

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) www.economy.nayka.com.ua | № 5, 2022 | 26.05.2022 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2022.5.2](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.2)

УДК 658:65.012.8

*С. І. Мельник,
д. е. н., доцент, завідувач кафедри фінансів та обліку,
Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, Україна
ORCID ID: 0000-0003-3782-5973*

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

*S. Melnyk
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Finance and Accounting, Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine*

ADAPTIVE MANAGEMENT OF FINANCIAL SECURITY OF THE ENTERPRISE

Умови ведення бізнесу в Україні доволі складно визначити як прийнятні, скоріше екстремальні, коли подальша трансформація національної економіки поєднується із все глибшою інтеграцією в світовий економічний простір, де посилення конкуренції супроводжується відкритістю внутрішнього ринку. 2020-2021 рр. ознаменувалися застосуванням радикальних обмежувальних заходів задля гальмуванню швидкості й зменшенню смертності від новітньої пандемії, яка була спричинена вірусом COVID-19. Початок 2022 р. посилив нестабільність економічного середовища нашої країни через активізацію військових дій. Такі фактичні умови функціонування українських підприємств вимагають перегляду засад функціонування за для першочергового виживання як базової ланки національної економіки, яка покликана виконувати важливі економічні та соціальні функції. Стабілізація діяльності в межах кожного окремого підприємства в значній мірі залежить від ефективності управління його економічною безпекою, ключову роль в системі якої відіграє фінансова складова. Шляхом послідовного розгляду базових понять як то «адаптація», «адаптивність», «адаптація підприємства», «адаптивне управління» обґрунтовано базові засади застосування адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства.

Conditions for doing business in Ukraine are quite difficult to define as acceptable, rather extreme, when further transformation of the national economy is combined with deeper integration into the world economic space, where increased competition is accompanied by open domestic markets. The years 2020-2021 were marked by the application of radical restrictive measures to slow down the speed and reduce mortality from the latest pandemic caused by the COVID-19 virus. The beginning of 2022 increased the instability of the economic environment of our country due to the intensification of hostilities. Such actual conditions of functioning of Ukrainian enterprises require a revision of the principles of functioning for the primary survival as a basic link of the national economy, which is designed to perform important economic and social functions. Stabilization of activities within each individual enterprise largely depends on the effectiveness of its economic security management, a key role in the system of which is played by the financial component.

To form the theoretical foundations of adaptive management of financial security of the enterprise used methods: induction and deduction, comparison and systematization - in the study of the essential characteristics of the terms "adaptation", "adaptability", "adaptation of the enterprise", "adaptive management"; synthesis and analysis - for the formation of theoretical provisions for the implementation of adaptive management of financial security of the enterprise; morphological analysis - to clarify the content of the purpose and main tasks of adaptive management of financial security of the enterprise; graphic - for visual presentation of theoretical and methodological material; abstract-logical - for theoretical generalizations and conclusions of the study.

By consistently considering the basic concepts such as "adaptation", "adaptability", "adaptation of the enterprise", "adaptive management", the basic principles of application of adaptive management of financial security of the enterprise are substantiated. It is substantiated that the adaptive management of financial security of the enterprise should be understood as the process of implementing coordinated measures, in conditions of limited information and rapid and difficult to anticipate changes in operating conditions, which include changes in organizational structure, style and methods of financial security management. safety and effectiveness of protective measures. The purpose and main tasks of this component of economic security management of the enterprise are determined.

Ключові слова: адаптація; адаптивність; безпека; управління; фінансова безпека підприємства.

Key words: adaptation; adaptability; security; management; financial security of the enterprise.

Постановка проблеми. Нестабільність та складність прогнозування зміни середовища функціонування українських підприємств потребує від їх систем економічної безпеки дотримання такого принципу менеджменту як адаптивності, тобто здатності своєчасно реагувати на зміну середовища функціонування на основі вдосконалення внутрішніх процесів та коригування системи управління. Окрім цього, для більшості українських підприємств адаптація уможливує виживання та формує основу для розвитку, сприяє узгодженню внутрішніх інтересів учасників, створює баланс в інтересах підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища. У розробленні та реалізації стратегії розвитку підприємства адаптація забезпечує відхід від жорсткого встановлення переліку основних показників із чітко визначеними очікуваними результатами на користь поетапного виконання завдань із можливістю гнучкого корегування, відповідно до зміни ситуації, але без суттєвого коригування загальної орієнтації у розвитку. Зважаючи на те, що результуючою складовою системи економічної безпеки українських підприємств виступає фінансова безпека, то актуальним є розгляд теоретичних аспектів реалізації адаптивного управління фінансовою безпекою промислових підприємств задля посилення можливості їх виживання, виконання тактичних завдань та досягнення стратегічних цілей в умовах критично високої динаміки середовища функціонування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика адаптації та адаптивності у різних сферах діяльності розглядається у публікаціях таких науковців як Р. Акофф [1], С. Алексеев [2], М. Альберт [7], О. Галицький [3], П. Друкер [4], Г. Козаченко [6], О. Ляшенко [6], М. Мескон [7], С. Оліферук [8], Е. Пастухова [9], В. Пономарьов [6], М. Турко [10], Ф. Хедоури [7], Н. Яркіна [11], В. Ячменьова [12] та інших. В ретельно вивчених наукових розвідках зосереджується увага на розгляді різних аспектів пристосування соціально-економічних систем до зміни умов існування й розвитку, прогнозуванні можливих результатів та розробленні практичних рекомендацій щодо контролю за такими процесами. Поруч з цим, на сьогодні недостатньо дослідженою є сфера застосування адаптаційного управління фінансовою безпекою підприємства, попри те, що саме фінансова складова у структурі економічної безпеки є визначальною для стабільного функціонування й розвитку.

Метою статті є послідовний розгляд ряду базових понять як то адаптація, адаптивність, адаптація підприємства, адаптивне управління для формування теоретичних основ застосування адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. В економіці трактування терміну «адаптація» характеризується певною неоднорідністю. У значній кількості трактувань адаптацію подають як процес, який спрямований на внесення змін у систему для її пристосування до умов функціонування. Оскільки умови функціонування є змінними, то адаптація має бути постійною. Одночасно з цим, окремі визначення, в контексті поставленого завдання щодо уточнення змісту терміну «адаптивне управління фінансовою безпекою підприємства» потребують докладнішого розгляду. Так, П. Друкер висловлює думку, що «... керівники тепер повинні управляти порушеннями безперервності, а зміни в управлінні стали головною

турботою тих, хто з цим пов'язаний» [4, с. 57]. Тобто, П. Друкер вбачає в процесі управління не лише потребу виконання поставлених завдань, але і їх досягнення в умовах непередбачуваної зміни. Зазначене твердження знаходить підтримку і у висловлюванні Р. Акоффа, який доводить, що «... адаптація до швидких змін у зовнішньому середовищі вимагає від нас швидкого та значного корегування того, що ми робимо, і того, як ми це робимо» [1, с. 62]. Доцільно звернути увагу і на позицію В. Ячменьової, яка розглядає адаптацію як «... процес або дію підприємства, яка не може бути постійною величиною і змінюється в просторі та часі» [12, с. 122]. Цей момент доволі важливий, адже йдеться не про односпрямовані зміни в системі, а про ті зміни, які є актуальними на певний момент часу та дають змогу «вижити». Окрім цього, досвід адаптації, окрім найбільш загальних параметрів, є актуальним для певної системи і не завжди може бути застосований іншою, що потребує використання індивідуального та науково орієнтованого підходу. Б. Алексєєв доводить потребу розуміти під адаптацією «... процес розробки і здійснення заходів, спрямованих на змінення внутрішнього середовища підприємства відповідно до вимог зовнішнього середовища» [2, с. 11]. Слід докладніше зосередитися на такому підході, адже в ньому акцентовано увагу на потребі внутрішніх змін задля пристосування до впливу суб'єктів зовнішнього середовища.

Здійснене узагальнення дало можливість виокремити аспекти застосування терміну «адаптація», які безпосередньо дотичні до проблеми управління фінансовою безпекою підприємства (рис. 1)

Основний зміст виокремлених аспектів полягає в тому, що зміни стосуються всієї системи, її окремих компонентів, впливів та зв'язків між керуючою та керованою підсистемою, набувають постійного характеру та призначені забезпечити її існування та розвиток.

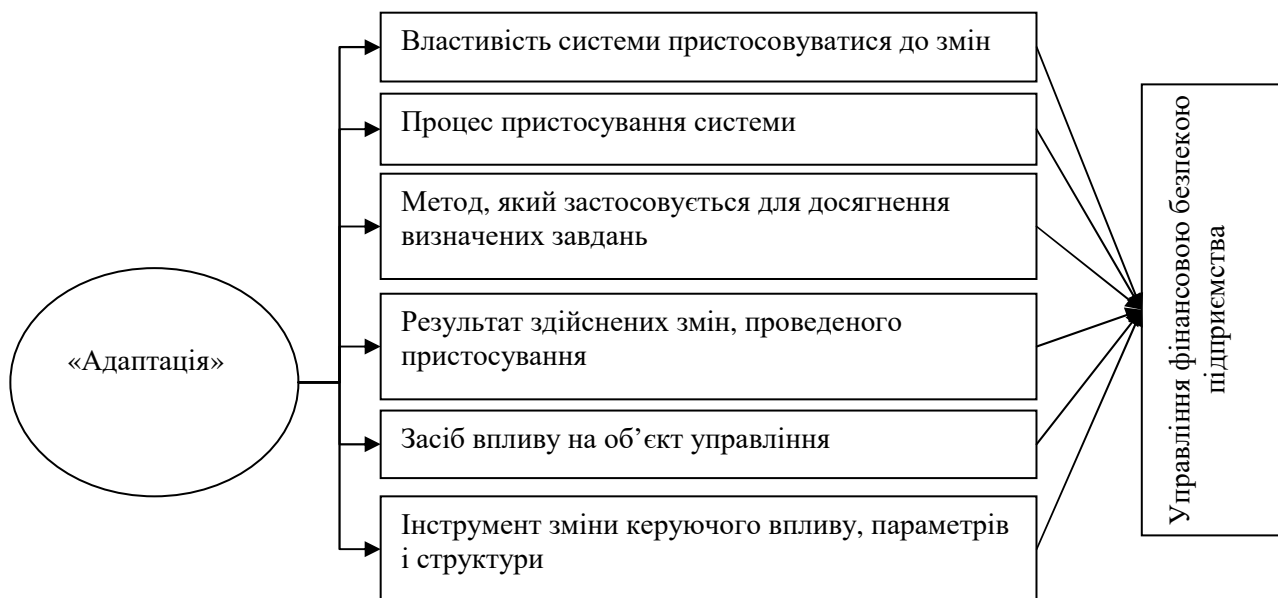


Рис. 1. Аспекти застосування терміну «адаптація» стосовно управління фінансовою безпекою підприємства, сформовано із використанням [8]

У науковій літературі одночасно з терміном «адаптація» застосовуватиметься і спільнокореневе слово «адаптивність». Окремі науковці не вбачають різниці у сфері їх застосування, але результати здійсненого узагальнення поставили під сумнів доцільність їх отождоження. Як зазначалося вище, адаптація тлумачиться як процес, здійснення певних змін у системі, її управління та структурі тощо. Стосовно адаптивності можна говорити про якісну характеристику певної системи. Наприклад, В. Ячменьова подає таке тлумачення – «... характеристика діяльності підприємства, здібність (властивість економічної системи) його до самозбереження, пристосування, структурної перебудови, перетворення, пристосування в умовах нестабільності» [12, с. 25]. До якісних характеристик системи належать: збереження цілісності та збалансованості системи, здатність оновлюватися та вдосконалюватися, бути гнучкою, мобільною, оперативною та забезпечувати адекватну реакцію на зміну зовнішнього середовища. Відповідно до цих міркувань адаптивність можна визначити як здатність системи здійснити адаптацію, тобто, з погляду управління, розробити й реалізувати комплекс рішень, зокрема нестандартних, спрямованих на зміну керуючої та керованої підсистем, процесу впливу, організаційного та ресурсного забезпечення.

В окремих визначеннях адаптивність подається як властивість, яка дає змогу пристосуватися до змін не лише зовнішнього середовища, але й адекватно реагувати на зміни внутрішньогосподарських процесів. Така позиція простежується у трактуванні адаптивності М. Турко – «... категорія, яка характеризує його здатність як відкритої системи пристосовуватися до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі для забезпечення

бажаної ефективності діяльності» [10, с. 39]. Цей момент важливий для адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства, яке має формувати основу для адекватного захисту від негативного впливу не лише зовнішніх, але й внутрішніх загроз.

Перш ніж розглянути сутність адаптивного управління, коротко охарактеризуємо підходи щодо тлумачення терміну «адаптація підприємства». Потрібно зазначити, що здебільшого тлумачення цього терміну максимально наближене до розглянутих вище підходів стосовно суті адаптації загалом, тобто йдеться про процес пристосування до змінених умов фінансово-господарської діяльності. Одночасно з цим, заслуговують на увагу окремі визначення, які дотичні до виконання поставленого в науковому дослідженні завдання. Так, С. Пастухова обґрунтовує визначення адаптації підприємства як «... процес пристосування економічної системи, її підсистем та окремих елементів до мінливих умов зовнішнього чи внутрішнього середовища з метою забезпечення виживання системи, забезпечення стійкості та встановлення динамічної рівноваги між системою та середовищем» [9, с. 78]. У цьому визначенні для нас цікавими є два моменти: по-перше адаптація уможливує виживання підприємства, що безпосередньо пов'язано з процесом забезпечення економічної безпеки; по-друге, автор зазначає можливість досягнення стійкості та нового стану рівноваги за результатами реалізації певної сукупності заходів, що також відповідає нашій позиції стосовно акцентування уваги на фінансовій стійкості, стабільності, рівновазі та надійності.

Г. Козаченко доводить [6, с. 50], що для здійснення адаптації є економічна безпека підприємства, що стає можливим завдяки «... підвищенню ефективності використання ресурсів, забезпеченню балансу інтересів з суб'єктами зовнішнього середовища, зміцненню або збереженню його ринкових позицій для забезпечення конкурентоспроможності продукції». Запропонований перелік пріоритетних заходів можна застосовувати і щодо адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства.

Складність реалізації процесу адаптації потребує розгляду суті терміну «адаптивне управління», тобто таке, що і забезпечує реалізацію заходів та досягнення очікуваного результату. Адаптивне управління українськими підприємцями сприймається як щось нове та інколи незрозуміле, але його історичні корені сягають глибокої давнини. Зупинимось лише на тому моменті, що наукові основи формування адаптивного управління були закладені Е. Мейо із подальшим розвитком Д. Мак-Грегором, Ф. Герцбергом, С. Арджирісом, А. Маслоу, Р. Блейком, Дж. Мутаном та іншими дослідниками. У сучасних умовах англійські науковці Т. Берне та Г. Сталкер [7, с. 345], окреслюючи взаємозв'язок між змінами організаційної структури та зовнішнього середовища функціонування, обґрунтовують, що в різних умовах і за різної динаміки змін доцільним є вибір оптимального варіанта організаційної структури. Окрім цього, змінними мають бути й стилі, методики та інструменти управління, гнучкими завдання, тактика та стратегія. Тобто актуальним стає не лише зміна впливу керуючої підсистеми на керовану, але й видозмінення самих структур кожної з підсистем, які мають максимально пристосовуватися до умов функціонування певного суб'єкта господарювання. Вищезазначене підтверджується у позиції М. Мескона, який доводить, що «... сутність сучасного управління полягає в адаптації, оскільки постійні зміни зовнішніх умов і внутрішнього середовища функціонування в соціально-економічних системах систематично призводять їх до кризових ситуацій» [7, с. 35]. Тобто, можна стверджувати, що гнучкість в управлінні стає тотожним виживанню системи, а відтак і основою для розвитку.

Різні підходи до змісту адаптивного управління чітко простежується у сформованих закордонними науковцями моделях. Зупинимось лише на окремих, суть яких дотична до адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства. Так, в основі моделі Врума-Йеттона-Яго [3, с. 40] містяться управлінські рішення, які забезпечують досягнення поставлених завдань, що є неможливим без внесення змін у процес їх розроблення, прийняття та реалізації, тобто видозмінення дій управлінського персоналу. У моделі BSC адаптивне управління пов'язане з процесом забезпечення економічної безпеки підприємства, а в моделі Фіддлера – основну увагу акцентовано на стилі, особистих якостях, посадових обов'язках та політиці взаємодії управлінського персоналу з об'єктами управління. Виявлено, що кожна модель характеризується певними відмінностями, але всіх їх об'єднує те, що процес управління має бути гнучким і максимально пристосованим до змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Проведене дослідження дало змогу виявити наявність певним чином відмінних підходів до трактування змісту терміну «адаптивне управління» (рис. 2). Коротко охарактеризуємо кожен із визначених підходів, адже їх поєднання дасть основу для власного визначення суті похідного терміну «адаптивне управління фінансовою безпекою підприємства».

Перший підхід, який можна вважати найбільш наближеним до традиційного розуміння управління загалом, пов'язує адаптивне управління з процесом прийняття управлінського рішення. Н. Яркіна доводить, що результатом цього процесу має бути «... цілеспрямований керуючий вплив ... на зміну параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища» [11, с. 132]. Цей підхід також максимально враховує розуміння сутності адаптації загалом та адаптації підприємства зокрема. Другий підхід, який чітко відображений у праці [5, с. 42], характеризує особливість адаптаційного управління, яка полягає в пристосуванні суб'єкта управління до особливостей та змін в об'єкті для поліпшення результативності управління та збереження системи загалом. У контексті поставленого завдання – це важливий параметр адаптивного управління, адже він обумовлює потребу вдосконалення не лише процесу впливу суб'єкта управління на об'єкт, але і посилення зворотного зв'язку із переглядом принципів, методів та інструментів взаємодії, тобто внесення змін у дії суб'єктів безпеки.

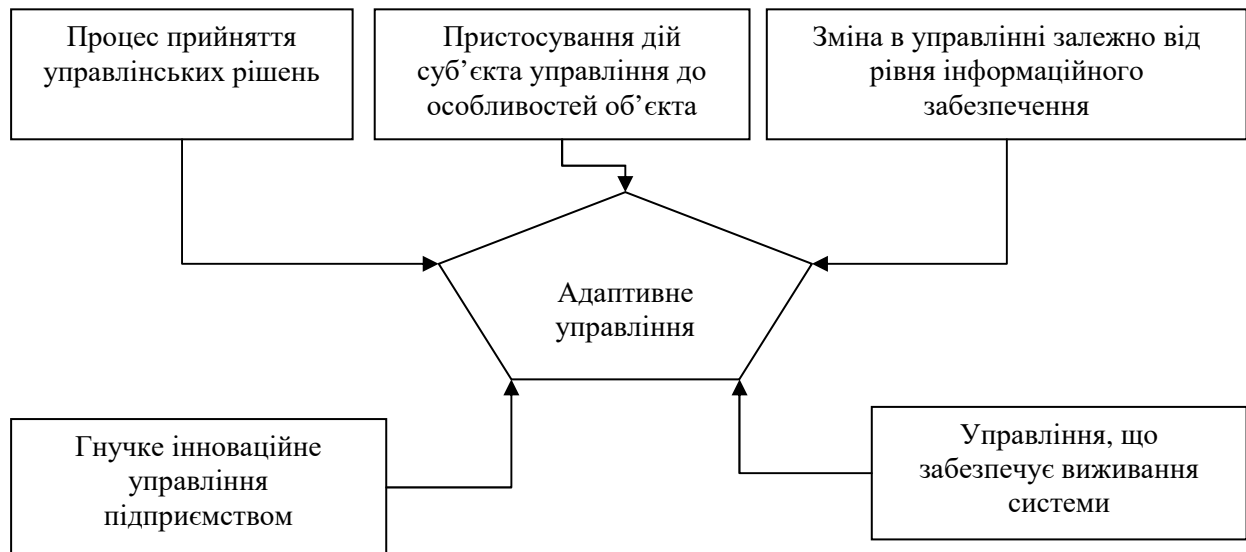


Рис. 2. Наукові підходи до трактування терміну «адаптивне управління», сформовано автором

Третій підхід обґрунтовує потребу застосування адаптивного управління через обмеженість інформаційного забезпечення та внесення змін у процес реалізації певних управлінських рішень внаслідок надходження додаткових даних. В основі четвертого підходу міститься сприйняття адаптивного управління як гнучкого й інноваційного, яке здатне пристосувати підприємство до нової ситуації, зокрема і в умовах кризового стану. Останній – п'ятий підхід безпосередньо дотичний до безпекознавства, адже вбачає в цьому виді управління можливість збереження підприємства як соціально-економічної системи.

Узагальнюючи можна стверджувати, що багатоаспектність підходів у трактуванні адаптивного управління формує необхідну основу для обґрунтування можливості його застосування у сфері управління фінансовою безпекою українських підприємств (рис. 3).

Нами застосовано комплексний підхід, тобто коли послідовно вибудовується взаємозв'язок між усіма раніше розглянутими поняттями та сформованими для них авторськими трактуваннями, що і забезпечує потрібне підґрунтя для розуміння суті адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства. Якщо управління фінансовою безпекою нами визначено з орієнтацією на досягнення та підтримання на потрібному рівні фінансової безпеки, то адаптивне управління спрямовано на науково обґрунтовану зміну в системі управління. Поліпшення результативності дій суб'єктів безпеки стає можливим через оптимізацію організаційної структури, перегляд стилю управління, оцінку ефективності застосування певних методів тощо.

Відповідно до запропонованого визначення, мету адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства доцільно визначити як удосконалення системи управління фінансовою безпекою для узгодження її ключових параметрів зі змінами у зовнішньому середовищі функціонування підприємства та посиленням взаємодії між внутрішніми складовими. Основне завдання можна сформулювати так – внесення змін у функціонування системи управління фінансовою безпекою підприємства для підтримання спроможності суб'єктів безпеки розробляти та виконувати рішення, спрямовані на досягнення й підтримку фінансової стійкості, стабільності, рівноваги та надійності попри зміни в зовнішньому середовищі та розвитку внутрішніх процесів.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Можна вважати хибною позицію менеджерів українських підприємств, які розуміють адаптацію як прийняття окремого управлінського рішення у відповідь на зміну одного із параметрів взаємодії підприємства і зовнішнього середовища. Адаптацію в найбільш загальному варіанті доцільно розуміти як послідовну науково-організовану програму дій, яка стосується основних складових підприємства як соціально-економічної системи, результатом реалізації якої має стати пристосування до змінених умов ведення фінансово-господарської діяльності.

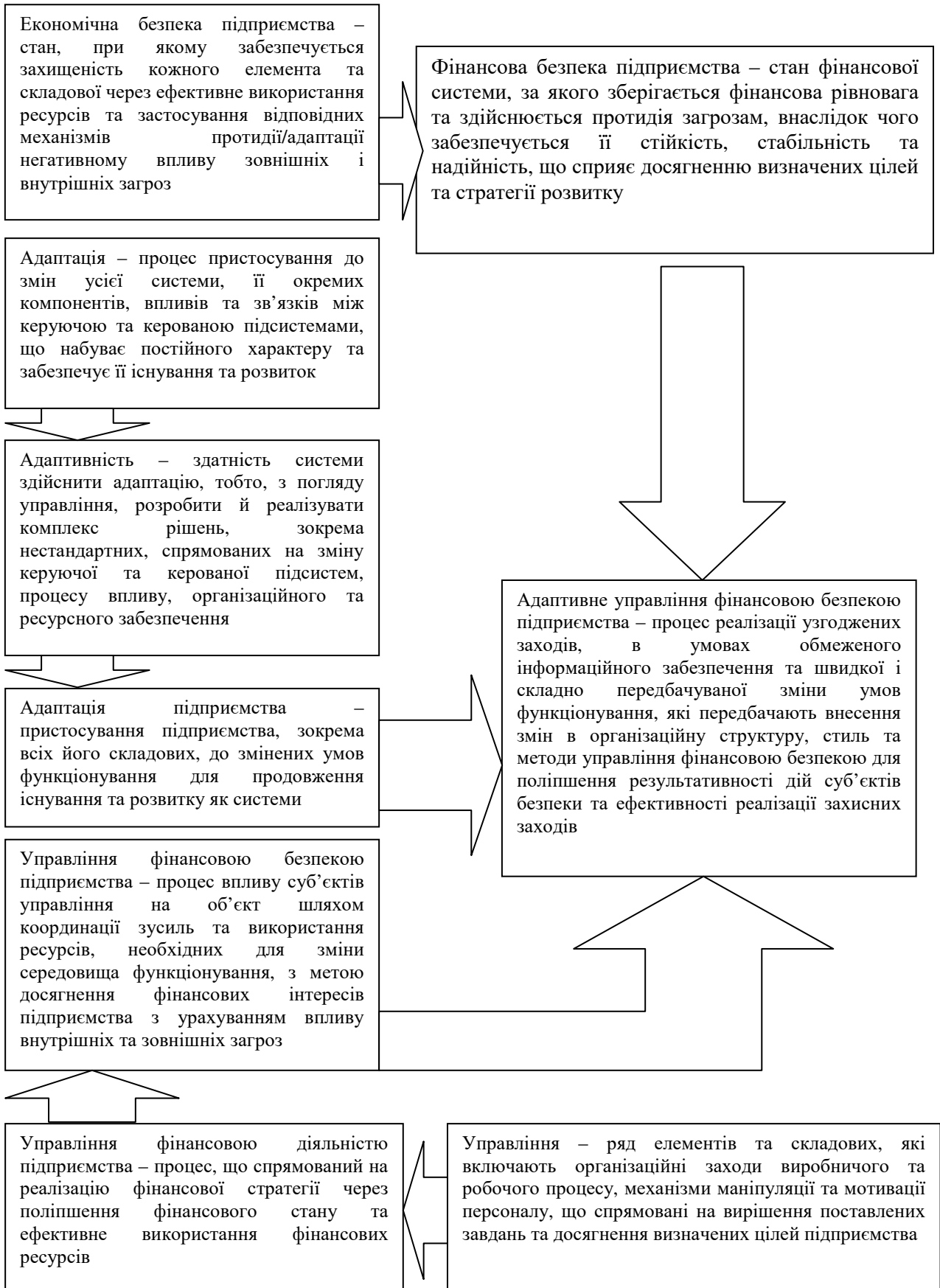


Рис. 3. Теоретичні основи формування поняття «адаптивне управління фінансовою безпекою підприємства», сформовано автором

Ці параметри були покладені в основу послідовного обґрунтування авторського розуміння суті адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства, в якому враховано як базові аспекти адаптації та адаптивності будь-якої соціально-економічної системи, так й специфіку управління фінансовою безпекою.

В подальших дослідженнях увагу доцільно приділити розробленню механізму адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства.

Список літератури.

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / пер. с англ. ; за ред. В. И. Данилова-Данильяна. Москва: Мысль, 1985. 320 с.
2. Алексеев С. Б. Адаптивное управление конкурентоспособностью предприятия : монография. Донецк : ДонНУЭТ, 2007. 170 с.
3. Галицький О. М. Теоретико-методичні аспекти адаптивних моделей управління. *Агросвіт*. 2017. № 1–2. С. 39–43.
4. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / пер. с англ. Рукер. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2004. 272 с.
5. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
6. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія. Київ : Лібра, 2003. 280 с.
7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. ; пер. с англ. Москва : Дело, 1992. 702 с.
8. Оліферук С. І. Адаптивне управління розвитком сільського господарства: сутність та ознаки. *Ефективна економіка*. 2012. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1648> (дата звернення 06.04.2022).
9. Пастухова Е. А. Адаптация экономической системы к изменениям окружающей среды. *Современные наукоемкие технологии*. 2006. № 5. С. 77–80.
10. Турко М. О. Теоретичні підходи до визначення категорії «економічна адаптивність підприємства». *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. №4. URL : http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/1_2016/04.pdf (дата звернення 06.04.2022).
11. Яркіна Н. М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). *Держава та регіони*. 2014. № 1 (76). С. 130–136.
12. Ячменьова В. М. Ідентифікація стійкості діяльності промислових підприємств : монографія. Сімферополь : Доля, 2007. 384 с.

References.

1. Akoff, R. (1985), *Planirovanie budushchego korporatsii* [Planning for the future of a corporation], Mysl', Moskva, Rossiyskaya Federatsiya.
2. Alekseev, S. B. (2007), *Adaptivnoe upravlenie konkurentosposobnost'yu predpriyatiya* [Adaptive management of enterprise competitiveness], DonNUET, Donetsk, Ukraina.
3. Halyts'kyj, O. M. (2017), "Theoretical and methodological aspects of adaptive management models", *Ahrosvit*, no. 1–2, pp. 39–43.
4. Druker, P. (2004), *Zadachi menedzhmenta v KhKhI veke* [Tasks of management in the XXI century], Izdatel'skiy dom «Vil'yams», Moskva, Rossiyskaya Federatsiya.
5. Surmin, Yu. P., Bakumenko, V. D. and Mykhnenkotain, A. M. (2010), *Entsyklopedychnyj slovnyk z derzhavnoho upravlinnia* [Encyclopedic Dictionary of Public Administration], NADU, Kyiv, Ukraina.
6. Kozachenko, H. V., Ponomar'ov, V. P. and Liashenko, O. M. (2003), *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist' ta mekhanizm zabezpechennia* [Economic security of the enterprise: the essence and mechanism of provision], Libra, Kyiv, Ukraina.
7. Meskon, M., Al'bert, M. and Khedouri, F. (1992), *Osnovy menendzhmenta* [Fundamentals of Management], Delo, Moskva, Rossiyskaya Federatsiya.
8. Oliferuk, S. I. (2012), "Adaptive management of agricultural development: essence and features", *Efektivna ekonomika*, no. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1648> (Accessed 6 April 2022).
9. Pastukhova, E. A. (2006), "Adaptation of the economic system to environmental changes", *Sovremennye naukoemkie tekhnologii*, no. 5., pp. 77–80.
10. Turko, M. O. (2016), "Theoretical approaches to the definition of the category "economic adaptability of the enterprise", *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, no. 4, available at: http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/1_2016/04.pdf (Accessed 6 April 2022).
11. Yarkina, N. M. (2014), "Enterprise management as an economic category (theoretical aspects)", *Derzhava ta rehiony*, no. № 1 (76), pp. 130–136.
12. Yachmen'ova, V. M. (2007), *Identyfikatsiia stijkosti diial'nosti promyslovykh pidpriemstv* [Identification of sustainability of industrial enterprises], Dolia, Simferopol', Ukraina.