

---

УДК 330.4:303

Грінченко Р. В.

Одеський національний економічний університет

### РОЗВИТОК ТЕОРЕТИЧНИХ ЗАСАД СИСТЕМИ АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ АДАПТАЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВ

У статті проаналізовано сучасні теоретичні підходи до визначення понять «адаптаційний потенціал» та «адаптаційні можливості». Запропоновано визначення даних понять. Висвітлено основні етапи проведення аналізу та оцінки адаптаційних можливостей підприємств. Етапи аналізу та оцінки адаптаційних можливостей підприємств можна розподілити на два основні блоки – інформаційний та аналітичний, кожний із яких має свої специфічні методи та засоби дослідження. Виявлено, що глибина та інструментарій проведення процесу аналізу та оцінки адаптаційних можливостей залежать від мети такого дослідження. Слідування теоретично обґрунтованим етапам аналізу та оцінки адаптаційних можливостей підприємств спрощує дану процедуру та надає одну із головних переваг підприємствам – зекономлений час. Такий підхід дає змогу підприємствам комплексно підійти до формування системи адаптації, використовуючи світові теоретичні надбання у сфері аналізу та оцінки адаптаційних можливостей підприємств.

**Ключові слова:** адаптаційні можливості, адаптаційний потенціал, система адаптації, методи, етапи.

**Постановка проблеми.** Стан господарювання підприємств характеризується нестабільністю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю. У світі з'явився новий термін – «світ VUCA» (volatility, uncertainty, complexity та ambiguity), що характеризує стан світу, за якого завдання прогнозування важко реалізуються [1].

Сучасний світ характеризується:

– нестабільністю, що проявляються у швидкій зміні технологій, продуктів, каналів взаємодії;

– невизначеністю: із глобалізацією економіки з'являється багато чинників невизначеності, що

ускладнюють процес пошуку ідеальних рішень для ефективного господарювання;

– складністю: велике розмаїття інструментів управління створює перешкоди до їх застосування, сучасні підприємці намагаються користуватися відомими та зрозумілими інструментами управління, не створюючи собі, таким чином, додаткових труднощів в управлінні, що не враховує сучасні тенденції розвитку;

– неоднозначністю: результати господарювання не завжди чітко та вірно відображають правдиву інформацію, часто використовуються омана, наштотування конкурентів та партнерів на хибну думку.

Управління підприємствами до встановлення VUCA-світу базувалося на формуванні та реалізації якісно спрогнозованих та спланованих стратегій. Найважливішим завданням тоді було ефективно сформувати свою стратегію. Проте формування VUCA-світу висуває вимогу для формування суттєво нових стратегій, що будуть здатними швидко та гнучко адаптуватися до змін у світі.

Основними базовими компонентами ефективного господарювання у новому VUCA-світі виступають:

- Vision (бачення): комунікація, віра та фокус;
- Understanding (розуміння): цікавість, емпатія, відкритий розум;
- Clarity (ясність): спрощення, інтуїція, системне мислення;
- Agility (спритність): рішучість, інновації або смерть, делегування повноважень.

Таким чином, ефективне управління будь-яким підприємством повинно враховувати сучасні компоненти світу під час формування стратегії своєї діяльності. Ці компоненти виступають основою формування системи адаптивності підприємства, яка повинна базуватися на оцінці своїх адаптивних можливостей. Саме спрощення та узагальнення процедури оцінки адаптивних можливостей надають підприємству одну з найголовніших переваг у сучасному світі бізнесу – час. Час, який підприємство може спрямувати не на аналіз та оцінку своїх адаптивних можливостей, а на формування адаптивної системи та впровадження її у життя. Час надає переваги.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В останні роки багато зарубіжних та вітчизняних учених приділяють значну увагу питанням адаптації діяльності підприємств. Питання адаптації діяльності підприємств на сучасному етапі досліджували такі вчені: Р. Акофф, І. Ансофф, Н. Білошкурська, П. Браунінг, М. Буднік, Н. Васюткіна, В. Дубчак, О. Кожевіна, Г. Козаченко, В. Кучеренко, Т. Ландіна, Л. Мельник, Б. Мільнер, Е. Пастухова, І. Пітайкіна, Л. Растрігін, Д. Хайман, О. Хитра, Г. Ханалієв, Е. Чиженькова, О. Шатілова, В. Якубів, В. Ячменьова та ін. Проте теоретичний базис системи аналізу та оцінки адаптаційних можливостей підприємств сьогодні вимагає більш детальних розроблення та осмислення з урахуванням специфічних особливостей діяльності та адаптації підприємств до умов VUCA-світу.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Формування теоретичних засад аналізу та оцінки адаптаційних можливостей підприємств повинно базуватися на досконалому аналізі можливих підходів до оцінки, основних її компонентів, взаємозв'язків, систематизації теоретичних підходів до формування системи аналізу та оцінки адаптаційних можливостей на основі використання надбань світової економічної науки.

**Мета статті** полягає у дослідженні теоретичних підходів до формування системи аналізу та оцінки адаптаційних можливостей підприємств, її основних компонент, методів, етапів та їх впливу на можливість системи адаптації підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Динамічні умови господарювання, поширення глобалізації, великі обсяги інформації, що існують у сучасному світі господарювання, створюють складності для підприємств під час формування системи управління підприємством. Постійні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства вимагають постійних витрат часу, матеріальних та людських ресур-

сів на пошук ефективних рішень. Спрощення управління підприємством у сучасному світі повинно мати на меті зменшення витрат підприємств, передусім зменшення витрат часу на прийняття ефективних рішень.

Насамперед визначимося із сутністю основних понять, які використовуються у даній статті.

Поняття «адаптаційні можливості» близьке до понять «адаптаційний потенціал» та «адаптивність системи» підприємства.

Адаптаційний потенціал виступає основою забезпечення конкурентоспроможності та економічного росту окремого підприємства та всієї системи господарювання. У сучасній науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування даного поняття. Визначення його надається за окремими компонентами та напрямками застосування у системі управління підприємством.

Згідно з визначенням потенціалу, прийнятим у фізиці, під ним розуміють кількість енергії, яку накопичила система та яку вона здатна реалізувати в процесі роботи. Досить часто поняття потенціалу ототожнюють із поняттям економічного потенціалу.

Під економічним потенціалом розуміють «... сукупність ресурсів, необхідних для виробництва товарів та послуг, з метою задоволення потреб суспільства та його ефективного розвитку, а також систему соціально-економічних та організаційно-економічних відносин суб'єктів господарської діяльності щодо формування сукупної здатності до здійснення економічної діяльності в різних сферах» [2, с. 132]. На нашу думку, поняття «адаптаційний потенціал» ширше за поняття «економічний потенціал», оскільки адаптаційний потенціал включає у себе чотири основні компоненти: правову, організаційно-економічну, технологічну та соціальну.

Тобто, під адаптаційним потенціалом слід розуміти здатність підприємства як єдиної системи накопичувати ресурси (як матеріальні, так і нематеріальні, а також людські), що можуть гнучко адаптуватися під нестабільність, невизначеність, складність та неоднозначність зовнішнього та внутрішнього середовища в напрямі збільшення конкурентоспроможності підприємства та підвищення ефективності його діяльності.

Також слід звернути увагу на теоретичні напрацювання у сфері комплексного оцінювання адаптаційного потенціалу. Більшість авторів схиляється до думки про необхідність використання комплексного підходу, який базується на розрахунку інтегрального показника адаптаційного потенціалу. Проте такий інтегральний показник адаптаційного потенціалу, на нашу думку, повинен бути розроблений для кожного окремого підприємства тільки за результатами аналізу та оцінки його адаптаційних можливостей.

Формування власної системи адаптації підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища базується на спрощенні системи аналізу та оцінки власних адаптаційних можливостей. Під адаптаційними можливостями розуміються можливості реалізації адаптаційного потенціалу в кожному окремому періоді часу за основними компонентами адаптаційного потенціалу (правова, організаційно-економічна, технологічна та соціальна компоненти).

Хибні підходи до аналізу та оцінки дають невірні результати, на яких формується неефективна система адаптації підприємства і воно не досягає намічених цілей. Спрощено загальну систему

адаптації підприємства можна представити як циклічний рух, який складається з таких етапів:

- аналіз та оцінка адаптаційних можливостей;
- визначення адаптаційного потенціалу підприємства;
- формування системи адаптації підприємства;
- реалізація системи адаптації підприємства;
- контроль та редагування системи адаптації підприємства.

Пропонується розглядати систему адаптації підприємства до змін як циклічний рух виходячи з його двох основних властивостей:

- повторюваність елементів;
- постійний рух у напрямі розвитку.

Тобто етапи формування адаптаційної системи мають постійний взаємозв'язок та взаємозумовленість, існує зворотний зв'язок між кожними етапами.

Виходячи із визначення системи як безлічі елементів, що знаходяться у відносинах та взаємозв'язках один з одним, які створюють визначену цілісність, єдність, перш за все, необхідно визначитися з основними складниками системи адаптації підприємства.

Основною метою будь-якої системи адаптації підприємства виступає прийняття ефективних рішень під час управління підприємством, які нададуть або конкурентні переваги підприємству, або створять можливості для подальшого його ефективного функціонування. Тобто мета під час застосування пасивної або активної системи адаптації може досить чітко відрізнитися.

Будь-яка система адаптації підприємства у своїй основі має методичний підхід до аналізу та оцінки адаптаційних можливостей підприємства, що узагальнено у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Така система аналізу та оцінки складається з двох основних блоків:

- блоку інформаційного, що дає змогу сформувати інформаційну базу для адаптаційних можливостей підприємства;
- блоку аналітичного, який формується зі своїм власним методичним апаратом оцінки під потреби конкретного підприємства.

Застосування науково обґрунтованих підходів до формування системи аналізу та оцінки адаптаційних можливостей підприємства дає змогу підприємствам не «створювати велосипед», а економити власний час та активізувати дії у напрямі адаптації.

Слід також звернути увагу на основні етапи та елементи, які необхідно враховувати під час проведення аналізу та оцінки адаптаційних можливостей підприємства, які сформовані автором на основі досліджень сучасної наукової літератури [3–5]:

1. Формулювання об'єкта, мети оцінки та аналізу адаптаційних можливостей підприємства.

Для визначення об'єкта аналізу та оцінки адаптаційних можливостей підприємства необхідно виявити сутнісні характеристики в системі управління підприємством, що не відповідають наявним умовам функціонування на ринку та всередині самого підприємства. Пропонується проводити таке узагальнення та виявлення за основними чотирма напрямками (компонентами) системи адаптації підприємства: правовою компонентою; організаційно-економічною; технологічною; соціальною.

Під час проведення узагальнення та виділення мети аналізу та оцінки адаптаційних можливостей підприємства за такими компонентами спро-

щується сама процедура формування системи адаптації підприємства до змін у подальшому.

Формулювання мети аналізу та оцінки адаптаційних можливостей підприємства повинно розглядатися з погляду періоду та глибини адаптації. Якщо розглядається довгостроковий період для формування системи адаптації підприємства, то основною метою найчастіше виступає досягнення конкурентних переваг підприємством у довгостроковій перспективі, що включає у себе повний спектр та напрями аналізу та оцінки адаптаційних можливостей підприємства.

Під час установлення мети короткострокової адаптації, або ж адаптації часткової, підприємства до змін аналіз та оцінка фокусуються тільки на заданих параметрах, компонентах або напрямках діяльності підприємства.

Таким чином, визначення мети формування системи аналізу та оцінки адаптаційних можливостей є вихідним елементом під час формування даної системи, оскільки від її результатів залежать глибина та повнота використовуваних засобів, методів та інструментів аналізу та оцінки адаптаційних можливостей.

2. Вибір суб'єктів проведення аналізу та оцінки адаптаційних можливостей підприємства.

Слід зауважити, що суб'єктів аналізу адаптаційних можливостей підприємства можна розподілити на зовнішніх та внутрішніх. Зовнішні підприємства створюють можливості для самого підприємства використовувати професійні знання суб'єктів із тієї чи іншої компоненти системи адаптації, проте вимагають витрат на їх отримання, як матеріальних, так і часових. Взаємодія зі сторонніми суб'єктами господарювання завжди вимагає збільшення витрат часу на формування даної взаємодії, на узгодження інтересів власників підприємства та сторонніх обслуговуючих підприємств. Проте під час формування системи адаптації підприємства на довгострокову перспективу або ж повної системи адаптації підприємства по всіх чотирьох напрямках на короткострокову перспективу підприємству важко приймати ґрунтовні висновки, маючи у своєму арсеналі тільки суб'єктів внутрішнього аналізу та оцінки адаптаційних можливостей.

Внутрішні суб'єкти аналізу та оцінки адаптаційних можливостей, перш за все, необхідні підприємству під час формування системи короткострокової адаптації, спрямованої на окремі компоненти системи адаптації, під час вирішення поточних питань адаптації підприємства до змін.

3. Складання плану та графіків проведення аналізу та оцінки адаптаційних можливостей.

Формування плану оцінки адаптаційних можливостей надає підприємству переваги у таких моментах:

- окреслення чітких часових параметрів проведення оцінки та аналізу адаптаційних можливостей;
- визначення відповідальності суб'єктів за окремі етапи та напрями оцінки та аналізу адаптаційних можливостей;
- визначення основних компонент результатів аналізу адаптаційних можливостей підприємства, що є основною метою її проведення.

Тобто формування плану проведення аналізу та оцінки адаптаційних можливостей підприємства є необхідною умовою ефективної її реалізації. Розроблення графіків оцінки адаптаційних можливостей підприємства додатково створює прозорість результатів проведення аналізу та оцінки з

можливістю виявлення поточних відхилень та їх корегування.

4. Аналіз інформації про адаптаційні можливості підприємства.

Таким чином, згідно з метою даної статті, розглянемо систему аналізу та оцінки адаптаційних можливостей підприємства за двома основними її компонентами:

- інформаційним блоком;
- аналітичним блоком.

Інформаційний блок системи аналізу та оцінки адаптаційних можливостей – це великі обсяги наявної у світі функціонування підприємства інформації. Проте підприємство постійно не може аналізувати велику кількість інформації. Необхідно зосереджуватися на окремих аспектах діяльності підприємства, враховуючи тренди ринку. На рис. 1 схематично відображено формування інформаційних потоків, що повсякденно оточують підприємство, та основні методи проведення аналізу та оцінки адаптаційних можливостей підприємства. Тобто інформаційна база підприємства, його інформаційний блок формується під час використання вказаних на рис. 1 методів аналізу.

Після входженні інформації до аналізу з'являється аналітичний блок. Під час прове-

дення аналізу інформації адаптаційних можливостей підприємства проводиться систематизація наявної щодо діяльності підприємства інформації з використанням класичних методів аналізу або ж методу контент-аналізу. Слід зауважити, що зі зростанням масивів інформації щодо діяльності у тій чи іншій сфері зростає значення контент-аналізу, особливо з погляду аналізу зовнішнього середовища функціонування підприємства.

5. Оцінка інформації щодо адаптаційних можливостей підприємства.

Під час оцінки інформації про адаптаційні можливості підприємства використовуються загальні методи оцінки: групування, сортування, виокремлення, агрегування та ін. Також окремо слід виділити методи математичного моделювання та прогнозування розвитку системи.

Слід зауважити, що наявний інструментарій моделювання розвитку економічних процесів та всієї системи має свої позитивні та негативні риси. Будь-яке моделювання за своєї реалізації та інтерпретації результатів використовує метод експертних суджень. Тобто об'єктивні оцінки за результатами моделювання завжди інтерпретуються експертами під потреби діяльності того чи іншого підприємства.

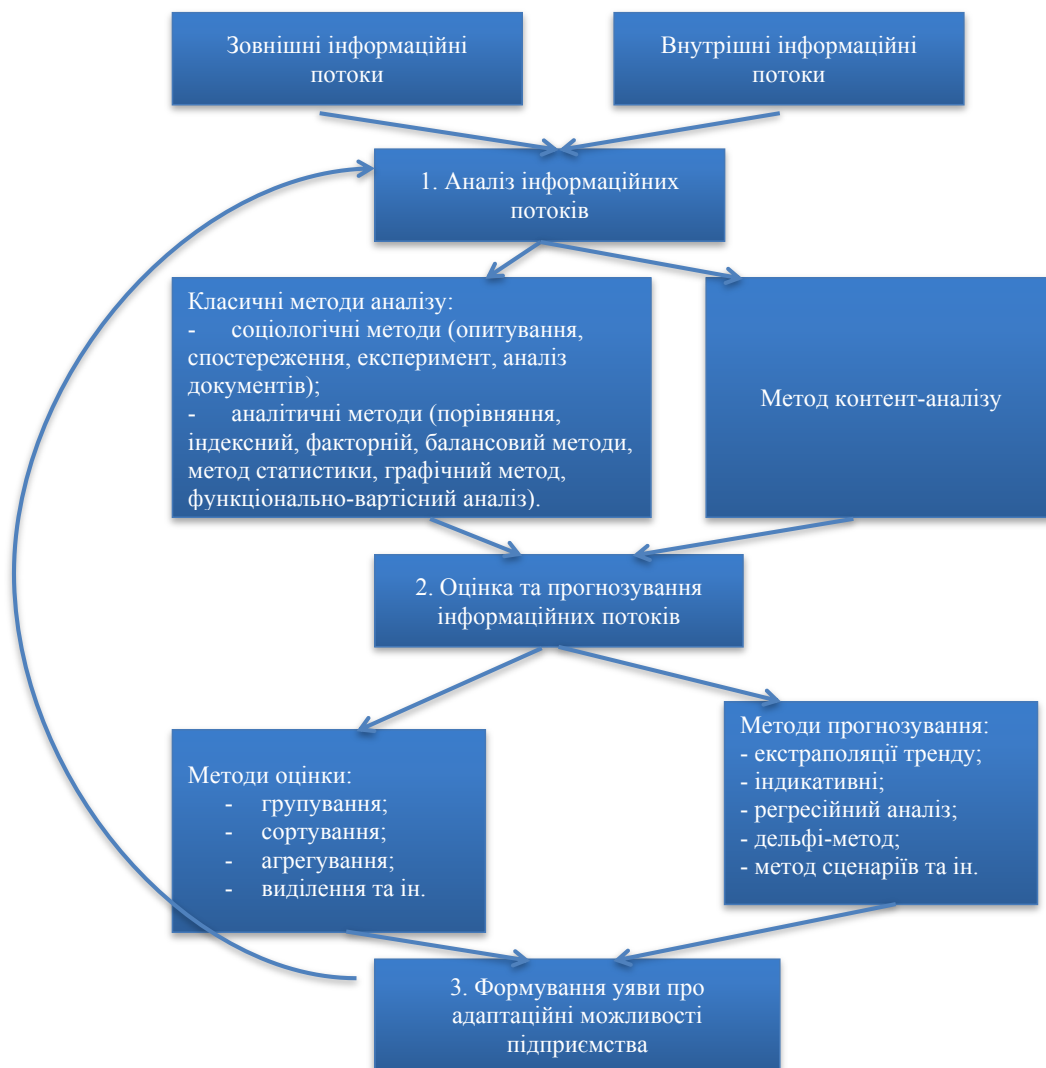


Рис. 1. Основні методи проведення аналізу та оцінки адаптаційних можливостей підприємства

Джерело: складено автором

Експертні твердження повинні відповідати певному переліку характеристик, для того щоб використовуватися як наукові твердження. Наприклад, вони повинні базуватися на принципах наукового прогресу, включаючи справедливність, нейтральність та спроможність до емпіричного контролю [6]. Кук, Мендель та Тийс [6] уперше запропонували метод експертних оцінок, що передбачає оцінювання експертів відповідно до їх ефективності з емпіричними даними. Даний підхід прийнято називати «класичною моделлю», або структурованими експертними судженнями.

Під час перевірки експертних суджень можуть використовуватися математичні методи, які включають аксіоматичний та байесовський підходи [7]. Аксіоматичні методи використовують прості правила компіляції для створення єдиного розподілу (лінійні та логарифмічні оцінки). Байесовські методи базуються на функціях правдоподібності. Аксіоматичні методи частіше використовуються у практиці у зв'язку з більш простою процедурою розуміння та реалізації, ніж байесовські методи.

Особливе місце під час проведення оцінки інформації про адаптаційні можливості підприємства належить формуванню критеріїв оцінки, які розробляються під потреби кожного підприємства.

Будь-яка система аналізу та оцінки адаптаційних можливостей сама по собі не потрібна підприємству. Наявність аналізу та оцінки адаптаційних можливостей не надає підприємству ніяких переваг на ринку. Тільки поєднання результатів

аналізу та оцінки адаптаційних можливостей із подальшими заходами у системі адаптації створюють для підприємства переваги.

Одним з елементів системи адаптації виступає розроблення напрямів адаптації підприємства. Напрями адаптації діяльності підприємства також відрізняються залежності від сутності пасивної або ж активної адаптації. Напрями адаптації підприємства формуються за основними компонентами системи управління підприємством.

Проте досконало проаналізовані, оцінені адаптаційні можливості, ефективно сформовані напрями адаптації діяльності підприємства, ще не нададуть підприємству переваг без ефективного їх упровадження у свою діяльність. Потрібен налагоджений механізм адаптації діяльності підприємства з постійним моніторингом системи адаптації та формуванням зворотного зв'язку, за якого вся система адаптації діяльності підприємства перетворюється під потреби ринку.

**Висновки.** Формування будь-якої системи адаптації підприємства до змін повинно починатися з ґрунтовного аналізу та оцінки його адаптаційних можливостей із використанням світових наукових надбань у цій сфері. Сформована адаптаційна система без ґрунтовного аналізу та оцінки адаптаційних можливостей не створить для підприємства конкурентних переваг та не дасть змоги гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, а навпаки, може погіршити стан підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Информационный ресурс для сообщества пользователей Бэкмологии. URL: <http://becmology.blogspot.com/2016/03/vuca.html>.
2. Андрианов В.Д. Россия: экономический и инвестиционный потенциал. М.: Экономика, 1999. 662 с.
3. Porter M. Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1998. 420 p.
4. Шемаева Л.Г. Управление стратегической взаимодействием предприятия с внешним средой. Научное издание. Х.: ХНЕУ, 2007. 280 с.
5. Фроленко О.М. Бизнес-средовые предприятия: методические подходы до його стратегического анализа. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 9. С. 145–150.
6. Cooke R.M., Mendel M., Thijs W. Calibration and information in expert resolution; a classical approach. Automatica. 1998. № 24(1). P. 87–93.
7. Colson Abigail R., Cooke Roger M. Expert Elicitation: Using the Classical Model to Validate Experts' Judgments. Review of Environmental Economics and Policy. 2018. Vol. 12. Issue 1. P. 113–132

**Гринченко Р. В.**

Одесский национальный экономический университет

#### РАЗВИТИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВ СИСТЕМЫ АНАЛИЗА И ОЦЕНКИ АДАПТАЦИОННЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ

##### Резюме

В статье проанализированы современные теоретические подходы к определению понятий «адаптационный потенциал» и «адаптационные возможности». Предложено определение данных понятий. Освещены основные этапы проведения анализа и оценки адаптационных возможностей предприятий. Этапы анализа и оценки адаптационных возможностей предприятий можно разделить на два основных блока: информационный и аналитический, каждый из которых имеет свои специфические методы и средства исследования. Обнаружено, что глубина и инструментарий проведения процесса анализа и оценки адаптационных возможностей зависят от цели такого исследования. Следование теоретически обоснованным этапам анализа и оценки адаптационных возможностей предприятий упрощает данную процедуру и предоставляет одно из главных преимуществ для предприятий – сэкономленное время. Такой подход предоставляет возможность предприятию комплексно подойти к формированию системы адаптации, используя мировые теоретические достижения в области анализа и оценки адаптационных возможностей.

**Ключевые слова:** адаптационные возможности, адаптационный потенциал, система адаптации, методы, этапы.

**Hrinchenko R. V.**

Odessa National Economic University

**THEORETICAL BASIS DEVELOPMENT OF THE ANALYSIS  
AND ESTIMATION OF ADAPTATION OPPORTUNITIES FOR ENTERPRISES**

**Summary**

The aim of the article is studying theoretical approaches to the formation of a analyzing and assessing the adaptive capacity of enterprises system, their main components, methods, stages and their impact on the capabilities of the enterprise adaptation system. The article analyzes modern theoretical approaches to the definitions “adaptive potential” and “adaptive capabilities”. The definitions of these concepts are proposed. The article highlights the main stages of the analysis and assessment of enterprise adaptability. Stages of analysis and assessment of enterprise adaptability can be divided into two main blocks: informational and analytical, each of them has its own specific methods and means of research. It was found that the depth and the tools for carrying out the process of analyzing and evaluating adaptive possibilities depend on the purpose of such an investigation. Following the theoretically grounded stages of the analysis and assessment enterprises adaptive capabilities that simplifies this procedure and provides one of the main advantages for enterprises – save their time. This provides an opportunity for an enterprise to approach the formation of an adaptation system in a comprehensive way, using the world’s theoretical achievements in the analysis and assessment of adaptation opportunities. The existing adaptation system without a thorough analysis and assessment of adaptation opportunities does not set competitive advantages for the enterprise and does not have the ability to respond flexibly to changes in the external and internal environment, and, on the contrary, can worsen the state of the enterprise.

**Keywords:** adaptive capabilities, adaptive potential, adaptation system, methods, stages.