

УДК 519.876.5

В.Л. Деревльов

АДАПТИВНІСТЬ – ПЕРЕДУМОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА У НЕСТАБІЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

У статті досліджуються науково-теоретичні аспекти адаптивності підприємств як детермінанти їх розвитку. Розкрито сутність адаптивності підприємства як економічної категорії та її складові. Досліджено вплив маркетингових чинників на адаптивність. Розкрито особливості адаптивності підприємств залежно від рівня маркетингового потенціалу, характеру та інтенсивності впливу зовнішнього середовища. Запропоновано набір адаптаційних стратегій для окремих категорій (кластерів) підприємств.

The article is aimed to research scientific and theoretical aspects of adaptability enterprises as determinants of development. The features of adaptability of enterprises depending on the marketing potential, the nature and intensity of the external environment. Enterprise Adaptability is considered as the original author of two components: the marketing potential and environmental changes. Under adaptability means «presence in the enterprise marketing potential sufficient to provide an adequate response to the opportunities, challenges and threats to the environment and to implement successful adaptation.»

The role of marketing factors in ensuring adaptation is considered at three levels (tactical, product-market/competitive and strategic), which together form a «pyramid of» enterprise. The issue of adaptability of enterprises decided on three levels - strategic, functional and instrumental. At the strategic level adaptive control key task of management is to ensure compliance with the marketing potential of the company to external conditions and selecting optimum adaptation strategy.

In the focus of management on a functional level are issues related to the efficient management of resources, key competencies, improving business model and restructuring of internal business processes, including based on the use of advanced information systems and technologies. In turn, the instrumental level enterprise adaptability is ensured by tracking changes in the environment and the immediate response to these changes.

A set of adaptation strategies for certain categories (clusters) companies. As an analytical tool rationale adaptation strategies proposed matrix «marketing potential/The strength and intensity of environmental changes.» Depending on how the potential of owning the company and how variable is the environment, the company distributed a relatively homogeneous clusters (groups). For each of them offers individual adaptation measures.

Ключові слова: адаптація, адаптивність, розвиток підприємництва, маркетингу потенціал, зміни в навколишньому середовищі, стратегії адаптації

Keywords: adaptation, adaptability, enterprise development, marketing potential, changes in the environment, adaptation strategies.

Постановка проблеми. Постійні, складно прогнозовані зміни зовнішнього середовища висувають нові вимоги до управління підприємствами та забезпечення їх динамічного розвитку. Динамізм попиту та нестабільність ринків, швидка зміна технологій та умов конкурентної боротьби, стрімка девальвація традиційних компетенцій та зміна ключових джерел формування конкурентних переваг - тенденції, які свідчать про посилення турбулентності зовнішнього маркетингового середовища і вимагають від

підприємств відповідних заходів із пристосування до мінливих умов господарювання. Зважаючи на вищезазначене, здатність до адаптації (адаптивність) виступає однією з таких умов, утворюючи фундамент, на якому базується уся життєдіяльність підприємства та підтримується його розвиток в умовах мінливого зовнішнього оточення.

Аналіз існуючих досліджень і публікацій. Проблема адаптації та адаптивності підприємств перебуває у полі зору уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників. Серед авторів, які чимало займалися дослідженням зазначеної проблематики, варто вказати таких дослідників як В.А. Білошапка, А.П. Бойко Г.В. Козаченко, Д. Мур, І.П. Отенко, О.А. Сущенко та ін. В роботах вказаної групи авторів досліджується сутність адаптивності підприємства як економічної категорії, її понятійно-категорійний апарат, вивчаються фактори, які впливають на адаптивність та розглядається її значення у контексті забезпеченні стійкості розвитку підприємства.

Постановка завдання та мета. Попри зростаючу увагу вітчизняних і зарубіжних авторів до управління адаптивністю підприємства, окремі науково-теоретичні аспекти зазначеної проблематики все ще залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, недостатньо уваги приділено такому питанню як структура й рівні управління адаптивністю підприємства; мало дослідженим залишається проблеми кількісної оцінки адаптивності підприємства та обґрунтування чинників, які її визначають. Потребує подальшої уваги і питання вироблення оптимальної стратегії підприємства у контексті рівня адаптивності, яким воно володіє.

Виклад основного матеріалу. Зростання уваги до проблеми адаптації підприємства на науково-теоретичному та практичному рівнях пов'язано з тим, що в умовах сьогодення підтримка стійкості його господарської діяльності можлива лише на основі ретельного врахування умов зовнішнього підприємницького середовища. Зокрема, як цілком слушно зазначає у своєму дослідженні В.В. Дубчак, усі підприємства при здійсненні господарської діяльності мають концентруватись не лише на своїх внутрішньо-управлінських чи організаційних процесах, але і здійснювати систематичне відстеження зовнішніх змін із метою максимально швидкого та повного пристосування до даних змін [3], фактично – здійснення адаптації.

При цьому сам же дослідник підкреслює, що адаптація підприємства *«виступає як вид взаємодії суб'єкта господарювання або групи суб'єктів з соціально - економічним середовищем, в ході якої узгоджуються вимоги з очікування її учасників»* [4]. Фактично, автор наголошує на тому, що адаптація підприємства передбачає відповідний процес - взаємодію господарюючого суб'єкту із зовнішнім середовищем - у ході якого відбувається узгодження вимог із очікуваннями.

Більш повне трактування терміну адаптація підприємства надано у роботах З.О. Османової та В.М. Ячменьової. На думку дослідниць, адаптація розглядається як *«процес пристосування параметрів підприємства до невизначених умов зовнішнього середовища, який забезпечує підвищення ефективності їх функціонування на протязі усього життєвого циклу»* [10].

Проте, наведені визначення адаптації не розкривають, за рахунок чого відбуваються дані зміни та що виступає їх першоджерелом. Серед представлених визначень адаптації у трактуванні адаптації Д. Мура вперше згадується потенціал підприємства, проте у дещо хибному контексті.

На наш погляд, адаптація підприємства дійсно є реакцією перебудови (у т.ч. випереджальної) у відповідь на трансформацію зовнішніх умов господарювання, однак сам потенціал підприємства при цьому не змінюється, а виступає запорукою, фундаментом зміни. На нашу думку, внутрішній потенціал, приведений у відповідність умовам зовнішнього середовища, виступає запорукою успішної адаптації, збільшуючи таку системну властивість підприємства як *адаптивність*.

Хочемо підкреслити, що попри близькість понять «*адаптація*» і «*адаптивність*», вони не є тотожними, більш того – мають різне функціональне призначення. І якщо адаптація підприємства є процесом зміни параметрів внутрішнього середовища у відповідь на зміну зовнішнього середовища, адаптивність виступає запорукою адаптації. Тобто, якщо адаптація виступає *процесом зміни* підприємства, то адаптивність це *передумова здатності підприємства реалізувати даний процес* - здійснити адаптацію. У цілому саме така точка зору на проблему співвідношення адаптації та адаптивності найбільш поширена у фаховій економічній літературі.

Так, на думку І.П. Отенко, «*адаптивність свідчить про здатність його пристосування до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства і є інтегральною характеристика економічної системи, яка поєднує такі ознаки як гнучкість, мобільність, маневреність...*» [7]

Як і І.П. Отенко, що називає адаптивність в якості найбільш важливої, системоутворюючої характеристики підприємства, близької точки зору дотримується й інший вітчизняний дослідник - А. Бойко. На його думку, «*адаптивність – це здатність змінювати параметри та функції при зовнішніх впливах для забезпечення самого існування системи, при цьому пристосовуючись до шоків із впливів із можливою трансформацією негативних результатів у позитивні*». [2]

О.А. Сущенко розглядає проблему адаптивності підприємств більш системно, в контексті наявності у них потенціалу та здатності оперативно реагувати на зміни. Так, на думку дослідника, «*під адаптивністю слід розуміти здатність стратегічного потенціалу оперативно реагувати на цілеспрямовані зміни у функціонуванні підприємства та можливість пристосування її окремих елементів до цих змін із метою забезпечення розвитку*». [9].

Сам внутрішній потенціал підприємства, за рахунок якого забезпечується адаптивність, може розглядатись у контексті чинників функціонального впливу на процес адаптації - організаційних, кадрових, виробничо-технологічних, фінансових, маркетингових. Будучи складовою стратегічного потенціалу підприємства, маркетинговий потенціал та його чинники теж виступають у якості елементів забезпечення адаптивності як передумови розвитку підприємства.

Пропонуємо розглядати роль маркетингових чинників у забезпеченні розвитку підприємства на трьох рівнях (оперативно-тактичному, продуктово-ринковому/конкурентному і стратегічному), які в сукупності утворюють «піраміду розвитку» підприємства на базі маркетингових чинників.

Основу піраміди формують маркетингові заходи оперативно-тактичного рівня, які відзначаються переважно короткотерміновим впливом (терміном до 1 року) та спрямовані на досягнення підприємством певних економічних показників - зростання обсягів продажу, пошук нових споживачів, одержання прибутку, вихід на зазначений рівень маржинальності, рентабельності тощо.

На оперативного-тактичного рівні впливу маркетингових чинників формується мінімально-необхідний базис для розвитку підприємства, пов'язаний із економічною доцільністю його існування у якості самостійного суб'єкту (адже у разі, коли підприємство не здатне досягати заданих економічних показників, втрачається сенс його функціонування).

Продуктово-ринковий/конкурентний рівень впливу маркетингових заходів характеризується середньостроковим горизонтом їхньої дії. На цьому рівні формуються передумови для зайняття стійкої позиції підприємства на ринку в конкуренції (у межах періоду 1-3 років), а самі маркетингові заходи націлені на утворення динамічних конкурентних переваг та підтримку конкурентоспроможності.



Рис 1. Рівні, цілі й напрями впливу маркетингових чинників на адаптивність та розвиток підприємства

Джерело: запропоновано автором

На стратегічному рівні впливу маркетингових заходів утворюються передумови для стійкого розвитку у довгостроковій перспективі (на горизонтів понад 3 років). Саме на цьому рівні підприємство як господарючий суб'єкт набуває таких властивостей як «адаптивність», «гнучкість», «варіативність» та «динамічність», що стають запорукою успішного існування підприємства упродовж необмеженого часового горизонту. Як свідчать дослідження фахової літератури, із перелічених властивостей підприємств найбільшим значенням із точки зору стійкості розвитку володіє саме «адаптивність», саме вона розглядається у якості базової передумови для стійкого розвитку підприємства. У свою чергу, це потребує подальшого поглибленого дослідження як самого

поняття «адаптивність» підприємства, так і вивчення її чинників та критерії при оцінюванні.

В контексті проблематики забезпечення розвитку підприємства на основі маркетингових чинників, під адаптивністю підприємства пропонуємо розуміти «наявність у підприємства маркетингового потенціалу, достатнього для того, аби забезпечити адекватну реакцію на можливості, виклики і загрози зовнішнього середовища та здійснити успішну адаптацію». Відповідно до запропонованого визначення, адаптивність можна представити у якості трикутника, кожен з кутів якого перебуває під впливом інших (рис 2)



Рис 2. Трикутник адаптивності підприємства Джерело: побудовано автором

Адаптивність підприємства (*Adapt*) розглядається нами як похідна двох складових: 1) маркетингового потенціалу підприємства; 2) сили і швидкості змін зовнішнього середовища:

$$Adapt = \frac{f(MP)}{g(F,S)}$$

де $f(MP)$ – інтегральна функція, що характеризує наявність у підприємства маркетингового потенціалу (MP); $g(F,S)$ – інтегральна функція, що характеризує силу (F) та динаміку (S) зовнішнього середовища.

Згідно із формулою (1), чим більшим є значення функції $f(MP)$, тобто чим більшим маркетинговим потенціалом володіє підприємство, тим більшою адаптивністю *Adapt* воно характеризується. На противагу цьому, вище значення функції $g(F,S)$, що відповідає більш стрімким, динамічним та непередбачуваним змінам середовища, за умови незмінності $f(MP)$ зменшує здатність підприємства адаптуватись до таких змін, тобто знижує його адаптивність *Adapt*.

Проблематика адаптивності підприємства вирішується на трьох рівнях – стратегічному, функціональному та інструментальному. На стратегічному рівні управління адаптивністю ключові завдання менеджменту полягають у забезпеченні відповідності

маркетингового потенціалу підприємства зовнішнім умовам та виборі оптимальної адаптаційної стратегії.

У фокусі уваги менеджменту підприємства на функціональному рівні перебувають питання, пов'язані із ефективним управлінням ресурсами, ключовими компетенціями, вдосконаленням бізнес-моделі та перебудовою внутрішніх бізнес-процесів, у т.ч. на базі застосування передових інформаційних систем та технологій. У свою чергу, на інструментальному рівні адаптивність підприємства забезпечується за рахунок відстеження змін у зовнішньому середовищі та безпосереднього реагування на зазначені зміни.

На стратегічному рівня управління адаптацією, заважаючи на те, яким маркетинговим потенціалом володіє підприємство, а також наскільки стрімкими та непрогнозованими є зміни зовнішнього середовища, вибудовується його адаптаційна стратегія. В якості аналітичного інструменту обґрунтування адаптаційних стратегій нами пропонується двомірна матриця «Маркетинговий потенціал/ Сила та інтенсивність змін зовнішнього середовища». Дана матриця, у залежності від того, яким потенціалом володіють підприємства та наскільки мінливим є середовище їхнього функціонування, дозволить розподілити їх сукупність на відносно однорідні кластери (групи) і запропонувати для кожного з них індивідуальні адаптаційні заходи – див рис 3.

Маркетинговий потенціал підприємства, необхідні для адаптації, $f(MP)$	Високий	Кластер № 2. Конкурентоспроможні підприємств з найбільшим маркетинговим потенціалом, які займають лідерські позиції на своїх ринках, на тлі статичності зовнішнього середовища та слабкості більшості конкурентів. Вони - потенційні джерела інновацій та рушійні сили розвитку своєї галузі	Кластер № 3. Високоінноваційні підприємства у перспективних галузях із мінливими технологіями. Дана група підприємств перебуває у активній взаємодії із зовнішнім середовищем: вони не просто реагують на зміни та виклики у ньому, але і самі виступають генераторами таких змін
	Низький	Кластер № 1. Підприємства зі слабким маркетинговим потенціалом, які працюють в умовах статичних галузей. Низький потенціал до адаптації компенсується стабільністю середовища, що дозволяє тривалий час забезпечувати прибуткове існування.	Кластер № 4. Підприємства зі слабким потенціалом і недостатніми компетенціями, які діють у динамічно-мінливих галузях. Дані підприємства програють конкурентну боротьбу, а тому вони є кандидатами на ліквідацію, реорганізацію або поглинання, без перегляду існуючої стратегії
		Низька	Висока
Сила та інтенсивність змін зовнішнього середовища $g(F,S)$			

Рис 3. Кластери підприємств у залежності від наявності потенціалу, ресурсів і компетенцій $f(P,R,C)$ та мінливості середовища $g(F,S)$

Джерело: розроблено автором

До першого кластеру відносяться підприємства зі слабкими маркетинговим потенціалом, недостатнім для успішної адаптації. Однак, за умов відносної стабільності середовища, такі підприємства можуть розраховувати на цілком успішне, прибуткове функціонування протягом тривалого періоду часу.

Другий кластер формують достатньо потужні, сильні та конкурентоспроможні підприємства з високим маркетинговим потенціалом та здатністю до адаптації, які займають лідерські позиції на своїх ринках, посилюючи їх на тлі статичності зовнішнього середовища та слабкості більшості конкурентів. Дані підприємства є не лише ринковими лідерами своїх ринків; вони також виступають потенційними джерелами появи продуктових, технічних та маркетингових інновацій у своїй галузі.

До третього кластеру включені високоінноваційні підприємства у перспективних галузях із мінливими технологіями — у секторі ІТ та нанотехнологій, медицини, генної інженерії, фармацевтики. При цьому варто помітити, що такі підприємства завжди перебувають у активній взаємодії з зовнішнім середовищем - вони не просто реагують на зміни та виклики у ньому, але і самі виступають генераторами таких змін.

Представниками четвертого кластеру є підприємства зі слабким маркетинговим потенціалом, які діють у динамічно-мінливих галузях. Дані підприємства програють конкурентну боротьбу, а тому вони є кандидатами на ліквідацію, реорганізацію або поглинання, без перегляду існуючої стратегії.

Висновки з проведеного дослідження. Як показано в статті, саме адаптивність є фундаментальною передумовою успішної адаптації підприємства в умовах зовнішньої нестабільності, яка, у свою чергу, залежить від двох чинників: наявного маркетингового потенціалу з одного боку; сили і швидкості змін маркетингового середовища — із іншого боку.

Виділено три рівні управління адаптивністю підприємства — стратегічний, функціональний та інструментальний. На стратегічному рівні, шляхом узгодження внутрішнього потенціалу із зовнішніми умовами, формується оптимальна адаптаційна стратегія; на функціональному вирішуються питання ефективного управління ресурсами, компетенціями, бізнес-моделлю та бізнес-процесами; на інструментальному рівні відбувається оперативне відстеження змін середовища та реагування на зазначені зміни.

1. *Белашанка В.А., Загорий Г.В.* Стратегическое управление: принципы и международная практика. — К.: Абсолют-В, 2006. — 350 с.;
2. *Бойко А.* Концептуалізація стійкості національної економіки / А. Бойко // Вісник КНТЕУ. — 2014. — № 1. — С. 5–19.;
3. *Деревльов В.Л.* Адаптивність як передумова стійкого розвитку підприємства: поняття і критерії // Молодь, освіта, наука, культура і національна самосвідомість в умовах європейської інтеграції: матеріали ХІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції (Київ, 21 квітня 2016 року.). — К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2016. — С. 20–22.;
4. *Дубчак В.В.* Теоретико-методологические аспекты формирования системы адаптивного управления промышленными предприятиями: Автореферат к.э.н. — Ростов-на-Дону, 2006. — 22с.;
5. *Козаченко А.В., Пономарев В.П., Ляшенко А.Н.* Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения: Монография — К.: Либра, 2003. — 280 с.;
6. *Мур. Д.* Стратегия сильной руки // e-journal.spa.msu.ru/images/File/2006/8/Digest/Stratman.pdf.;
7. *Отенко І.П.* Методологічні аспекти управління адаптивністю підприємства / І.П. Отенко // Наукові праці ДонНТУ. Серія економічна. — 2008. — № 33-1. — С. 35–39.;
8. Сарычева В. Рост фирмы на основе динамических способностей: результаты эмпирического исследования : [Електронний ресурс] - Режим доступу: // www.hse.ru/data/207/616/1238/ доклад.doc.;
9. *Сущенко О.А.* Формування стратегічного потенціалу підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О.А. Сущенко. — Луганськ, 2002. — 19 с.;
10. *Ячменьова В.М.* Сутність понять «адаптація» та «адаптивність» / В.М. Ячменьова, З.О. Османова // Проблеми економіки та управління : [збірник наукових праць]. — 2010. — № 684. — С. 346–353