

Шашовець Йолана Петрівна
*кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри менеджменту,
управління економічними процесами та туризму;*

Левкулич Крістіан Михайлович
*здобувач ОС «Магістр»,
Мукачівський державний університет*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-35>

ВИДИ ТА НАПРЯМКИ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ДО УМОВ РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасні умови ведення бізнесу для переважної більшості суб'єктів ринку можна охарактеризувати як надзвичайно динамічні, складні, непередбачувані та нестабільні. Вони майже зовсім не піддаються прогнозуванню, оскільки ринкове середовище, у якому здійснює господарську діяльність підприємство, зазнає впливу дуже різноманітних за походженням та характером факторів, які можуть бути як економічного, так і політико-правового, соціального, демографічного характеру. Ринкова нестабільність вимагає від власників та менеджерів підприємств гнучкості, уміння правильно обирати стратегію поведінки в залежності від зміни умов діяльності, здатності до пристосування, тобто адаптації.

З початком повномасштабного вторгнення, українські підприємства зіткнулися з безпрецедентними викликами. Вплив такої загрози як війна, має складний і масштабний характер. Військові дії становлять пряму загрозу життю і мають непередбачуваний характер, руйнують виробничі потужності, житло та інфраструктуру. Негативно впливають на купівельну спроможність покупців, втрату кваліфікованих працівників, руйнування логістичних поставок та скорочення обсягів виробництва. Тобто війна має соціальні, економічні, екологічні наслідки, що значно знижує можливості адаптації бізнесу, порівняно з іншими кризами та загрозами [1].

Безпрецедентні виклики та труднощі, з якими стикаються суб'єкти господарської діяльності в Україні в умовах війни, актуалізують проблематику пошуку організаційно-економічних механізмів адаптації підприємств до динамічних ринкових чинників та до наслідків соціально-економічних трансформацій господарських процесів.

Різноманіття ринків та глобалізація також можуть сприяти адаптації в умовах макроекономічної нестабільності. Розширення ринків, пошук нових клієнтів та диверсифікація виробництва можуть забезпечити стійкість економічної системи у складних умовах. Глобалізація дає можливість економічним системам отримувати доступ до нових ринків, технологій та ресурсів, що полегшує їх адаптацію до змін [2].

На даний час економічна адаптація підприємств розглядається як цілеспрямована управлінська діяльність, що передбачає розробку шляхів та способів пристосування підприємства до нестабільних умов діяльності. При цьому адаптація підприємств є не одноразовим комплексом заходів, здійснюваним тільки у якихось особливих обставинах, таких як військовий стан та макроекономічні потрясіння. Суб'єкти бізнесу повинні постійно розробляти способи адаптації до різних складових зовнішнього середовища, причому робити це без шкоди внутрішнім бізнес-процесам і у той же час – забезпечувати результативність адаптаційних заходів та притримуватися стратегічних цілей господарської діяльності.

Види адаптації підприємств в залежності від функціональної сфери та напрямку її здійснення можуть бути наступні:

1. Економічна адаптація підприємства відбувається у фінансово-економічній сфері, і стосується, зокрема, змін в управлінні витратами, собівартістю продукції, ціноутворенням, ресурсами та джерелами їх залучення, прибутковістю тощо. Також економічна адаптація може передбачати диверсифікацію постачальників (або налагодження співпраці з новими), вибір нових ринків збуту продукції, формування нових каналів розподілу тощо. У будь-якому випадку сутність даного виду адаптації зводиться або до відмови від існуючих складових елементів бізнес-середовища діяльності (наприклад, повний вихід з одних ринків та переорієнтація на інші)

або до перегляду та удосконалення внутрішніх бізнес-процесів (наприклад, скорочення виробничих витрат).

2. Управлінська адаптація підприємства стосується удосконалення структури управління (наприклад, скорочення управлінського апарату, оптимізація структурних підрозділів чи поліпшення комунікації між ними), а також процедур та механізмів прийняття рішень з метою забезпечення їх оперативності.

3. Організаційно-правова адаптація передбачає зміни в правових аспектах діяльності підприємства, зміну організаційно-правових форм господарюючих суб'єктів як інструмент забезпечення більш високого ступеня адаптивності, розробку правових механізмів убезпечення бізнесу від банкрутства тощо.

4. Соціально-трудова адаптація фокусується на змінах у трудовій діяльності, внутрішньфірмовому соціальному середовищі та відносинах з персоналом. Адаптація як процес взаємного пристосування працівника до організації та організації до працівника має місце у будь-яких організаційно-економічних та соціальних умовах діяльності фірм, але тут мова йде саме про якісно новий підхід до здійснення кадрової політики підприємства, спрямованої на усунення ризиків втрати висококваліфікованих працівників, зниження ефективності трудової діяльності, загальної високої плінності кадрів внаслідок негативного впливу факторів нестабільного та несприятливого зовнішнього середовища.

5. Техніко-технологічна адаптація підприємства до нових технологій також є частиною системи адаптивного управління, оскільки модернізація виробничих процесів, впровадження нових технічних рішень здійснюється не тільки з метою підвищення технологічного рівня продукції або послуг, але і як інструмент пристосування до змінних параметрів ринку та забезпечення конкурентоспроможності фірми.

Перераховані види адаптації можуть застосовуватися підприємствами окремо та мати локальний зміст і характер, а можуть здійснюватися комплексно та системно і включати різні заходи економічного, організаційно-правового, технологічного або соціального характеру, кожен з яких доповнює та підкріплює усі інші сфери та напрямки адаптації. Таким чином, адаптація може

бути застосована до різних форм, видів і сфер діяльності підприємства, що дозволяє комплексно підійти до процесу трансформації бізнесу. Такий підхід допомагає компаніям вибрати оптимальну стратегію адаптації, не тільки аналізуючи внутрішні можливості і зовнішні загрози, а й беручи до уваги такі фактори, як особливості ринку, технологічні зміни і т. д. Використання відповідних стратегій адаптації забезпечує сталий розвиток компанії і підвищує її здатність нормально функціонувати в умовах невизначеності і динамічних змін навколишнього середовища.

Результати аналізу зовнішнього середовища є визначальними для розробки стратегії розвитку підприємства та формування його організаційно-економічної системи адаптації. Для отримання реальних показників необхідно прискіпливо відстежувати процеси, які відбуваються в оточенні підприємства, оцінювати впливовість факторів (макрооточення та мікрооточення) на його діяльність, встановлювати взаємозв'язки та взаємозалежність між факторами та внутрішнім середовищем підприємства, визначити сильні та слабкі його сторони, загрози та можливості, що надає оточення [3].

Адаптація як одне з комплексних функціональних управлінських завдань повинна здійснюватися таким чином, щоб усі зміни, які відбуваються у технологічному комплексі підприємства, його виробничій, організаційно-управлінській, інноваційній, фінансовій, соціальній діяльності, давали змогу у динамічних ринкових умовах зберегти стабільність, поліпшити рентабельність, а також інші характеристики, що відповідають узгодженим інтересам власників і персоналу підприємства [4].

Важливо також зазначити, що процеси адаптації на підприємствах не можуть бути стандартизованими або здійснюватися на основі якихось запозичених ззовні алгоритмів. Менеджмент підприємств повинен дотримуватися принципу системності та враховувати сукупну дію і вплив на бізнес-процеси унікальних умов та чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища діяльності та прогнозувати подальші сценарії розгортання подій, включно з найбільш негативними. Нейтралізація впливу негативних факторів можлива за умови вчасного реагування та них та запровадження відповідних до ситуації стратегій згортання бізнесу, скорочення

витрат, диверсифікації продуктів, ринків чи сфер діяльності і т.д. У разі позитивного сценарію розгортання подій та сприятливої ситуації на ринку заходи з економічної адаптації на підприємствах мають спрямовуватися на забезпечення максимального використання можливостей та перспектив росту ринку у найкоротші терміни та із збереженням власного ресурсного потенціалу та конкурентних позицій.

Список використаної літератури:

1. Дацюк А. М., Процак К. В., Городня Т. А. Адаптація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-8>
2. Гавриш О., Раков А., Буйіч А. (2023). Адаптація як форма реакції економічної системи на зміни соціально-економічного характеру в умовах невизначеності. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. Вип. 16 (32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-01)
3. Кривобок К. В. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища (2018). *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. № 14. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/57.pdf
4. Стец І. І. Адаптивне управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. (2017). Вип. № 18/2017. С. 300–305 URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/58.pdf>