

## ЛОГИКА РОЗВИТКУ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

**І.В. Мілаш**

*Досліджено багатоаспектність змісту управлінської діяльності, що дозволило розкрити сутність і зміст управління як виду діяльності. Визначено зміст функціональної моделі управління підприємством. Обґрунтовано сучасне розуміння управління в контексті механізмів еволюції систем, що саморозвиваються, та сформульована принципова відмінність сучасної парадигми управління. Визначено основні сучасні тенденції розвитку логіки управління бізнес-процесами підприємств. Сформульовано визначення поняття «адаптивне управління» та визначено основні елементи адаптивного управління витратами торговельного підприємства.*

**Ключові слова:** управління, адаптація, адаптивне управління, витрати, підприємство.

## ЛОГИКА РАЗВИТИЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ ТОРГОВЛИ

**И.В. Милаш**

*Исследована многоаспектность содержания управленческой деятельности, что позволило раскрыть сущность и содержание управления как вида деятельности. Определено содержание функциональной модели управления предприятием. Обосновано современное понимание управления в контексте механизмов эволюции систем, которые саморазвиваются, и сформулировано принципиальное отличие современной парадигмы управления. Определены основные современные тенденции развития логики управления бизнес-процессами предприятий. Сформулировано определение понятия «адаптивное управление» и определены основные элементы адаптивного управления затратами торгового предприятия.*

**Ключевые слова:** управление, адаптация, адаптивное управление, затраты, предприятие.

## LOGIC OF ADAPTIVE MANAGEMENT COST COMPANIES TRADE

**I. Milash**

*Research actuality is conditioned by the necessity of development of mechanisms of adaptive control, adequate to the present socio-economic and legal operating of domestic enterprises of trade conditions. The aim of the article consists*

*in opening of essence of adaptive control in the context of management the expenses of trade enterprises. The multidimensionality of maintenance of administrative activity that stipulates the ambiguity of determination of «management category» in science and in practice is investigational. Essence and maintenance of management are exposed as a type of activity. Maintenance of functional case frame is certain an enterprise. It is marked that in the conditions of developing economy a management comes forward the open economic systems as a theory and practice of rational guidance the different spheres of economic activity, that will be realized by the subject of management on the basis of application of aggregate of principles, methods, instruments and forms managements that is used with the purpose of increase of efficiency of his functioning. The modern understanding is reasonable of management in the context of mechanisms of evolution of the systems that develop independently. The fundamental difference of modern paradigm of management, that consists in independent character of development and realization of strategy of development of the systems that develop independently, is set forth. Basic modern progress of management logic trends are certain the business processes of enterprises. Determination of concept «Adaptive control» as managements is set forth in the system with a priori incomplete information in the guided process that changes. Basic adaptive custom controls are certain the expenses of enterprise. It is well-proven that adaptation potential is a base that provides the proper level of competitiveness of trade enterprise and stimulates his further economy growing and development.*

**Keywords:** management, adaptation, adaptive control, costs, company.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Зміна умов функціонування вітчизняних підприємств торгівлі зумовлює постановку проблеми прискорення процесу їх адаптації до нових умов. При цьому в Україні, у зв'язку із реалізацією структурних змін в економіці, лише незначна частка торговельних підприємств здатна конкурувати на внутрішньому ринку й зі світовими лідерами. Крім того, обраний курс на євроінтеграцію України вимагає відкриття внутрішніх ринків для товарів зарубіжних компаній, що, у свою чергу, може певною мірою додатково ускладнювати розвиток вітчизняних підприємств торгівлі.

Сьогодні значна частина вітчизняних підприємств, зокрема й торговельної галузі, не здатна адекватно реагувати на зміну умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Причому це стосується навіть підприємств торгівлі з добре налагодженим механізмом управління. Ця проблема зумовлена повною відсутністю гнучких ринкових інструментів адаптивного управління. У зв'язку із цим виникає необхідність у здійсненні досліджень, спрямованих на розробку механізмів адаптивного управління, що адекватні нинішнім соціально-економічним і правовим умовам функціонування вітчизняних підприємств торгівлі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вітчизняний і зарубіжний досвід у сфері забезпечення стійкості та ефективності

функціонування підприємств упродовж тривалого часу є об'єктом уваги з боку науковців, фахівців і керівників підприємств. На формування наукового базису цієї проблеми вплинули результати, що отримані у сфері вивчення проблем розвитку теорії адаптації господарюючих суб'єктів такими зарубіжними і вітчизняними дослідниками, як Б. Берман, С. Бір, М. Буднік, А. Градов, П. Друкер, В. Дудчак, Т. Ландіна, Д. Норт, М. Олсон, М. Портер, Е. Чиженькова, Дж. Еванс та ін. Високо оцінюючи внесок зазначених науковців і отримані ними результати, правомірно констатувати, що теоретичні аспекти проблеми адаптивного управління підприємств торгівлі залишаються недостатньо вивченими, зокрема, недостатньо розкрито проблему адаптивного управління витратами господарюючих суб'єктів торговельної галузі.

**Мета статті** – розкриття суті адаптивного управління в контексті управління витратами підприємств торгівлі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Організація дієвого впливу на процеси економічного розвитку є не лише метою управління на всіх рівнях ієрархії систем, що саморозвиваються, але й постійно поновлюваним процесом формування адекватного управлінського інструментарію. Згідно із сучасними науковими поглядами, управління є комплексним поняттям, що дозволяє прискорювати розширене відтворення споживаних благ. При цьому управління трактується як різновид професійної діяльності; процес функціонування апарату управління діяльністю підприємства; процес ухвалення управлінських рішень.

Характеристика управління як виду діяльності дозволяє виявити його суть, яка полягає в ухваленні управлінських рішень для організації впливу керуючої підсистеми на керовану. При цьому необхідно розуміти ступінь відповідальності за неправильно (або помилково) ухвалені управлінські рішення. Саме тому управління розглядається в аспектах науки та мистецтва управління.

Багатоаспектність змісту управлінської діяльності зумовлює неоднозначність визначення категорії «управління» в науці та на практиці. Так, одні науковці розуміють під управлінням сферу цілеспрямованих організаційних заходів, що знаходяться між об'єктивними економічними категоріями та закономірностями та практичним їх використанням. Інші розглядають його як сукупність процесів, що забезпечують підтримку системи в заданому стані та її перехід до нового стану, шляхом організації та реалізації цілеспрямованих дій. Відмінність підходів зумовлена використанням різних дослідницьких парадигм. Але, незалежно від позиції, що визначає цільове фокусування управління, функціональна модель управління розглядається як діяльність щодо:

- розробки концепції та стратегії розвитку системи, що саморозвивається;
- структуризації цілей і завдань розширеного відтворення;
- планування й оптимізації необхідного ресурсного забезпечення;
- організації функціонування підрозділів і працівників;
- стимулювання досягнення поставлених цілей і завдань;
- координації та контролю, за необхідності коригування раніше ухвалених рішень.

До 90-х років минулого століття у вітчизняній науковій літературі під управлінням здебільшого розумілося управління виробництвом з властивою дослідницькою парадигмою планомірного пропорційного розвитку [1]. У наш час управління є сукупністю принципово нових підходів, що ґрунтуються на ймовірнісних методах управління системами, що саморозвиваються. Для розмежування цих понять багато науковців використовують термін «менеджмент». У той же час щодо специфіки вітчизняних моделей управління, на нашу думку, доцільно акцентувати увагу на еволюції цілей, форм і методів управління, не розриваючи при цьому логіку розвитку й не ставлячи під сумнів спадкоємність та інваріантність використання управлінського інструментарію.

За умов економіки, що розвивається, управління відкритими економічними системами виступає теорією та практикою раціонального керівництва різними сферами господарської діяльності, що реалізується суб'єктом господарювання на основі застосування сукупності принципів, методів, інструментів і форм управління, які розроблені та використовуються з метою підвищення ефективності господарської діяльності [2]. Отже, сучасне розуміння управління в контексті механізмів еволюції систем, що саморозвиваються, визначається зміною типів раціоналізації діяльності з метою досягнення найвищої ефективності реалізації потенціалу розвитку, що за умов ринку виражається в прискоренні процесів розширеного відтворення, що забезпечує отримання максимального прибутку. Зазначені цілі фіксуються в стратегії та планах розвитку. Принципова відмінність сучасної парадигми управління полягає в самостійному характері розробки та реалізації стратегії розвитку систем, що саморозвиваються.

Слід зазначити, що теоретичні основи управління не є статичним елементом системи уявлень про управління, вони проєктуються на конкретні особливості й сучасні тенденції розвитку бізнесу [3].

Окрім таких аспектів факторної дії, як синтезованість функціональних зон і елементів управління, розподіл і спеціалізація управлінської праці, саморегуляція, проведений аналіз досліджень і

практики управління дозволив установити нові тенденції розвитку логіки управління бізнес-процесами підприємств [4]. Зазначимо, що предметом проведеного аналізу стали емпірично отримані тенденції стійкого характеру. Так, у практиці управління підприємствами торгівлі:

- усе ширше використовуються методи аутсорсингу та еккаутингу, що приходять на зміну традиції самодостатності;

- прагнення все врахувати та запланувати поступається місцем припущенню щодо можливості змін, імовірнісним оцінкам та гіпотетичності очікувань;

- головним у сучасному трактуванні вітчизняної моделі управління стає уміння виявити не проблеми, а можливості, готовність отримати користь із непередбачених обставин;

- ієрархічні відносини розглядаються та оцінюються з позицій змістовної ідентичності та комунікаційних дискурсів і, як наслідок, відносини з органами влади заміщаються партнерськими;

- приватні інтереси перетворюються в консолідовані та ін.

Перелічені тенденції змінюють і систему звітності: відбувається переакцентування з технічних і приватних показників на узагальнені підсумкові, що відбивають тенденцію синтезу процесів і явищ. Також видозмінюються принципи оцінювання ухвалених управлінських рішень: оцінка «знизу вгору» як підсумовування якнайповнішої множини деталей, перетворюється на принцип «згори вниз», що загострює увагу на оцінці якості кінцевого результату господарської діяльності підприємства.

Стан економіки України свідчить про необхідність посилення адаптаційної діяльності підприємств, енергійнішого реагування на зміни. Механізм розвитку реального сектору економіки та забезпечення стійкого економічного зростання має бути націлений на реалізацію наявних конкурентних переваг. Досягнення поставлених цілей за умов ринкової економіки можливе лише на основі використання сучасних принципів і методів адаптивного управління підприємствами [5].

Адаптивна модель управління економіко-соціальними системами містить дві взаємозв'язані складові: адаптивну систему планування та адаптивну систему регулювання, які структурно є ідентичними й складаються з таких взаємопов'язаних елементів [6]: модель планування (регулювання); імітаційна модель формування процесу; внутрішній (імітаційний) адаптер; зовнішній (об'єктний) адаптер.

Необхідність адаптації зумовлена передусім інтенсивними структурними зрушеннями і безперервним ускладненням економічних об'єктів і їх оточення. Згідно із законом необхідної різноманітності загальної теорії систем це вимагає адекватного ускладнення підсистеми,

що управляє, включаючи особливі організаційно-економічні механізми та принципи формування стратегії зростання та розвитку підприємства. У зв'язку із цим проблеми його адаптації до середовища, що змінюється, поступово вийшли на одне з перших місць у розвитку теорії стратегічного управління, відповідно, змінювалися предмет і завдання стратегічного планування та управління, методи вибору рішень і зміст стратегії [7].

Оскільки вітчизняні підприємства функціонують у складному середовищі, що характеризується високим рівнем невизначеності, то механізми управління повинні базуватися на принципах адаптації. Під адаптацією у цьому випадку будемо розуміти здатність системи здійснювати цілеспрямоване пристосування до зміни умов зовнішнього середовища. У процесі адаптації можуть змінюватися кількісні та якісні характеристики системи, а також її структура. Чим істотніше зміни зовнішнього середовища, тим більш значною є трансформація системи, що відбувається в результаті її адаптації. Різноманітність і рівень мінливості умов, до яких адаптується система, характеризує міру її адаптивності.

Згідно з М.Х. Месконом [8], суть сучасного управління полягає в адаптації, оскільки постійні зміни зовнішніх умов і внутрішнього середовища функціонування в соціально-економічних системах систематично призводять їх до кризових ситуацій.

В економічних системах процеси адаптації найчастіше вивчають за допомогою таких показників, як прибуток, рентабельність, обсяг реалізації, чисельність апарату управління та ін.

Разом із поняттям «адаптація» у сучасному науковому обігу все частіше використовується поняття «адаптивне управління», тобто управління в системі з неповною апіорною інформацією в керованому процесі, який змінюється у міру накопичення інформації й приймається з метою покращення якості роботи системи. Таке визначення пов'язане з тим, що знання про об'єкт і середовище, в якому він функціонує, є невизначеними. Відома лише приналежність їх до певного класу та мета управління, від якої залежить бажана поведінка об'єкта управління (у цьому випадку підприємства). Завдання полягає в тому, щоб знайти алгоритм управління, що забезпечить досягнення мети за кінцевий період для будь-якого об'єкта і умов його функціонування, що належить до певного класу.

До основних елементів адаптивного управління слід віднести внутрішні змінні підприємства, що формують його потенціал і «виживання», що дозволяють оцінити адаптаційні можливості, і адаптаційні можливості розвитку. Внутрішні змінні зазвичай називають соціотехнічними підсистемами, оскільки вони мають соціальну та технічну компоненти. Ознакою, що об'єднує, є поняття комплексної технології.

У загальному вигляді для впровадження на підприємствах адаптивної моделі системи управління необхідно:

- здійснювати моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, а також постійно проводити діагностику системи управління підприємством;
- налагодити ефективний процес управління опором змінам;
- упроваджувати сучасні інформаційні технології, що підтримують планові системи управління;
- запровадити стратегічний менеджмент;
- використовувати в поточній діяльності основні характеристики процесу організації системи управління на підприємстві.

Однією із центральних проблем визначення характеру адаптивного управління є отримання відносної оцінки адаптаційного потенціалу в сучасних ринкових умовах господарювання. У цьому сенсі актуальним є питання розробки узагальнюючого показника адаптаційного потенціалу підприємства. На сьогодні відсутній єдиний підхід до визначення показників і критеріїв для проведення комплексної оцінки цієї категорії. Вихідною точкою в оцінці адаптаційного потенціалу підприємства є виокремлення основних критеріальних елементів, класичних рис або єдності організації, якими є виробничо-технологічна єдність, організаційна, економічна і соціальна єдності. Зазначені блоки єдності є характеристиками окремих аспектів діяльності підприємства, які в сукупності визначають комплексну характеристику його стану.

Підбиваючи підсумок, відзначимо, що адаптаційний потенціал є базою, яка забезпечує належний рівень конкурентоспроможності торговельного підприємства й стимулює його подальше економічне зростання та розвиток.

**Висновки.** За сучасних економічних умов управління відкритими економічними системами є теорією та практикою раціонального керівництва різними сферами господарської діяльності, що реалізується суб'єктом господарювання на основі застосування сукупності принципів, методів, засобів і форм управління, які використовуються з метою підвищення ефективності його функціонування. Принциповою відмінністю сучасної парадигми управління є самостійний характер розробки та реалізації стратегії розвитку підприємств. Адаптивне управління є управлінням у системі з неповною апріорною інформацією в керованому процесі, що змінюється. При цьому адаптаційний потенціал є базою, яка забезпечує належний рівень конкурентоспроможності підприємства торгівлі та стимулює його розвиток.

### Список джерел інформації / References

1. Раевнева Е. В. Адаптивное управление поведением предприятия: категориальный базис / Е. В. Раевнева, Е. Н. Кучерук // Бизнес-Информ. – 2007. – № 6. – С. 122–130.  
Raevneva, E.V., Kucheruk, E.N. (2007), “Adaptive management of enterprise behavior: categorical basis” [“Adaptivnoe upravlenie povedeniem predpriyatiya: kategorialniy bazis”], *Business Inform*, No. 6, pp. 122-130.
2. Отенко І. П. Стратегічні пріоритети підприємства / І. П. Отенко. – Харків, 2008. – 180 с.  
Otenko, I.P. (2008), *The strategic priorities of the company [Strategichni prioriteti pidpriemstva]*, Kharkiv, 180 p.
3. Кучеренко А. А. Адаптивная реакция как элемент адаптации предприятия к изменениям условий внешней среды / А. А. Кучеренко // Бизнес-Информ. – 2008. – № 10. – С. 66–68.  
Kucherenko, A.A. (2008), “Adaptive response element as enterprises adapt to changes in environmental conditions” [“Adaptivnaya reaktsiya kak element adaptatsii predpriyatiya k izmeneniyam usloviy vneshney sredy”], *Business Inform*, No. 10, pp. 66-68.
4. Гречко М. В. Адаптация как ключевое свойство эволюции экономических систем / М. В. Гречко // Наука и мир : международный научный журнал. – 2015. – № 4 (20), т. 3. – С. 20–23.  
Grechko, M.V. (2015), “Adaptation as a key feature of the evolution of economic systems” [“Adaptatsiya kak klyuchevoe svoystvo evolyutsii ekonomicheskikh system”], *Science and peace*, No. 4 (20), Vol. 3, pp. 20-23.
5. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія / Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьов, О. М. Ляшенко. – К. : Лібра, 2003. – 280 с.  
Kozachenko, G.V., Ponomarov, V.P., Lyashenko, O.M. (2003), *The economic security of the enterprise: the nature and mechanism to ensure [Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist ta mehanizm zabezpechennya]*, Libra, Kyiv, 280 p.
6. Агафонова М. С. Развитие механизма управления адаптацией промышленного предприятия / М. С. Агафонова // Успехи современного естествознания. – 2011. – № 11. – С. 71–72.  
Agafonova, M.S. (2011), “The development of an adaptation mechanism of management of industrial enterprise”, *The success of modern science* [“Razvitiye mehanizma upravleniya adaptatsiey promyshlennogo predpriyatiya”], *Uspehi sovremennogo estestvoznaniya*, No. 11, pp. 71-72.
7. Кислухина И. Новая научная парадигма антикризисного управления / И. Кислухина // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 11. – С. 104–115.  
Kisluhina, I. (2010), “The new scientific paradigm of crisis management”, *Problems of the theory and practice of management* [“Novaya nauchnaya paradigma antikrizisnogo upravleniya”], *Problemyi teorii i praktiki upravleniya*, No. 11, pp. 104-115.
8. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1993. – 702 с.



Meskon, M.H., Albert, M., Hedouri, F. (1993), *Fundamentals of management [Osnovyi menedzhmenta]*, Delo, Moscow, 702 p.

**Мілаш Інна Василівна**, канд. екон. наук, доц., кафедра економіки та управління, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)349-45-94; e-mail: milash32@gmail.com.

**Мілаш Інна Васильевна**, канд. екон. наук, доц., кафедра экономики и управления, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: (057)349-45-94; e-mail: milash32@gmail.com.

**Milash Inna**, Candidate of Sciences (comparable to the academic degree of Doctor of Philosophy, Ph.D.), Associate Professor, Department of Economics and Management, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: (057)349-45-94; e-mail: milash32@gmail.com.

*Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук, проф. Черною М.В., канд. екон. наук, проф. Кругловою О.А., канд. екон. наук, доц. Филипенко О.М. Отримано 15.10.2016. ХДУХТ, Харків.*

УДК 378.147:371.612

## **ПРІОРИТЕТ НА ОСОБИСТІСНО-ОРІЄНТОВАНЕ НАВЧАННЯ В СУЧАСНІЙ ПАРАДИГМІ УНІВЕРСИТЕТСЬКОЇ ОСВІТИ**

**Н.І. Єсінова, А.І. Гаєва**

*Основне завдання вищої освіти полягає в підготовці спеціаліста, який уміє ініціативно, творчо мислити, самостійно поповнювати свої знання та застосовувати їх у практичній діяльності, фахівця, здатного до саморозвитку, самоосвіти, інноваційної діяльності. У цій статті аналізується місце та роль самостійної роботи студентів у ВНЗ навчальному процесі.*

*Практика освіти сьогодні вимагає адаптації до нових гуманістичних ціннісних освітніх установок, які постійно змінюються та трансформуються. Згідно з гуманістичною парадигмою головною цінністю університетської освіти постає особистість людини з її здібностями та інтересами. В університеті студент повинен отримати освіту і вибрати сферу професійної діяльності не тільки за ознакою соціальної значущості, але й за власними мотивами та інтересами, що забезпечує самореалізацію особистості. Само тому на теперішній час пріоритетним у галузі модернізації національної освіти визначається особистісно-орієнтоване навчання.*

**Ключові слова:** гармонійний розвиток студента, гуманізація відносин у системі «викладач – студент», ціннісні орієнтири, самореалізація особистості.