

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.336

JEL classification: M21

DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.247229>**Ареф'єва О. В.**доктор економічних наук, професор
ORCID ID: 0000-0001-5157-9970**Побережна З. М.**кандидат економічних наук, доцент
ORCID ID: 0000-0001-6245-038X
Національний авіаційний університет

ХОЛІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ АДАПТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИКЛІЧНОЇ ЕКОНОМІКИ

HOLISTIC ADAPTIVITY MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN THE CYCLIC ECONOMY

В ході дослідження автором сформовано концепцію холістичного управління адаптивністю підприємства в умовах циклічної економіки, а також виокремлено стани підприємства в умовах циклічної економіки та взаємодію між всіма учасниками, які є єдиним цілим. Визначено основні принципи холістичного управління та запропоновано систему формування адаптивності підприємства, що дають можливість оптимізувати діяльність підприємств в умовах циклічної економіки. Під системою формування адаптивності підприємства, слід розуміти сукупність методів, критеріїв, принципів та цілей, а також напрямів забезпечення адаптивності підприємства залежно від його стану, що дозволить йому пристосуватися до умов зовнішнього і внутрішнього середовища на основі саморегулювання. Циклічність економічних процесів впливає на формування стійких умов розвитку підприємства, які змушені адаптуватися шляхом систематизації, оцінки та аналізу змін, що відбуваються під дією факторів циклічності. Ефективне функціонування підприємства є стратегічним планом його розвитку і являє собою концепцію дій, що зорієнтовані на підвищення ефективності, результативності, продуктивності функціонування діяльності у відповідності сучасним тенденціям. Таким чином, саме холістичне управління здатне забезпечити конкурентні переваги та суттєво підвищити ефективність функціонування підприємств в умовах циклічної економіки, а також мінімізувати вплив зовнішнього середовища, оскільки спрямоване на вирішення конкретних завдань та розроблення конкретних заходів, які сприятимуть інноваційній активності підприємства. Розроблено алгоритм холістичного підходу до управління підприємством в умовах циклічної економіки. Таким чином, запропонований алгоритм передбачає адаптацію підприємства з урахуванням фактора циклічності, створення якісних механізмів реагування на динаміку зовнішнього середовища з метою запобігання різким циклічним «стрибкам» у процесі діяльності підприємства та забезпечення максимально повного, раціонального використання внутрішніх можливостей. Досягнення стійкого функціонування та розвитку підприємства в умовах циклічної економіки є запорукою до інноваційного розвитку.

Ключові слова: холістичне управління, адаптивність підприємства, адаптація, циклічна економіка, система формування адаптивності, циклічність, стан підприємства, життєвий цикл підприємства.

During the study, the author formed a concentration of holistic management of enterprise adaptability in a cyclical economy, as well as highlighted the state of the enterprise in a cyclical economy and the interaction between all participants, which are a single whole. The basic principles of holistic management are defined and the system of formation of adaptability of the enterprise which gives the chance to optimize activity of the enterprises in the conditions of cyclic economy is offered. Under the system of forming the adaptability of the enterprise should be understood as a set of methods, criteria, principles and goals, as well as areas of adaptability of the enterprise depending on its condition, which will allow it to adapt to external and internal environment through self-regulation. The cyclical nature of economic processes affects the formation of sustainable conditions for enterprise development, which are forced to adapt by systematizing, evaluating and analyzing the changes that occur under the influence of cyclical factors. The effective functioning of the enterprise is a strategic plan for its development and is a concept of action aimed at improving the efficiency, effectiveness, productivity of the activities in accordance with modern trends. Thus, holistic management is able to provide competitive advantages and significantly increase the efficiency of enterprises in a cyclical economy, as well as minimize the impact of the external environment, as it aims to solve specific problems and develop specific measures to promote innovation. An algorithm for a holistic approach to enterprise management in a cyclical economy has been developed. Thus, the proposed algorithm involves the adaptation of the enterprise taking into account the cyclical factor, the creation of quality mechanisms to respond to the dynamics of the environment in order to prevent sharp cyclical "jumps" in the enterprise and ensure the fullest, rational use of internal capabilities. Achieving sustainable operation and development of the enterprise in a cyclical economy is the key to innovative development.

Keywords: holistic management, adaptability of the enterprise, adaptation, cyclic economy, system of formation of adaptability, cyclicity, state of the enterprise, life cycle of the enterprise.

Вступ. В сучасних умовах господарювання підприємства стикаються з глобалізаційними процесами та трансформацією економічних відносин, що призводять до нерівномірного розвитку ринку, невизначеності середовища, неузгодженості в реалізації потреб та інтересів різних учасників ринку. Перебування підприємств у складних економічних умовах функціонування потребує перегляду підходів щодо управління його розвитком, особливу роль відіграє створення цілісного підходу в системі управління, а також застосування єдиних принципів при створенні механізму регулювання ринку із врахуванням його галузевих особливостей. Проблема особливо актуалізується в умовах сьогодення, коли для досягнення успіху на динамічному ринку підприємствам необхідно застосовувати у своїй практиці новітні прийоми та інноваційні концепції управління. Перебуваючи в циклічному середовищі, підприємство функціонує за власним внутрішнім циклом. Позиціонування в економічній системі передбачає визначення точки перетинання життєвого циклу підприємства, економіки та галузі. За умов циклічної економіки підприємство повинно забезпечити стійке функціонування, при цьому даний процес необхідно розглядати у нерозривній єдності з поняттям адаптивності підприємства, що досягається шляхом запобігання внутрішнім та зовнішнім загрозам. Саме холистичний підхід орієнтований на більш ефективне використання наявного внутрішнього ресурсного забезпечення та посилення взаємодії із зовнішніми суб'єктами для досягнення та підтримання адаптивності підприємства в умовах циклічної економіки.

Теоретичні та методичні проблеми розвитку системи адаптації та функціонування підприємств висвітлені такими дослідниками як: Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. [5], Ареф'єва О.В. [1], Дикань В.Л., Пономарьова Т. В. [2], Прохорова В.В., Колещук О.Я. [4], Маслак О.І. [11], Чобіток В.І. [3] та багато ін. Значний внесок у формування і розвиток теоретико-прикладних положень з формування та використання холистичного управління зробили вітчизняні та зарубіжні науковці, серед яких праці: Котлер Ф., Келлера К.Л. [7], Загорна Т.О. [6], Уфімцев Р. [9], Криковцев А.А. [8], Снігур Х. [10] та інші. Аналіз теоретичних досліджень і публікацій, свідчить про високу зацікавленість вчених питанням формування і використання концепції адаптивного управління та холистичного підходу, проте недостатньо уваги приділено питанням щодо холистичного управління адаптивністю підприємства в умовах циклічної економіки, що набуває актуального значення.

Постановка завдання є розробка концептуального холистичного підходу щодо управління адаптивністю підприємства в умовах циклічної економіки орієнтованої на сучасні реалії.

Методологія. Результати отримані за рахунок застосування методів: аналізу та порівняння, синтезу та теоретичного узагальнення – для формування системи адаптивності підприємства в умовах циклічної економіки; абстрактно-логічного – для визначення принципів, методів та інструментів адаптивності підприємства при реалізації холистичного підходу та для розробки рекомендацій щодо його вдосконалення; графічного аналізу – для наглядного відображення отриманих результатів дослідження.

Результати дослідження. Підприємство як відкрита економічна система перебуває у постійному взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, відповідно й процеси формування, використання та розвитку його економічного потенціалу суттєво залежать від змін мікро-, мезо- та макросередовища. У результаті постійної синергетичної взаємодії внутрішніх можливостей і системи зовнішніх факторів визначається стадія життєвого циклу господарюючого суб'єкта. Циклічні процеси впливають на формування умов розвитку підприємств, які змушені адаптуватися шляхом систематизації, оцінки та аналізу змін, що відбуваються.

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємств здебільшого залежить від використання раціональних систем управління, які можна просторово-динамічно оцінити за такими напрямками:

- формування структури напрямків зростання ефективності відповідно до обраної стратегії розвитку підприємства;

- максимізація економічного результату на основі збалансованого управління за всіма напрямками розвитку підприємства.

Отже, забезпечення стабільного ефективного функціонування підприємства і високого рівня конкурентних переваг та інноваційності його розвитку потребує застосування адаптивного підходу в його управлінні.

Конкурентоспроможність підприємства – це реальна та потенційна спроможність підприємства проєктувати, виготовляти та збувати, в тих чи інших конкретних умовах, продукцію, яка користується більш пріоритетним попитом у споживачів при умові ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку [2].

Для того, щоб підприємство мало достатній рівень конкурентоспроможності, йому необхідно уміти адаптуватись до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Необхідність адаптивного управління пов'язана з тим, що, з одного боку, підприємство має на меті постійне та безперервне поліпшення своєї діяльності, з іншого – підприємство працює в постійно мінливих умовах, що створюють невизначеність. В умовах циклічної економіки використання адаптивного управління дає змогу зняти протиріччя між поточним станом підприємства і тим, яке потрібно для успішної роботи в нових змінених умовах.

Головним параметром для вибору оптимального напрямку розвитку підприємства повинна стати адаптація його до зовнішніх умов, а також підвищення його можливостей та розвиток конкурентних переваг. Для забезпечення підвищення економічного потенціалу підприємства першочерговим завданням є покращення його ресурсних можливостей, технологічне оновлення процесу виробництва, інноваційний розвиток його структурних елементів, підвищення кваліфікації кадрового складу, покращення якості продукції, інтелектуалізація бізнес-процесів на підприємстві, що забезпечить підвищення його конкурентоспроможності та додасть гнучкості підприємству при змінах зовнішнього середовища, а також допоможе зростанню його результативної діяльності [1].

Таким чином, під системою адаптивного управління підприємством в умовах циклічної економіки слід розуміти сукупності методів, критеріїв, принципів

та цілей, а також напрямів забезпечення адаптивності підприємства залежно від його стану, що дозволить йому пристосуватися до умов зовнішнього і внутрішнього середовища на основі саморегулювання. (рис. 1).

Формування і реалізація системи адаптивного управління підприємством в умовах циклічної еконо-

міки проводиться на основі ряду принципів: системності, економічної ефективності, комплексності, динамічності, безперервності, збалансованості, гнучкості, інформативності та циклічності. Як структурні елементи системи адаптивного управління підприємством в умовах циклічної економіки слід виділити: види і

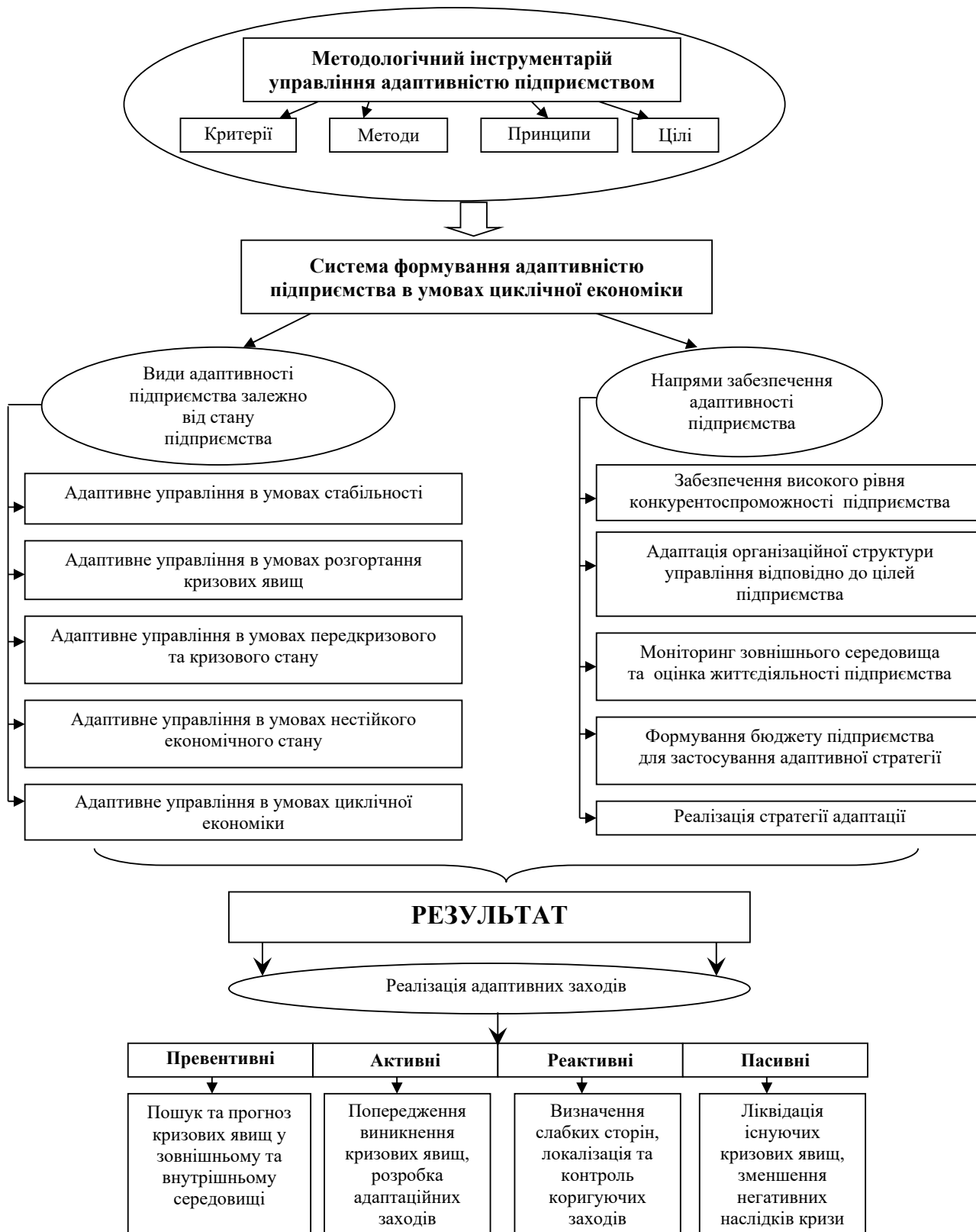


Рисунок 1 – Система формування адаптивності підприємства в умовах циклічної економіки

напрями забезпечення адаптації. Система адаптивного управління підприємством передбачає прогнозування змін стану зовнішнього середовища для попереджувального впливу з боку підприємства.

Слід зазначити, що розвиток підприємства, яке реалізує систему адаптивного управління, матиме еволюційний характер. Але при цьому необхідно врахувати, що орієнтиром такого розвитку все ж служитиме стра-

тегічна мета, а саме – виживання в умовах несприятливого і невизначеного середовища, що можна вважати актуальним для більшості підприємств, особливо в кризових економічних умовах [5].

Оскільки будь-яке підприємство розглядається як холистична система, сфокусована на досягнення єдиної мети, виконання поставлених завдань безпосередньо залежить від злагодженості та ефективності

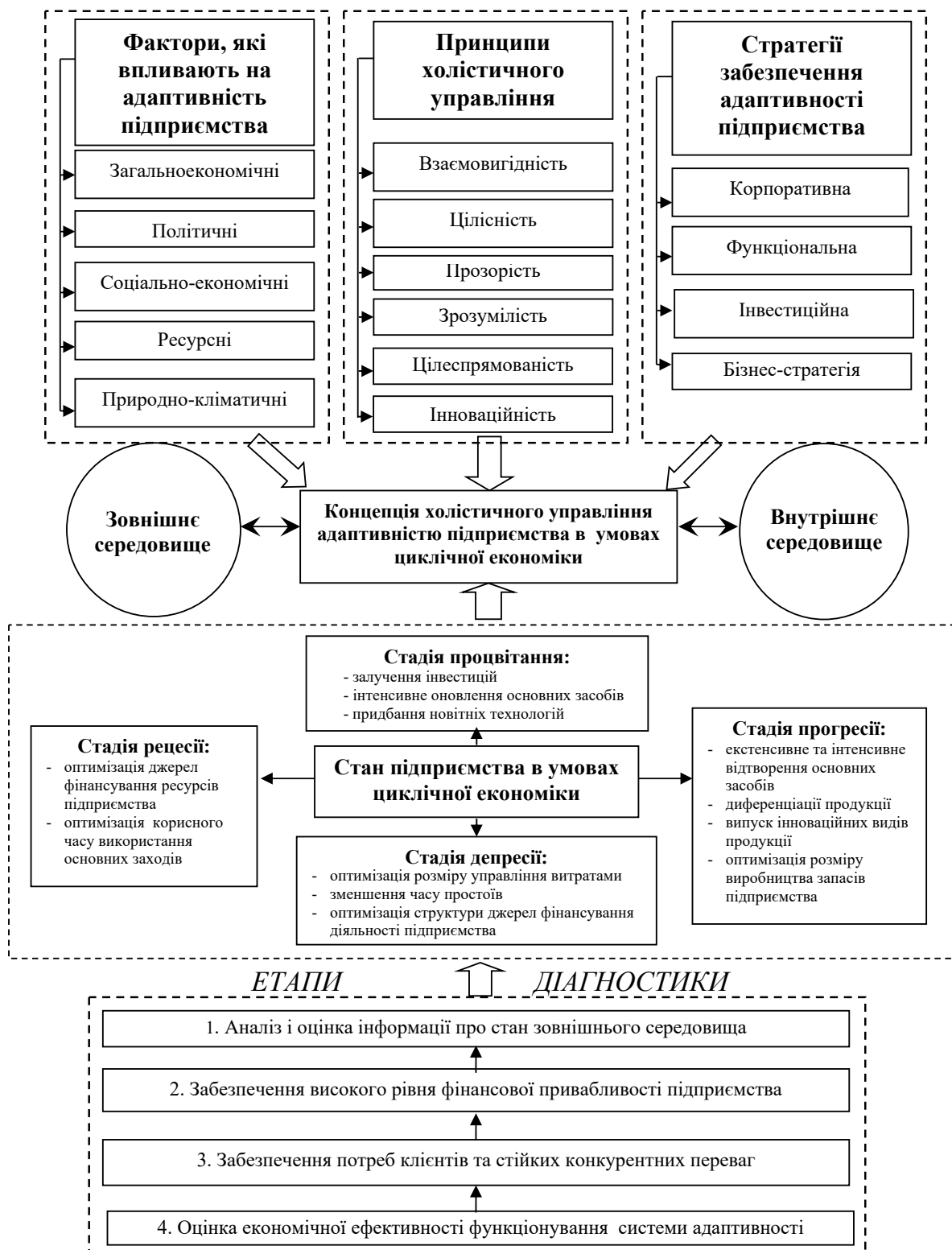


Рисунок 2 – Концепція холистичного управління адаптивністю підприємства в умовах циклічної економіки

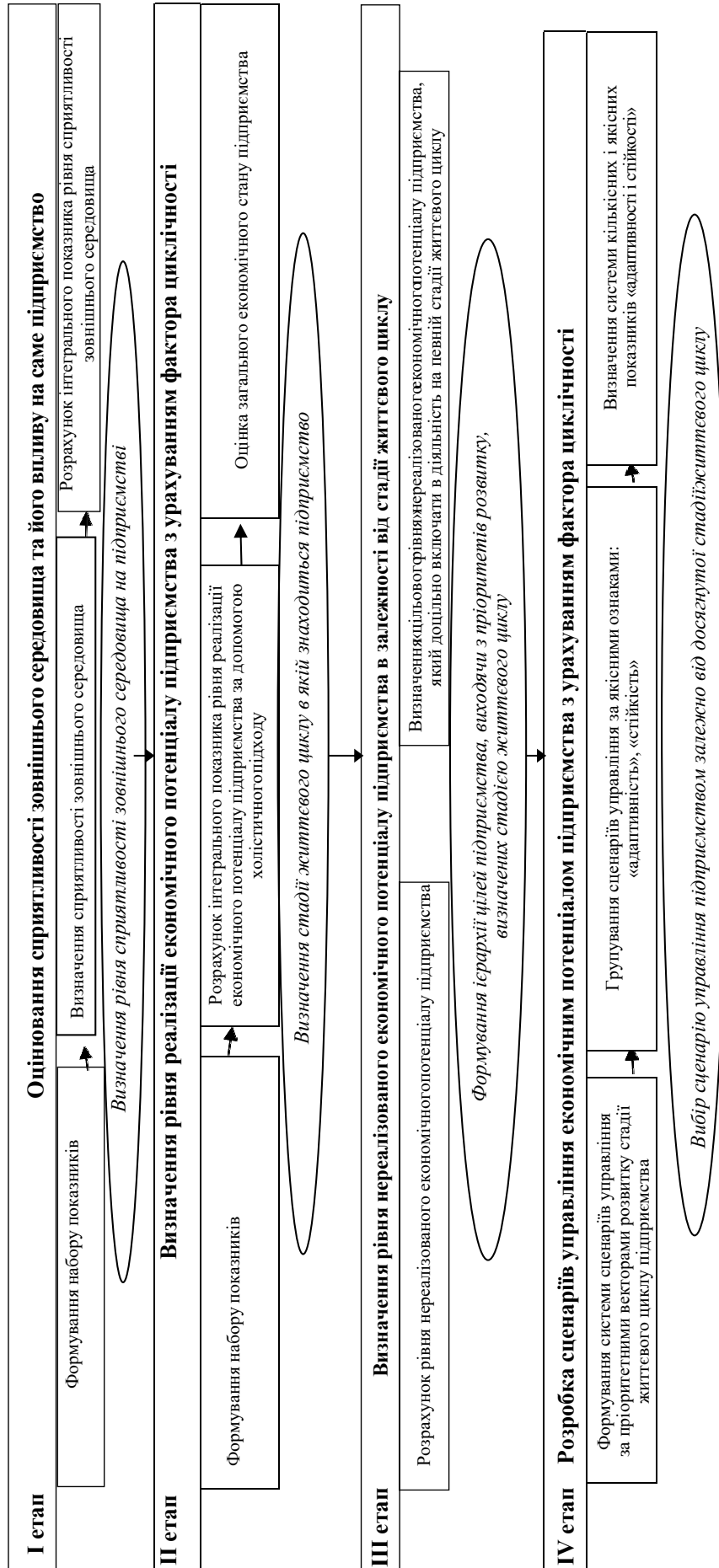


Рисунок 3 – Алгоритм холістичного підходу до управління підприємством в умовах циклічної економіки

роботи всіх підрозділів як єдиного механізму. Концепція холистичного управління є однією з ефективних методів управління результатами бізнесу, бо за допомогою неї витрачання бюджетів і виконання щоденних завдань інтегруються в загальну систему контролінгу, що дозволяє відстежувати досягнення стратегічних цілей підприємства.

Основними етапами розробки та впровадження концепції холистичного управління адаптивністю підприємства в умовах циклічної економіки є:

- вивчення організаційної структури підприємства;
- визначення ключових стратегічних показників, а також ключових показників результативності підприємства;
- моделювання (декомпозиція) стратегічних цілей підприємства;
- розробка планових показників ефективності для підприємства в цілому, структурних підрозділів;
- автоматизація системи і її інтеграція з внутрішньокорпоративними програмними продуктами.

Розробка і впровадження концепції холистичного управління адаптивністю підприємства в умовах циклічної економіки є досить складним процесом, однак дозволяє врахувати особливості кожного стану підприємства та шляхів подолання і переходу до кращих позицій на ринку, яка представлена на рис. 2.

Запропонована концепція холистичного управління адаптивністю підприємства в умовах циклічної економіки включає в себе визначення факторів, які впливають на адаптивність підприємства з метою постійного моніторингу, оцінювання, аналізу та формування ефективних управлінських рішень щодо їх максимальної нейтралізації. Дана концепція враховує стан підприємства в залежності від його життєвого циклу та впровадження заходів щодо нейтралізації ризиків, здійснення раннього попередження, поліпшення ситуації та моніторингу конкретних ризиків. Усі ці заходи надають можливість підприємствам своєчасно та з меншими втратами подолати релевантний ризиковий спектр у процесі управління холистичним розвитком.

Таким чином, знання фази життєвого циклу дає підприємству чимало корисної інформації (типові проблеми, ризики, можливі санаційні заходи, інструменти оптимізації діяльності тощо), що сприяє більш точному прогнозуванню діяльності підприємства, попередженню кризових явищ, застосуванню максимально ефективних санаційних заходів у точках біфуркації з метою реалізації бажаної траєкторії розвитку (атрактора) [11].

Виходячи з визначених принципів та факторів впливу на підприємство в умовах мінливості середо-

вища, пропонується реалізовувати алгоритм холистичного підходу до управління підприємством в умовах циклічної економіки, що ґрунтується на реалізації чотирьох послідовних етапів (рис. 3):

- 1) оцінювання сприятливості зовнішнього середовища та його впливу на саме підприємство;
- 2) визначення рівня реалізації економічного потенціалу підприємства з урахуванням фактора циклічності, що передбачає кількісну та якісну оцінку результату взаємодії елементів внутрішніх можливостей підприємства та стадії його життєвого циклу;
- 3) визначення рівня нереалізованого економічного потенціалу стадії життєвого циклу як бажаного розміру невикористаних можливостей підприємства;
- 4) розробка сценаріїв управління економічним потенціалом підприємства з урахуванням цілей і завдань досягнутої стадії життєвого циклу з метою забезпечення адаптивності підприємства на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, запропонований алгоритм холистичного підходу до управління підприємством в умовах циклічної економіки, передбачає забезпечення максимально повного, раціонального використання внутрішніх можливостей підприємства та досягнення стійкого функціонування в умовах циклічних процесів.

Висновки. Адаптивність підприємства є важливим фактором для розвитку та реалізації його конкурентних переваг. Запропонована концепція холистичного управління адаптивністю підприємства в умовах циклічної економіки дає змогу сформувати сукупність стійких зв'язків його елементів, їхню цілісність яка забезпечить реалізацію стратегічних напрямів гармонійного розвитку підприємства, отримання синергетичного ефекту в умовах взаємодії з мінливим зовнішнім середовищем.

У відповідності до холистичного підходу управління адаптивністю підприємства в умовах циклічної економіки повинно бути спрямованим на визначення фактичної потреби підприємства у рівні адаптації його до наявності ресурсного й організаційного забезпечення, формування партнерських відносин із зовнішніми середовищем та реалізації захисних заходів. Узагальнюючи доцільно підкреслити, що холистичне управління формує необхідне підґрунтя для удосконалення забезпечення адаптивності підприємства через поєднання цілісності процесу розроблення та реалізації захисних заходів стосовно усіх функціональних складових із необхідною конкретизацією виконання завдань кожним працівником підприємства як найменшої складової системи.

Література:

1. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Інтелектуалізація управління холистичним розвитком бізнес-процесів підприємства. *Вісник КНУТД. Серія: Економічні науки*. 2019. № 5 (139). С. 78–92.
2. Дикань В.Л., Пономарьова Т.В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка»*. 2011. № 36. С. 100–105. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/1209/1/Дикань.pdf>
3. Чобіток В.І. Стратегічно-цільовий комплекс інтелектуалізації управління холистичним розвитком промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 423–430. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-423-430>
4. Прохорова В.В., Колещук О.Я. Просторово-динамічна оцінка системи управління сучасними промисловими підприємствами. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 3(41). С. 133–139.
5. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Бізнес-Інформ*. 2018. № 12. С. 435–440.

6. Загорна Т.О., Стасюк О.М. Концепція холистичного маркетингу: джерела проблематики та елементи. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 2. С. 32–38.
7. Котлер Ф., Келлер К.Л., Павленко А.Ф. *Маркетинговий менеджмент* : підручник. Київ : Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с.
8. Криковцев А.А. Холистический маркетинг в системе бизнес-взаимодействий предприятий. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4. Т. 1. С. 85–89.
9. Уфимцев Р. Интрамаркетинг, холистичний маркетинг. URL: <http://www.metaphor.ru/er/approach/overview.xml>.
10. Снігур Х.А. Холистична модель управління персоналом. *Економіка та держава*. 2016. № 12. С. 47–50.
11. Маслак О.І., Безручко О.О. Особливості оцінювання економічного потенціалу підприємства в умовах циклічних коливань. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. №1 (48). С. 121–127

References:

1. Arefieva, O.V. and Poberezhna, Z.M. (2019), Intellectualization of management of holistic development of business processes of the enterprise, *Bulletin of KNUTD. Series: Economic Sciences*, № 5 (139), p. 78–92.
2. Dykan, V.L. and Ponomareva, T.V. (2011), Methodical approaches to assessing the competitiveness of the enterprise, *Bulletin of Economics of Transport and Industry. Economics series*, № 36, p. 100–105. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/1209/1/Дикань.pdf>
3. Chobitok, V.I. (2020), Strategic-target complex of intellectualization of management of holistic development of industrial enterprises, *Business Inform*, № 3, p. 423–430. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-423-430>
4. Prokhorova, V.V. and Koleschuk, O.Y. (2019), Spatial-dynamic assessment of the management system of modern industrial enterprises, *Economics and management of enterprises*, № 3 (41), p. 133–139.
5. Piletska, S.T. and Koritko, T.Y. (2018), The system of adaptive enterprise management in a changing environment, *Business-Inform*, № 12, p. 435–440.
6. Zagorna, T.O. and Stasiuk, O.M. (2012), The concept of holistic marketing: sources of problems and elements, *Marketing and innovation management*, № 2, p. 32–38.
7. Kotler, F., Keller, K.L. and Pavlenko, A.F. (2008), *Marketing management: a textbook*, «Himdjest», Kyiv, Ukraine.
8. Krikovtsev, A.A. (2011), Holistic marketing in the system of business interactions of enterprises, *Marketing and innovation management*, № 4, Т. 1, p. 85–89.
9. Ufimtsev R. Intramarketing, holistic marketing, available at: <http://www.metaphor.ru/er/approach/overview.xml>.
10. Snigur, H.A. (2016), Holistic model of personnel management, *Economy and State*, № 12, p. 47–50.
11. Maslak, O.I., and Bezruchko, O.O. (2013), Features of estimation of economic potential of the enterprise in the conditions of cyclic fluctuations, *Bulletin of socio-economic research*, № 1 (48), P. 121–127