

УДК 801.675.2  
JEL classification: P42

**Дергачова В.В.**

доктор економ. наук, професор  
ORCID ID: 0000-0003-0317-8675

**Федірко Г.А.**

ORCID ID: 0000-0002-3691-7748

Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

## **АДАПТАЦІЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

### **ADAPTATION OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IS TO UNSTABLE ENVIRONMENT**

*Розглянуто адаптаційні процеси, які відбуваються на промислових підприємствах в середовищі пристосувальних умов в рамках нестабільного зовнішнього середовища. Описано труднощі формалізації процесів підприємства, які обґрунтовують доцільність застосування механізму адаптивного управління, що припускає зміну структури і параметрів моделі опису цих процесів, відповідно до зміни їх характеристик. Проблеми ефективної роботи підприємств пов'язані зі значними змінами в зовнішньому середовищі й впливом на результати його діяльності. На сьогодні зовнішнє середовище є нестабільним, відповідно виникає проблема вдосконалення механізму адаптації підприємства до змін в зовнішньому середовищі та проблеми вчасного реагування на них. Розробка та впровадження ефективної системи адаптації до змін зовнішнього середовища підприємства сприяє його стабільному функціонуванню на ринку, що забезпечує певну перевагу над конкурентами. Виявлено, що перешкодою адаптації підприємств до ринку є системна інституціональна проблема, яку узагальнено можна позначити як порушення цілісності підприємств, тобто взаємоузгодженості і внутрішній збалансованості процесів виробництва і реалізації продукції, відтворення використовуваних ресурсів, а також інноваційних процесів в цих сферах.*

*Адаптація підприємства до впливів зовнішнього середовища припускає внесення значного числа змін у діяльність підприємства; кількість, характер, масштаб змін і ресурси, необхідні для підтримки цих змін, при значній інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища можуть бути дуже різноманітні. У цьому випадку визначення характеру всіх змін, внесених у діяльність підприємства, їхня локалізація, взаємозв'язок і, головне, організація контролю за внесенням змін перетворюються в громіздку і трудомістку роботу.*

**Ключові слова:** адаптація, процеси, дослідження, модель, вплив

*Adaptation processes that take place on industrial enterprises in the environment of terms with in the frame work of unstable environment are considered. The difficulties of formalization of the processes of the enterprise, which substantiate the expediency of the application of the mechanism of adaptive management, which involves changes in the structure and parameters of the model of description of these processes, in accordance with the change in their characteristics, are described. The problems of effective operation of enterprises are related to significant changes in the external environment and the impact on the results of its activities.*

*Today, the external environment is unstable, accordingly there is a problem of improving the mechanism of adaptation of the enterprise to changes in the external environment and the problem of timely response to them. The development and implementation of an effective system of adaptation to changes in the environment of an enterprise contributes to its stable functioning in the market, which provides a certain advantage over competitors. It was found out that the obstacle of adaptation of enterprises to the market is a systemic institutional problem that can be summarized as a violation of the integrity of enterprises, that is, interdependence and internal balance of production and sales processes, reproduction of used resources, as well as innovative processes in these areas.*

*Adaptation of the enterprise to the external environment involves making a significant number of changes in the activities of the enterprise; The amount, nature, scale of change and resources needed to support these changes can be very diverse with a high intensity of environmental factors. In this case, the definition of the nature of all changes made in the activities of the enterprise, their localization, interconnection and, most importantly, the organization of control over the implementation of changes into a cumbersome and labor-intensive work.*

**Keywords:** adaptation, processes, researches, model, influence

**Вступ.** Радикальні зміни в середовищі бізнесу вимагають нових поглядів на підприємство. Сучасному підприємству потрібні методи адаптивного управління, які дозволяють пов'язати стратегічні цілі з оперативними завданнями, існуючими бізнес-процесами і персоналом. У загальному вигляді адаптивне управління підприємством має на увазі необхідність адекватної оцінки наближення до довгострокових цілей. Сьогодні конкурентні переваги підприємства багато в чому визначаються його здатністю мобілізувати і використати свої матеріальні, нематеріальні і фінансові активи, забезпечити синергетичний ефект від реалізації вибраних бізнес напрямів.

Дослідженню адаптації підприємств до умов нестабільного зовнішнього середовища приділяли як вітчизняні так і зарубіжні науковці. Питаннями адаптації підприємств займалися Є.В. Чиженькова, Г.В. Козаченко, Ж. Крисько, С.Б. Алексєєв та ін.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування шляхів адаптації промислових підприємств в Україні в умовах нестабільного середовища з акцентом на політичні, економічні та технологічні аспекти. Дослідження охоплює приватні та державні промислові підприємства, які мають бути конкурентоспроможними та економічно життєздатними без державних пожертвувань.

**Методологічною** основою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних науковців, які досліджували шляхи адаптації промислових підприємств до нестабільного зовнішнього середовища. Використано методи теоретичного дослідження, систематизації і узагальнення для розроблення рекомендацій і пропозицій щодо виявлення найкращих шляхів адаптації підприємств до нестабільного зовнішнього середовища.

**Результати дослідження.** Зміни в економіці зробили підприємство не лише об'єктом управління, але і суб'єктом, що формує закони управління за власними критеріями. Труднощі формалізації процесів підприємства обґрунтовують доцільність застосування механізму адаптивного управління, що припускає зміну структури і параметрів моделі опису цих процесів, відповідно до зміни їх характеристик.

Сучасні умови функціонування ринкової системи такі, що адаптація підприємств залежить, передусім, від ефективного використання їх внутрішнього потенціалу, який є реальною основою створення високоефективного виробництва. Повільна адаптація пояснюється багато в чому трансформаційними процесами і ростом диференціації економічного стану експортоорієнтованих добувних виробництв і підприємств оброблювального сектора, що забезпечують внутрішній попит. Для подолання диспропорцій в реальному секторі потрібні різні елементи адаптивного механізму регулювання.

Деякі науковці повністю ототожнюють адаптацію з управлінням. Основні підходи до визначення поняття «адаптації підприємств», наведені в табл. 1.

Таблиця 1– Визначення терміну «адаптація підприємств» у працях науковців

Автор	Визначення
Є.В. Чиженькова	- процес пристосування їх параметрів до невизначених умов зовнішнього середовища, який забезпечує підвищення ефективності їх функціонування на протязі усього життєвого циклу.
Г.В. Козаченко	- процес цілеспрямованої зміни параметрів, структури і властивостей будь-якого об'єкта у відповідь на зміни, що відбуваються як у зовнішньому середовищі діяльності об'єкта, так і у середині нього.
Ж. Крисько	- це здатність своєчасно проводити адекватні зміни для корекції діяльності підприємства у відповідності до вимог зовнішнього середовища.
С.Б. Алексєєв	- це процес розробки і реалізації дій, спрямованих на зміни внутрішнього середовища підприємства згідно з вимогами зовнішнього середовища .

*Джерело: розроблено авторами на основі [1-4].*

Адаптація підприємства залежить від внутрішніх факторів та зовнішніх.

До внутрішніх факторів належать: організаційна культура підприємства; керівні кадри; гнучкість організаційної структури. До зовнішніх факторів належать: - законодавство країни в якій працює підприємство; радикальність змін в зовнішньому середовищі; положення фірми на ринку.

Також однією з особливостей адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища є те, що вона (адаптація) повинна враховувати вимоги акціонерів, які зацікавлені в отриманні власних дивідендів, кредиторів, адміністративних органів управління, тощо. Кінцевою метою адаптації підприємства є також перемога в конкурентній боротьбі за споживача, за ринки збуту тощо.

Роль адаптації підприємства полягає в тому, що вона дозволяє підприємству: зберегти стабільність функціонування; створити конкурентні переваги; вийти на нові ринки збуту; ефективно використовувати нововведення та інновації без вагомих втрат; використовувати власний потенціал за нових умов функціонування.

Адаптаційні процеси, характерні для підприємств, відбивають як об'єктивні стани/тенденції умов їх роботи у вигляді оцінок, очікувань і проектів так і суб'єктивні (внутрішні) і поведінкові ефекти взаємодії названих елементів. До чинників, що розкривають механізм адаптації, віднесені: особливості орієнтації в соціально-економічному просторі; досягнення активності/пасивності органів управління, креативність рішень, прийняття "нових" цінностей, уміння робити вибір, багатоваріантність розвитку [1,2].

Як показали дослідження, промислові підприємства впродовж усього пострадянського періоду боролися за те, щоб не припинити випуск продукції, зберегти виробничо-технологічний апарат і трудові ресурси, налагодити матеріальні і фінансові потоки, необхідні для зв'язку з партнерами. Підприємствам довелося виробити безліч способів пристосування до нового економічного життя, що затвердилося з розгортанням радикальних реформ. В цілому вони зуміли адаптуватися до нових реалій, хоча і не змогли уникнути серйозних втрат [2].

В умовах перехідних економік подібні дослідження дозволяють відповісти на питання: чи сталася зміна принципів поведінки виробників, чи адаптувалися підприємства до нового середовища.

Встановлено, що обставини штовхали підприємства до вимушених пристосувальних або адаптаційних заходів. Зокрема, вони покривали збитки неплатежами, амортизацією, іноді державними цільовими коштами. У прибуткові роки підприємства вкладали кошти у власне устаткування, проте оптимістичні ринкові очікування не виправдовувалися, оскільки ринок наповнювався імпортною продукцією, завантаження потужностей зменшувалося, і підприємства зазнавали збитки.

До 1999 р. підприємства дозволяли нехтувати можливими змінами платоспроможного попиту при розробці цінової політики. Причини неповного задоволення попиту були самими різними (недоліки планування виробництва, нестача сировини, недолік запасів готової продукції і ін.), але результат один - попит перевищував виробничі можливості, і у виробника з'явилися підстави для збільшення цін.

Головні висновки про характер поведінки підприємств:

- Очевидна певна еволюція, що носить ринковий характер, у формуванні виробничих планів підприємств. В середині дев'яностих років відбувається поступова відмова від планування випуску тільки за принципом "від досягнутого рівня": класична однофакторна екстраполяційна модель перестає працювати.

- Бартер робив вплив на виробничі плани підприємств, тобто до тих пір, поки не почався ріст промисловості за рахунок платоспроможного попиту. З усіх видів попиту тільки продажі за готівку робили значимий вплив на плани випуску промислової продукції. Цей чинник впливав і на перегляд виробничих планів. Причому, точність планів випуску відносно продажів виявилася важливіша для підприємств, ніж проста точність власних планів. Відхилення випуску від негрошових видів попиту також виявилися менш важливі, чим відхилення від платоспроможного попиту, але значно впливали на перегляд виробничих планів в періоди проблем з продажами.

- Найбільший екстраполяційний вплив продажу за готівку мали за часів високої бартеризації, коли будь-яка зміна цього показника відразу ж враховувалася в планах випуску. У міру нормалізації економічного зростання, пов'язаного зі збільшенням і стабільністю долі продажів за готівку, підприємства дозволяли велику свободу в поводженні з платоспроможним попитом.

- Адаптивні моделі формування виробничих планів показали, що підприємства були готові коректно враховувати відхилення фактичних змін від попередніх прогнозів, швидше за все, у тому випадку, якщо цей факт має бажану для підприємств динаміку. Тому тільки негрошові види попиту в період їх зниження виявилися працездатними чинниками в моделях такого типу. Основним чинником тут став платоспроможний попит і підприємства враховували належним чином відхилення свого випуску від продажів.

- Моделі підтвердили висновок про формування ринкових принципів цінової політики. Вплив негрошових видів попиту ніколи не був для підприємств значимим. З 1999 року механізм перегляду цінової політики в промисловості перебував під впливом точності прогнозів продажів за гроші і - у меншій мірі - бартеру. Точність випуску відносно продажів за гроші також є єдиним чинником серед аналогічної точності, яка дуже позначалася на ціновій політиці підприємств. Посилення макроекономічних умов може змусити виробників удатися до "захисних" заходів, наприклад, коли промисловість зіткнеться зі збутовими проблемами. Тоді в арсенал "планових чинників" знову будуть включені заліки.

- Результати досліджень поведінки підприємств дозволяють говорити про певну ринкову еволюцію в принципах формування виробничих планів.

Найбільш актуальною для підприємств України з точки зору їх адаптації являється досягнення стійкого розвитку реального сектора економіки, що сприятиме росту їх конкурентоспроможності. Адаптація підприємств може бути забезпечена лише на базі прискореного розгортання конкурентоздатних виробництв, що безпосередньо залежить від темпів технологічного переозброєння оброблювальної галузі. Тому належить не лише розширити масштаби інвестування, але і надати йому інноваційний характер, що зажадає комбінації таких умов як загальний сприятливий інвестиційний клімат, наявність джерел масштабних капіталовкладень, налагоджену систему трансформації заощаджень в інвестиції і міжгалузевому переливанню капіталу.

Найближчими роками швидкість адаптації до нових умов багато в чому залежатиме від функціонування інноваційно-інвестиційного механізму, який покликаний забезпечити індустріальний прорив і припускає ріст капіталовкладень в сектори, здатні забезпечити конкурентоспроможність економіки, і їх інвестиційну підтримку, інноваційне наповнення інвестицій, прискорену модернізацію і розвиток машинобудування, що забезпечує вітчизняне виробництво інноваційно-інвестиційною продукцією [5].

Зміст сучасних проблем в економіці можна коротко представити як відсутність дієвого механізму конкуренції, випереджаючий ріст витрат, корупція в механізмі державного управління економікою, несприятливий інвестиційний клімат. До цих негативних чинників, що є перешкодами на шляху модернізаційних перетворень, можна з повною підставою додати неефективне державне регулювання економіки.

Можливо вже зараз назріла необхідність націоналізації житлово-комунального господарства, відновлення єдиного паливно-енергетичного комплексу, прийняття ряду інституціональних заходів для формування економіки сучасного типу.

Аналіз основних фінансово-економічних показників роботи підприємств і оцінка їх адаптивного потенціалу свідчить про те, що однією з причин повільної адаптації було зменшення попиту і невміння маневрувати запасами, тобто головне джерело труднощів підприємств знаходилося усередині них, а не зовні.

Розрахунки на базі статистичних даних підприємств дозволили отримати ряд кількісних характеристик адаптивного потенціалу під впливом загальноекономічних чинників. Регресійний і факторний аналіз показали, що матеріальні витрати на виробництво виявилися найбільш впливовим чинником, що практично пригнічує інші дії.

Оцінки дії на виробництво чинників, вибраних для аналізу за критеріями порівнянності статистичних показників і масштабу коефіцієнтів значущості отриманих регресійних статистик, а також аналіз пріоритетності чинників і міри залежності виробничої діяльності від них дозволили зробити висновки:

- Навіть відносно високий темп росту інвестицій в основний капітал підприємств не привів до радикального поліпшення його використання. Зокрема, зберігається тенденція старіння виробничого апарату. Збільшення капітальних вкладень не компенсує повною мірою природного вибуття виробничих потужностей, внаслідок чого межа виробничих можливостей підприємств, визначувана готівковими потужностями (старими і новими), продовжуватиме знижуватися. Для подолання цих обмежень потрібне істотне збільшення темпів приросту виробничих капітальних вкладень.

- Параметри по мірі значущості їх впливу на виробництво мають послідовність: міра у великі господарські структури; рівень забезпеченості замовленнями і завантаження потужностей; експорт в далеке зарубіжжя; виведення застарілого устаткування; застосування нових форм обліку і планування.

- Має місце виробництво негативної доданої вартості, що пов'язано з нагромадженими боргами по сплаті податків, тиском надмірних потужностей, що простоюють, демпінговим ціноутворенням. Актуальними залишаються завдання модернізації виробничих потужностей і адаптації наявних активів до запитів ринку. Підприємства продовжують використати капітал в основному внаслідок нецільового використання амортизації і низького об'єму інвестицій, тому активізація структурної перебудови і модернізації, нарощування інвестицій в оновлення продукції і виробничого апарату залишаються життєвою необхідністю.

- Особливістю кадрової політики став поступовий відхід від адаптації кадрових проблем до шоків ринкових перетворень і початок формування кадрових стратегій по окремих напрямках. Причиною тому послужили позитивні якісні трансформації в промисловості, свідомо чому став зростаючий попит на кваліфіковану працю, що сприяло збільшенню чисельності персоналу і зміні ролі заробітної плати, що поступово перетворилася на механізм регулювання зайнятості і залучення кваліфікованих кадрів.

- В цілому, потенціал підприємств, що знецінюється інфляцією і підлеглий кон'юнктурним короткостроковим інтересам, зростає дуже повільно; внутрішні відтворювальні чинники, стимули економічного розвитку і зміцнення адаптивного потенціалу ще не приведені в дію повністю [5].

Об'єкти дослідження більше орієнтовані на короткострокове планування, хоча досягнення стійкості фінансово-економічного положення, зміцнення положення на ринку повинне привести до зміщення акценту на середньострокове планування.

Структура і система господарювання поступово адаптуються до вимог ринкової системи: необхідність працювати на платоспроможний попит, вільно вибирати постачальників і споживачів і так далі

Навіть абсолютне скорочення виробничих потужностей не можна розцінювати як однозначне негативне явище. Особливість роботи підприємств останніми роками – прискорення виводу хронічно малозавантажених безперспективних потужностей, списання устаткування, використання яких в принципі не здатне забезпечити випуск необхідної продукції. Проблема в тому, що і в таких випадках, не відбувається адекватної заміни вибуваючих потужностей. В цілому, при сучасному рівні зносу можна було чекати значно великих масштабів і інтенсивності ліквідації потужностей.

Застій відтворювального процесу в пострадянській період привів до того, що значна частина промислового капіталу, що функціонує сьогодні, створювалася у рамках попередньої (неринковою у своїй основі) соціально-економічної системи, при цьому різко фізично і морально застаріла.

Таким чином, найбільш суттєвою перешкодою адаптації підприємств до ринку виявилася системна інституціональна проблема, яку узагальнено можна позначити як порушення цілісності підприємств, тобто взаємоузгодженості і внутрішній збалансованості процесів виробництва і реалізації продукції, відтворення використовуваних ресурсів, а також інноваційних процесів в цих сферах. Альтернативою цілісності є фрагментарність підприємства, втрата єдності і спадкоємності розвитку в часі, неможливість використати накопичений досвід і знання. Послаблення функціональної складової цілісності підприємств виражалося, передусім, в скороченні долі інноваційно-інвестиційних процесів, запасу технологічних і комунікаційних знань.

В процесі адаптації підприємств до середовища виділені три стадії: соціального шоку, мобілізації адаптивних резервів (ресурсів) і відповіді на виклик середовища [2]. Підприємства нерівномірно проходили ці стадії: деякі "виривалися вперед", інші освоювали нові моделі поведінки повільніше, треті "застрягли" на стадії переживання шоку. Мобілізація припускає "ревізію" підприємством ресурсів, які можуть бути задіяні в ході адаптації. Дуалізм ситуації полягає в тому, що підприємство визначає вимоги середовища і одночасно оцінює, чи відповідає цим вимогам його адаптивний потенціал.

Але який би рівень не розглядався, на кожному з них для вирішення проблеми невизначеності виникала необхідність розробки і ухвалення конкретного управлінського рішення. Головними ж джерелами невизначеності в діяльності підприємств виявилися: нечіткість і постійна мінливість законодавчих і нормативних актів, що регулюють їх функціонування; обмеженість управлінської свідомості в плані розробки і ухвалення своєчасних рішень.

На основі вироблених рішень формувалися різні механізми адаптації підприємств. Аналіз показав, що в період 1999-2005 рр. не відбувалося істотного поліпшення якісних характеристик потенціалу потужностей як об'єктів дослідження. Продукцію підприємства, що відповідає сучасним



техніко-економічним вимогам, робили в основному на "нових" потужностях, тому навіть за наявності високого попиту дозавантажити ці потужності фактично неможливо.

Підприємствам слід створити відділи моніторингу ринкової кон'юнктури, які б займалися прогнозами ринку, і розробкою стратегії адаптації підприємства до можливих змін в зовнішньому середовищі.

Високий рівень зносу, технологічна розбалансованість, вживані ресурсозатратні технології - ось те, що перешкоджає росту виробництва на "старих потужностях". Використання виробничих потужностей, зв'язане із застосуванням застарілих технологій спричиняє за собою дорожчання продукції і зниження її якості. В цілому, сучасна структура потенціалу потужності підприємств накладає обмеження на подальше збільшення завантаження виробничих потужностей навіть за наявності позитивної динаміки росту. Можливості дозавантаження "старих потужностей" у край обмежені, а потужностей, що вводяться, з високим рівнем використання поки що явно недостатньо для забезпечення росту продукції. Проектована динаміка розвитку підприємств при обмежених інвестиційних можливостях їх виробничого апарату зажадає збільшення завантаження потужностей. А це спричинить необхідність високого завантаження нині задіяних застарілих потужностей за допомогою мобілізації резервів їх дозавантаження, бо потужності по випуску нової продукції вже сьогодні використовуються на межі можливостей.

В цілому, збереження якісної структури потенціалу потужностей, як об'єктів дослідження, що склалася, сприятиме перетворенню локальних осередкових дефіцитів потужностей на загальний стійкий дефіцит. Це створить серйозні перешкоди на шляху нарощування випуску продукції або взагалі його заблокує. В даному випадку нормалізація відтворення діяльності і прискорення оновлення основного капіталу підприємств на сучасному техніко-економічному рівні стає ключовим завданням адаптивного управління ними. Але для цього необхідно не лише відновити запас капіталу, але і провести його модернізацію.

**Висновки.** Проведений аналіз промислових підприємств, метою якого стала оцінка впливу невизначеності зовнішнього і внутрішнього середовища на процес ухвалення рішень, а також на формування механізмів адаптації підприємств до роботи в нових умовах показав, що підприємства зв'язували невизначеність з недоліком, суперечністю і нечіткістю інформації. Серед чинників макросередовища, економічних процесів, що найбільшою мірою впливають на невизначеність, перше місце було віддане адміністративно-правовим чинникам, друге – політичним чинникам, третє - регіональній політиці.

### Література:

1. Агеева Н.Г. Стратегическое управление наукоемким предприятием: (адаптация к динамичным изменениям внешней среды). Москва. МАИ-Принт, 2009. 383 с.
2. Амельченко А.В. Теория и методология формирования и оценки стратегий развития промышленного предприятия: автореф. дис. на соиск. учен. степ, д-ра экон. наук. Санкт-Петербург, 2009. 39 с.
3. Аристов Д. В., Осипчик В. С. Квалиметрический анализ конкурентоспособности предприятия. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2010. №1. 94 с.
4. Богданова М. Ф., Горчакова Л. И. Основные принципы создания стратегических систем управления. *Научно-технические ведомости*. 2010. №2. 114 с.
5. Стратегическое развитие предприятия: роль прогноза. *Проблемы теории и практики управления*. 2010. №5. С. 101.