

ФОРМУВАННЯ АДАПТАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

© Семенів О.М., Грибик І.І., Буняк С.О., 2004

Розглянуто сутність адаптації організаційно-виробничих систем до змін зовнішнього середовища через процес реалізації їх адаптаційних властивостей. Досліджено механізм формування адаптаційного потенціалу організації як упорядкування сукупності множини різноспрямованих реакцій її елементів.

In article the essence of adaptation of organizational – industrial systems to changes of an environment through process of realization of their adaptable properties is considered. The mechanism of formation of adaptable potential of the organization as orderings of set of set of different reactions of its elements is investigated.

Постановка проблеми. Забезпечення успішного функціонування підприємства в сучасних умовах вимагає адаптації до змін зовнішнього середовища. Проте механізм реалізації процесу адаптації вивчений недостатньо. Велика частина добре оснащених підприємств з науково-обґрунтованим управлінням часто зазнає невдач у реалізації своєї місії через невідповідну реакцію на зміну вимог зовнішнього середовища. Це свідчить про необхідність подальшого вивчення та удосконалення методичних підходів до управління процесом адаптації з врахуванням сучасних особливостей функціонування і механізмів реалізації з врахуванням сучасних механізмів реакції на зміни зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і результатів. Адаптація підприємств до змін зовнішнього середовища особливо активно досліджується в останнє десятиліття, коли посилилась дія чинників глобалізації світової економіки. Зростає динаміка змін, змінились погляди на роль особистісних чинників у забезпеченні успіху діяльності організації.

Проте до цього часу не існує єдності поглядів на суть процесу адаптації, підходів до його ефективної реалізації, можливостей та механізмів управління ним, ролі різних чинників у формуванні та використанні адаптаційного потенціалу організації. В той самий час результатом адаптації великого технологічно застарілого економічного потенціалу України визнається не задовільним, а втрати можливостей відновлення виробництва – значними, що підвищує актуальність удосконалення управління процесом адаптації.

Постановка задач. На основі дослідження сутності процесу адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, як основної властивості системи і її елементів, її впливу на реалізацію місії, будуть розроблені концептуально-методичні підходи до виявлення механізму формування адаптаційного потенціалу організації та інтенсифікації управління процесом його використання.

Виклад основного матеріалу. Головною проблемою забезпечення успішного функціонування підприємства в сучасних умовах є необхідність пристосування його до мінливості зовнішнього середовища, котра проявляється у невизначеності і нестабільності поведінки споживачів, постачальників, конкурентів, органів державної влади і місцевого самоврядування, власників та акціонерів, а також і своїх працівників.

Тільки адаптація до змін зовнішнього середовища забезпечує підприємству можливість реалізації своєї місії і успішне функціонування як суб'єкта ринкових відносин. Отже, адаптація є об'єктивною необхідністю для успішного функціонування підприємства в ринкових умовах.

З іншого боку, адаптація підприємства до змін умов існування є однією із найважливіших його властивостей як організаційно-виробничої системи. Тому з точки зору управління важливо, щоб підприємство адаптувалось до змін умов функціонування в такий спосіб, щоб якнайповніше забезпечити реалізацію своєї місії і цілей. Для цього необхідно забезпечити керованість процесом адаптації як підприємства в цілому, так і його складових елементів, котрі, зокрема, маючи адаптаційні властивості, можуть змінювати цілі свого функціонування не завжди на користь системи в цілому. Як показує аналіз, більшість підприємств України невдало адаптувалась до зміни середовища функціонування. Досить часто підприємства, котрі за оцінкою експертів мали найкращі умови для пристосування до змін зовнішнього середовища, зазнали економічної скрути або й зовсім збанкрутували, про що свідчать дані, наведені в таблиці.

В літературі зазначається, що багато підприємств витрачають великі зусилля на приведення рівня управління до науково обґрунтованого і досягають у цьому визначних успіхів [3]. Проте значна частина із них досить часто зазнає невдач у досягненні бажаних результатів через невідповідну реакцію на зміну вимог зовнішнього оточення. Це свідчить про те, що методичні питання управління процесом адаптації, підходи до його удосконалення з врахуванням сучасних особливостей функціонування і змін зовнішнього оточення та його впливу на внутрішнє середовище підприємства розроблені недостатньо. Спроби узагальнити досвід управління процесом адаптації передових підприємств також виявилися невдалими. Розглянемо детальніше сутність процесу адаптації підприємств до змін вимог зовнішнього оточення і можливості та шляхи підвищення ефективності управління ним з метою забезпечення якнайповнішої реалізації місії та цілей діяльності.

Удосконалення управління процесом адаптації ґрунтується на єдності його сторін: змісту, організації і технології управління. Для підприємства як організаційно-виробничої системи, що функціонує у нестабільному середовищі, найважливіше визначити функції, підфункції, роботи і завдання з адаптації, організаційні процедури і регламенти процесу, які охоплюють порядок взаємодії ланок, елементів, складових системи, в тому числі й індивідуальних учасників, тобто встановити механізм просторової та ієрархічної взаємодії та взаємозв'язків як між суб'єктом та об'єктом, так і елементами їх внутрішнього середовища. Технологія управління процесом адаптації охоплює операції взаємозв'язку, алгоритми, цикли, стадії, роботи, процедури і регламенти підготовки, обґрунтування та прийняття рішень, побудови взаємовідносин в системі ієрархії в часі та просторі і, найголовніше, встановлення критеріїв ефективності та оцінки дій усіх учасників процесу адаптації, їх мотивації з метою якнайповнішої реалізації місії та цілей організації.

Під впливом змін зовнішнього середовища одні елементи або учасники процесу адаптації (назвемо їх активними) можуть непрогнозовано змінювати свою поведінку, інші (назвемо їх пасивними) здатні змінювати параметри своїх можливостей лише у заданому діапазоні або у наперед обумовлених границях. Активними елементами або учасниками процесу адаптації вважається персонал, конкретні особистості, їх об'єднання на основі формальних і неформальних зв'язків, уподобань, інтересів, із яких формуються групи впливу на процес адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Пасивні елементи – це засоби виробництва, технологічні лінії, контрольні, вимірювальні та випробувальні комплекси і, накінець сама продукція, параметри можливостей, які можуть змінюватись у межах, передбачених їх конструктивними особливостями, паспортними даними, діапазоном регулювання тощо.

Зміни зовнішнього середовища можуть відкривати для організації нові сприятливі можливості, мати негативний вплив, або їх дія може бути невизначеною. Цим визначаються як зміст, так і основні функції і завдання процесу адаптації.

Розглянемо детальніше зміст та сутність процесу адаптації підприємства як організаційно-виробничої системи та завдання з управління ним з врахуванням викладеного підходу до поведінки різних складових системи.

Таблиця 1

Результати адаптації провідних підприємств м. Львова до ринку

№ з/п	Перелік підприємств і орієнтовна чисельність працівників	Становище підприємств на ринку на початку ринкового реформування економіки	Визначальна компетенція підприємства	Експертна оцінка можливостей адаптації підприємства на початку 90-х років	Відомі вразливості підприємства у ринковому середовищі	Сучасний стан адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища на початку III тисячоліття
1	2	3	4	5	6	7
1	Державний завод "Львівприлад" ≈ 8,8 тис. чол.	Монополіст в Україні Монополіст в СНД Конкурентоспроможна продукція за цінами в СНД, східноєвропейських та інших країнах	Виготовлення датчиків для вимірювання температур і приладів стану продукту у продуктопроводах	Найкращі перспективи серед підприємств Львівщини	Низька якість продукції Відсутність власного науково-проектного забезпечення розвитку	У 2003 р. оголошено банкрутство
2	ВАТ "Концерн" Електрон" ≈ 30 тис. чол.	Понад 60 % обсягів виробництва телевізорів в Україні і близько 30 % в СНД. Налагоджена збутова мережа і поставка зарубіжної комплектації	Технологія виготовлення корпусних деталей, електронних модулів і японська лінія складання телевізорів	Нормальні стартові умови для боротьби за утримання становища на ринку	Низька якість продукції	Обсяги продажів не перевищують 10 % від досягнення 1990 р.
3	Державний завод ЛОРТА	Рівень конверсії 80–90 %. Досвід роботи з централізованим розподілом продукції	Технологія виробництва електронних модулів ЕОМ Технологія цифрового лазерного запису і відтворення звуку Технологія виробництва пристроїв передачі високочастотних сигналів	Незначні можливості збереження обсягів діяльності, потреба у зданих коштах для диверсифікації і конверсії	Відсутність власного науково-проектного забезпечення розвитку	Обсяги продажів не перевищують 10 % від рівня 1990 р.
4	Завод "Львівсільмаш" ≈ 5 тис. чол.	Монопольне становище на ринку України і СНД	Універсальна технологія	Нормальні стартові умови для боротьби за утримання становища на ринку і оновлення асортименту	Низька якість продукції. Необхідність розширення асортименту виробів у зв'язку з появою інших споживачів, крім колгоспів і радгоспів	Обсяг продажів від 5 до 10 % до 1990 р.
5	ВАТ "Львівський автотранспортувач" ≈ 5 тис. чол.	Монопольне становище на ринку України і СНД Розвинута сервісно-збутова мережа на теренах СНД	Технологія виготовлення і випробування гідросистем	Важкі стартові умови переходу до ринку у зв'язку з потребою фінансування оновлення виробів і технології	Застарілі моделі продукції, низька якість, вузький асортимент	Оголошений банкрутом у 2001 р.
6.	ВАТ "ЛАЗ" ≈ 8,0 тис. чол.	Привілейоване становище на ринку. Розвинута сервіснозбутова мережа	Технологія нарізання труб для виготовлення кузова	Нормальні стартові умови для боротьби за утримання становища на ринку оновлення продукції і розширення асортименту	Виробництво застарілих моделей, необхідність розширення асортименту і підвищення якості	Обсяг продажів становить 2–5 % від проектної потужності

Будь-яка система, виходячи із сучасних уявлень, має матеріально-інформаційну природу [4]. Матеріальна основа – це сукупність об'єднаних в єдине ціле елементів, таких як матеріальні активи підприємства, обладнання, технологічні лінії, філії, які виконують виробничі та інші функції. Такі самі функції виконують і трудові чинники, які одночасно є носіями інформаційної основи системи. Нематеріальна компонента системи, яка пов'язує у системне ціле її матеріальні елементи, забезпечує їх упорядкованість у просторі і часі. Це стосується як внутрішніх елементів, так і системи і зовнішнього середовища в цілому.

Зміна зовнішнього середовища порушує рівноважний стан системи, упорядкованість її елементів [1]. Для повернення системи у рівноважний стан та відновлення упорядкованості елементів, так само, як і забезпечення розвитку, потрібна додаткова енергія. Додаткова енергія системі потрібна також і на подолання внутрішнього опору змінам. Отже, всю енергію на забезпечення процесу адаптації ОВС до змін зовнішнього оточення можна подати так:

$$E_{п.а} = E_{в.о} + E_{н.в} + E_{рес} ,$$

де $E_{п.а}$ – енергія, яку потрібно витратити на процес адаптації підприємства до зміни зовнішнього середовища та адаптацію до них всіх елементів системи при збереженні обсягів діяльності; $E_{в.о}$ – енергія, яку потрібно витратити на вирішення проблем відновлення досягнутого рівня діяльності, подолання опору елементів до змін; $E_{н.в}$ – незворотні витрати енергії, пов'язані з викликаними процесом адаптації змінами (наприклад, вартість матеріальних компонентів системи, які неможливо використати після реалізації адаптаційних заходів для приведення системи до нових умов функціонування за вирахуванням доходу від їх ліквідації тощо); $E_{рес}$ – енергія, яка витрачається на розвиток окремих елементів системи та формування нових, потреба у яких визначається наслідками емергентності.

Енергію процесу адаптації забезпечують кошти (власні або залучені), витрачені на неї, або на нові ідеї, підходи, продукти, технології, які генеруються і впроваджуються персоналом для збереження рівня діяльності або на забезпечення цілеспрямованого розвитку системи. Однак продукування нових ідей, виробів, технологій, знань, які змінюють внутрішню енергію системи, вимагають не тільки певних коштів (навчання персоналу, отримання нової інформації, купівля ліцензій), але й покращання стану внутрішнього середовища підприємства, його організаційної культури, удосконалення взаємовідносин особистості та організації. Виходячи з цього, всю енергію системи можна виразити так:

$$E_c = E_{од} + E_{па} + E_{рп} + E_{нв} ,$$

де E_c – енергія системи; $E_{од}$ – енергія, яка витрачається на забезпечення процесу основної діяльності; $E_{па}$ – енергія, яка витрачається на процес адаптації до змін зовнішнього оточення; $E_{рп}$ – енергія, яка скеровується на підвищення або зростання потенціалу системи, який забезпечує можливості її розвитку та адаптації до змін оточуючого середовища; $E_{нв}$ – енергія незворотних витрат.

Зовнішні впливи призводять до зниження інформаційної упорядкованості системи та зменшення її потенціалу. Кожний елемент системи по-різному реагує на зовнішні впливи, що призводить до збільшення витрат на координацію їх діяльності, подолання опору змінам та наслідків набуття нових властивостей (емердженції). Основним чинником зменшення інформаційної упорядкованості є реакція на зміни людини, котра, аналізуючи свій досвід, причини успіхів та поразок, прислуховуючись до порад керівництва, думок колег, прогнозує можливі наслідки для системи і для себе тощо, робить певні висновки [2]. Вони визначають зміну поведінки особистості, її рішення стосовно характеру адаптації до оточення і взаємодії з ним. Ці зміни поведінки, хоча і носять індивідуальний характер, але спричиняються спочатку до виникнення властивостей колективної поведінки, а часом і до корпоративної. Цим зумовлена складність пошуку критеріїв ефективності кожного із елементів, механізмів, спрямування їх дій на користь системи, прогресивний її розвиток, оптимальне використання адаптаційного потенціалу кожної особистості, елемента і підприємства в цілому.

Формування адаптаційного потенціалу відбувається у двох площинах: по-перше, як диференціація окремих організаційних формальних об'єднань індивідів на окремі різноспрямовані групи впливу, напрямок дії яких може збігатись або розходитись з офіційними адаптаційними

заходами керівництва, і, по-друге, як солідаризація з проголошеною керівництвом стратегією адаптаційного процесу і активна участь у пошуку і реалізації найефективніших шляхів досягнення цілей організації і своїх особистих, які вважаються взаємопов'язаними. Якщо інтереси неформальних груп впливу суперечать офіційній стратегії керівництва, то це призводить до виникнення значних проблем управління і появи кризових явищ. Істотний вплив на динаміку негативних процесів має місце в ієрархії управління груп впливу негативного спрямування стосовно курсу на збереження обсягів діяльності і якнайповнішої реалізації місії і цілей організації. Як показує досвід підприємств України, якщо групи негативного впливу займають найвище положення в ієрархії управління, то тоді найчастіше реалізується розходження між офіційно декларованими і реально впроваджуваними стратегіями.

Зміни зовнішнього оточення, впливаючи на стан інформаційної упорядкованості організаційно-виробничої системи, не можуть не впливати на її потенціал – виробничий, науково-технічний, маркетингово-збутовий і, передусім, кадровий. Однак виявлення динаміки зміни величини потенціалу і ефективності його використання в методичному плані становить значні труднощі. Адже зміни зовнішнього середовища найчастіше впливають на виробничу потужність підприємства, організацію збуту продукції, розподіл товарів у торгівлі, рівень витрат, програму продажів, а також інноваційну спроможність, якість продукції та послуг, структуру покупців, якість продукції, логістичні рішення тощо. Зрозуміло, що проводити постійно аналіз потенціалу і всіх його елементів просто нереально. Навіть для періодичного аналізу потенціалу, визначення ступеня та ефективності його використання потрібно встановити критерії оцінки окремих функціональних потенціалів, кожний із яких потрібний для успішних дій підприємства на ринку в усіх сферах і напрямках його діяльності.

Висновки. Отже, адаптаційний потенціал організації формується переважно як об'єднання потенціалів особистостей, кожний із яких може бути заданий вектором із відповідними координатами. Характер реакції особистості на зміни визначається напрямком векторів, які можна звести до підтримки адаптаційного курсу адміністрації, опору його реалізації, невизначеності відношення особистості до змін.

На спроможність адаптації управлінського персоналу впливають як екзогенні, так і ендогенні чинники. До важливих ендогенних чинників слід віднести внутрішню готовність (переконаність) до впровадження змін. Екзогенні чинники пов'язані з привабливістю пропозицій ринку праці, впливом зовнішнього інформаційного середовища, потенціал особи пропонується описувати за допомогою вектора \vec{P}_i із чітко зазначеною системою показників (координат), які можуть визначати, наприклад, такі характеристики управлінського персоналу:

- розміщення на ієрархічній драбині управління організацією;
- професійна кваліфікація (визначається експериментально);
- внутрішній опір змінам (визначається експериментально).

Оскільки організація є складною системою, де перехрещується множина лінійних та функціональних зв'язків, то слід впровадити коефіцієнти вагомості для кожної особи, що характеризує ступінь її впливу на реакцію на зміни зовнішнього середовища на цьому рівні ієрархії.

Внутрішній опір змінам може набувати як додатних, так і від'ємних значень, характеризуючи відповідно відношення особи до впроваджених змін, причому модуль цього показника вказує на величину спротиву, підтримки або невизначеності відношення до впроваджуваних змін.

На певному етапі з координатами (0; 0; 0) керівництвом організації приймається рішення про необхідність впровадження змін, які забезпечать в певний момент таку готовність до ефективної діяльності в нових умовах. Впроваджувані зміни задаються вектором з координатами

$$\vec{P}(p, k, o),$$

де p – сумарний зважений бал управлінців, залучених до впровадження змін; k – сумарний бал кваліфікації задіяних працівників; o – сумарний бал сприяння впроваджуваним змінам.

$$\text{Отже, вектор } \vec{P}(p, k, o) = \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n \vec{P}_{ij}(p_{ij}q_{ij}; k_{ij}; o_{ij}).$$

Величину нагромадженого управлінського потенціалу адаптації можна регулювати для приведення його у відповідність до поставлених завдань. Регулювання здійснюється як вкладанням коштів у підвищення кваліфікації та розвиток визначальних компетенцій, так і посиленням мотивації, особливо ініціаторів та лідерів змін, а також нейтралізацією негативного впливу ідейних працівників та відвертих ворогів впровадження змін. Композиція множини векторів повинна максимально наближатись до визначеного параметра змін, що збільшуватиме величину адаптаційного потенціалу.

Неможливість з об'єктивних причин акумулювати необхідну величину управлінського потенціалу ставить під сумнів доцільність впровадження керівництвом ініційованих змін та викликає потребу перегляду складових управління процесом адаптації: цілей, заходів, розподілу ресурсів, організаційних та мотиваційних механізмів тощо.

Вектор адаптаційного потенціалу є одним із базисних векторів загального потенціалу організації поряд з науково-технічним, виробничим, зовнішніх зв'язків та підтримки. Аналогічний аналіз повинен проводитися стосовно величини кожного із перелічених часткових потенціалів, їх пропорцій у загальному адаптаційному потенціалі та відповідності до обґрунтованих цілей та стратегії реалізації змін. На основі результатів такого аналізу визначаються етапи процесу адаптації, розподіляються ресурси, включаються відповідні механізми їх забезпечення.

Для формування і стабільної підтримки величини інтегрального потенціалу підприємства, необхідного рівня та ефективності використання його адаптаційних можливостей повинні бути розроблені критерії оцінки ефективності функціонування всіх ланок управління, удосконалений мотиваційний механізм, який гарантував би забезпечення обсягів діяльності і найактивнішу реалізацію його місії з врахуванням зміни вимог зовнішнього середовища.

1. Бодди Д., Пейтон Р. *Основи менеджмента.* – СПб., – М., – Харьков, – Минск, 1999.
2. Выханский О.С., Наумов А.К. *Менеджмент.* – М., 1994.
3. Колос Б.У. *Управління державою III тисячоліття.* – Львів, 2004.
4. Стангерс И., Пригожин И. *Порядок из хаоса.* – М., 1986.
5. Гончаров В.Н. и др. *Система адаптации и организации сборного производства.* – Луганск, 2002.

УДК 330.341.1 (477)

Ю.В. Банах

Національний університет „Львівська політехніка”,
кафедра менеджменту організацій

ХАРАКТЕРНІ ЕТАПИ ПРОВЕДЕННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

© Банах Ю.В., 2004

Розглянуто необхідність та економічні заходи реформування підприємств і визначено характерні етапи проведення їх реструктуризації з метою економічних перетворень та розвитку інноваційних процесів.

In given clause it is considered necessity of economic actions on reforming the enterprises and characteristic stages of carrying out of their re-structuring are determined with the purpose of economic changes and development of innovative processes.

Постановка проблеми. Україна зможе посісти належне місце в Європі і світі за умови опанування інноваційного шляху розвитку, підвалини якого мають бути закладені в процесі структурної перебудови економіки. Тільки в такий спосіб можна змінити сировинний вектор розвитку економічних процесів, що стихійно формується нині.