

Терлецька Юлія Олегівна¹

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ АДАПТАЦІЇ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДО НОВИХ ВИКЛИКІВ

Анотація. Стаття присвячена обґрунтуванню практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення системи адаптації суб'єкта підприємницької діяльності до нових викликів з метою забезпечення стійкості процесу функціонування у довготерміновій перспективі. Узагальнено концептуальні положення адаптивного управління підприємством, розкрито сутність та роль адаптації у діяльності суб'єкта господарювання, проаналізовано методичні підходи до реалізації адаптивного управління на практиці. Досліджено особливості функціонування системи адаптивного управління у сучасних умовах, а також оцінено організаційно-економічне забезпечення системи адаптації бізнесу до нових реалій. Обґрунтовано необхідність застосування адаптивної стратегії у контексті цифрової трансформації підприємства. Запропоновано напрями оптимізації рівня адаптивності суб'єкта підприємницької діяльності до нових викликів.

Ключові слова: система адаптації, бізнес-стійкість підприємства, адаптивне управління, цифрова трансформація бізнесу, адаптивна стратегія.

Terletska Yuliya

Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economic Theory, Management and Administration
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

MANAGEMENT OF THE SUBJECT ADAPTATION PROCESS BUSINESS ACTIVITY TO NEW CHALLENGES

Summary. The article is devoted to the substantiation of practical recommendations aimed at improving the system of adaptation of the subject of entrepreneurial activity to new challenges in order to ensure the sustainability of the functioning process in the long-term perspective. It has been established that the conditions of uncertainty require the formation of a system of countering destructive factors from the producers of goods, aimed at effectively confronting the potential danger of the destruction of the organizational management structure and its status, as well as obstacles in achieving the strategic development priorities of the producers of goods. It has been proven that in modern conditions, adaptive management is a reality, as it ensures the orientation of the management system towards achieving an equilibrium state of the economic entity, preserving its business stability and viability, the possibility of active adaptation to periodic changes that occur in the external environment through the transformation of the established process algorithm making and implementing management decisions. The peculiarities of the functioning of the adaptive management system were studied, and the organizational and economic support of the system of business adaptation to new realities was evaluated. The necessity of applying an adaptive strategy in the context of digital transformation of the enterprise is substantiated. It has been established that the digital transformation of business actualizes new tools for adaptation and implementation of competitive strategies. They enable the process of expanding the arsenal of strategic management of a business entity by using flexible methods and approaches, reengineering business processes, and ensuring an adequate response of managers to dynamic changes in the external environment. Thanks to the expansion of the scope of the use of modern risk management approaches during the justification of adaptive strategies that take into account the new challenges of the digital economy, top managers of domestic enterprises can rationally differentiate operational activities, qualitatively implement a client-oriented approach to consumers, as well as optimally focus on certain market segments. Directions for optimizing the system of adaptability of the subject of entrepreneurial activity to new challenges are proposed.

Keywords: adaptation system, business sustainability of the enterprise, adaptive management, digital transformation of business, adaptive strategy.

Постановка проблеми. У нестабільних умовах розвитку економічного середовища успіх суб'єкта підприємницької діяльності залежить від його спроможності ефективно взаємодіяти із зовнішніми чинниками впливу. Мінливість умов середовища функціонування зумовлює необхідність використання, поряд із стратегічним управлінням, адаптивного управління бізнес-моделлю товаровиробника, спрямованого на оптимальне пристосування до нових викликів, а також впровадження превентивного

антикризового управління, орієнтованого на попередження можливостей виникнення кризових явищ у процесі здійснення операційної діяльності. Необхідність обґрунтування та практичної реалізації процесів адаптації вітчизняних підприємств потребує оптимізації системи їхньої адаптивності до функціонування в нестабільних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці процесу формування системи адаптивного управління суб'єктами під-

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7581-0409>

приємницької діяльності присвячено наукові дослідження Р. Акоффа, І. Ансоффа, С. Білоус, А. Бривус, В. Гончарова, В. Гросул, В. Денисова, О. Колодіної, Т. Коритько, С. Кравченко, А. Мельник, С. Пілецької, Д. Сомова, В. Стасюка та інших. Дослідженню особливостей функціонування підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища присвячено наукові праці таких науковців, як У. Бріджес, В. Власова, О. Гавриш, В. Глушцевський, Т. Гринько, В. Данилюк, Л. Довгань, І. Кирчата, В. Кучеренко, П. Макаренко, О. Петренко, Д. Стеченко, В. Стукач, І. Тарновська, Ю. Терлецька, О. Тищенко, Н. Янченко.

Метою статті є узагальнення теоретичних підходів та обґрунтування практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення системи адаптації товаровиробників до нових викликів з метою забезпечення стійкості процесу їхнього функціонування у довготерміновій перспективі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нинішньому стану розвитку національної економіки властиві нестабільність, перманентність зміни умов функціонування підприємств, наявність внутрішніх та зовнішніх загроз, недостатній рівень фінансування, низькі темпи рентабельності, жорстка конкуренція між товаровиробниками. Умови невизначеності потребують від суб'єктів підприємницької діяльності формування системи протидії деструктивним факторам, спрямованої на ефективне протистояння потенційній небезпеці руйнування організаційної структури управління та її статусу, а також перешкодам у досягненні пріоритетів стратегічного розвитку товаровиробників. Перелічені вище проблеми досліджує актуальний напрям економічної науки, який має назву «адаптація підприємства».

Процес адаптації передбачає усвідомлення топ-менеджерами підприємства «нових правил гри», а також нових способів здійснення операційної діяльності у принципово іншому зовнішньому середовищі. Він є обов'язковою передумовою та важливим критерієм ефективності функціонування товаровиробника у кризових умовах. Адаптивне управління підприємством характеризує здатність його управлінської системи адекватно реагувати на перманентні зміни середовища функціонування та максимально до них пристосовуватись. Підґрунтям адаптивного управління є безперервний моніторинг відповідності фактичного рівня показників системи менеджменту нормативним значенням та відповідна реакція усіх її підсистем на зміни, які у ній відбуваються.

Варто зауважити про те, що суб'єктом адаптивного управління є управлінський персонал усіх рівнів управління, що працює на підприємстві та виконує відповідні функції та завдання, пов'язані з процесом забезпечення бізнес-стійкості суб'єкта господарювання. Його особливістю є наявність повноважень, які дають право приймати управлінські рішення стосовно забезпечення результативності операційної діяльності та безпосередньо впливати на об'єкт управління. При цьому об'єктом адаптивного управління є система відносин, які виникають у процесі пристосування суб'єкта підприємницької діяльності

до нестабільних умов середовища функціонування з метою забезпечення його подальшої життєдіяльності.

Взаємодія суб'єкта та об'єкта управління відбувається шляхом використання механізму управління. Такий механізм являє собою сукупність пріоритетних цілей, принципів, методів, функцій, виробничих завдань, практичного інструментарію, процес реалізації яких уможливить забезпечення ефективності функціонування підприємства у довгостроковій перспективі, а також сприятиме його адаптації до нових умов шляхом нейтралізації несприятливих чинників впливу [7].

Глобальна фінансова криза, пандемія COVID-19 та розгортання повномасштабної війни в Україні істотним чином змінили середовище функціонування українських товаровиробників. Зважаючи на цей факт, процес формування адаптаційних можливостей (у якості безпекової складової економічного розвитку) є пріоритетним завданням системи менеджменту підприємств.

Умови функціонування підприємств під час війни підсилюють не лише ризики збитковості та ймовірного банкрутства товаровиробників, але й створюють потенційну загрозу для продовження їхньої життєдіяльності чи повної втрати майна та ресурсів. Однак, на думку фахівців, впродовж останніх двох років ситуація покращилась у порівнянні з 2022-м роком. Має місце поживлення операційної діяльності переважної більшості суб'єктів господарювання. На повну потужність працювало 60% українських підприємств, а чверть з них – з деякими обмеженнями.

У цей період вітчизняний бізнес орієнтувався, переважно, на внутрішній ринок, оскільки 40% суб'єктів підприємницької діяльності працюють у всіх регіонах України, 41% – локально у межах області, 15% – охоплюють одночасно кілька регіонів. Впродовж 2022-2024 років розвиток підприємницьких структур стримували серйозні перешкоди, насамперед, такі, як ведення бойових дій на теренах України, періодичні блекаути, трансформація споживчого попиту, зростання цін на паливо, нестача кваліфікованого персоналу через міграцію в інші країни, зниження рівня платоспроможності українців тощо [9].

Крім того, в умовах військового стану вітчизняним підприємствам доводиться змінювати логістику, формувати нові маршрути постачання матеріальних ресурсів, які, як правило, потребують набагато більше коштів та часу. Зокрема, імпорт сировини у більшості випадків перенаправляється до Румунії та Польщі і лише згодом вона потрапляє до України. Варто зауважити про те, що завдяки сучасним підходам до організації логістики, цифровій трансформації українського бізнесу, використанні інноваційного програмного забезпечення та сучасного обладнання, суб'єкти підприємницької діяльності змогли адекватно відреагувати на зміни ринкових тенденцій, а також шляхом активної адаптації операційної діяльності забезпечити ефективність власного функціонування в умовах війни.

У сучасних умовах адаптивне управління є реальністю, оскільки забезпечує орієнтованість системи менеджменту на досягнення рівноважного стану суб'єкта господарювання, збере-

ження його бізнес-стійкості та життєздатності, можливість активної адаптації до періодичних змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі шляхом трансформації усталеного алгоритму процесу прийняття та реалізації управлінських рішень [6].

Основним призначенням адаптивної стратегії є усвідомлення управлінським персоналом закономірностей розвитку бізнес-середовища та обґрунтування пріоритетних шляхів розвитку товаровиробника із врахуванням його потенційних можливостей та практичного досвіду функціонування суб'єктів підприємницької діяльності. При цьому адаптивна стратегія ґрунтується на agile-принципах, які враховують циклічність і замкнутість бізнес-процесів, автономність процесу прийняття стратегічно важливих управлінських рішень шляхом використання індикативного підходу до проведення оцінки оточення, об'єктивності та верифікації даних про стан середовища функціонування товаровиробника.

Особливої актуальності адаптивна стратегія набуває в умовах цифрової трансформації бізнесу, оскільки передбачає переведення рутинних операцій в онлайн-режим шляхом підвищення оперативності та продуктивності роботи. Практичний досвід свідчить про те, що цифровізація підприємницької діяльності вносить свої корективи у систему стратегічного управління бізнесом. Це пов'язано з тим, що високий рівень нестабільності середовища функціонування спонукає товаровиробників безперервно змінюватись та пристосовуватись до зовнішнього оточення.

Цифрова трансформація бізнесу, на думку фахівців, актуалізує нові інструменти адаптації та реалізації конкурентних стратегій. Вони уможливають процес розширення арсеналу стратегічного управління суб'єкта підприємницької діяльності шляхом використання гнучких методів і підходів, проведення реінжинірингу бізнес-процесів, забезпечення адекватної реакції менеджерів на динамічні зміни факторів зовнішнього середовища. Завдяки розширенню сфери використання сучасних підходів ризик-менеджменту під час обґрунтування адаптивних стратегій, що враховують нові виклики цифрової економіки, топ-менеджери вітчизняних підприємств можуть раціонально диференціювати операційну діяльність, якісно реалізовувати клієнтоорієнтований підхід до потенційних споживачів, а також оптимально фокусуватися на певних сегментах ринку.

Адаптація бізнес-стратегії до умов військового часу відіграє важливу роль у процесі забезпечення життєдіяльності, бізнес-стійкості та конкурентно-спроможності суб'єкта господарювання, оскільки в таких умовах виникає чимало ризиків, зокрема, ускладнення логістики, загроза втрати людського ресурсу, капіталу, скорочення інвестицій тощо. Для того, щоб товаровиробник зміг ефективно продовжувати власну життєдіяльність, необхідно удосконалювати практичні інструменти адаптації процесу функціонування до умов військового стану. До найбільш дієвих методів реорганізації бізнесу доцільно віднести процес релокації, диверсифікацію ринків та пошук нових каналів збуту, оптимізацію операційної діяльнос-

ті, зміщення фокусу виробництва на внутрішніх споживачів, або ж навпаки – вихід підприємства на міжнародні ринки [1].

Оскільки суб'єкт господарювання являє собою холистичну (цілісну) систему, сфокусовану на досягненні пріоритетної мети, то процес виконання виробничих завдань безпосередньо залежить від ритмічності функціонування усіх структурних підрозділів товаровиробника як єдиного механізму. Слід зауважити про те, що концепція холистичного управління є одним з ефективних методів управління результатами бізнесу. Саме з її допомогою процес витрачання бюджету та оперативне виконання виробничих завдань інтегруються у загальну систему контролінгу, що дозволяє управлінському персоналу відстежувати рівень досягнення компанією власних стратегічних цілей.

Процес впровадження концепції холистичного управління адаптивністю товаровиробника передбачає наступне:

- аудит та оптимізацію організаційної структури;
- визначення ключових стратегічних показників, а також критеріїв результативності функціонування підприємства;
- моделювання стратегічних цілей суб'єкта підприємницької діяльності;
- обґрунтування планових показників операційної діяльності для товаровиробника в цілому, а також усіх його структурних підрозділів;
- автоматизацію системи управління адаптивністю та її інтеграцію з внутрішньофірмовими програмними продуктами.

Алгоритм холистичного підходу до управління адаптивністю підприємства передбачає процес реалізації таких етапів:

- оцінювання рівня нестабільності чинників зовнішнього середовища та діагностування рівня їхнього впливу на процес функціонування товаровиробника;
- оцінювання рівня реалізації економічного потенціалу підприємства із врахуванням стадії його життєвого циклу;
- визначення рівня нереалізованого економічного потенціалу на конкретній стадії життєвого циклу розвитку підприємства;
- обґрунтування альтернативних варіантів управління економічним потенціалом підприємства із врахуванням стратегічних цілей та завдань досягнутої стадії життєвого циклу з метою забезпечення належного рівня адаптивності суб'єкта підприємницької діяльності до динамічних змін середовища функціонування.

Висновки. Підприємство, як відкрита економічна система, безперервно перебуває у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, тому й процеси формування, використання та розвитку його економічного потенціалу істотним чином залежать від змін у макро-, мезо- та мікросередовищі. Нові виклики, спричинені пандемією COVID-19 та розгортанням повномасштабної війни в Україні, суттєво змінили середовище функціонування українських товаровиробників. Крім того, циклічність організаційного розвитку спонукає менеджерів пристосовуватися до перманентних змін шляхом проведення їхньої систематизації, оцінювання та аналізу. З огляду

на цей факт, моделі управління адаптивними змінами у певній мірі можуть стимулювати розвиток суб'єкта підприємницької діяльності або ж, навпаки, сприяти прискоренню його економічної деградації. Тож, результат безпосередньо залежатиме від раціональності вибору менеджерами дієвих методів реалізації адаптивних управлін-

ських рішень. Проте, варто пам'ятати, що адаптація, як частина управлінського процесу, є несумісною з уніфікованими моделями та методами, адже суб'єкти підприємницької діяльності різних галузей національної економіки перебувають на різних стадіях життєвого циклу, тому потребують виваженого індивідуального підходу.

Список літератури:

1. Білоус С.В., Бривус А.О. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61.
2. Власова В.П., Тарновська І.В., Недоля Д.В. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42.
3. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Бізнес-Інформ*. 2018. № 12. С. 435–440.
4. Рихліцький В.І. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. Українська правда: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>
5. Сомов Д.О. Організаційно-управлінський механізм процесу адаптації підприємства. URL: http://www.visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/images/pubs/47/1/47_46.pdf.
6. Терлецька Ю.О. Забезпечення життєздатності промислового підприємства: управлінський аспект. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. Випуск № 7 (21). С. 151–158.
7. Терлецька Ю.О., Данилюк М.В., Мажар М.І. Адаптація як стратегічний вектор управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Молодий вчений*. 2021. № 1 (89). С. 202–206.
8. Тупкало В.М. Бізнес-стійкість виробничого підприємства: концепція та механізм забезпечення. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2019. № 16. С. 251–259.
9. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 році. FinStream. URL: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analytika/>

References:

1. Bilous S.V., Bryvus A.O. (2024) Adaptatsiya biznes-stratehiyi pidpryyemstva do umov voyennoho konfliktu [Adaptation of the enterprise's business strategy to the conditions of a military conflict]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 61. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3828/3748>
2. Vlasova V.P., Tarnovska I.V., Nedolya D.V. (2022) Biznes-stratehiya pidpriemstva v umovakh tyrbylentnoho zovnishnoho seredovishcha [Enterprise Business Strategy in a Turbulent External Environment]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 42. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1686/1621>
3. Piletska S.T., Korytko T.Yu. (2018) Systema adaptyvnoho upravlinnya pidpryyemstvom v umovakh minlyvoho zovnishnoho seredovishcha [System of adaptive management of the enterprise in the conditions of a changing external environment]. *Biznes-Inform*, no. 12, pp. 435–440.
4. Rykhlytskyy V.I. Biznes v umovakh viyny: khto zaznav naybilshykh vtrat ta yak vidnovlyuyutsya pidpryyemstva [Business in the conditions of war: who suffered the greatest losses and how businesses recover]. *Ukrayinska Pravda*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>
5. Somov D.O. Orhanizatsiyno-upravlinskyy mekhanizm protsesu adaptatsiyi pidpryyemstva [Organizational and management mechanism of the enterprise adaptation process]. Available at: http://www.visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/images/pubs/47/1/47_46.pdf
6. Terletska Yu.O. (2023) Zabezpechennya zhyttyezdatnosti promyslovoho pidpryyemstva: upravlinskyy aspekt [Ensuring viability of industrial enterprise: management aspect]. *Naukovi innovatsiyi ta peredovi tekhnolohiyi*, vol. 7, no 21, pp. 151–158.
7. Terletska Yu.O., Danylyuk M.V., Mazhar M.I. (2021) Adaptatsiya yak stratehichnyy vektor upravlinnya pidpryyemstvom v umovakh turbulentnosti zovnishnoho seredovishcha [Adaptation as a strategic vector of enterprise management in conditions of turbulence in the external environment]. *Molodyy vchenyy*, no. 1 (89), pp. 202–206.
8. Tupkalo V.M. (2019) Biznes-stiykist vyrobnychoho pidpryyemstva: kontseptsiya ta mekhanizm zabezpechennya [Business sustainability of a manufacturing enterprise: concept and mechanism of provision]. *Ekonomichnyy visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrayiny «Kyivskyi politekhnichnyy instytut»*, vol. 16, pp. 251–259.
9. Ukrayinskyi biznes pid chas vsyiny realna analytika ta perspektivy na maybutnie u 2024 rotsi [Ukrainian business during the war: real analytics and prospects for the future in 2024]. FinStream. Available at: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analytika/>