

Тетяна Іванівна ЛЕПЕЙКО

доктор економічних наук,
професор, завідувач кафедри менеджменту та бізнесу,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
E-mail: lepeyko.tetyana@gmail.com

Катерина Володимирівна КРИВОБОК

старший викладач кафедри менеджменту та бізнесу,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
E-mail: krivobokkv@gmail.com

АДАПТАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Лепейко, Т. І. Адаптаційний потенціал підприємства в конкурентному середовищі [Текст] / Тетяна Іванівна Лепейко, Катерина Володимирівна Кривобок // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 20. – С. 245-250. – ISSN 1993-0259.

Анотація

Вступ. У сучасних умовах господарювання розвиток зовнішнього середовища відбувається швидко, тому для підприємств досить гостро стоїть проблема визначення адаптаційного потенціалу та конкурентних переваг функціонування промислових підприємств в умовах пристосування до цих змін. Врахування особливостей адаптаційного потенціалу кожного підприємства дозволить керівникам швидко реагувати на перетворення, що відбуваються в суспільстві, та зберігати своє конкурентне становище на ринку.

Предметом дослідження є процеси визначення адаптаційного потенціалу та його взаємозв'язок з конкурентним середовищем на промислових підприємствах для досягнення конкурентних переваг.

Метою роботи є розробка практичних рекомендацій щодо визначення адаптаційного потенціалу промислового підприємства задля забезпечення стійкої роботи підприємства в конкурентному середовищі.

Результати полягають у розробці з позицій системного підходу теоретичних та методичних положень щодо визначення адаптаційного потенціалу та розробки адаптивної стратегії розвитку промислових підприємств та оцінки їх конкурентних переваг у конкурентному середовищі. Проаналізовано зміст поняття адаптації та визначено особливості процесу стратегії адаптивного управління, окреслено його місце в успішній діяльності підприємства. На основі системного підходу визначено перелік факторів, які впливають на адаптацію підприємства, завдяки залученню показників, які дозволили об'єднати підприємства у певні групи.

Ключові слова: адаптація; адаптивна реакція; адаптаційні можливості; адаптаційний потенціал; конкурентне середовище; управлінські процеси.

Tetyana Ivanivna LEPEYKO

Doctor of Economics,
Professor,
Head of the Department of Management and Business,
Kharkiv National Economic University named after Semen Kuznets
E-mail: lepeyko.tetyana@gmail.com

Kateryna Volodymyrivna KRYVOBOK

Senior lecturer of the Management and Business Department
Kharkiv National Economic University named after Semen Kuznets
E-mail: krivobokkv@gmail.com

ADAPTIVE CAPACITY OF AN ENTERPRISE IN COMPETITIVE ENVIRONMENT**Abstract**

Introduction. In the modern conditions of menage the development of external environment is accelerating rapidly. Therefore the acute problem for enterprises is determination of adaptation potential and competitive edges in functioning of industrial enterprises in the conditions of adjustment to the changes in a competitive environment. Taking into consideration the particularities of adaptation potential of every enterprise will allow chief executives to react quickly to the changes that take place in the society and to maintain its competitive market position.

Purpose. The subject-matter is process of determination of adaptation potential and its interrelation with competitive environment at industrial enterprises in order to achieve competitive edges.

Results. The research aims to elaborate practical recommendations in relation to determination of adaptation potential of industrial enterprises for providing steady enterprise operation in competitive environment.

It has been conducted the elaboration of theoretical and methodological issues in order to determine the adaptation of potential from the positions of system approach and generation of adaptive strategy for development of industrial enterprises and assessment of competitive advantages in competitive environment.

The content of the concept of adaptation has been analyzed. The peculiarities of the process of adaptive management strategy are determined. Its role in successful enterprise operation is highlighted. On the basis of system approach the list of factors that influence enterprise adaptation has allowed to classify enterprises into certain groups.

Keywords: adaptation; adaptive reaction; adaptation possibilities; adaptation potential; competitive environment; management processes.

JEL classification: L19, L50, L52, O10

Вступ

У сучасних динамічних умовах розвитку економічного середовища успіх підприємства значною мірою залежить від його здатності взаємодіяти із зовнішніми факторами впливу. Саме адаптаційні можливості забезпечують стратегічну стійкість суб'єктів господарювання, чим і зумовлена актуальність теоретико-методологічних досліджень у визначеній сфері.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю для України знаходиться на етапі свого становлення і передбачає серйозну трансформацію всіх форм і методів традиційного менеджменту, підпорядкування їх ідей найбільш повній реалізації основних конкурентних переваг підприємства.

Економічним питанням адаптації підприємства до змін конкурентного середовища присвячують свої дослідження як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, серед яких С. Б. Алексєєв, І. Ансофф, О. В. Васюренко, А. Д. Іванов, М. О. Кизим, А. Н. Тищенко, О. М. Тридід, А. А. Пилипенко, В. Г. Срагович та інші. Проте більшість фахівців при вивченні цих питань значну увагу звертають на адаптацію лише окремих елементів і характеристик внутрішнього середовища підприємства. Подальшого вивчення потребують дослідження методики адаптації підприємств до конкурентного середовища на основі моделі формалізованих станів процесу оптимізації системи загального адаптаційного потенціалу управління конкурентними перевагами кожного конкретного підприємства.

Мета та завдання статті

Метою роботи є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо визначення адаптаційного потенціалу промислового підприємства задля забезпечення стійкої роботи підприємства в конкурентному середовищі.

Для досягнення мети необхідно вирішити наступні завдання:

- уточнення змісту поняття адаптація і адаптаційне управління, а також обґрунтування їх значення в стратегії розвитку підприємства;
- визначення особливості розвитку промислових підприємств в умовах конкурентного середовища;
- узагальнення взаємозв'язку впливу конкурентного середовища на якість адаптаційних процесів підприємств;
- розробка адаптивних стратегій щодо впровадження адаптаційного процесу на підприємстві відповідно до змін, які проходять у конкурентному середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження

Організаційно-економічні особливості сучасного конкурентного середовища потребують визначення адаптаційного потенціалу кожного підприємства та розробки механізму пристосування його до змін, основними складовими якого є аналіз відповідності внутрішнього середовища підприємства зовнішнім умовам господарювання, створення та використання системи моніторингу конкурентного середовища. Процес здійснення адаптації до конкурентного середовища спрямовано на внесення змін у режим функціонування підприємства, структури та ресурсних запасів для досягнення ефективного пристосування до зміни кон'юнктури ринку та нестабільності в соціально-економічній політиці держави.

На нашу думку, адаптація є процесом пристосування підприємства до зовнішніх мінливих умов та передбачає систему організаційно-економічних та соціальних регуляторів і має на меті забезпечення стійкості функціонування організації у довгостроковій перспективі. Таким чином, можемо зауважити, що успішність та ефективність визначення адаптаційного потенціалу базується на ґрунтовному дослідженні як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства, а також урахуванні рівня розвитку конкретного регіону, в якому функціонує підприємство.

Залежно від ролі і значення адаптаційних елементів, а також готовності до адаптивної реакції можна виокремити три моделі поведінки підприємств, кожна з яких визначає його готовність до адаптації: модель активної, консервативної та змішаної поведінки [4]. Характеристику поведінки підприємства в кожній з моделей наведено в табл. 1. Активна модель є найбільш адаптованою до конкурентних ринкових впливів. Вона передбачає розробку різних моделей адаптивної реакції залежно від характеру прогнозних змін і ступеня їхньої важливості для діяльності підприємства.

У консервативної моделі поведінки адаптивна реакція має змушений і локальний характер, тобто зміни в діяльності підприємства відбуваються лише тоді, коли воно, поставлене перед вибором: або збитки аж до банкрутства, або перетворення, але лише за окремими аспектам діяльності або в окремих підрозділах підприємства, що не робить істотного впливу на діяльність всього підприємства.

У змішаній моделі поведінки підприємства розроблена не модель адаптації, а тільки її загальні принципи і підходи до поведінки в ринкових умовах, а сама адаптація залежить від виду та ступеня інтенсивності впливу чинників зовнішнього середовища: при інтенсивному впливі загальні принципи адаптації певним чином реалізуються в діяльності підприємства, а при невисокій інтенсивності – реалізація принципів адаптації має поверхневий і несистемний характер.

Технологія управління процесом адаптації охоплює операції взаємозв'язку, алгоритми, цикли, стадії, роботи, процедури і регламенти підготовки, обґрунтування та прийняття рішень, побудови взаємовідносин у системі ієрархії в часі та просторі і, найголовніше, встановлення критеріїв ефективності та оцінки дій усіх учасників процесу адаптації, їх мотивації з метою якнайповнішої реалізації місії та цілей організації.

Під впливом змін конкурентного середовища одні елементи або учасники процесу адаптації (назвемо їх активними) можуть непрогнозовано змінювати свою поведінку, інші (назвемо їх пасивними) здатні змінювати параметри своїх можливостей лише у заданому діапазоні або у наперед обумовлених межах. Активними елементами або учасниками процесу адаптації вважається персонал, конкретні особистості, їх об'єднання на основі формальних і неформальних зв'язків, уподобань, інтересів, із яких формуються групи впливу на процес адаптації підприємства до змін конкурентного середовища. Пасивні елементи – це засоби виробництва, технологічні лінії, контрольні, вимірювальні та випробувальні комплекси і також сама продукція, параметри можливостей, які можуть змінюватись у межах, передбачених їх конструктивними особливостями, паспортними даними, діапазоном регулювання тощо [2].

Таблиця 1. Стан адаптації підприємства залежно від моделі його поведінки

Модель поведінки	Характеристика поведінки підприємства	Стан адаптації
1. Активна	Пошук та встановлення нових господарчих зв'язків; пристосування структури виробництва до потреб ринку; нові підходи до ціноутворення (встановлення ціни залежно від можливості покупця); пошук інвестицій під нові програми, що дають швидкий ефект; жорсткий режим економії витрат; нарахування заробітної плати за результатами діяльності підприємства; активна перебудова організаційної структури управління підприємством	Підприємство готове до адаптації. Темп адаптації високий. Розроблено принципи адаптації, моделі адаптації залежно від характеру змін, їх масштабу. Характер адаптації широкий (охоплює всі сфери діяльності і всі підрозділи)
2. Консервативна	Зберігаються традиційні зв'язки, незважаючи навіть на їх неефективність; залишається незмінною структура випуску продукції; зберігається стара витратна модель ціноутворення; продовжуються фінансування початих інвестиційних програм (незважаючи на їх неефективність у сучасних умовах); практично відсутній режим економії витрат; Керівництво намагається цілком зберегти кадровий склад; політика в області заробітної плати формується під впливом персоналу; не відбуваються зміни в організаційній структурі управління	Підприємство пасивне, його поведінка багато в чому інерційна. Відсутні активні кроки на ринку. Виникають проблеми, які вирішуються традиційним способом чи очікується їх вирішення на державному рівні. Низький темп адаптації. Моделі адаптації не розроблені. Адаптація має, як правило, локальний характер (зміни, що відбуваються в окремих підрозділах)
3. Змішана	Підприємство не обрало кінцеву модель поведінки. За окремими ознаками діє за моделлю консервативної, за іншими — за моделлю активної поведінки. Переважають традиційні господарські зв'язки, хоча розпочався пошук нових. Структура випуску продукції стара, але спостерігаються зміни в асортименті товарів та послуг; зберігається витратна модель ціноутворення; більш жорсткими стають вимоги до економії витрат; продовжується фінансування інвестиційних програм, які дають ефект, зупиняється фінансування неефективних програм; залишається прагнення до збереження попереднього кадрового складу; заробітна плата має характер соціальних виплат; не здійснюється зміна організаційної структури управління	Адаптація вибіркова, тобто залежить від виду та ступеня інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища. Темп адаптації нижчий, ніж на підприємствах з активною моделлю поведінки. Є загальні принципи адаптації. Не розроблена модель адаптації, а тільки загальні способи поведінки підприємства в ринкових умовах

Зміни конкурентного середовища можуть відкривати для організації нові сприятливі можливості, мати негативний вплив, або їх дія може бути невизначеною. Цим визначаються як зміст, так і основні функції і завдання процесу адаптації. На нашу думку, характерними особливостями визначення адаптаційного потенціалу підприємства в умовах мінливого конкурентного середовища є [3]:

- форми відображення підприємством та його структурами механізмів впливу конкурентного середовища, що прагне встановити рівновагу у відносинах і зв'язках ринку;
- адаптивний підхід до управління, що співвідноситься з розробкою й реалізацією найбільш ефективних стратегій відображення підприємством впливів середовища;
- багаточільовий характер адаптації як результат компромісу між інтересами зацікавлених у діяльності підприємства груп впливу;
- спроможність підприємства до свідомого управління змінами, визначення найбільш значущих із них, виявлення перспектив розвитку та вибір оптимальної стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Враховуючи низку особливостей та видів адаптації (статична, динамічна, індивідуальна, постійна, періодична, тимчасова) найбільш ефективною в умовах кризи є групова, яка спрямована на збереження економічних інтересів декількох підприємств, окремого регіону чи визначеної галузі. Зокрема, індивідуальна адаптація може забезпечити вихід з кризи лише одного підприємства та одночасно

створити ще більш негативні умови для функціонування його контрагентів [1; 4]. Але у підприємства не завжди достатньо ресурсів для досягнення бажаного результату адаптації, у зв'язку з цим встановлюється потенційно можливий або плановий результат адаптації. Після проведення адаптаційних дій отримується фактичний результат адаптації підприємства до конкурентного середовища, який потрібно порівнювати з бажаним результатом на момент початку діяльності, задля якого проводилась адаптація підприємства [3; 5].

Оскільки ринкові відносини передбачають зміну конкурентного середовища, то кінцева мета адаптації підприємства в ринковій економіці – перемога в конкурентній боротьбі за споживача, за ринки збуту як закономірний підсумок його інтегрованих зусиль по реалізації організаційно-економічної системи адаптації та своєчасне підвищення конкурентоспроможності – це головний фактор адаптації в конкурентному середовищі.

До конкурентоспроможності підприємства потрібно підходити як до багатовимірної концепції і для її вимірювання необхідно використовувати спеціальні змінні адаптивності, конкурентних переваг та результатів економічної діяльності. Один із важливих напрямків управління «адаптації підприємств» полягає в розробці методів підвищення його конкурентних переваг та адаптаційних властивостей [6].

Не може бути і єдиної стратегії й тактики створення й підтримки конкурентоспроможності й адаптації підприємства, тому що кожне підприємство має справу з різними особливостями впливу зовнішнього середовища, має своє унікальне внутрішнє середовище й унікальні можливості та ресурси, тобто свій унікальний адаптаційний потенціал. Проте механізм адаптації, як і механізм стратегічного й поточного планування конкурентоспроможності, може бути універсальний для будь-якого підприємства й повинен бути розроблений [1].

Найважливішим принципом стратегічного планування конкурентоспроможності є багатоваріантність проробок по можливих напрямках [6], яка повинна використовуватися й при розробці механізму адаптації підприємства для розробки різних варіантів адаптивної реакції на одну зміну середовища, порівняння їх між собою й відбір оптимального варіанта адаптації по заздалегідь заданих критеріях досягнення конкурентоспроможності.

Для оцінки адаптаційних можливостей підприємства розглянемо процедуру формування стратегії управління на підприємстві. Стратегічне управління передбачає: визначення стратегічного бачення; формування місії; формування системи цілей організації; формування системи стратегій; управління реалізацією стратегії; оцінка результатів та внесення змін.

У реальній практиці фірма може одночасно реалізовувати декілька стратегій, тобто здійснювати комбіновану адаптивну стратегію, яка є дуже складною і потенційно могутньою зброєю, за допомогою якої сучасна фірма може протистояти мінливим умовам. Після того, як керівництво розгляне існуючі стратегічні альтернативи, тобто адаптаційні можливості, воно звертається до конкретної стратегії. Метою є вибір стратегічної альтернативи, яка максимально підвищить довгострокову ефективність організації. В табл. 2 запропоновано матрицю стратегічних альтернатив для кожної із можливих базових стратегій [1].

Таблиця 2. Матриця стратегічних альтернатив

Базові стратегії	Стратегічні альтернативи
1. Зростання	1. Інтенсифікація ринку: проникнення на ринок, розвиток ринку; географічна експансія. 2. Диверсифікація: вертикальна; горизонтальна; конгломерація. 3. Розширення міжфірмової кооперації. 4. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності.
2. Обмеженого росту	1. Економія витрат. 2. Структурні зсуви: проведення модернізації і відновлення виробничих фондів, запуск у виробництво нових виробів. 3. Забезпечення балансу продукції і ринків збуту.
3. Скорочення	1. Перебудова системи управління: удосконалення організаційної структури, призначення нового керівництва і формування дієздатної управлінської команди. 2. Фінансова перебудова. 3. Переорієнтація виробництва на задоволення потреб у ненасичених сегментах ринку. 4. Перегляд системи руху сировини і матеріалів, пошук ефективного механізму використання ресурсів.

Процедура формулювання стратегії і вибору альтернатив складається з таких етапів: а) оцінка чинної стратегії; б) власне фаза формулювання; в) планування ризику; г) вибір стратегічних альтернатив [2].

Оцінка існуючої (чинної) стратегії. Первинна оцінка чинної стратегії здійснюється вже на попередньому етапі – перегляд внутрішніх можливостей, наявних резервів на підприємстві, що дозволяють підвищити ефективність його функціонування, оскільки попередньо не оцінювали життєвість чинної стратегії і

сформульованих правил поведінки.

Аналіз зовнішнього конкурентного середовища допомагає отримати важливі результати. Він дає організації час для прогнозування можливостей, час для складання плану на випадок непередбачених обставин, час для розробки системи раннього попередження на випадок можливих загроз і час на розробку стратегій, які можуть перетворити попередні загрози в будь-які корисні можливості. Аналіз конкурентного зовнішнього середовища проводиться за трьома параметрами [1, 3]:

1. Оцінити зміни, які впливають на різні аспекти поточної стратегії.
2. Визначити, які фактори становлять загрозу для поточної стратегічної форми.
3. Визначити, які фактори надають більше можливостей для досягнення загальнофірмових цілей шляхом корегування плану.

Економічна суть показника рівня конкурентної переваги фірми складається у тому, що він повинен характеризувати, з одного боку, ступінь розвиненості елементів стратегічного потенціалу, а з іншого – напрямок впливу та ефективність використання фірмою умов конкурентного зовнішнього середовища, які формуються детермінантами регіональних особливостей.

Висновки та перспективи подальших розвідок

У результаті проведеного аналізу щодо визначення адаптаційних можливостей робимо висновок, що це багатогранне поняття, яке об'єднує різноманітні риси діяльності підприємства, такі, як визначення конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом, розгляд інноваційної складової діяльності, вивчення його стратегічних цілей, вплив на підприємство факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, а також деякі інші аспекти.

Проаналізувавши наявні методики визначення адаптаційних можливостей підприємства за допомогою стратегічного управління, що передбачає: визначення стратегічного бачення; формування місії; формування системи цілей організації; формування системи стратегій; управління реалізацією стратегії; оцінку результатів та внесення змін і розглянувши різні види оцінки конкурентоспроможності підприємства задля управління адаптаційними можливостями, ми прийшли до висновку, що конкурентоспроможність фірми розглядається у двох аспектах: зовнішньому (оцінка позиції компанії на ринку) та внутрішньому (оцінка економічних показників діяльності підприємства). Зважаючи на системний підхід до управління та для досконалого уявлення про конкурентний рівень певної організації, слід брати до уваги та вивчати обидва боки зазначеної проблеми.

Управління адаптаційними можливостями – це таке управління підприємством, яке дозволяє йому шляхом використання механізму адаптації, заснованого на постійному відстеженні відповідності фактичного рівня адаптації нормативному, вносити своєчасні зміни в стратегічні, поточні та оперативні плани з метою забезпечення виживання підприємства, досягнення і постійного підтримання бажаного рівня конкурентоздатності. Метою подальшого дослідження є розробка послідовного алгоритму адаптивної стратегії розвитку підприємства залежно від його адаптаційних можливостей.

Список літератури

1. Ансофф, І. Стратегічне управління: учеб. посібник / І. Ансофф. – М.: Економіка, 2006. – 358 с.
2. Білошкурська, Н. В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства / Н. В. Білошкурська // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 12 (114). – С. 101-104.
3. Іванов, А. Д. Формування адаптаційного механізму підприємства до конкурентного середовища: учеб. посібник / А. Д. Іванов. – М.: Инфра-М, 2006. – 116 с.
4. Срагович, В. Г. Адаптивное управление: учеб. пособие / В. Г. Срагович. – М.: Наука, 2004. – 260 с.
5. Степанова, Ю. Л. Результативність адаптації підприємства / Ю. Л. Степанова // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2012. – № 24 (I). – С. 156 – 163.
6. Тищенко, А. Н. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса: [монографія] / А. Н. Тищенко. – Х. : ИНЖЕК, 2007. – 376 с.

References

1. Ansoff, I. (2006). *Strategic Management*. Moscow: Economics.
2. Biloshkurska, N. V. (2010). *Models of adaptive behavior and their role in shaping economic security. Actual problems of economy*, 12 (114).
3. Ivanov, D. (2006). *Formation mechanism of adaptation to a competitive enterprise environment*. Moscow: Infra-M.
4. Sragovich, V. G. (2004). *Adaptive management*. Moscow: Nauka.
5. Stepanova, Y. L. (2012). *Effectiveness adaptation of the company Economy. Management. Business*, 24 (I).
6. Tischenko, A. N. (2007). *Formation of the competitive position of the company in Crisis*. Kharkiv: INZHEK.

Стаття надійшла до редакції 07.06.2015 р.