DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-41
УДК 658.013

Терлецька Ю.О., Данилюк М.В., Мажар М.І.
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

АДАПТАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ВЕКТОР УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Анотація. У статті досліджено проблему формування системи адаптації суб'єкта господарювання до динамічних умов невизначеності зовнішнього середовища. Розглянуто концептуальні підходи до управління адаптивним розвитком підприємства. Проаналізовано особливості адаптивного управління потенціалом суб'єкта господарювання у конкурентному середовищі. Проведено аналіз ефективності діяльності та проблем розвитку підприємств олійно-жирової галузі. Діагностовано чинники зовнішнього середовища та важелі впливу на економічну стабільність функціонування суб'єктів господарювання. Проаналізовано сучасні тенденції формування системи забезпечення інноваційної адаптивності суб'єктів господарювання олійно-жирового комплексу. Запропоновано систему адаптації як стратегічного вектора управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. Обґрунтовано шляхи протидії та мінімізації негативного впливу зовнішніх та внутрішніх загроз на суб'єкт господарювання.

Ключові слова: адаптація, адаптивність підприємства, адаптивне управління потенціалом підприємства, чинники зовнішнього середовища, інноваційна адаптивність підприємства.

Terletska Yuliya, Danylyuk Mykola, Mazhar Mariya
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

ADAPTATION AS A STRATEGIC VECTOR ENTERPRISE MANAGEMENT IN CONDITIONS TURBULENCE OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT

Summary. The article is devoted to the development of ways to counteract and minimize the impact of external and internal threats of the enterprise in conditions of uncertainty of the external environment. Theoretical and methodological bases of formation of the system of adaptation of the business entity to the conditions of uncertainty of the external environment are investigated. Conceptual approaches to management of adaptive development of the enterprise are considered. Features of adaptive management of the potential of the business entity in a competitive environment are analyzed. The analysis of efficiency of activity and problems of development of the enterprises of oil and fat branch is carried out. The factors of the external environment and the levers of influence on the economic stability of the functioning of economic entities are diagnosed. It is determined that the economic, technological and social factors have a significant impact on the production and economic activity of the enterprise. The modern tendencies of formation of the system of providing innovative adaptability of the enterprises of oil and fat complex are analyzed. It is established that one of the promising areas of innovation adaptability of oil and fat complexes is waste-free production, because volumes of secondary raw materials formed at different stages of oilseed processing, with their efficient and rational use can improve the financial, economic and environmental situation in Ukraine. The practical implementation of the mechanism of waste-free production involves the following: production and economic inspection of the enterprise; creation of measures for zero-waste production; practical implementation of waste-free production measures; inspection and analysis of the state of production waste and their further processing at the enterprise. Waste-free and organic oil production are promising areas for development and modernization of the oil and fat industry. The system of adaptation as a strategic vector of enterprise management in the conditions of turbulence of the external environment is offered. Ways to counteract and minimize the impact of external and internal threats on the business entity are substantiated.

Keywords: adaptation, adaptability of the enterprise, adaptive management of the potential of the enterprise, environmental factors, innovative adaptability of the enterprise.

Постановка проблеми. В умовах динамічного розвитку економічного середовища успіх організації значною мірою залежить від її здатності взаємодіяти з чинниками зовнішнього впливу. Саме адаптаційні можливості суб'єкта господарювання забезпечують його стратегічну стійкість. Сучасні концептуальні засади управління конкурентоспроможністю передбачають фундаментальну трансформацію усіх форм та методів традиційного менеджменту, підпорядкувавши бізнес-процеси реалізації стійких конкурентних переваг організації. Спроможність суб'єкта господарювання швидко адаптувати власну діяльність до турбулентних умов конкурентного середовища є пріоритетним завданням управління та запорукою його успіху у конкурентній боротьбі. У сучасних умовах господарювання процес адаптації підприємства можна забезпечити шляхом активізації його інноваційного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку адаптації механізму функціонування організацій докладно описана у наукових дослідженнях Р. Акоффа, І. Ансоффа, Н.В. Білошкурської, В.М. Гончарова, В.Т. Денисова, С.А. Кравченко, Є.О. Кузьміна, А.О. Мельник, В.П. Стасюка, Л.Г. Шемаєвої та багатьох інших вчених. Дослідженню проблеми функціонування підприємств в умовах турбулентного зовнішнього середовища присвячено праці таких науковців, як У. Бріджес, С.В. Войтко, О.А. Гавриш, Т.В. Гринько, В.К. Данилко, Л.Є. Довгань, Ж.Л. Крисько, М.С. Крочак, С.В. Кудлаєнко, В.Р. Кучеренко, П.М. Макаренко, О.О. Петренко, І.В. Смолін,

© Терлецька Ю.О., Данилюк М.В., Мажар М.І., 2021

Д.М. Стеченко, Ю.О. Терлецька, М.О. Турко, О.В. Шатілова, Н.В. Янченко, В.М. Ячменьова.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Характерними умовами діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання є високий рівень турбулентності та невизначеності, який потребує забезпечення відповідної реакції на деструктивний вплив чинників зовнішнього середовища. Ускладнення та високий рівень невизначеності факторів як глобального, так і національного характеру, зумовлюють необхідність процесу удосконалення системи менеджменту підприємств у контексті забезпечення конкуренто-спроможності та стійкості, як запоруки їхнього ефективного функціонування у довгостроковій перспективі.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення адаптаційних можливостей суб'єкта підприємницької діяльності в умовах турбулентності зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Адаптація являє собою процес пристосування виробничо-господарської діяльності суб'єкта господарювання до несприятливого впливу чинників зовнішнього середовища, а також ефективного використання ним сформованого виробничого потенціалу. Метою зазначеного процесу є перемога у конкурентній боротьбі за споживачів, за розширення існуючих ринків збуту продукції, як підсумок його інтегрованих зусиль щодо практичної реалізації системи адаптації та своєчасного підвищення власної конкурентоспроможності. До основних видів адаптації підприємства, зазвичай, відносять наступне: адаптацію до зміни кон'юнктури ринку; адаптацію до нововведень технічного та організаційного характеру; адаптацію до соціально-політичних умов.

Адаптивне управління є різновидом управлінської діяльності, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Саме механізм управління адаптивним розвитком організації дає змогу оцінити весь спектр потенційних сфер діяльності та передбачити рівень розвитку в кожній з них. З огляду на викладене вище, з'являється можливість об'єктивно визначати стратегічні напрями адаптивного організаційного розвитку, а саме:

– здійснювати поточне регулювання, а також дотримуватися сформованої стратегії;

– коригувати обрану політику, робити акценти на розвитку функціональних сфер суб'єкта господарювання;

– систематично впроваджувати заходи з антикризового регулювання;

– у випадку необхідності, диверсифікувати виробництво продукції.

Процес адаптації суб'єкта господарювання до конкурентного середовища, насамперед, слід спрямовувати на внесення змін у режим його функціонування та організаційну структуру управління з метою досягнення максимального рівня пристосування до змін кон'юнктури ринку та нестабільності соціально-економічної політики держави. Ефективність діагностування адаптаційного потенціалу підприємства базується на дослідженні його зовнішнього й внутрішнього середовища функціонування, а також врахуванні рівня регіонального розвитку, в межах якого функціонує суб'єкт господарювання. З огляду на це, можна стверджувати про те, що управління адаптаційним потенціалом являє собою такий вид управління організацією, який дозволяє шляхом застосування резервів механізму адаптації, заснованому на систематичному моніторингу відповідності фактичного рівня адаптації нормативному, вносити корективи у стратегічні, поточні та оперативні плани з метою забезпечення виживання організації та досягнення запланованого рівня власної конкурентоспроможності.

Олійно-жировий комплекс України є яскравим прикладом переваг переходу від економіки сировинного типу до створення конкурентного продукту з високою доданою вартістю в межах країни. Саме на прикладі підприємств олійно-жирового комплексу України можна спостерігати, як створення умов для максимальної переробки насіння соняшнику на вітчизняних потужностях шляхом запровадження у 1999 році експортного мита на насіння соняшнику забезпечило не тільки його відродження, але й перетворення у потужний сектор аграрного виробництва, де встановлено баланс економічних інтересів держави, сільськогосподарської та переробної сфер виробництва та внутрішнього споживання.

Виробництво соняшнику в Україні за останні двадцять років зросло у 6 разів. За цей час побудовано 60 нових підприємств, реконструйовано та модернізовано діючі суб'єкти господарювання. У вітчизняній олійно-жировій галузі за вказаний період створено понад 100 тисяч робочих місць. Загальний обсяг інвестицій, вкладених у розвиток олійно-жирового комплексу, перевищує 3 млрд. дол. США. Розвиток інфраструктури у портах демонструє вагомі здобутки. Так, наприклад, у 6 портах збудовано 16 терміналів, оскільки 90% української олії експортується морським шляхом [4].

Однак, необхідно зауважити, що поряд із вагомими виробничими досягненнями підприємствам вітчизняної олійно-жирової галузі властива ціла низка проблем, що гальмують перспективи їхнього подальшого розвитку. До них слід віднести наступне:

– високий рівень монополізації олійно-жирової галузі, що спричиняє необґрунтоване завищення цін, використання нечесних методів ведення конкурентної боротьби, а також нераціональне використання виробничих потужностей;

– недостатню інноваційно-інвестиційну спрямованість підприємств олійно-жирового комплексу, що унеможливлює процес діагностування наявного потенціалу галузі;

– неоптимальність системи зберігання й транспортування олійно-жирової продукції в Україні, що значно ускладнює процес її коригування у відповідності із світовими цінами.

Одним із провідних товаровиробників соняшникової олії в Україні є промислова група «ВіОйл», частка ринку якої у виробництві соняшникової олії складає 6,7%. Частка експорту продукції промислової групи «ВіОйл» від загального обсягу олії, що експортується українськими підприємствами, становить 5,1% [4].

З метою визначення чинників зовнішнього середовища, що здійснюють несприятливий

вплив на виробничо-господарську діяльність ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат», який входить до складу промислової групи «ВіОйл», нами використано методику аналізу PEST+M на підставі зважування виявлених чинників. Вказана методика має певні переваги: по-перше, з її допомогою можна оцінити фактори не лише макро-, але й мікросередовища. Чинники мікросередовища обрано шляхом використання методики М. Портера. По-друге, на підставі проведення опитування експертів можна визначити не лише перелік несприятливих чинників та проаналізувати характер їхнього впливу, але й виявити рівень впливу та оцінити значущість кожного з них. Основним недоліком методики є значний рівень суб'єктивності експертного оцінювання. Однак, слід зауважитити, що практично всі методи діагностування стану та характеристик зовнішнього середовища грунтуються на процесах формування, оцінювання та узагальнення суб'єктивних думок запрошених експертів.

Значний несприятливий вплив на процес виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» справляють економічні, технологічні та соціальні чинники. Майже всі чинники економічного спрямування у процесі діагностування отримали негативну експертну оцінку. Виняток склав лише чинник розвитку регіональної ринкової інфраструктури. Інші чинники здійснюють стримуючий вплив на процес функціонування ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат». Таку тенденцію можна пояснити достатньо високими темпами інфляції, значним податковим тиском, зниженням платоспроможного попиту з боку українських споживачів, економічно невигідними умовами кредитування, зниженням інвестиційної привабливості України на світових ринках. В цілому, експерти зафіксували негативний вплив чинників економічної складової середовища функціонування підприємства.

Негативний вплив на виробничо-господарську діяльність суб'єкта господарювання мають фактори соціальної групи. Цей факт можна пояснити скороченням чисельності населення регіону, та, відповідно, зниженням чисельності потенційних трудових ресурсів, а також зниженням загального рівня освіти, компетенцій та кваліфікації працівників. Сприятливий вплив на діяльність ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» мають технологічні чинники, які тісно пов'язані з позитивними тенденціями у зазначеній сфері: бурхливим розвитком техніко-технологічної компоненти суспільного життя, підвищенням можливостей доступу фахівців-практиків до новітніх вітчизняних та зарубіжних бізнес-процесів та технологій.

Однією з найбільш репрезентативних методик діагностування характеристик зовнішнього середовища є індикатор, описаний Робертом Дунканом. Він вперше запропонував оцінювати рівень складності середовища за кількістю компонентів (чинників) середовища, до яких вони належать. Наприклад, рухомість середовища – за допомогою шкали від 1 до 5, невизначеність середовища – за шкалою від 0 до 1. З метою діагностування стану та характеристик середовища функціонування підприємства, зазвичай, використовують експертний метод оцінювання шляхом проведення анкетування.

Зовнішнє середовище ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат», згідно з проведеною експертною оцінкою, характеризується високим рівнем рухомості, невизначеності та значною кількістю чинників несприятливого впливу для процесу довготривалого функціонування підприємства. Така ситуація значно ускладнює процес формування та реалізації стратегії суб'єкта господарювання, адже нестабільність середовища створює додаткові перешкоди у процесі формування прогнозів щодо подальших перспектив стабілізації діяльності. Саме тому, організація системи взаємодії суб'єкта господарювання із зовнішнім оточенням у нинішніх умовах набуває особливо важливого значення, оскільки актуалізує завдання щодо формування дієвого механізму його адаптації.

Інструментом, який уможливлює поєднання результатів діагностування як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, є SWOT-аналіз. Він дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити можливості та загрози, джерелом походження яких є турбулентність зовнішнього середовища. До сильних сторін суб'єкта господарювання можемо віднести широкий спектр сфер використання продукції (у харчовій галузі, косметології, виробництві біопалива), багаторічний виробничий досвід (підприємство засновано у 1928 році), високий рівень якості олійно-жирової продукції, а також можливості розширення її експорту. Можливості, які відкриваються у перспективі перед ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат», передбачають наступне: обґрунтування оптимальної цінової стратегії, впровадження модернізованих технологій, участь у тендерах, підвищення рівня організації взаємодії з потенційними клієнтами на підставі впровадження елементів АВС-аналізу, раціоналізацію системи управління запасами, оптимізацію структури фінансових ресурсів, імплементацію системи адаптивного управління суб'єктом господарювання.

Незаперечним є той факт, що олійно-жировий комплекс України орієнтований на експорт продукції. Саме тому одним з дієвих важелів впливу на процес забезпечення стабільності функціонування підприємств з виробництва олії та олійно-жирової продукції є митна політика. Починаючи з 2012 року в Україні діє ставка експортного мита на насіння соняшнику з метою переробки його на вітчизняних підприємствах у розмірі 10% до митної вартості. Слід зазначити, що світові конкуренти українських товаровиробників захищають власні національні інтереси, насамперед, шляхом застосування експортного мита на соняшникове насіння. Так, наприклад, в Аргентині експортне мито на насіння соняшнику зросло з 23% до 32%, а згодом буде підвищено до 39% [4].

Одним із пріоритетних напрямів забезпечення інноваційної адаптивності українських підприємств олійно-жирової галузі є безвідходне виробництво. Таку тенденцію можна пояснити тим, що значні обсяги вторинної сировини, які утворюються на різних стадіях переробки насіння олійних культур, у процесі їхнього подальшого раціонального використання сприятимуть

поліпшенню фінансово-економічної та екологічної ситуації в країні. Ефективними методами використання соняшникового лушпиння є: виробництво альтернативних видів палива (брикетів та гранул); процес спалювання лушпиння (внаслідок чого отримують теплову енергію); виробництво добрива з метою підвищення якісних характеристик ґрунтів; використання у будівництві, у процесі вирощування грибів тощо.

Процес реалізації на практиці механізму безвідходного виробництва проводиться поетапно та передбачає наступне:

– економіко-виробниче обстеження та діагностування економічного потенціалу (оцінка та аналіз фінансового стану суб'єкта господарювання, обґрунтування пріоритетних напрямів імплементації безвідходного виробництва, оцінювання якості вторинної сировини);

– обґрунтування заходів з впровадження безвідходного виробництва (техніко- технологічних, економічних, інвестиційних та екологічних);

– практична реалізація заходів з впровадження безвідходного виробництва (застосування сучасних інноваційних технологій, використання нетрадиційних методів утилізації відходів, створення виробничих підрозділів, які спеціалізуватимуться на подальшій переробці відходів олійного виробництва);

– моніторинг поточного стану (контроль за реалізацією заходів щодо впровадження на практиці безвідходного виробництва, ідентифікація показників, які характеризують динаміку стану мінімізації відходів).

Безвідходність бізнес-процесів виробництва органічної олії є дієвими важелями та перспективними напрямами розвитку й модернізації підприємств олійно-жирового комплексу. Імплементація на практиці такого механізму дасть змогу вітчизняним суб'єктам господарювання розширювати власне виробництво, створюючи нові види продукції у процесі використання відходів олійного виробництва, а також підвищувати рівень ефективності використання економічного потенціалу підприємств олійно-жирової галузі.

Висновки і пропозиції. Враховуючи місію підприємства, стратегію у визначеному секторі ринку та орієнтуючись на виконання пріоритетних завдань у сфері економічної безпеки в умовах турбулентності зовнішнього середовища, кожен суб'єкт господарювання повинен дотримуватись стратегії й тактики гарантування власної безпеки. З огляду на викладене вище, забезпечення його економічної безпеки відбувається на трьох рівнях:

а) стратегічному рівні, що передбачає процес обґрунтування та ухвалення стратегічно важливих рішень, спрямованих на довготермінову перспективу. До них належать:

– організування та виконання планових рішень, діагностування та моніторинг показників виробничо-господарської діяльності підприємства із врахуванням впливу економічних загроз ззовні;

– контроль та аналіз кінцевих результатів, коригування фактичних показників та оптимізація діяльності суб'єкта господарювання;

б) у середньостроковому періоді передбачається виконання таких завдань:

– класифікація внутрішніх та зовнішніх загроз, обґрунтування критеріїв (показників та граничних меж, перевищення яких свідчитиме про існування реальної загрози для ефективного функціонування підприємства);

– моделювання нової (чи удосконалення існуючої) системи економічної безпеки суб'єкта господарювання;

– оптимізація процесу планування щомісячних витрат (складання бюджету) з метою раціонального функціонування системи економічної безпеки;

– обґрунтування та ухвалення управлінських рішень про перспективи функціонування підприємства та пріоритетні напрями їхнього досягнення;

в) оперативному рівні, що передбачає вирішення поточних господарських проблем, пов'язаних з обґрунтуванням оптимального рівня споживання виробничів ресурсів на підприємстві.

Список літератури:

1. Крисько Ж.Л. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації. *Галицький економічний вісник*. 2009. Вип. № 2. С. 38–42.
2. Крочак М.С. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2017. Вип. 1(7). С. 85–90.
3. Кудлаенко С.В. Наукові засади формування економічного механізму адаптації підприємств до кризових умов. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. Вип. 5. С. 32–36.
4. Офіційний сайт асоціації «Укроліяпром». URL: http://www.ukroilprom.org.ua
5. Терлецька Ю.О. Інноваційна діяльність як засіб адаптації суб'єкта господарювання до умов нестабільного зовнішнього середовища. *Науковий вісник Чернівецького університету*: *Економіка* : зб. наук. пр. Вип. 786 / Черн. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. Чернівці, 2017. С. 65–69.
6. Терлецька Ю.О., Бачинська Ю.О., Марчук В.І. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств олійно-жирового комплексу в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 533–538.
7. Турко М.О. Теоретичні підходи до визначення категорії «економічна адаптивність підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. Вип. 6. С. 38–41.
8. Ячменьова В.М., Османова З.О. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність». *Вісник національного університету «Львівська Політехніка»*. 2010. Вип. 684. С. 346–353.

References:

1. Krysko Zh.L. (2009) Adaptatsiya pidpryyemstva do zovnishnoho seredovyshcha cherez mekhanizm restrukturyzatsiyi [Adaptation of the enterprise to the external environment through the mechanism of restructuring]. *Galician Economic Bulletin*, vol. 2, pp. 38–42.
2. Krochak M.S. (2017) Formuvannya stratehiyi rozvytku promyslovykh pidpryyemstv v umovakh nevyznachenosti [Formation of strategy of development of industrial enterprises in the conditions of uncertainty]. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University*, vol. 1(7), pp. 85–90.

3. Kudlayenko S.V. (2011) Naukovi zasady formuvannya ekonomichnoho mekhanizmu adaptatsiyi pidpryyemstv do kryzovykh umov [Scientific principles of formation of the economic mechanism of adaptation of the enterprises to crisis conditions]. *Bulletin of Khmelnytsky National University,* vol. 5, pp. 32–36.
4. Ofitsiynyy sayt asotsiatsiyi «Ukroliyaprom» [Official site of the association «Ukroliaprom»]. Available at: http://www.ukroilprom.org.ua
5. Terletska Yu.O. (2017) Innovatsiyna diyalnist yak zasib adaptatsiyi subyekta hospodaryuvannya do umov nestabilnoho zovnishnoho seredovyshcha [Innovative activity as a means of adaptation of an economic entity to the conditions of unstable environment]. *Scientific Bulletin of Chernivtsi University,* vol. 786, pp. 65–69.
6. Terletska Yu.O., Bachynska Yu.O., Marchuk V.I. (2018) Shlyakhy pidvyshchennya konkurento-spromozhnosti pidpryyemstv oliyno-zhyrovoho kompleksu v umovakh nevyznachenosti zovnishnoho seredovyshcha [Ways to increase the competitiveness of the oil and fat complex enterprises in the conditions of environmental uncertainty]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 14, pp. 533–538.
7. Turko M.O. (2014) Teoretychni pidkhody do vyznachennya katehoriyi «ekonomichna adaptyvnist» pidpryyemstva [Theoretical approaches to defining the category «economic adaptability» of the enterprise]. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, vol. 6, pp. 38–41.
8. Yachmenova V.M., Osmanova Z.O. (2010) Sutnist ponyat «adaptatsiya» ta «adaptyvnist» [The essence of the concepts «adaptation» and «adaptability»]. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University,* vol. 6, pp. 38–41.