

УДК 338.4

Пономарьова Ю.І.

*аспірант кафедри економіки підприємства  
Київського національного економічного університету  
імені Вадима Гетьмана*

## АДАПТАЦІЙНІ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

У статті охарактеризовані основні аспекти адаптації підприємств. Наведено власне визначення поняття адаптації підприємства. Визначається механізм діяльності підприємства харчової промисловості в умовах нестабільного бізнес-середовища. Проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Запропонована стратегія діяльності задля забезпечення конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** моделі розвитку, адаптація, харчова промисловість, аналіз бізнес-середовища, конкурентоспроможність, стратегія діяльності.

### Пономарева Ю.И. АДАПТАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ БИЗНЕС-СРЕДЫ

В статье охарактеризованы основные аспекты адаптации предприятий. Приведено собственное определение понятия адаптации предприятия. Определен механизм деятельности предприятия пищевой промышленности в условиях нестабильной бизнес-среды. Проведен анализ внешней и внутренней среды. Предложена стратегия деятельности для обеспечения конкурентоспособности.

**Ключевые слова:** модели развития, адаптация, пищевая промышленность, анализ бизнес-среды, конкурентоспособность, стратегия деятельности.

### Ponomarova Yu.I. ADAPTATION MODELS OF FOOD INDUSTRY DEVELOPMENT IN A VOLATILE BUSINESS ENVIRONMENT

The article describes the main aspects of the adaptation of enterprises. It presents own definition of the concept of enterprise adaptation. The mechanism of the food industry of the company in a volatile business environment was described. The analysis of the external and internal environment was conducted. It proposed strategy for the activities to ensure competitiveness.

**Keywords:** model of development, adaptation, food industry, business environment analysis, competitive strategy activities.

**Постановка проблеми.** Україна, підписавши 2 роки тому угоду про асоціацію з ЄС, прийняла нові виклики світової економіки та зобов'язалась вийти на вищий рівень ринкових відносин. Проте досягнення європейських стандартів вимагає багато зусиль та клопіткої праці, що породжує жорсткі правила гри та зміни у сферах діяльності та механізмах функціонування суб'єктів підприємницької діяльності України.

Сучасний стан економіки України носить нестабільний характер та відзначається такими негативними чинниками, як зростання інфляції, девальвація національної валюти, падіння рівня життя, вихід інвесторів, продовження військово-політичного конфлікту на Сході держави, що призвело до нестабільної роботи та закриття багатьох підприємств, руйнування налагоджених господарських зв'язків та створення невизначеної атмосфери у сфері державного регулювання діяльності підприємств.

Саме тому сьогодні основним завданням українських підприємств харчової промисловості є адаптація їх розвитку відповідно до нестабільних соціально-економічних умов, що склалися у державі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням адаптаційних моделей розвитку підприємств займається багато вчених, адже ці напрацювання дають змогу підприємствам використовувати власні виробничі потужності та потенціал відповідно до нестабільного бізнес-середовища, зберігаючи при цьому стабільність функціонування, виходити на нові ринку збуту, бути конкурентоздатними та впроваджувати інновації.

Серед зарубіжних учених питанням адаптації підприємств займалися такі провідні спеціалісти, як Р.Л. Акофф, Т. Хайман, та інші зарубіжні та вітчизняні дослідники, а саме С.В. Кудлаєнко, Ю.Л. Степанова, А.А. Швиндіна. Дослідження адаптації підприємств харчової промисловості до зовнішнього

середовища та практичні положення щодо ефективного їх розвитку відображені у працях П.П. Борщевського, О.Б. Бутнік-Сіверського, В.І. Власова, Л.В. Дейнеко, А.О. Заїнчковського, Д.Ф. Крисанова, А.С. Лисецького, І.І. Лукінова, П.Т. Саблука, М.П. Сичевського, Л.Г. Чернюк, Ю.М. Уманців та інших українських вчених.

**Мета статті** полягає у визначенні адаптаційної стратегії діяльності підприємств харчової промисловості з урахуванням нестабільності сучасного бізнес-середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Відповідно до нестабільного бізнес-середовища, яке склалося сьогодні в країні, питання адаптації стає ключовим моментом діяльності підприємств. На нашу думку, адаптація підприємства – це процес пристосування до умов невизначеності зовнішнього середовища шляхом зміни параметрів діяльності, структури і властивостей суб'єкта для збереження конкурентоспроможності та стабільного функціонування.

Відомий американський учений Р.Л. Акофф розрізняв активні та пасивні дії адаптації підприємств. На його думку, активна адаптація полягає у діяльності підприємства, що спрямована на зміну чи на пошук нового зовнішнього середовища з метою покращення умов розвитку. Залежно від величини зміни зовнішнього середовища адаптація створює план дій відповідно до змінених умов функціонування. Цей вид адаптації передбачає застосування сильних сторін та переваг згідно з можливостями суб'єктів зовнішнього середовища. Активна адаптація також включає інноваційні технології відповідно до сфери функціонування.

Пасивна адаптація полягає у більш активній підприємницькій діяльності задля забезпечення потенційно якісних характеристик суб'єкта в мінливому середовищі. Пасивна адаптація зосереджена на нако-

пиченні інформації щодо змін зовнішнього середовища та прогнозуванні його розвитку, спрямована на створення виробничих резервів для швидкого використання в нестабільних умовах.

Д.Н. Хаймен вперше виокремив аспекти адаптації підприємств з точки зору властивостей та поділив їх на такі 3 групи:

1) соціальна адаптація, яка полягає у здатності враховувати зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ під час планування діяльності та прийняття управлінських рішень;

2) науково-технічна адаптація, яка здійснюється з використанням новітніх досягнень науково-технічного прогресу в сферах технологій, організації та методів управління, підготовки кадрів;

3) адміністративна адаптація, яка має на меті створення організаційно-управлінських форм та методів відповідно до потреб процесу, що проявляються у стилі управління, автономності підрозділів та ступені делегування відповідальності.

П. Мотт визначив адаптацію як здатність влади змінювати вже сформовані положення речей. Він виділив символічну та поведінкову адаптації. Перша, відповідно, полягає у здатності суб'єкта підприємництва передбачати можливі проблеми та вчасно приймати рішення для їх усунення, а поведінкова адаптація полягає у сприйнятті членів організації, підтримці, здійсненні свідомих змін в роботі.

На нашу думку, харчова промисловість України є пріоритетним напрямом для покращення соціально-економічних показників України та виходу на новий рівень глобальних інтеграційних відносин, адже саме ця галузь формує експортний потенціал країни, забезпечує населення продовольчими товарами, тобто найбільше сприяє приросту ВВП.

Задля успішної діяльності в умовах нестабільного бізнес-середовища підприємствам харчової промисловості потрібно постійно проводити аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 1). Адаптація полягає у підготовці та зборі інформації, окресленні основних напрямів роботи, організаційно-технологічному та соціальному проектуванні, а також впровадженні змін згідно з отриманими результатами.

Основними складовими чинниками адаптаційних моделей розвитку підприємств харчової промисловості є керування ресурсними потоками, створення сприятливих умов для виробничого потенціалу, адаптація управлінських рішень для забезпечення конкурентоспроможності, налагодження міжнародного товарообміну, здійснення зовнішньоекономічної діяльності, реалізація адаптивної моделі управління підприємством.

На зовнішнє та внутрішнє середовище діяльності підприємств харчової промисловості здійснюють вплив фактори прямого та непрямого характеру. До першої групи відносять споживачів, постачальників матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, державні органи влади, профспілкові організації; до другої групи відносять стан економіки, науково-технічний прогрес, політику, соціальну сферу, міжнародну діяльність.

Аналіз зовнішнього середовища полягає в оцінці впливу зовнішніх факторів на діяльність суб'єкта підприємницької діяльності (табл. 1).

Важливим зовнішнім фактором впливу є державна політика України в галузі харчової промисловості, яка полягає у формуванні законодавчої і нормативної бази: удосконалення нормативної і законодавчої бази, яка регулює виробництво, зберігання,



Рис. 1. Механізм діяльності підприємств харчової промисловості в умовах нестабільного бізнес-середовища

Джерело: власна розробка автора

транспортування, збут, реалізацію, якість, безпеку продовольчої сировини і харчових продуктів; розробка системи законодавчих актів щодо збільшення відповідальності виробника за якість та безпечність харчових продуктів; створення та удосконалення нормативної бази продуктів дитячого харчування, лікувально-профілактичного та дієтичного харчування [1, с. 64–65].

Для проведення державної політики в галузі харчової промисловості розроблений комплексний механізм управління у сфері здорового харчування, одним з важелів якого є удосконалення державної системи стандартизації і сертифікації продовольчої сировини, добавок та виробництва, продуктів харчування та зміна їх відповідно до вимог міжнародної практики.

Рівень впливу аналізованих факторів оцінюють експерти, спеціалісти харчової галузі. У результаті застосування експертної процедури численні значення оцінок стратегій виходять як сума коефіцієнтів відносної важливості факторів впливу та експертної оцінки доцільності, адекватності та актуальності стратегії, яка розглядається (формула 1.1):

$$Z_j = \sum I_j \times L_{ij}, \quad (1.1)$$

де  $Z_j$  – оцінка стратегії,

$L_{ij}$  – ступінь впливу  $i$ -ого фактору на успішність  $j$ -ої стратегії,

$I_{ij}$  – експертна оцінка доцільності і важливості  $j$ -ої стратегії за наявної економічної ситуації:  $i=1, \dots, n$ ;  $j=1, \dots, m$  ( $n$  – кількість факторів впливу,  $m$  – кількість стратегічних варіантів) [2].

Внутрішнє середовище інтерпретується як універсальне, незалежне від організаційно-правової форми організації й об'єднує всі функціональні сфери її діяльності: маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, дослідження й розвиток. Кожну з цих сфер можна охарактеризувати за допомогою основних чинників, які можуть бути джерелом і переваг, і недоліків організації.

Роль внутрішньої діагностики полягає у визначенні сильних і слабких сторін організації, порівнянні їх з аналогічними даними конкурентів і оцінці позиції організації відповідно до умов зовнішнього середовища.

Сильні сторони є перевагами, які організація використовує в конкурентній боротьбі та прагне максимально зміцнити. З сильних сторін найважливішими вважають ті, які забезпечують організації істотне випередження конкурентів. Слабкі сторони мають перебувати під постійним контролем керівництва з метою їх усунення.

SWOT-аналіз – один з найпопулярніших методів аналізу й оцінки середовища. Його назва є аббревіатурою таких англійських слів, як “strength” (сила),

“weakness” (слабкість), “opportunities” (можливості), “threats” (загрози) [3].

Цей метод є процесом пошуку загроз, що містяться у зовнішньому та внутрішньому середовищах, та можливостей організації; процесом дослідження та аналізу сильних і слабких сторін підприємства, а також створення ланцюгових зв'язків між досліджуваними чинниками.

Оцінивши зовнішнє та внутрішнє середовище, підприємствам харчової промисловості необхідно поставити перед собою конкретну мету їх діяльності, визначити напрями роботи, згідно з якими сформувані основні завдання та визначити стратегію діяльності. Основним чинником для стабільної та прибуткової діяльності підприємств є конкурентоспроможність. Формування конкурентоспроможності підприємства – це створення умов для високого рівня адаптивності до динамічних змін ринкового середовища та здатності конкурувати на ринках з виробниками й продавцями аналогічних товарів. Цей процес як складову управління конкурентоспроможністю підприємства слід розглядати як частину загального менеджменту, що спрямовується на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності суб'єктів господарювання [4, с. 25].

Є.Ю. Ждаміров виділяє такі шляхи адаптації харчових підприємств до ринкових умов.

1. Постійний контроль за ринковою кон'юнктурою. Через те, що моніторинг є головною передумовою адаптаційного процесу, протягом останнього часу з'являються нові різновиди діяльності, серед яких слід назвати управління суспільними проблемами. Це все обумовлює появу маркетингових відділів, аналітичних служб, відкриття підприємствами фірмових магазинів тощо.

2. Поява постійної зони, що може відбуватися різноманітними напрямками: по-перше, за допомогою горизонтальної інтеграції шляхом підписання довготермінових договорів, а по-друге, за допомогою вертикальної інтеграції шляхом кооперування.

3. Активні дії на ринку. Підприємство, реалізуючи подібну форму адаптації, має змогу впливати на формування попиту на власну продукцію. Таку політику підприємство може реалізовувати різноманітними шляхами: контролюючи певну частину ринку, трансформуючи ринок продукції, монополізувати ринок, що, в свою чергу, дасть змогу контролювати процес ціноутворення.

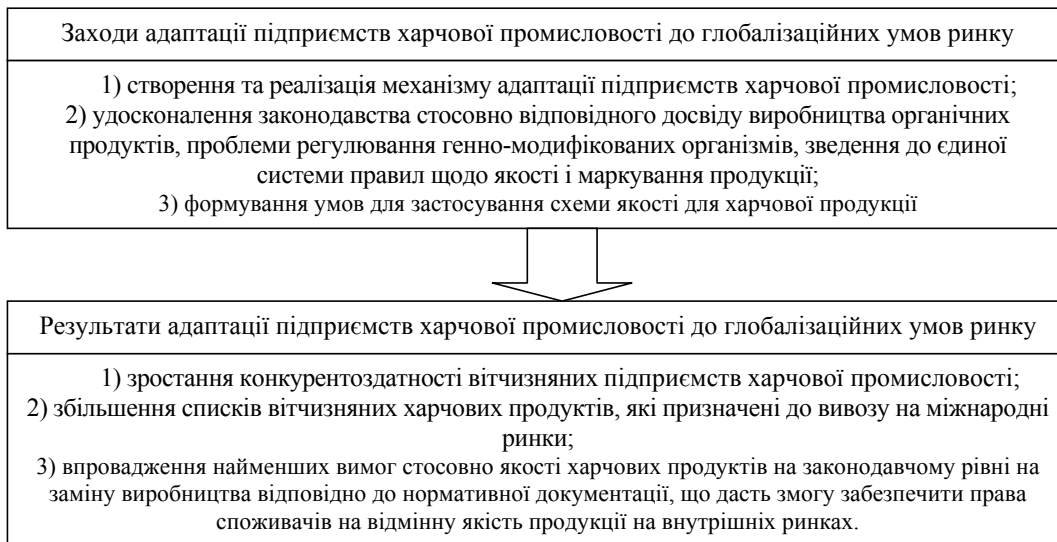
4. Накопичення ресурсів. Поява цієї форми адаптації залежить від довкілля, тобто зі зростанням нестабільності ринку зростає потреба у створенні резервів.

Таблиця 1

**Характеристика зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємств харчової промисловості**

Фактори	Характеристика	Різновид
Економічні	характеризуються рівнем економічного розвитку держави, бюджетом, його впровадженням та виконанням, доступністю економічних ресурсів	температура інфляції, рівень зайнятості, міжнародний платіжний баланс, податкові ставки, бюджетна та кредитна системи
Технологічні	впливають на загальну ефективність діяльності підприємства, пов'язану з якістю продукції та швидкістю її старіння, з родом послуг, створенням нових продуктів відповідно до попиту споживачів	вид технології виробництва, застосування новітнього обладнання, наявність ресурсозберігаючих технологій
Політико-правові	пов'язані з прийняттям відповідних норм за законодавчими актами у сфері харчової промисловості, а також спостереження за їх змінами та доповненнями	державна політика, нові законодавчі акти, нормативні документи
Соціокультурні	Полягають у формуванні смаків, поглядів, норм поведінки та вподобань суспільства	зміни соціальних настанов, рух та захист інтересів споживачів, рівень смертності та народжуваності, структурний склад населення

Джерело: власна розробка автора



**Рис. 2. Система ключових цілей та заходів адаптаційної стратегії підприємства харчової промисловості**

*Джерело: власна розробка автора*

5. Запровадження новітніх технологій. Підприємство, впроваджуючи у виробництво ноу-хау, забезпечує собі стабільний рівень економічного розвитку. При цьому доцільно об'єднувати капіталовкладення кількох підприємств з метою реалізації спільної мети.

6. Розподіл ризику. При нестабільному ринковому середовищі ця форма адаптації може відбуватися таким чином: розширювати діяльність підприємства, диверсифікувати діяльність, укладати багатосторонні договори, страхування.

7. Самовдосконалення. Вдосконалення організації і діяльність внутрішніх підрозділів підприємства дає змогу значною мірою підвищувати ефективність не лише виробництва підрозділів, але й самого підприємства загалом.

8. Застосування стратегії виживання. Ця форма адаптації притаманна підприємствам, які працюють в кризових умовах реформування і встановлення ринку [5, с. 96–97].

Процес адаптації підприємств харчової промисловості до глобалізаційних умов ринку потрібно здійснювати регулярно за допомогою таких заходів:

- 1) створення та реалізація механізму адаптації підприємств харчової промисловості, що забезпечить проведення діагностики та прогнозування впливу зміни чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, а також зменшення наслідків негативних чинників;
- 2) удосконалення законодавства стосовно відповідного досвіду виробництва органічних продуктів, проблеми регулювання генно-модифікованих організмів, зведення до єдиної системи правил щодо якості і маркування продукції;
- 3) формування умов для застосування схеми якості для харчової продукції (див. рис. 2).

До пріоритетів забезпечення адаптації підприємств харчової промисловості можна віднести [6, с. 268–269]:

- створення нових видів продукції;
- забезпечення якості продукції;
- стандартизацію на рівні підприємства;
- регулювання витрат на якість;
- діяльність щодо маркетингового сприяння збуту продукції;
- забезпечення необхідних якості та вартості сервісних послуг.

Розробка нових видів продукції та послуг сфери харчової промисловості має пріоритетний характер та повинна здійснюватися науково-дослідними інститутами, включаючи в себе прогнозування, розрахунки та експерименти, що поєднують властивості, склад та структуру відповідних продуктів та послуг. Ці процеси повинні проводитися відповідно до вимог та вподобань споживачів для забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва та стабільності їх діяльності.

**Висновки.** Адаптація підприємства до нестабільного бізнес-середовища є складним процесом, що починається з комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища і може завершитися реорганізацією структури. Адаптаційні моделі розвитку стають для багатьох підприємств харчової промисловості способом виходу з фінансової кризи та сприяють забезпеченню економічної безпеки шляхом підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення конкурентоспроможності, налагодження зв'язків з суб'єктами зовнішнього середовища та збереження ринкових позицій.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Романенко І.М. Основні проблеми автентичності сокової продукції та шляхи їх вирішення / І.М. Романенко, С.В. Фоміна // Стандартизація. Сертифікація. Якість. – 2009. – № 2 (57). – С. 61–66.
2. Бутко Г.П. Экономическая стратегия управления конкурентоспособностью промышленных предприятий / Г.П. Бутко. – Екатеринбург : Российская государственная библиотека, 2003. – 367 с.
3. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Г.І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с.
4. Дикий О.В. Вплив глобалізації бізнесу на формування конкурентного середовища підприємства / О.В. Дикий // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – № 78. – С. 23–28.
5. Ждаміров Є.Ю. Сутність адаптації управління функціонуванням підприємств / Є.Ю. Ждаміров // Вісник СНАУ. – 2010. – Вип. 6 / 1. – С. 93–101.
6. Коваленко О.М. Проблеми та передумови забезпечення конкурентоспроможності сучасного харчового підприємства / О.М. Коваленко // Праці Одеського політехнічного університету. – 2011. – № 1 (35). – С. 267–272.