

УДК 658+339.137.2

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДАПТИВНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ

В. Б. Базилюк, І. Р. Безпалько, О. І. Хома

*Українська академія друкарства,
вул. Під Голоском, 19, Львів, 79020, Україна*

Розглянуто суть економічного змісту поняття адаптивного управління. Висвітлено поняття «адаптивні компетенції промислового підприємства». Визначено, що адаптивна компетенція промислового підприємства — це специфічна комбінація із трьох основних факторів: конкурентоспроможні технологічні навички; конкурентоспроможні нематеріальні здібності та навички; система внутрішньо організаційного навчання та підвищення кваліфікації. Доведено, що однією із вимог забезпечення адаптації та розвитку складних соціально-економічних систем є управління бізнес-процесами, що дало змогу розглянути адаптивні компетенції через призму процесного підходу. Сформовано концептуальну модель управління розвитком промислового підприємства на основі формування системи адаптивних компетенцій. Визначено, що на основі наявних у суб'єкта господарювання адаптивних компетенцій формується його адаптивна стратегія, реалізація якої в перспективі забезпечує виживання і конкурентоспроможність підприємства.

Ключові слова: адаптація, компетенція, бізнес-процес, адаптивний менеджмент, стратегія адаптації підприємства.

Постановка проблеми. В сучасних реаліях господарювання більшість промислових підприємств функціонують в умовах значної складності, невизначеності та динамічності зовнішнього середовища господарювання. Посилення глобалізації світового ринку в умовах, коли можливий миттєвий доступ до інформації, будь-яких товарів, технологій, постачальників ресурсів у різних регіонах світу, зумовлює значне зростання конкурентної боротьби між підприємствами. За таких реалій жорстка, інертна організація управління підприємством не забезпечує адекватної реакції на зміну вимог ринку. Крім того, відбувається не лише посилення конкуренції, а набуття нею нових форм. Важливою передумовою успіху в конкурентній боротьбі є здатність прогнозування та послідовного впровадження різноманітних рішень щодо адаптації до змін зовнішнього середовища. Дієва стратегія адаптації значною мірою стає вирішальним фактором та основним засобом забезпечення ефективної діяльності промислового підприємства в умовах зростаючої конкуренції.

Отже, однією з основних передумов ефективного управління в сучасних економічних реаліях є своєчасна адаптація всіх елементів та підсистем підприємства

до мінливості зовнішнього середовища, яка не можлива без формування системи адаптивних компетенцій господарюючого суб'єкта.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанню невизначеності, динамічності та впливу зовнішнього середовища на ефективність господарювання підприємств присвячено низку праць відомих вчених, зокрема М. Альберта, Р. Акоффа, О. Мескона, Б. З. Мільнера, Р. Мінцберга, Т. Пітерса, М. Разу, Г. Саймона, А. Стрікленда, А. Томпсона, Ф. Хедоурі та інших.

Суттєвий внесок у формування наукового базису теорії адаптації суб'єктів господарювання мали праці таких науковців, як Г. Асселя, Б. Бермана, С. Біра, П. Друкера, Р. Кантера, Д. Коттера, М. Мак-Дональда, Т. Мота, Д. Норта, М. Портера, К. Татеїсі, Дж. Еванса.

Водночас аналіз наукових праць та дослідження діяльності промислових підприємств показали, що подальшого вивчення потребує цілісна система адаптивного менеджменту, яка б забезпечувала достатню ефективність функціонування промислових підприємств за умов значної динамічності та мінливості зовнішнього середовища. Отже, без системного підходу щодо вирішення проблем, пов'язаних із загрозами стійкості функціонування підприємства та їх адаптації до зовнішніх викликів, нині не обійтися.

Мета статті — вивчення теоретико-методологічної бази і складових підходу щодо впровадження та ефективного функціонування адаптивного менеджменту на промислових підприємствах, а також формування на основі отриманих результатів системи адаптивних компетенцій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні реалії економічного розвитку супроводжуються перебігом складних, багатоаспектних, різноспрямованих процесів, серед яких глобалізація економіки, формування нового технологічного укладу, дефіцит доступних ресурсів, що наростає, зміна споживчого попиту і переваг. Першочерговою проблемою, яка потребує вирішення, є адаптація особливостей функціонування промислових підприємств відповідно до змін бізнес-середовища, переорієнтація всіх сфер його діяльності щодо задоволення потреб споживача. У зв'язку з цим виникла необхідність забезпечення управління розвитком промислового підприємства через призму адаптивного менеджменту.

Літературний огляд теоретичних основ поняття «адаптивне управління» показав значне різноманіття підходів щодо трактування цього визначення. Так, дослідники В. Інуа та Ж. Жіанбо визначають адаптивне управління як організаційний імунітет, що формує систему, яка утворює механізм за принципом «виявлення-захист-запам'ятовування» [1].

Група інших закордонних авторів вважають, що до основних факторів управління змінами потрібно зарахувати організаційну структуру, комунікаційні механізми, організаційну культуру та клімат, навчання та розвиток навичок, а також формування методики оцінки зусиль для нівелювання впливу змін при адаптації [2].

Зважаючи на предмет наших досліджень, цікавою для дослідження є теорія стратегічної парадигми, сформована Г. Хамелом і К. Прахаладом [3]. Відповідно до

якої топменеджери сучасних компаній для досягнення майбутнього бізнес-успіху першочергово мусять різноманітно і нетрадиційно мислити в таких напрямках:

а) розуміння сучасного стану та майбутніх перспектив підвищення конкурентоспроможності своєї компанії;

б) знання основ ефективності стратегії підприємства;

в) досконале бачення наявного стану власного підприємства та подальших шляхів його якісного розвитку у майбутньому.

З метою досягнення підприємницького успіху в жорстких конкурентних умовах промислового підприємству необхідне формування механізмів адекватної та своєчасної реакції щодо можливих шляхів трансформації власного бізнесу. Більшість фахівців зі стратегічного розвитку такі навички називають динамічними здібностями [4].

Схожої думки дотримується І. І. Стец, який зазначає, що адаптація полягає у цілеспрямованих і послідовних діях менеджменту і персоналу підприємства на основі адаптивних компетенцій (здібностей) для досягнення та збереження оптимального стану, забезпечення стійкості та розвитку через трансформацію діяльності підприємства, підвищення його гнучкості і пристосовності до зовнішніх умов, зміну алгоритмів функціонування в умовах непередбачених змін [5].

Отже, з метою подальшого розвитку теорії адаптації суб'єктів господарювання вважаємо за доцільне висвітлити поняття «адаптивні компетенції промислового підприємства», які трактуємо як набір здібностей, навичок, накопичених знань та досвіду менеджерів, що забезпечують у подальшому виявлення та нівелювання впливу на підприємство майбутніх загроз, забезпечення пристосування його до зовнішніх змін, що забезпечить стійкість діяльності та реалізацію цілей адаптації.

Можемо зазначити, що адаптивна компетенція промислового підприємства — це специфічна комбінація із трьох основних факторів:

1) конкурентоспроможні технологічні навички, які застосовуються при операційній діяльності підприємства під час створення продукції;

2) конкурентоспроможні нематеріальні здібності та навички, що використовуються в діяльності підприємств;

3) система внутрішньо організаційного навчання та підвищення кваліфікації, що дає змогу ефективного трансферу навичок та вмінь всередині промислового підприємства.

Проведений літературний огляд та власні напрацювання дають змогу виділити такі характеристики та ознаки основних адаптивних компетенцій:

- сутність адаптивних компетенцій промислового підприємства полягає у здатності комбінувати та інтегрувати наявні у нього ресурси та навички, створювати їх унікальні поєднання, що дають змогу отримувати конкурентні переваги;
- застосування ресурсів відбувається на основі поєднання матеріальної і нематеріальної складової таким чином, що матеріальні ресурси є основою для практичної реалізації знань та вмінь промислового підприємства, а нематеріальні — ускладнюють конкуренту копіювання відмінної компетенції компанії,

оскільки їх важче, ніж матеріальні, імітувати через те, що вони символізують репутацію компанії та захищаються законом [6];

- у формуванні ключових компетенцій бере участь одночасно кілька видів нематеріальних та матеріальних ресурсів.

Пропонується як основу формування адаптивних компетенцій використовувати бізнес-процеси, у складі яких виокремлюють бізнес-навички підприємства.

Попередній аналіз тенденцій розвитку та функціонування промислових підприємств показує, що за останні роки відбуваються постійні зміни у функціонуванні інституційного середовища та посилення конкуренції в різних галузях промисловості, які зумовлюють необхідність пошуку нових інструментів і методів управління виробничими процесами, їх перебудову та оптимізацію, яка б адекватно реагувала на кризові явища в економіці та світові тенденції розвитку економіки. Реальні умови функціонування підприємств дедалі частіше змушують приділяти більше уваги процесно-орієнтованому підходу та на його основі проводити адаптацію та вдосконалення власного бізнесу [7].

Світовий досвід свідчить, що однією із вимог забезпечення адаптації та розвитку складних соціально-економічних систем є управління бізнес-процесами, яке полягає у фундаментальному переосмисленні й перебудові бізнесу. Проте більшість промислових підприємств стикаються з проблемами відсутності наукових напрацювань щодо дослідження адаптації бізнес-процесів, особливо у напрямі розробки системи адаптивних компетенцій.

Розгляд адаптивних компетенцій через призму процесного підходу дає змогу врахувати одну з основних вимог до компетенцій підприємства — створення споживчої вартості. Це, по-перше, впливає із самого визначення бізнес-процесу як стійкої, цілеспрямованої сукупності взаємопов'язаних видів діяльності, що дають змогу перетворювати входи у виходи і становлять цінність для споживача, а, по-друге, при виокремленні основних бізнес-процесів використовується ознака ступеня їхнього впливу на головні фактори успіху, реалізація яких забезпечує відповідність критеріям споживчої вартості.

Враховуючи перераховані вище фактори, вважаємо, що формула адаптивної компетенції матиме такий вигляд:

$$A_k = \left\{ \sum_{i=1}^n Bt_i + \sum_{j=1}^m Bn_j + \sum_{l=1}^k Bcl_l \right\},$$

де A_k — окрема адаптивна компетенція промислового підприємства; Bt_i — i -та конкурентоспроможна технологічна бізнес-навичка підприємства; Bn_j — j -й конкурентоспроможна нематеріальна здібність або навичка, що використовує промислове підприємство; Bcl_l — l -й бізнес-навичка, що забезпечує ефективний внутрішньо організаційний трансфер знань.

Отже, адаптивна компетенція промислового підприємства — це складна нелінійна система, що складається із таких елементів:

1) сукупності конкретних конкурентоспроможних технологічних бізнес-навичок аналізованого підприємства;

2) певної кількості конкурентоспроможних нематеріальних здібностей або навичок, що використовуються промисловим підприємством;

3) відповідної кількості бізнес-навичок, що забезпечують ефективний внутрішньо організаційний трансфер знань.

З метою підвищення ефективності діяльності промисловим підприємствам необхідне формування та реалізація дієвих адаптивних стратегій, які потрібно пріоритетно орієнтувати на виявлення, посилення та розвиток своїх адаптивних компетенцій. Насамперед потрібно зосередитись на унікальних адаптивних компетенціях. За основу методики виділення адаптивних компетенцій, на нашу думку, доцільно застосовувати так звану методичну складову концепції/моделі «стратегія кореневих компетенцій» Г. Хамела та К. Прахалада [3].

Аналіз та узагальнення наукових підходів щодо розвитку адаптивних здібностей підприємства дали змогу запропонувати модель формування системи адаптивних компетенцій. Ця модель ґрунтується на тому, що адаптивні компетенції є результатом адаптивного менеджменту (рис.).

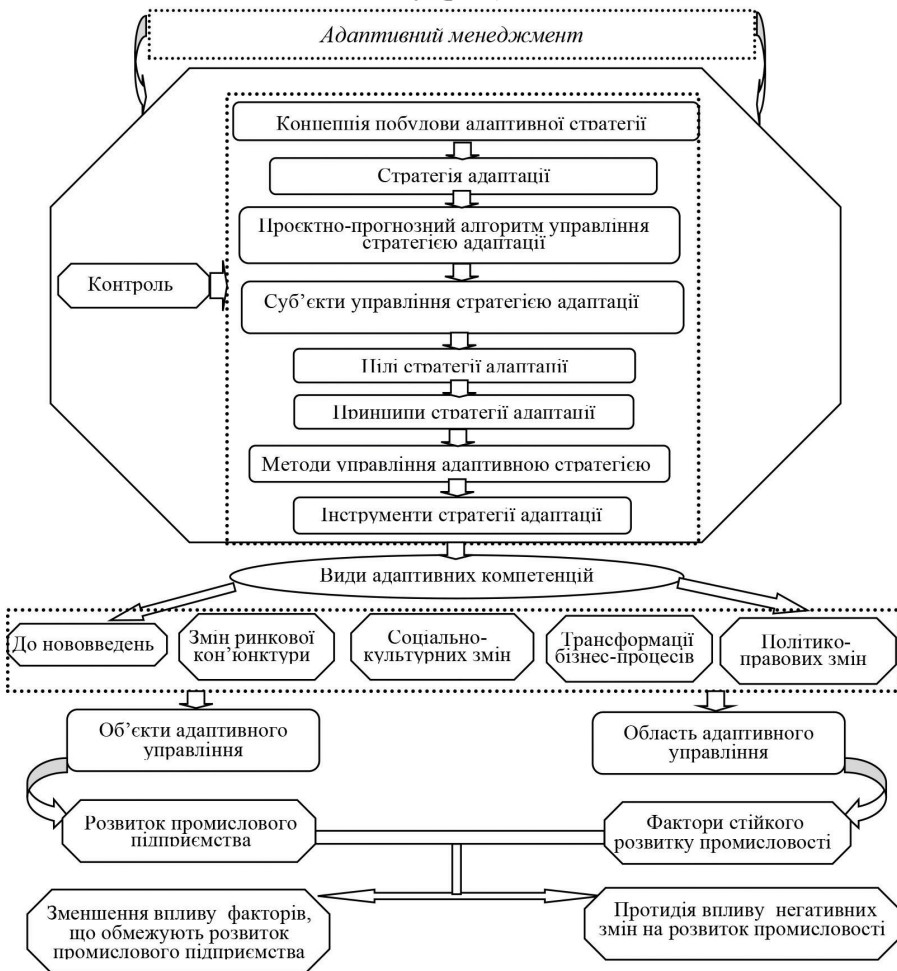


Рис. Концептуальна модель управління розвитком промислового підприємства на основі формування системи адаптивних компетенцій

Розглядаючи методологічні основи формування системи адаптивного менеджменту промислового підприємства, виходитимемо з гіпотези про те, що для забезпечення сталого розвитку підприємства на ринку потрібно сформувати відповідну систему управління, що дасть можливість підприємству на основі прийняття адаптивних рішень адекватно і ефективно пристосовуватися до змін зовнішнього середовища.

Отже, можна стверджувати, що розробка стратегії адаптації зводиться до конкретизації комплексу заходів, які необхідно реалізувати для досягнення стратегічних та тактичних цілей кожного промислового підприємства.

Висновки. В останні роки в діяльності підприємств обробної промисловості відбуваються суттєві зміни, зумовлені високою мінливістю зовнішнього середовища. При цьому не вирішена проблема розробки комплексної системи адаптаційного менеджменту підприємств до змін зовнішнього середовища. Автор зробив висновок про те, що система адаптаційного менеджменту промислового підприємства дає змогу коригувати бізнес-процеси в умовах зміни параметрів зовнішнього середовища і забезпечувати фінансову стійкість та конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта.

На основі наявних у суб'єкта господарювання адаптивних компетенцій формується його адаптивна стратегія, реалізація якої в перспективі забезпечує виживання і конкурентоспроможність підприємства. Водночас детально розроблена стратегія адаптації може сприяти розвитку нових адаптивних здібностей та навичок підприємства, що в подальшому матиме вплив на підвищення його конкурентоспроможності.

Визначено методологічні основи формування системи адаптаційного менеджменту підприємств обробної промисловості, що враховують діалектику їх адаптації. Передумовою створення системи адаптаційного менеджменту є формування стратегії адаптації підприємства — загальний план дій, який розробляє підприємство для пристосування до ринкових умов, що змінилися, і спрямований на зміцнення фінансового потенціалу і потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Organization & management theory: Conference Paper Abstracts. Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 2010. 133 p.
2. Supportive mechanisms for effective change management / Diamanti K., Ioannou L., Baglee D., Pouloudi N. *International Journal of Information Systems and Change Management*. March 2007. № 2 (4). Pp. 307–333. DOI: 10.1504/IJSCM.2007.017381.
3. Hamel G., Prahalad C. K. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press, 1994. 327 p.
4. Tichy N. M., Devanna M. A. *The transformational leader: The key to global competitiveness*. New York : John Wiley, 1997.
5. Стец І. І. Адаптивне управління підприємством. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 18. С. 300–305.

6. Кібук Т. М. Специфіка формування стійкої конкурентної переваги підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6589>. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.10.38.
7. Базылюк В. Б. Формирование дерева основных бизнес-процессов издательско-полиграфической отрасли в регионе. *Modern Science — Moderní věda*. 2016. № 3. С. 169–175.

REFERENCES

1. Organization & management theory: Conference Paper Abstracts. Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 2010 (in English).
2. Diamanti, K., Ioannou, L., Baglee, D., & Pouloudi, N. (March 2007). Supportive mechanisms for effective change management: International Journal of Information Systems and Change Management, 2 (4), 307–333. DOI: 10.1504/IJISCM.2007.017381 (in English).
3. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press (in English).
4. Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1997). *The transformational leader: The key to global competitiveness*. New York : John Wiley (in English).
5. Stets, I. I. (2017). *Adaptyvne upravlinnia pidpriemstvom: Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, 18, 300–305 (in Ukrainian).
6. Kibuk, T. M. (2018). *Spetsyfika formuvannia stiikoï konkurentnoi perevahy pidpriemstva: Efektyvna ekonomika*, 10. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6589>. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.10.38 (in Ukrainian).
7. Bazyljuk, V. B. (2016). *Formirovanie dereva osnovnyh biznes-processov izdatel'sko-poli-graficheskoy otrosli v regione: Modern Science — Moderní věda*, 3, 169–175 (in Russian).

doi: 10.32403/1998-6912-2023-1-66-218-225

CONCEPTUAL MODEL OF MANAGING THE DEVELOPMENT OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE BASED ON THE FORMATION OF A SYSTEM OF ADAPTIVE COMPETENCIES

V. B. Bazyljuk, I. R. Bezpalko, O. I. Khoma

*Ukrainian Academy of Printing,
19, Pid Holoskom St., Lviv, 79020, Ukraine
bvb.uad@ukr.net*

The essence of the economic content of the adaptive management concept is considered. The concept of the category of adaptive competencies of an industrial enterprise is developed. The foundations of the theoretical and methodological base and the components of the approach to the implementation and effective functioning of adaptive management at industrial enterprises, as well as the formation of the system of adaptive competencies based on the obtained results, are studied. It is determined that the adaptive competence of an industrial enterprise is a specific combination of

three main factors: competitive technological skills; competitive intangible abilities and skills; a system of intra-organizational training and professional development. It is proven that one of the requirements for ensuring the adaptation and development of complex socio-economic systems is the management of business processes, which makes it possible to consider adaptive competencies through the prism of the process approach. It is concluded that the system of adaptive management of an industrial enterprise allows to adjust business processes in the conditions of changes in the parameters of the external environment and to ensure the financial stability and competitiveness of the economic entity. A conceptual model of managing the development of an industrial enterprise based on the formation of a system of adaptive competencies is formed. It is determined that on the basis of the adaptive competencies available to the business entity, its adaptive strategy is formed, the implementation of which in the long term ensures the survival and competitiveness of the enterprise.

Keywords: *adaptation, competence, business process, adaptive management, enterprise adaptation strategy.*

Стаття надійшла до редакції 25.03.2023.

Received 25.03.2023.