

Рис. 2. Конкурентний аналіз торговельних мереж побутової техніки за основними критеріями якості роботи

Проведена оцінка конкурентоспроможності підприємства показала, що «Домотехніка» випереджає конкурентів за основними критеріями якості роботи (комплексний показник = 3,8046 бали), останнє місце займає Мега-Макс» (комплексний показник = 2,3386 бали), який має найнижчі результати показників «широта асортименту», «якість обслуговування» та «зручність викладки товарів».

Торговельна мережа «Фокстрот» перебуває на другому місці (комплексний показник = 3,1460 бали). Можна зробити висновок, що компанія не приділяє необхідної уваги рівню цін, широті асортименту та зручності викладки товарів. Саме ці показники є найслабкішими сторонами діяльності торговельної мережі «Фокстрот» та потребують детального аналізу та удосконалення.

Висновок. Проведена оцінка конкурентоспроможності підприємств доводить, що в умовах жорсткої конкуренції необхідно застосувати інструменти маркетингу, за допомогою яких вони можуть посилити свої конкурентні позиції.

Перспективами подальших досліджень є аналіз та розробка інструментарію маркетингових комунікацій з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Література

1. Ромат Е.В. Реклама. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 208 с.
2. www.rescarch.rbs.ru
3. www.marketing-resours.ru
4. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений: Монография. – Харьков: ХГЭУ, 1997.

Надійшла 18.11.2009

УДК 65.012.4

О. В. ЯРОЦЬКИЙ, В. В. СТАДНИК
Хмельницький національний університет

МОЖЛИВОСТІ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ЕФЕКТИВНІСТЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

Здійснено порівняльний аналіз процесного та функціонально-орієнтованого підходів стосовно їх здатності забезпечувати ефективність господарської діяльності виробничих підприємств. Аргументовано доцільність розширення сфер застосування даного підходу у вітчизняній практиці менеджменту та охарактеризовано проблеми, які перешкоджають цьому.

The comparative analysis of procesnogo and functional-oriented is carried out approaches concerning their ability to provide efficiency of economic activity of production enterprises. Argued expedience of expansion of application of this approach domains in domestic practice of management and problems which hinder it are described.

Ключові слова: процес ний підхід, управління, ефективність, якість, менеджмент якості.

Актуальність теми дослідження. У зв'язку з світовою фінансово-економічною кризою, яка суттєво обмежила доходи виробничих підприємств внаслідок скорочення платоспроможного попиту значної маси споживачів, керівництво багатьох підприємств інтенсифікувало пошук способів скорочення виробничих витрат для підвищення конкурентоспроможності своїх товарів і послуг. Доволі плідним у цьому відношенні став пошук можливостей підвищення ефективності виробничої діяльності за допомогою процесного підходу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Застосування процесного підходу для підвищення результативності та ефективності здійснюваних операцій досліджують багато сучасних науковців, зокрема, В. Репін та В. Єліферов, Ю. Адлер, В. Шпер, Дж. Харрінгтон, К. Єсселинг, Харм Ван Нимвеген та ін. Їх

наукові результати свідчать про доволі широкі можливості даного підходу для нарощування споживчої цінності товарів та послуг, оскільки детальне вивчення прийомів і методів операційної діяльності дає змогу знайти нові, кращі способи їх виконання, які можуть не тільки зменшити відповідні витрати, а й поліпшити функціональні характеристики готових товарів. Це, в свою чергу, сприятиме зростанню їх конкурентоспроможності на цільових ринках. У сфері виробничої діяльності науковий пошук здебільшого стосується аналізу внутрішніх процесів як основних, так і допоміжних. Проте багато сучасних виробничих підприємств частину необхідних для створення готового продукту робіт виносить в аутсорсинг, оцінюючи доцільність такого способу побудови процесів співвідношенням витрати-результати. На наш погляд, у галузі машинобудування такий підхід може забезпечити значний економічний ефект. Таке припущення і було покладене в основу викладеного нижче дослідження.

Метою даної статті є обґрунтування доцільності використання процесного підходу для підвищення ефективності виробничого підприємства

Виклад основного матеріалу. Будь-яку діяльність або комплекс видів діяльності, де використовують ресурси для перетворення входів на виходи, можна розглядати як процес. Для ефективного функціонування організації мають визначити численні взаємопов'язані та взаємодіючі процеси та управляти ними. Часто вихід одного процесу безпосередньо є входом наступного процесу або управляючим впливом для іншого. Систематичне визначення процесів та їх взаємодії в організації, а також управління ними називають "процесним підходом" [1]. В останні десять років панує теза: "Основна проблема функціональних організацій – виникнення організаційних бар'єрів та лавиноподібне втрачання цінності – може бути подолана завдяки упровадженню процесного підходу" [2].

Реалізація процесного підходу дуже тісно пов'язана з моделюванням бізнес-процесів. Поняття "моделювання бізнес-процесів" виникло наприкінці 90-х рр. XX ст., коли керівники підприємств під впливом конкурентів під час намагань оптимізувати бізнес-системи за критеріями "прибутковість-конкурентоспроможність" відчували необхідність мати моделі діяльності організації, які відображають усі механізми та принципи взаємозв'язку різних підсистем у межах одного бізнесу (діяльності). Ці процеси відбувалися водночас з виходом на ринок складних програмних продуктів для комплексної автоматизації управління. Упровадження таких систем передбачає проведення комплексу заходів: діагностичне обстеження організації, вироблення експертного висновку щодо проблемних зон, реорганізація ("реінжиніринг") бізнес-процесів [3].

Процесний підхід в управлінні корпоративними системами знаходить все більшу популярність. Його головною перевагою є пряма орієнтація на замовника продукції або послуг, здійснення аналізу та постійного вдосконалення виробничого процесу. Адже саме задоволення потреб замовника веде до того, що продукт буде ним придбаний або послуга буде використовуватися.

Альтернативою процесному підходу є функціонально-орієнтований підхід, який характеризується чіткою спеціалізацією робіт і розподілом їх по підрозділах. При цьому співробітники кожного підрозділу виконують тільки строго відведені функції і не відповідають за загальний результат діяльності компанії. Для функціонально-орієнтованого підходу характерна ієрархічність. Споживачем результатів діяльності співробітників є керівник. При цьому він контролює результативність діяльності співробітників. Взаємодія між підрозділами здійснюється, як правило, через керівників. У зв'язку з цим, функціональний підхід має серйозні недоліки [4]:

1. *Відсутність орієнтації на замовника.* Мірилом якості й цінності продукції є думка керівника, а не замовника. І хоча саме замовник купує продукцію, і від рівня його задоволеності залежить прибуток компанії, проте впливати на цінність продукції він не може.

2. *Наявність функціональних бар'єрів між підрозділами.* Кожний керівник підрозділу має особисті амбіції й цілі, яких він намагається досягти. У зв'язку із цим страждає загальна результативність всієї діяльності компанії. Наприклад, знизивши витрати у своєму підрозділі на невелику суму, можна заподіяти збитки загальному процесу в стократному розмірі.

3. *Низька оперативність і адаптивність до ситуації, що змінюється.* Через те, що обмін інформацією здійснюється, як правило, через керівників, це спричиняє значні втрати часу, а значить – знижує оперативність реакції підприємства на ринкову й економічну ситуацію.

Слід зазначити, що всіх вище наведених недоліків позбавлений процесний підхід. При процесному підході маємо наступні позитивні моменти [7]:

- 1) єдиним мірилом якості й цінності продукції є задоволеність замовника;
- 2) кожний співробітник прив'язаний до кінцевого результату й відповідає за його якість;
- 3) обмін інформацією здійснюється всередині робочої групи бізнес-процесу, що виключає її спотворення, а також значно скорочує терміни передачі інформації від одного суб'єкта бізнес-процесу до іншого; внаслідок цього підвищується оперативність і адаптивність діяльності компанії;
- 4) розглядаючи весь процес створення цінності від початку й до кінця, можна оптимально планувати ресурси, витрати та виправлення недоліків, щоб досягти максимальної якості.

На жаль, у вітчизняному бізнесі, особливо це стосується державних компаній, переважає функціонально-орієнтований підхід. Однак є деякі позитивні тенденції, які висвітлюють нову процесну

методологію управління, що довела свою ефективність у передових закордонних корпораціях.

Найбільшу увагу при реалізації процесного підходу приділяють так званім “бізнес-процесам”. Сьогодні однозначне розуміння бізнес-процесу у фаховій літературі відсутнє. Але дискусія може бути зведена до визначення, яке пропонують В.Релін та В.Єліферов: “Процеси, що мають цінність для споживача” [5, с. 23]. У практиці діяльності організацій суспільного сектора такі процеси також називають “базовими” або “пріоритетними”. За визначенням Дж.Харрінгтона: “Поліпшення бізнес-процесів (Business-process Improvement) – це методологія, що ґрунтується на покрокових удосконалюваннях адміністративних та допоміжних процесів за допомогою таких підходів, як методика швидкого аналізу рішення, бенчмаркінг процесу, перепроєктування та реінжиніринг процесу” [19, с. 5]. Основною тенденцією розвитку методології поліпшення бізнес-процесів є перетворення її останнім часом на методологію “поліпшення бізнес-систем” [19]. Враховуючи узагальнення, що зроблені у дослідженнях [6; 13; 16; 18; 19], у роботі [10] були сформульовані такі загальносистемні принципи методології процесного підходу: спрямованість на споживача процесу; орієнтація на досягнення результату процесу, а не діяльності окремого підрозділу; пріоритетність процесів, що додають вартість; поєднання постійного й проривного вдосконалення на основі “вимірюваності” процесу; об’єднання персоналу в команди процесів.

Процесний підхід, передусім, застосовує в своїй практиці систему управління якістю, яка включає забезпечувальні, основні процеси та процеси управління та розвитку, які допомагають менеджеру встановити зв’язки між операціями та оцінити їх ефективність для планування процесів закупок товарів чи ресурсів для створення продукції, яка задовольняє замовника. Схематично процесний підхід, що використовується у системі управління якістю, відображено на рис. 1.

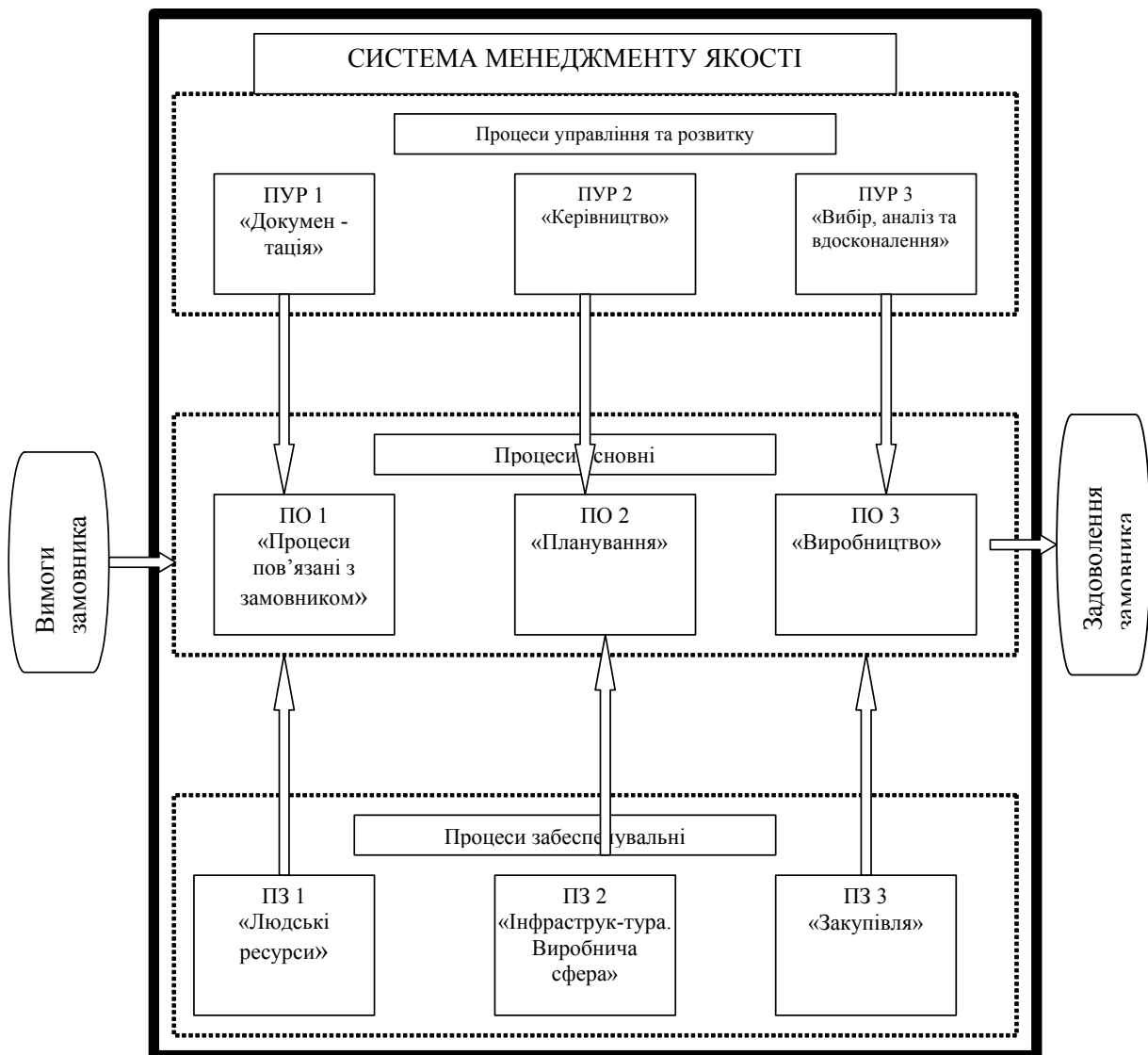


Рис. 1. Використання процесного підходу у реалізації системи менеджменту якості

Ще з 60-х рр. XX ст. при забезпеченні якості значна увага стала приділятися статистичному управлінню процесами, яке визначили як складову “статистичного мислення” [2; 7]. Визначення,

запропоноване статистичним відділенням Американського товариства якості (ASQ) у 1996 році: “Статистичне мислення – це філософія навчання та дій, що ґрунтується на наступних фундаментальних принципах: будь-яка робота здійснюється в системі взаємопов’язаних процесів; в усіх процесах є варіації; розуміння та зниження варіацій – ключ до успіху” [2, с. 24].

Статистичне управління процесами – це методологія постійного вдосконалення процесів, яка ґрунтується на статистичному мисленні та теорії варіабельності й використовує прості й ефективні методи аналізу та вирішення проблем. Розвиваючи ідеї В.Шухарта стосовно варіабельності у напрямі формування статистичного мислення, Е.Демінг наголошував на тому, що якість продукції, послуг, життя людей буде тим вищою, чим меншою буде варіабельність процесів, що відбуваються у суспільстві [19]. Для зменшення варіабельності важливо розуміти, що вона має дві складові: внутрішню – притаманну процесу загальну (common) причину варіацій та зовнішню – специфічну (assignable – пояснювальну, приписану до чогось) причину варіацій, не характерну для процесу як такого. Специфічні причини варіацій потребують локального втручання в процес, загальні причини варіацій потребують втручання в систему. Не слід втручатись у процес, якщо він перебуває у стабільному стані, це може призвести лише до погіршення показників. Ю.Адлер та В.Шпер пропонують розглядати статистичне мислення як спосіб прийняття рішень стосовно втручання або невтручання в процес, що ґрунтується на теорії варіабельності [2].

Багаторічне успішне впровадження процесного підходу в його сучасному розумінні свідчить на користь того, що він є універсальним, застосовуваним до організацій будь-якої сфери діяльності. Так, аналіз зарубіжного [16; 19] та вітчизняного [11; 13; 14; 17] досвіду створення систем забезпечення якості послуг на основі процесного підходу дозволяє відзначити, що саме такий підхід орієнтує організацію на визначення потреб клієнта-споживача (центральну роль в підході з позиції процесів грає замовник), раціональне використання ресурсів, надає можливість створення систем моніторингу якості діяльності та закладає підґрунтя для здійснення бенчмаркінгу процесів. Саме замовником визначаються вимоги до продукції, як вхідні дані процесів. В той же час блок «Задоволеність замовника» на виході системи (рис. 1) демонструє роль цього якісного показника в оцінці як ефективності рішень відносно якості, так і в цілому оцінці ефективності системи менеджменту якості.

Дотримання вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2000[1] значно спрощується завдяки реалізації моделювання бізнес-процесів з метою їх подальшого покращання або реінжинірингу.

Сутність процесного підходу відповідно до методології TQM та вимог міжнародного стандарту ISO 9001: 2000 полягає в тому, що організація:

- 1) розглядає свою діяльність з точки зору споживача;
- 2) перетворює вимоги споживача у конкретні вимоги до продукції, послуги;
- 3) ідентифікує ключові процеси, які впливають на якість продукції, послуги;
- 4) визначає взаємозв’язок та взаємодію між ключовими процесами;
- 5) описує процеси через систему показників процесів;
- 6) виділяє ресурси для здійснення процесів та визначає відповідальних за процеси;
- 7) розробляє методики вимірювання показників процесів;
- 8) здійснює моніторинг за процесами (їх показниками);
- 9) аналізує встановлені невідповідності під час протікання процесів;
- 10) здійснює коригувальні та запобіжні заходи;
- 11) проводить постійне удосконалення процесів;
- 12) реєструє результати моніторингу та удосконалення процесів.

Але одночасно з безумовним визнанням корисності впровадження процесного підходу у діяльність управління необхідно визначити певні перешкоди на шляху цього впровадження. За твердженням, з яким можна погодитись, особливості впровадження процесного підходу в Україні можна згрупувати за трьома напрямками:

1. Методичного характеру:

- 1) відсутність науково обґрунтованих методик реалізації процесного підходу;
- 2) відсутність вітчизняних бенчмаркінгових мереж у сфері управління;
- 3) нерозвиненість практики статистичного управління процесами в організаціях, що надають послуги.

2. Пов’язані з рівнем компетентності персоналу:

- 1) недостатній рівень підготовки персоналу з питань управління на основі якості та процесного підходу;
- 2) відсутність відповідних спеціалізованих навчальних програм;
- 3) недостатня кількість викладачів, здатних реалізовувати спеціалізовані навчальні програми щодо впровадження процесного підходу.

3. Пов’язані обмеженістю фінансових ресурсів:

- 1) для залучення кваліфікованих консультантів;
- 2) для закупівель ліцензійних програмних продуктів для моделювання процесів, а також їхнє подальше обслуговування та оновлення;

3) для проведення реінжинірингу процесів.

Необхідно підкреслити, що основою ефективного управління організацією є прийняття рішень, що базуються на фактах, тому велике значення має наявність в організації інформаційної системи, здатної оперативно надавати інформацію особам, уповноваженим приймати відповідні рішення. Процесний підхід забезпечує таку оперативність, особливо у тому разі, якщо кожен спроектований процес буде описуватися низкою показників, що характеризуватимуть його перебіг у часі та за очікуваними результатами.

Висновки. Отже, позитивними аспектами застосування процесного підходу слід вважати:

1. Здатність менеджменту формувати та використовувати систему показників та критеріїв оцінки ефективності реалізації управлінських рішень у кожному здійснюваному процесі, на кожній стадії виробничого чи управлінського ланцюжка, що дає змогу оперативно виявляти небажані відхилення від заданих стандартів діяльності та усувати їх, ліквідовуючи слабкі ланки бізнес-процесів, які знижують загальну ефективність господарської діяльності.

2. Підтримання впевненості власників компанії в тому, що існуюча система управління націлена на постійне підвищення ефективності господарської діяльності та максимальне врахування інтересів зацікавлених у цьому сторін.

Однак, незважаючи на те, що в Україні для впровадження процесного підходу вже зроблено певні кроки, його використання у практиці управління суб'єктами господарювання стосується в основному сфери управління якістю. Проте методичний потенціал процесного підходу є набагато ширшим і його повноцінне використання може сприяти поліпшенню якості не лише внутрішніх процесів, а й тих, що складають основу ринкової взаємодії. З'ясування таких можливостей процесного підходу може бути метою наступних досліджень.

Література

1. ДСТУ ISO 9000-2001: Системи управління якістю. Основні положення та словник. – К.: Держстандарт України, 2001. – 27 с.
2. Адлер Ю.П., Шпер В.Л. На пути к статистическому управлению процессами // Методы менеджмента качества. – 2003. – № 3. – С. 23-28.
3. Верников Г. Стандарты моделирования IDEF и ABC // <http://www.cfin.ru/vernikov>
4. Адлер Ю.П., Щепетова С.Е. Процессное описание бизнеса – основа основ и для системы экономики качества // Стандарты и качество. – 2002. – № 2. – С. 66-69.
5. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: РИА “Стандарты и качество”, 2004. – 408 с.
6. Корольков В.Ф., Брагин В.В. Процессы управления организацией. – Ярославль: Яртелеком, 2001. – 416 с.
7. Лapidус В.А. Система статистического управления процессами. Система Шухарта // Надежность и контроль качества (Методы менеджмента качества). – 1999. – № 5. – С. 11-19.
8. Малышев О.В. Языковой фактор в менеджменте качества // Методы менеджмента качества. – 2002. – № 9. – С. 9-13.
9. Маматова Т. Системная модель методологии управления на основе качества в условиях новой экономики // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. – Луганськ: Східноукр. держ. ун-т, 2003. – № 2 (10). – С. 48-55.
10. Маматова Т. Управління на основі якості в органах державного контролю: методологічні аспекти // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2004. – Вип. 1 (15). – С. 97-110.
11. Рыжов А.Б. Система менеджмента качества в законодательном органе государственной власти субъекта Российской Федерации // Стандарты и качество. – 2003. – № 11. – С. 38-41.
12. Марш Дж. Справочник по методам непрерывного улучшения: практикум для достижения организационного превосходства / Пер. с англ. И.Н.Рыбаков; Общ. ред. М.Е.Серов. – 2-е изд. Н.Новгород: СМЦ “Приоритет”, 2002. – 136 с.
13. Рач В.А., Міхальова О.В. Побудова базових (пріоритетних) процесів податкової інспекції // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. – Луганськ: Східноукр. держ. ун-т, 2002. – № 2 (5). – С. 81-84.
14. Рач В.А., Солоп О.Г., Михалкова О.В. Особливості проведення функціонально-структурного дослідження процесів державної податкової інспекції районного рівня за допомогою функціонального моделювання // Сучасні інформаційні та енергозберігаючі технології життєзабезпечення людини: Зб. наук. пр. – К.: КНУТД, 2003. – Вип. 13. – С. 276-280.
15. Ковалев С.М., Ковалев В.М. Современные методологии описания бизнес-процессов – просто о сложном // <http://www.betec.ru>
16. Маматова Т.В. Особливості визначення та моніторингу базових процесів в органах державного контролю (на прикладі територіального органу Держспоживстандарту України) // Якість та довкілля. – 2003:

Тези доп. міжнар. симпозиуму. – К.: Бюро Верітас Україна, 2003. – С. 98-99.

17. Фойт А. Если перестать бояться проблем ... // Стандарты и качество. – 2005. – № 7. – С. 80-81.

18. Фомичев С.К., Скрябина Н.И. Выбор, описание и улучшение процессов в системе менеджмента качества ИСО 9001:2000 // Методы реализации процессного подхода. – 2001. – Вып. 10. – М.: НТК “Трек”, 2002. – 48 с. – (Сер. “Все о качестве. Отечественные разработки”).

19. Харрингтон Дж., Есселинг К.С., Харм Ван Нимвеген. Оптимизация бизнес-процессов (документирование, анализ, управление, оптимизация). – СПб.: Изд-во “Азбука”, 2002. – 328 с.

Надійшла 10.12.2009

УДК 005.525

О. М. КОЛОДІНА

Харківський національний економічний університет

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУТНОСТІ ТА ЗМІСТУ ЕКОНОМІЧНОЇ АДАПТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто історію появи поняття «адаптивність» у вітчизняній економічній думці, досліджено його сутнісні та змістові характеристики. Визначено мету економічної адаптивності підприємства та зміст категорії «адаптивний ефект».

The origin history of the term "adaptability" in domestic economic theory and its morphological analysis are presented, its essential and substantial description are researched. The goal of enterprise economic adaptability and the category "adaptive effect" are clarified.

Ключові слова: економічна адаптивність підприємства.

Ефективне управління підприємством може відбуватися лише завдяки інформованості менеджерів щодо умов та механізмів його реагування на зміни середовища. Запорукою успішного реагування на загрози середовища функціонування та розвитку підприємства є адаптація підприємства. Можливість її застосування підприємством пояснюється наявністю в ньому певних властивостей, які притаманні складній відкритій соціально-економічній системі, зокрема адаптивності. Резонанс у висвітленні науковцями сутності та змісту поняття «адаптивність» в економічній теорії призводить до відсутності єдиного механізму управління нею на вітчизняних підприємствах. Проте лише збалансоване управління адаптивністю підприємства є запорукою його розвитку.

Вперше принципи безперервної адаптації підприємств до мінливих умов середовища проаналізовані у книзі А. Чандлера «Стратегія та структура» (1966 р). У вітчизняній економічній теорії питання адаптації підприємства було висвітлено в 1991 р. завдяки науковим розробкам дослідників Л.А. Базилевича, Д.В. Соколова й Л.К. Франева. Адаптивність підприємства досліджується у працях таких зарубіжних вчених, як Нейлор, Ансофф, Акофф, Денісон, Патен та інших, серед вітчизняних науковців нею зацікавились такі науковці як І.П. Отенко, О.В. Раєвська, С.А. Кравченко, К.С. Чуйко, М.Б. Соколовська, С.Б. Алексєєв, С.В. Соколова, О.В. Овечко та інші. Водночас питанням визначення сутності та змісту адаптивності приділено незначну увагу. Це пояснюється тим, що, зазвичай, згадане поняття не є ключовим об'єктом досліджень науковців. Проте в умовах посилення інтеграційних та глобалізаційних перетворень національної економіки, проблема ефективної адаптації, а відтак і адаптивності, вітчизняних підприємств є запорукою їхнього розвитку.

Дослідження теоретичних основ сутності та змісту економічної адаптивності підприємства зумовлює постановку декількох цілей, серед яких виявлення часу та причини появи поняття «адаптивність» у вітчизняній економічній літературі, аналіз існуючих змістових та сутнісних характеристик адаптивності в працях вітчизняних та зарубіжних авторів, а також визначення мети економічної адаптивності підприємства та категорії «адаптивний ефект».

Аналіз досліджень властивостей підприємства як відкритої соціально-економічної системи дозволяє стверджувати, що наразі в економічній думці є відсутнім повний їх перелік [1]. Крім того, неоднозначність думок науковців щодо ключових властивостей системи призводить до полемічного трактування заходів з управління базовими властивостями економічної системи, які б, в свою чергу, забезпечили ефективне управління підприємством.

Здебільшого у науковій літературі в описі властивостей економічної системи дослідниками згадуються такі, як цілісність, ємерджентність, адаптивність, відкритість, складність, ієрархічність, синергетичність, інерційність, інноваційність, гнучкість [1]. Проте цілісність, відкритість, складність, ієрархічність є характеристиками системи взагалі, адже вказують на певний тип взаємодії, взаємообміну, структури, виду зв'язків тощо, тобто є системоформуючими. Без наявності зазначених властивостей функціонування системи було б неможливим. Економічний інтерес становлять такі властивості соціально-економічної системи, як адаптивність, інноваційність, гнучкість, надійність, стійкість, маневреність. Саме зазначені властивості є ключовими для життєзабезпечення системи, адже приймають безпосередню участь у здійсненні механізму взаємодії із середовищем функціонування та розвитку, тобто сприяють адаптації