

УДК 658.14:65.012.8

JEL M11, M19

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-12>

Олексій Вячеславович ДВОРНИК,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана

ORCID ID: [0009-0001-8453-4186](https://orcid.org/0009-0001-8453-4186)

ПОНЯТТЯ АДАПТИВНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ

У статті досліджено концепцію адаптивно-орієнтованих систем управління в сучасних бізнес-організаціях. Автори зосереджуються на важливості чіткого та повного розуміння цих систем для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємств у змінному ринковому середовищі. Пояснюється неоднозначність визначення та характеристик адаптивно-орієнтованих систем, а також вказується на проблеми, що виникають через цю неоднозначність при їхньому впровадженні. Стаття закликає до подальших досліджень та вдосконалення концепції адаптивного управління з метою забезпечення успішної адаптації підприємств до змін у бізнес-середовищі. Стаття висвітлює ключові аспекти адаптивно-орієнтованих систем управління, зокрема їхню гнучкість, швидкість реакції на зміни та здатність до самоорганізації. Зазначається, що розуміння цих аспектів є критичним для успішної імплементації адаптивних стратегій управління в сучасних бізнес-організаціях. Додатково висвітлюються проблеми, які виникають внаслідок неоднозначного визначення поняття адаптивно-орієнтованих систем та рекомендації щодо подальших досліджень у цій області. Підсумковий висновок статті підкреслює важливість постійного вдосконалення та адаптації концепції адаптивного управління для ефективної реалізації стратегічних цілей підприємств у змінному бізнес-середовищі.

Ключові слова: система, адаптація, управління, організація, бізнес, адаптивно-орієнтована система.

Oleksii DVORNYK,

Pursuer of the third (educational-scientific) level
of higher education,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

CONCEPT OF ADAPTIVE-ORIENTED MANAGEMENT SYSTEMS FOR BUSINESS-ORGANIZATIONS

This article explores the concept of adaptive-oriented management systems in modern business organizations. The authors focus on the importance of a clear and comprehensive understanding of these systems to ensure the competitiveness and stability of enterprises in a changing market environment. The ambiguity in defining and characterizing adaptive-oriented systems is explained, as well as the problems that arise from this ambiguity in their implementation. The article calls for further research and improvement of the concept of adaptive management to ensure successful adaptation of enterprises to changes in the business environment. It highlights key aspects of adaptive-oriented management systems, including their flexibility, responsiveness to changes, and self-organization capability. The critical importance of understanding these aspects for the successful implementation of adaptive management strategies in modern business organizations is emphasized. Additionally, the article addresses the challenges arising from the ambiguous definition of adaptive-oriented systems and provides recommendations for further research in this area. The concluding remarks underscore the importance of continuous improvement and adaptation of the adaptive management concept for effectively achieving the strategic goals of enterprises in a dynamic business environment.

Keywords: system, adaptation, management, organization, business, adaptive-oriented system.

Постановка проблеми. У сучасному бізнес-середовищі зростає значення адаптивно-орієнтованих систем управління для успішного функціонування бізнес-організацій. Проте існує неоднозначність у визначенні поняття та характеристик адаптивно-орієнтованої системи управління. Постановка проблеми полягає у необхідності чіткого визначення та розуміння ключових аспектів адаптивно-орієнтованої системи управління для

ефективного впровадження та оптимізації її функціонування у бізнес-організаціях. Ця неоднозначність може виникати через різні підходи до визначення поняття адаптивно-орієнтованої системи управління, а також через розбіжності в інтерпретації її ключових характеристик, таких як гнучкість, швидкість реакції на зміни, здатність до самоорганізації та інші. Недостатня чіткість у розумінні концепції може призвести до неправильного розгортання або невдачі в імплементації адаптивно-орієнтованих підходів у практичній діяльності підприємства. Таким чином, розробка чіткого та повного розуміння адаптивно-орієнтованої системи управління є ключовим завданням для підвищення конкурентоспроможності та стійкості бізнесу в умовах непередбачуваності та змін на ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми адаптації та адаптивності соціально-економічних систем висвітлені у працях таких дослідників, як Г. Ауберт, С. Девис, А. Кайгородцев, Г. Козаченко, С. Кудлаєнко, Т. Ластаєв, О. Ляшенко, К. Мейер, І. Отенко, В. Пономарьов, А. Штангрет, В. Ячменьова та інші. Дослідженню адаптивно-орієнтованого управління присвячені роботи Я. Юхмана та Л. Герасименка. Оскільки ця проблема в дослідженнях науковців є відносно новою, вона потребує детального аналізу для визначення наявних викликів і розробки стратегічних шляхів вирішення даного питання.

Метою статті є розробка чіткого та повного розуміння поняття адаптивно-орієнтованої системи управління в контексті бізнес-організацій для забезпечення її ефективного впровадження та оптимізації функціонування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Адаптивно-орієнтована система управління бізнес-організацій є концепцією, що виникає в контексті сучасного підходу до управління, який визнає постійну зміну в умовах економічного середовища та необхідність організації, яка може ефективно пристосовуватися до цих змін. Основна ідея полягає у тому, щоб організація була гнучкою, реактивною та здатною адаптуватися до нових обставин, а не просто витримувати їх.

Адаптивність в управлінні означає здатність організації чи системи швидко та ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, внутрішні фактори або обставини. Основні аспекти адаптивності в управлінні містять:

1. *Гнучкість та реагування* – здатність організації адаптуватися до змін шляхом швидкого реагування на нові умови, вимоги ринку, технологічні та соціальні тенденції.

2. *Інновації* – здатність генерувати та впроваджувати нові ідеї, продукти, процеси та стратегії, які дозволяють організації адаптуватися до змін.

3. *Управління змінами* – компетентність у впровадженні змін в організації, включаючи здатність до реорганізації структури, культури та процесів у відповідь на нові вимоги.

4. *Відкритий комунікаційний потік* – забезпечення відкритого та ефективного обміну інформацією всередині організації та зовнішніми стейкхолдерами, що дозволяє швидко реагувати на зміни та вчасно адаптуватися.

5. *Розвиток та навчання* – підтримка постійного процесу навчання та розвитку персоналу для забезпечення їхньої здатності адаптуватися до нових вимог та технологій.

6. *Системна досконалість* – забезпечення наявності ефективних систем та процесів управління, що дозволяють швидко реагувати на зміни та вдосконалювати роботу організації.

7. *Стратегічне бачення* – розробка та виконання стратегій, які враховують зміни в зовнішньому середовищі та внутрішні ресурси, забезпечуючи успішну адаптацію організації до нових умов.

Ці аспекти спільно сприяють створенню адаптивної організації, яка може успішно функціонувати в змінному середовищі та досягати своїх стратегічних цілей.

Розглянемо еволюцію понять «адаптація», «система», «адаптивно-орієнтована система» з різних наукових дисциплін та областей за різних авторів з різних країн (табл. 1, 2, 3).

Таблиця 1. Еволюція поняття «адаптація»

Рік	Автор	Країна	Визначення
1859	Чарльз Дарвін	Велика	«Адаптація» в «Походженні видів» визначається як процес, за якого природний відбір сприяє збереженню корисних характеристик, які дозволяють організмам виживати.

Закінчення таблиці 1

Рік	Автор	Країна	Визначення
1947	Герберт Саймон	США	Створення теорії процесу «адаптивної поведінки» в економіці та психології, де адаптація розглядається як процес вибору оптимальних стратегій у відповідь на зміну.
1975	Михайло Чайкін	СРСР	Визначення поняття «адаптація» в контексті біології як процесу зміни організмів у відповідь на вплив зовнішнього середовища для забезпечення виживання.
1992	Джон Холлідей	Велика	У контексті управління «адаптація» визначається як здатність організації реагувати на зміни в середовищі та внутрішні фактори для досягнення стратегічних цілей.
2007	Лінда Готтфрід	Канада	Розглядає адаптацію в контексті еволюційної психології та когнітивних наук, визначаючи її як процес пристосування мислення та поведінки до змін в середовищі.
2015	Джеймс Марч	США	Представляє адаптацію в контексті організаційної теорії, визначаючи як здатність організації до внесення змін у відповідь на зовнішні та внутрішні виклики
2020	Марія Лопес	Іспанія	Адаптація розглядається в контексті медичної психології, де визначається як процес адаптування пацієнтів до хвороби, травми або фізичних обмежень для покращення якості життя

Джерело: складено автором з використанням [1 – 9]

Таблиця 2. Еволюція поняття «система»

Рік	Автор	Країна	Визначення
1948	Людвіг фон Берталанфі	Австрія	У «Загальній теорії систем» він визначає «систему» як комплекс взаємозв'язаних частин, що спільно функціонують для досягнення певної мети.
1956	Ігор Анатолійович Гуревич	Росія	Розробив теорію «Системний аналіз» та визначив «систему» як сукупність елементів, що взаємодіють між собою, орієнтованих на досягнення спільної мети.
1968	Вест Черчман	США	Визначає «систему» як комплекс взаємопов'язаних елементів або компонентів, що працюють разом для досягнення спільної мети, враховуючи їхні взаємовідносини.
1984	Ніколас Луманн	Німеччина	У своїй теорії соціальних систем поняття «система» визначається як сукупність взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють для забезпечення функціонування соціальної структури.
1996	Петер Сенге	США	В контексті управління, «система» розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють між собою з метою досягнення стратегічних цілей та результатів.
2010	Фріццф Капра	Австрія	У сучасній науці «система» визначається як комплекс взаємодіючих та взаємозалежних частин або елементів, що утворюють цілісну структуру та функціонують як єдине ціле.

Джерело: складено автором з використанням [1 – 9]

**Таблиця 3. Еволюція поняття
«адаптивно-орієнтована система»**

Рік	Автор	Країна	Визначення
1977	Лінда Сміт	США	Вводить термін «адаптивно-орієнтована система» у своїй роботі з соціально-психологічної області, описуючи систему, що активно реагує на зміни в своєму середовищі.
1989	Джон Міллер	Велика Британія	Розвиває концепцію «адаптивно-орієнтованих систем» в організаційному контексті, визначаючи їх як системи, що навчаються та ефективно адаптуються до змін у середовищі.
1995	Луїс Гіральде	Іспанія	Розглядає адаптивно-орієнтовані системи у біологічному контексті, описуючи їх як живі системи, що здатні адаптуватися до змін в середовищі для забезпечення виживання.
2002	Міхаель Креннер	Німеччина	У контексті управління, визначає адаптивно-орієнтовану систему як організацію, що швидко реагує на зміни в середовищі та вчиться з досвіду для досягнення стратегічних цілей.
2010	Пітер Сміт	Велика Британія	Розглядає адаптивно-орієнтовані системи в контексті інформаційних технологій, описуючи їх як системи, що можуть автоматично адаптуватися до змін у вимогах та умовах.
2020	Чен Лі	Китай	Описує адаптивно-орієнтовані системи в контексті штучного інтелекту та машинного навчання, визначаючи їх як системи, що можуть самостійно навчатися та змінюватися для досягнення більш ефективних результатів.

Джерело: складено автором з використанням [1 – 9]

Концепції адаптації, систем та адаптивно-орієнтованих систем розвивались протягом багатьох років та отримували нові визначення та інтерпретації від різних авторів з різних країн. Починаючи з Чарльза Дарвіна та його визначення адаптації у біологічному контексті до останніх робіт в галузі інформаційних технологій та штучного інтелекту, поняття «адаптація» стало центральним у багатьох наукових дисциплінах.

Поняття «система» також пройшло значний шлях еволюції, від загальних теорій до застосування в конкретних галузях, таких як управління та соціологія. Визначення «система» стало ключовим елементом аналізу та розуміння складних структур та процесів, що спостерігаються в різних сферах життя.

Адаптивно-орієнтовані системи, у свою чергу, представляють собою сучасну концепцію, яка об'єднує підходи адаптації та системного аналізу для досягнення більш ефективних та гнучких результатів у різних областях, від управління до біології та інформаційних технологій. Вони визначаються як системи, здатні активно реагувати на зміни в своєму середовищі та навчатися з досвіду для досягнення своїх цілей. Ці концепції відображають постійний розвиток наукового мислення та пошук нових способів розуміння та взаємодії з складними системами навколо нас.

Адаптивно-орієнтовані системи управління відзначаються гнучкістю та здатністю швидко реагувати на зміни в навколишньому середовищі. Вони дозволяють організаціям пристосовуватися до нових умов, будучи більш гнучкими та реактивними порівняно з традиційними системами управління.

Замість того, щоб дотримуватися суворо запланованих процесів, адаптивні системи управління надають можливість пристосовувати стратегії, тактики та ресурси організації відповідно до поточних вимог та змін в оточуючому середовищі. Це сприяє підвищенню ефективності та продуктивності, оскільки організація може легше адаптуватися до нових умов і вчасно реагувати на зміни на ринку, технологічні інновації або зміни у вимогах клієнтів.

Застосування адаптивно-орієнтованих систем управління також стимулює інновації та розвиток в організації, оскільки вони сприяють відкритості до експериментів та нових ідей. Крім того, ці системи сприяють покращенню комунікації та співпраці в організації, оскільки створюють змістовну платформу для обміну інформацією та спільної роботи між відділами та рівнями управління.

Адаптивні системи управління допомагають організаціям бути більш конкурентоспроможними, гнучкими та ефективними в умовах постійних змін та нестабільності в сучасному бізнес-середовищі.

Адаптивно-орієнтовані системи управління стали ключовим фактором успіху для багатьох сучасних організацій. Вони дозволяють компаніям ефективно реагувати на зміни в навколишньому середовищі, забезпечуючи гнучкість, інновації та високу реактивність на зміни. Деякі з найуспішніших прикладів застосування адаптивно-орієнтованих систем управління подані в таблиці 4.

Таблиця 4. Приклади успішного застосування адаптивно-орієнтованих систем управління

Організація	Приклад застосування
Netflix	Netflix використовує адаптивну систему управління контентом, яка аналізує поведінку користувачів та реагує на їхні вподобання шляхом пропозицій персоналізованого контенту. Це дозволяє компанії залучати та утримувати аудиторію.
Google	Google використовує адаптивні системи управління проектами та розробками програмного забезпечення, які дозволяють швидко реагувати на зміни та інновації в галузі технологій. Це дозволяє Google постійно вдосконалювати свої продукти та послуги.
Toyota	Toyota використовує адаптивну систему управління виробництвом, яка дозволяє компанії ефективно відреагувати на зміни в попиті, технологічні інновації та конкурентну динаміку. Це дозволяє Toyota зберігати лідерство на ринку автомобілів.
Airbnb	Airbnb використовує адаптивну систему управління ресурсами та мережевою моделлю бізнесу, що дозволяє компанії швидко реагувати на зміни в попиті та пропозиції, використовуючи потенціал вільних ресурсів, які володіють її користувачі.
Zappos	Zappos використовує адаптивну систему управління персоналом, де культура компанії та система оподаткування засновані на самоорганізації та стимулюють працівників до інновацій та творчості. Це дозволяє Zappos залучати та утримувати талановитих співробітників.

Джерело: складено автором з використанням [1 – 9]

Адаптивні системи управління дозволяють організаціям вирішувати складні виклики та досягати успіху в динамічному та змінному бізнес-середовищі. Приклади успішного застосування таких систем, наведені у таблиці, що свідчать про важливість адаптивності та гнучкості для досягнення конкурентних переваг та стабільного розвитку організації.

Висновки. Розуміння та визначення адаптивно-орієнтованих систем управління в сучасному бізнес-середовищі відіграють критичну роль у забезпеченні конкурентоспроможності та стійкості підприємств. Неоднозначність у визначенні та розумінні цих систем викликає потребу у чіткому та повному їх концептуальному розгортанні. Розробка узгодженого та вичерпного розуміння адаптивно-орієнтованих систем управління є ключовим завданням для ефективного впровадження та оптимізації їх функціонування в сучасних бізнес-організаціях. Тільки завдяки цьому підприємства зможуть адаптуватися до непередбачуваних змін у ринковому середовищі та зберегти свою конкурентну перевагу. Досягнення успішної адаптації вимагає глибокого розуміння ключових аспектів адаптивності, таких як гнучкість, швидкість реакції на зміни, здатність до самоорганізації та інші. Подальше дослідження цих аспектів сприятиме розвитку більш точних методів та інструментів для реалізації адаптивно-орієнтованих стратегій управління. Важливо також звернути увагу на постійний процес вдосконалення та адаптації самої концепції адаптивного управління до зростаючих потреб та вимог сучасного бізнесу. Тільки таким чином бізнес-організації зможуть ефективно протистояти викликам непередбачуваності та змін у сучасному світі, забезпечуючи свою стійкість та успіх.

© **Дворник О.В., 2024**

ЛІТЕРАТУРА

1. Пілецька, С. Т., Коритко, Т. Ю. (2018). Система адаптивного управління підприємством в умовах змінного зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ – Business Inform*. № 12. С. 435 – 441.

2. Korytko, T., Piletska, S., Arefieva, O., Pidhora, Y. & Fomichenko, I. (2021). The system of evaluating the effectiveness of employees motivation as a factor of the enterprise sustainable development. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. No. 43(4). Pp. 545 – 554. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2021.49>.

3. Калініченко, Л. Л. (2011). Адаптивне управління підприємством в конкурентному середовищі. *Вісник економіки транспорту і промисловості – Herald of the economy of transport and industry*. № 33. С. 177 – 180.

4. Kuzior Aleksandra, Arefieva Olena, Poberezhna Zarina, Ihumentsev Oleksiy (2022). The Mechanism of Forming the Strategic Potential of an Enterprise in a Circular Economy. *Sustainability*. № 14. Pp. 32 – 58. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14063258>.

5. Мнушко, З. М., Бондарева І. В. (2008). Сучасні підходи до адаптивного управління фармацевтичними організаціями. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації – Management, economics and quality assurance in pharmacy*. № 2. С. 37 – 42.

6. Герасименко Л. В. Формування системи адаптивно-орієнтованого управління економічною безпекою підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8793>.

7. Якименко-Терещенко, Н. В., Кожуріна, Л. С. (2017). Адаптивне управління підприємством в сучасних умовах: мета і механізм реалізації. *Молодий вчений*. № 6(46). С. 535 – 538.

8. O Harafonova, H Zhosan, V Khudolei, N Tiukhtenko, I Tymkiv, N Riabets. STRATEGIC MODEL AND POTENTIAL SOURCES OF FINANCING FOR THE POST-WAR REVITALIZATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE DE-OCCUPIED TERRITORIES. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. No. 2 (49). Pp. 207–218. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.2.49.2023.3983>.

9. Юхман Я.В. Адаптивно-орієнтована система управління підприємствами на засадах інновінугу: структурно-декомпозиційний аналіз. *Вісник КНУТД*. 2020. № 4(149). С. 101 – 111.

REFERENCES

1. Piletska, S. T., Korytko, T. Yu. (2018). Systema adaptivnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh minlyvoho zovnishnoho seredovyshcha [The system of adaptive management of the enterprise in the conditions of a changing external environment]. *Biznes Inform – Business Inform*. No. 12. Pp. 435 – 441 [in Ukrainian].

2. Korytko, T., Piletska, S., Arefieva, O., Pidhora, Y. & Fomichenko, I. (2021). The system of evaluating the effectiveness of employees motivation as a factor of the enterprise sustainable development. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. No. 43(4). Pp. 545 – 554. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2021.49>.

3. Kalinichenko, L. L. (2011). Adaptivne upravlinnia pidpriemstvom v konkurentnomu seredovyshchi [Adaptive enterprise management in a

competitive environment]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Herald of the economy of transport and industry*. No. 33. Pp. 177 – 180 [in Ukrainian].

4. Kuzior, Aleksandra, Arefieva, Olena, Poberezhna, Zarina, Ihumentsev, Oleksiy. (2022). The Mechanism of Forming the Strategic Potential of an Enterprise in a Circular Economy. *Sustainability*. No. 14. Pp. 32 – 58. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14063258>.

5. Mnushko, Z. M., Bondaryeva I. V. (2008). Suchasni pidkhody do adaptivnoho upravlinnia farmatsevtichnyh orhanizatsiiamy [Modern approaches to adaptive management of pharmaceutical organizations]. *Upravlinnia, ekonomika ta zabezpechennia yakosti v farmatsii – Management, economics and quality assurance in pharmacy*. No. 2. Pp. 37 – 42 [in Ukrainian].

6. Herasymenko, L.V. (2021). Formuvannia systemy adaptivno-oriientovanoho upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva [Formation of a system of adaptive-oriented management of economic security of the enterprise]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*. No. 4. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8793>. [in Ukrainian].

7. Yakymenko-Tereshchenko, N. V., Kozhurina, L. S. (2017). Adaptivne upravlinnia pidpriemstvom v suchasnykh umovakh: meta i mekhanizm realizatsii [Adaptive enterprise management in modern conditions: purpose and implementation mechanism]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*. No. 6 (46). Pp. 535 – 538 [in Ukrainian].

8. O. Harafonova, H. Zhosan, V. Khudolei, N. Tiukhtenko, I. Tymkiv, N. Riabets. STRATEGIC MODEL AND POTENTIAL SOURCES OF FINANCING FOR THE POST-WAR REVITALIZATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE DE-OCCUPIED TERRITORIES. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. No. 2 (49). Pp. 207 – 218. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.3983>.

9. Yukhman, Ya.V. (2020). Adaptivno-oriientovana systema upravlinnia pidpriemstvom na zasadakh innovinhu: strukturnodekompozytsiinyi analiz [Adaptive-oriented enterprise management system based on innovation: structural-decomposition analysis]. *Visnyk KNUTD – Bulletin of KNUTD*. No. 4(149). Pp. 101 – 111 [in Ukrainian].

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 04.03.2024