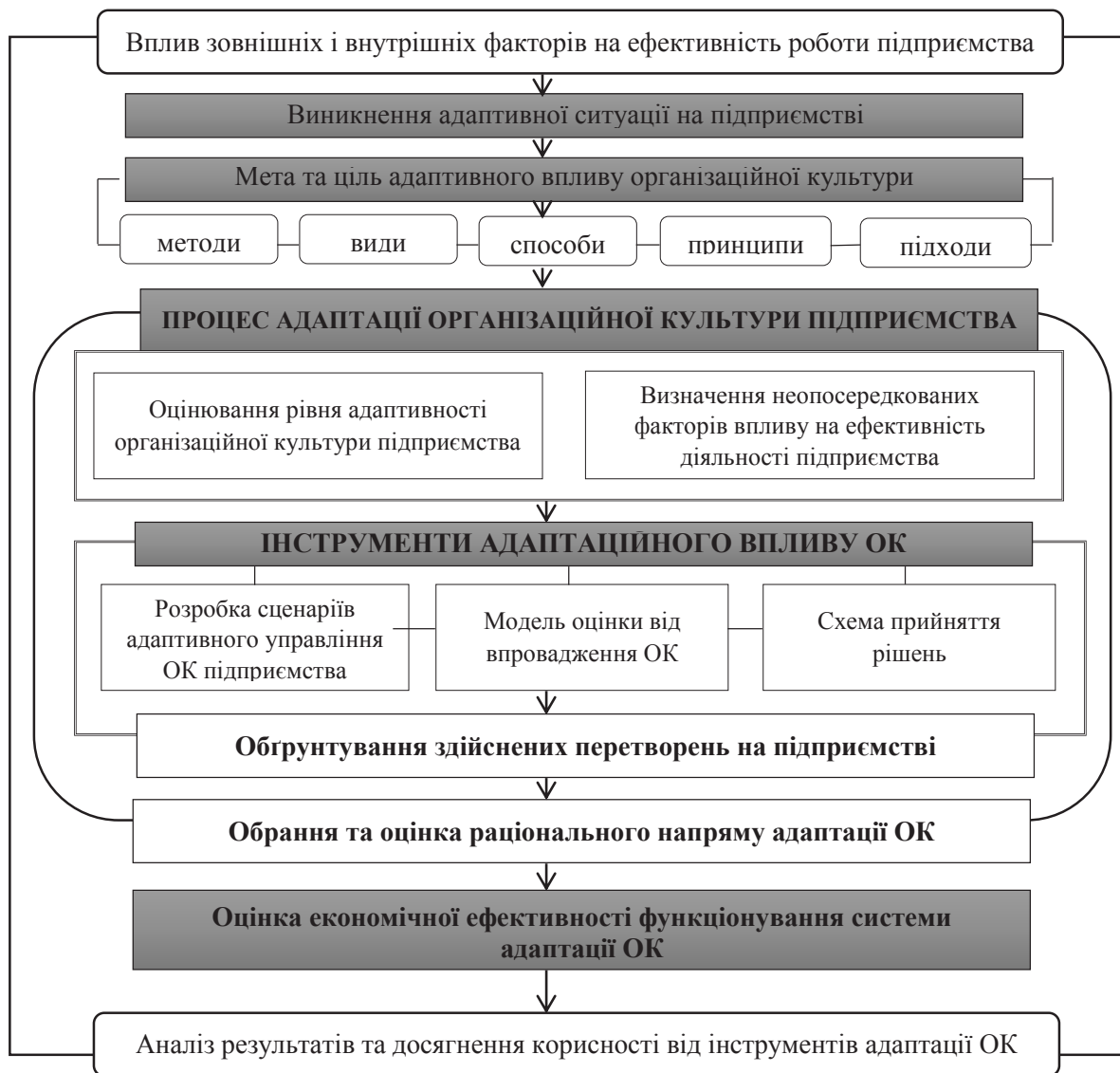


Рис. 3. Механізм адаптивного управління організаційною культурою підприємства

5) організаційно-управлінська ефективність (гнучкість організаційної структури, оперативність прийняття рішень, рівень їхньої адекватності, тощо).

Тоді модель оцінки рівня адаптивності підприємства в період часу  $t$  можна представити у вигляді функціоналу такого вигляду:

$$G_{ad}=f(F_1, F_2, F_3, F_4, F_5, t), \quad (1)$$

де  $G_{ad}$  – рівень адаптивності підприємства в період часу  $t$ ;  $F_1, F_2, F_3, F_4, F_5$  – множини факторів, які характеризують конкурентоспроможність підприємства, ефективність його маркетингової діяльності, ресурсної забезпеченості, фінансово-економічної та організаційно-управлінської ефективності.

Показники, що входять до виділених множин факторів ( $F_1, F_2, F_3, F_4, F_5$ ), мають різну інтенсивність впливу на рівень адаптивності підприємства. Крім того, вони мають різну розмірність. Тому для їхньої уніфікації необхідно здійснювати процедуру стандартизації. Для цього можна використати підхід, який базується на прийомі лінійного масштабування, а саме:

$$I_{ij}^s = \frac{I_{ij} - I_{minj}}{I_{maxj} - I_{minj}}, \quad (2)$$

де  $I_{ij}^s$  – стандартизоване значення показника  $j$ , який входить у множину  $i$ ;  $I_{maxj}, I_{minj}$  – максимальне та мінімальне значення показника  $j$ .

Використання моделі (1) для визначення рівня адаптивності підприємства, його організаційної культури дозволить оцінювати ступінь пристосування підприємства до існуючого інституційного середовища (ефективність його виробничої та фінансово-економічної діяльності), враховувати об'єктивність, змістовність та адекватність існуючого інформаційного простору, визначати напрями «покращення» рівня адаптивності, а також оцінювати адекватність управлінських рішень, які приймаються при виникненні кількісних і якісних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

**Висновки з проведеного дослідження.** У процесі дослідження було встановлено, що при побудові механізму адаптивного управління організаційною культурою підприємства особливу увагу необхідно приділити стратегії розвитку організаційної культури досліджуваного підприємства. При оцінці рівня адаптованості підприємства до інституційного середовища необхідно враховувати фактори, які характеризують як відповідність його діяльності вимогам зовнішнього середовища, так і ефективність його виробничої, фінансово-економічної та організаційно-управлінської діяльності. Це обумовлює необхідність подальших досліджень впливу окремих множин факторів на загальний рівень адаптивності підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Беник Н.Г. Поняття і сутність категорії «адаптація підприємств». *Водний транспорт*. 2012. Вип. 3. С. 85–89. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt\\_2012\\_3\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt_2012_3_17).
2. Гончар О.І. Мотиваційні аспекти адаптивного управління потенціалом підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2016 № 2(6). С. 79–84.
3. Кудлаєнко С. В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т. 2. С. 172–174.
4. Кулик Н.М., Соколенко Т.М. Технологія адаптації у системі управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14. № 3. С. 96–100.
5. М'ясников В.О. Адаптивне управління підприємствами машинобудування у забезпеченні їх інноваційного розвитку. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія: *Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. Харків : НТУ «ХПІ», 2015. № 61 (1170). С. 52–56.
6. Оліферук С.І. Адаптивне управління розвитком сільського господарства: сутність та ознаки. *Ефективна економіка*. 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1648>.
7. Словник іншомовних слів: тлумачення, словотворення та слововживання / За ред. С.Я. Єрмоленко; Худож.-оформлювач Б.П. Бублик. Харків : Фоліо, 2006. С. 623.
8. Стец І.І. Адаптивне управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 18. С. 300–305.
9. Sutherland J., Canwell D. Key Concepts in Strategic Management. Houndmills : Palgrave Macmillan, 2004.

#### References:

1. Benyk N.H. (2012) Poniattia i sutnist katehorii «adaptatsiia pidpriemstv». *Vodnyi transport*, vyp. 3, pp. 85–89. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt\\_2012\\_3\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt_2012_3_17).
2. Honchar O.I. (2016) Motyvatsiini aspekty adaptivnoho upravlinnia potetsialom pidpriemstva. *Naukovyi visnyk Polissia*, no. 2(6), pp. 79–84.
3. Kudlaienko S.V. (2009) Teoretychni osnovy poniattia «adaptatsiia pidpriemstv». *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 5. T. 2, pp. 172–174.
4. Kulyk N.M., Sokolenko T.M. (2013) Tekhnolohiia adaptatsii u systemi upravlinnia pidpriemstvom. *Ekonomichnyi analiz*. T. 14, no. 3, pp. 96–100.
5. Miasnykov V.O. (2015) Adaptivne upravlinnia pidpriemstvamy mashynobuduvannia u zabezpechenni yikh innovatsiinoho rozvytku. *Visnyk NTU «KhPI»*. Serii: *Aktualni problemy upravlinnia ta finansovo-hospodarskoi diialnosti pidpriemstva*. Kharkiv: NTU «KhPI», no. 61 (1170), pp. 52–56.
6. Oliferuk S.I. Adaptivne upravlinnia rozvytkom silskoho hospodarstva: sutnist ta oznaky. *Efektivna ekonomika*. 2012. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1648>.
7. Slovnyk inshomovnykh sliv: tлумachennia, slovotvorennia ta slovovzhyvannia / Za red. S.Ya. Yermolenko; Khudozh.-oformliuvach B.P. Bubyk. Kharkiv: Folio, 2006. 623 p.

8. Stets I.I. (2017) *Adaptyvne upravlinnia pidpriemstvom. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 18, pp. 300–305.
9. Sutherland J., Canwell D. (2004) *Key Concepts in Strategic Management*. Houndmills: Palgrave Macmillan.

*E-mail: tatkanvo@ukr.net*