

А.Ю. ШАХНО, д-р економ. наук, проф., А.А. МАМЕДОВА, аспірантка
Криворізький національний університет

ОСНОВНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ АДАПТАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Мета. Метою даної статті є визначення сутності економічної категорії «адаптаційний потенціал» та його складових, обґрунтування впливу макрочинників на формування адаптаційного потенціалу та розробка комплексу заходів для ефективного формування адаптаційного потенціалу підприємств та організацій в умовах невизначеності.

Методи дослідження. Результати і наукові положення отримані з використанням певних методів: узагальнення результатів попередніх досліджень, комплексного аналізу та синтезу, логіко-структурного й логіко-динамічного аналізу, науково-аналітичного, порівняння й аналогії, табличного тощо.

Наукова новизна. В ході дослідження представлено авторський підхід до визначення категорії «адаптаційний потенціал організації»; розкриті складові сегменти потенціалу підприємства, сума реакції яких формує адаптаційну відповідь та ключові аспекти їх розвитку; визначені макрочинники впливу на адаптаційний потенціал організації; обґрунтовані основні підходи до формування адаптаційного потенціалу організації та запропоновано комплекс заходів формування ефективного адаптаційного потенціалу підприємств та організацій в умовах невизначеності.

Практична значимість. Результати дослідження можуть бути використані при формуванні стратегії розвитку та управлінні діяльністю підприємств та організацій. Застосування механізму оцінювання адаптаційного потенціалу надасть можливість своєчасно та ефективно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища за рахунок суми реакцій усіх складових сегментів її потенціалу, спрямованих на реалізацію цілей, завдань та місії підприємств і організацій. Впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності виробничо-господарської діяльності, що підвищить конкурентоспроможність підприємства в умовах невизначеності.

Результати. В науковому дослідженні визначено економічну сутність категорії «адаптаційний потенціал організації». Представлено та обґрунтовано складові сегменти потенціалу підприємства, сума реакції яких формує адаптаційну відповідь та ключові аспекти їх розвитку. Удосконалено та доповнено структуру адаптаційного потенціалу організації. В рамках проведеного дослідження виявлено ряд макрочинників, які створюють вплив на стан як визначеної галузі в цілому, так і на кожного її учасника окремо. Представлено алгоритм оцінювання адаптаційного потенціалу підприємств та організацій та обґрунтовано основні підходи до його формування. Запропоновано комплекс заходів формування ефективного адаптаційного потенціалу підприємств та організацій в умовах невизначеності.

Ключові слова: адаптаційний потенціал, чинники, адаптація, підприємство, організація, управління, невизначеність.

doi: 10.31721/2306-5451-2024-1-58-162-167

Проблема та її зв'язок з науковими та практичними завданнями. Сучасний світ характеризується абсолютною невизначеністю, спричиненою епідеміями, зміною клімату, а також геополітичними конфліктами, що створює нові виклики для підприємств та організацій. Внутрішній процес реформ в Україні, військові дії, наслідки пандемії та світова економічна криза вимагають від керівників організацій вживати ефективних заходів щодо адаптації до роботи в умовах турбулентності та невизначеності. Низький рівень адаптаційного потенціалу вітчизняних організацій є головним чинником, що стримує їх розвиток в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Ефективна адаптація допомагає заощадити ресурси та забезпечити оптимальне їх використання. Недостатня розробленість теоретичних та практичних аспектів економічного контексту адаптації та адаптаційного потенціалу призвела до необхідності конкретизації та додаткового осмислення даних економічних категорій. Об'єктом дослідження є процес визначення сутності, структури, оцінювання, формування та розвитку адаптаційного потенціалу організацій в умовах невизначеності.

Аналіз досліджень і публікацій. Незважаючи на те, що в сучасній науці застосовуються різні підходи до розуміння адаптації та адаптаційного потенціалу підприємства, вивчення цього питання в економічній науці розпочалося порівняно недавно. Дослідження економічних аспектів адаптації організацій до змін зовнішнього та внутрішнього середовища та різних аспектів теорії управління потенціалом підприємства залучає увагу як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Серед них можна відзначити таких авторів, як: С. Алексєєв, Є. Бельтюкова, О. Васюренко, В. Гросул, М. Даушов, І. Должанський, М. Кизим, С. Кравченко, Н. Краснокутська, Т. Лепейко, О. Олесьюк, А. Пилипенко, І. Репіна, В. Срагович, А. Тищенко, О. Тридід, Г. Удалих,

О. Федонін та інші. Однак більшість фахівців, що досліджують ці питання, звертають увагу переважно на адаптацію окремих складових потенціалу підприємства.

Постановка задачі. Метою даного дослідження є визначення сутності економічної категорії «адаптаційний потенціал» та його складових, обґрунтування впливу макрочинників на формування адаптаційного потенціалу та розробка комплексу заходів для ефективного формування адаптаційного потенціалу підприємств та організацій в умовах невизначеності. Авторське дослідження передбачає термінологічне впорядкування та ідентифікацію сутності категорії «адаптаційний потенціал організації» для усунення та зниження невизначеності, яка незмінно виникає при використанні терміну в науковому обороті. Для подальшого вивчення та аналізу адаптаційного потенціалу організації необхідно визначити та проаналізувати всі його складові сегменти, сума реакції яких і формує адаптаційну відповідь організації.

Викладення матеріалу та результати. Теорія адаптації, у тому вигляді, в якому вона використовується в сучасній економічній науці, отримала свій розвиток в рамках загальної теорії систем, де узагальнює досвід природних і соціальних наук з дослідження проблем пристосовуваності складних систем, що самоорганізуються в умовах змін середовища функціонування. У економічній літературі існує багато визначень поняття «адаптація». Спочатку це поняття виникло у фізіології, де його трактують, як сукупність реакцій, що дозволяють організму адаптуватися до змін внутрішніх та зовнішніх умов. Адаптація в кібернетичі представляє собою накопичення і використання інформації для досягнення оптимального в певному сенсі стану або поведінки системи при початковій невизначеності в зовнішніх умовах, що змінюються [1]. У соціально-економічних дослідженнях адаптацію розглядають, як здатність системи виявляти цілеспрямовану поведінку, спрямовану на пристосування у складних та мінливих середовищах, а також як сам процес пристосування [10]. При визначенні адаптації слід враховувати, що вона розуміється як процес, і як результат, а саме: адаптація використовується для позначення процесу, при якому система пристосовується до факторів зовнішнього або внутрішнього середовища; адаптація застосовується для позначення відносної рівноваги, яка встановлюється між системою та середовищем. Отже, під адаптацією розуміється результат пристосувального процесу системи [2].

Адаптаційний потенціал організації, на наш погляд, слід розуміти як здатність організації, своєчасно та ефективно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища за рахунок суми реакцій усіх складових сегментів її потенціалу, спрямованих на реалізацію цілей, завдань та місії організації, на користь усіх її стейкхолдерів якнайкраще [13].

Опрацювання наукових думок фахівців дало змогу дослідити та проаналізувати низку наступних складових сегментів адаптаційного потенціалу організацій та їх ключові аспекти розвитку, а саме: корпоративний (культурний) потенціал; стратегічний потенціал; виробничий потенціал; науково-технічний потенціал; логістичний потенціал; кадровий потенціал; інноваційний потенціал; фінансово-інвестиційний потенціал; інформаційний потенціал; інфраструктурний потенціал; управлінський потенціал; комунікаційний потенціал; маркетинговий потенціал; потенціал безпеки (табл. 1).

Таблиця 1

Складові сегменти потенціалу підприємства, сума реакції яких формує адаптаційну відповідь та ключові аспекти їх розвитку

Складова	Ключові аспекти
Корпоративний (культурний) потенціал	Розвиток позитивної та адаптивної корпоративної культури, яка підтримує інновації та відкритість до змін. Сприяння цінностям, які сприяють гнучкості та відкритому спілкуванню. Визначення етичних принципів, які керуватимуть ухваленням рішень у кризових ситуаціях. Забезпечення психологічної та соціальної підтримки медичному персоналу під час кризових ситуацій. Розробка програм для психологічної реабілітації пацієнтів після стресових подій. Стимулювання гнучкості та готовності до переосмислення та коригування планів у змінному середовищі. Оптимізація внутрішніх процесів для швидкої адаптації до нових викликів
Стратегічний потенціал	Розробка довгострокових стратегій адаптації до глобальних змін. Аналіз потенційних ризиків та розробка заходів щодо їх запобігання. Розробка стратегій для ефективного управління діяльністю підприємств та організацій
Виробничий потенціал	Здатність підприємства до ефективного виробництва та надання послуг відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Впровадження сучасних методів та технологій для покращення робочих процесів. Забезпечення сталого підвищення ефективності та якості послуг. Впровадження систем контролю якості та здійснення постійного моніторингу результатів.

Складова	Ключові аспекти
Науково-технічний потенціал	Застосування сучасних технологій та інновацій в діяльності підприємств та організацій. Розвиток інформаційних систем для моніторингу та управління резервами, обладнанням та персоналом. Прискорення впровадження цифрових маркетингових стратегій для підтримки віддалених консультацій та зручного отримання інформації
Логістичний потенціал	Забезпечення надійного та ефективного ланцюга постачання матеріалів та обладнання. Оптимізація процесів закупівлі та взаємодії з постачальниками. Ефективне управління запасами для забезпечення належної наявності ресурсів. Оптимізація просторових рішень та процесів складування. Організація швидкого та безпечного транспортування матеріалів та обладнання. Використання інноваційних транспортних технологій для забезпечення ефективності. Використання сучасних інформаційних систем для відстеження та контролю за логістичними процесами. Застосування технологій для автоматизації та оптимізації логістичних операцій. Розробка планів логістичного управління для швидкого реагування у екстрених ситуаціях та гнучкість у логістичних системах для впорядкування реакції на несподівані події
Кадровий потенціал	Залучення до міжнародного співробітництва для обміну найкращими практиками та ресурсами. Освіта та підготовка персоналу. Забезпечення постійної підготовки персоналу для ефективного реагування нових загроз. Впровадження систем навчання та тренінгів для підвищення поінформованості щодо екстрених ситуацій. Створення механізмів для виявлення і підтримки ідей та ініціатив персоналу. Забезпечення комунікації та співпраці між різними рівнями персоналу
Інноваційний потенціал	Створення стимулів для інновацій та впровадження нових ідей. Підтримка ініціатив, спрямованих на вдосконалення якості та ефективності. Підтримка наукових досліджень та впровадження новітніх технологій. Сприяння співпраці з науковими установами та промисловими партнерами для швидкої адаптації до нових викликів. Сприяння впровадженню та інтеграції нових технологій. Забезпечення навчання персоналу для ефективного використання нових технологій
Фінансово-інвестиційний потенціал	Розробка механізмів фінансування, що дозволяють швидко реагувати на кризові ситуації. Ефективне використання фінансових ресурсів забезпечення доступності різноманітних послуг
Інформаційний потенціал	Створення механізмів збору інформації та зворотного зв'язку від суспільства для покращення якості послуг. Використання аналітики та обробки даних для прийняття інформованих рішень. Забезпечення точності та надійності інформації для максимальної ефективності діяльності. Розробка ефективних планів комунікації для управління інформацією під час кризових ситуацій.
Інфраструктурний потенціал	Створення мережі центрів для покращення доступності послуг на різних рівнях. Участь у формуванні регіональних та міжнародних мереж для обміну ресурсами та досвідом. Розвиток партнерських відносин з іншими організаціями для спільної роботи в умовах прискорення глобалізаційних процесів
Управлінський потенціал	Оптимізація використання людських, матеріальних та фінансових ресурсів. Розробка систем моніторингу та аналізу, які допомагають вчасно виявляти недоліки та удосконалити процеси. Систематична оцінка ефективності та результативності систем управління та контролю. Впровадження корекцій на основі навчань та виявлених недоліків. Гнучкість у системі організації. Здатність швидко змінювати структури та процеси відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Впровадження адаптивних моделей керування для забезпечення ефективності та гнучкості.
Комунікаційний потенціал	Розвиток ефективної системи внутрішньої та зовнішньої комунікації. Сприяння взаємодії між різними департаментами та рівнями управління. Розвиток ефективної системи комунікації як з внутрішніми, так і з зовнішніми стейкхолдерами. Активна участь у громадських ініціативах та програмах. Залучення працівників до процесу прийняття рішень та розробки стратегій
Маркетинговий потенціал	Розробка гнучких маркетингових стратегій, які можна швидко адаптувати до змін у середовищі. Визначення різних сценаріїв та стратегій для швидкої реакції на непередбачувані обставини. Систематичний моніторинг конкурентів та змін на ринку для швидкої адаптації стратегій. Використання аналітики для розуміння змін у попиті та пристосування маркетингових підходів. Створення власного бренду, який відображає цінності та якість наданих послуг. Збереження іміджу, що відповідає вимогам партнерів та споживачів і відображає професійність. Використання інтернет-платформ, соціальних мереж та інших цифрових каналів
Потенціал безпеки	Безпека та захист даних. Застосування сучасних технологій для захисту комерційних даних та інформаційної безпеки. Забезпечення конфіденційності та інтеграція заходів щодо уникнення кібератак та інших загроз. Розробка планів екстрених заходів та реагування на епідемії, природні катастрофи та інші надзвичайні ситуації. Тестування та вдосконалення цих планів через регулярні тренування та симуляції

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 2; 4]

Цей перелік може бути доопрацьований та розширений в залежності від галузі та характеру діяльності організації [3]. Схематично структура адаптаційного потенціалу організації (яка представляє собою більш широке поняття) представлена на рис.1.



Рис.1. Структура адаптаційного потенціалу організації
Джерело: розроблено авторами на основі [1; 2; 4]

На підставі проведення дослідження визначено складові сегменти потенціалу підприємства, сума реакції яких формує адаптаційну відповідь та ключові аспекти, які можуть створити комплексний підхід до підвищення адаптаційного потенціалу організації, сприяючи його здатності ефективно реагувати на глобальні виклики та нестабільність [5]. Вплив на загальний потенціал підприємства здійснюється за основними трьома структурними рівнями:

- макрорівень;
- мезорівень;
- мікрорівень.

На макрорівні потенціал організації зазнає впливу макросередовища [6; 12]. Це такі фактори як: політичні, економічні, епідеміологічні, екологічні, демографічні та інші. Вони прямо або опосередковано впливають як на весь реальний сектор економіки, так і на його окремі галузі та їх учасників.

На мезорівні відповідно працюють фактори мезосередовища, а саме: умови локальних ринків, законодавчі акти, що регулюють діяльність галузі, конкурентне середовище, споживчі настрої тощо. Мікрорівень в даному випадку - це фактор стану наявних внутрішніх ресурсів, стратегій, компетенцій та потенціалу організації [11]. Якість «імунної відповіді» на вплив, що здійснюється на організацію за всіма трьома рівнями впливу, і визначає міцність адаптаційного потенціалу організації чи підприємства [7; 9].

В рамках проведеного дослідження було виявлено ряд макрочинників, які створюють вплив на стан як визначеної галузі в цілому, так і на кожного її учасника окремо. Таким чином, всі вищезазначені чинники впливу посилюються дією трьох рушійних сил, які формують наш світ сьогодні: взаємозалежність, швидкість та складність [8].

У змішаному контексті вони можуть взаємодіяти та підсилювати один одного, що створює складну ситуацію для управління організацій та підприємств. На рис. 2 представлено вплив макрочинників на адаптаційний потенціал організації.

Розробка методичних походів до оцінки адаптаційного потенціалу організації є складним та цікавим процесом, що має безперечну практичну цінність. З нашої точки зору, для оцінки адаптаційного потенціалу підприємств та організації необхідно здійснити такі етапи аналізування, де визначається та обґрунтовується:

- базовий рівень (точка рівноваги) кожного сегмента потенціалу в ідеальних умовах;

ключові чинники негативного впливу глобальної та локальної нестабільності на кожен сегмент потенціалу підприємства чи організації (на кожному структурному рівні) та визначається їх умовну вагу;

зміна (реакція) точки рівноваги під впливом вищезазначених чинників кожного сегмента потенціалу підприємства (чи організації);

розробка та побудова економіко-математичної моделі для визначення потенційних зон ризиків та зон можливостей [2; 14].



Рис.2. Макрочинники впливу на адаптаційний потенціал організації
Джерело: розроблено авторами [1; 2; 3; 15]

Цей підхід створює рамки для ефективного управління нестабільністю та максимізації можливостей розвитку адаптаційного потенціалу підприємства. Шляхом визначення базового рівня для кожного сегмента потенціалу в ідеальних умовах та вивчення впливу глобальної та локальної нестабільності формуються засади для дослідження зон ризику та можливостей. Аналізування чинників, що впливають негативно, та визначення їх умовної ваги дозволяє концентруватися на основних викликах. Реакція кожного сегмента на ці чинники допомагає прогнозувати можливі зміни та реагувати на них. Застосування економетричної моделі дозволяє визначити практичні шляхи управління ризиками підприємств та організацій, а також підвищити ефективність використання їх потенційних можливостей. Результати такого аналізу будуть слугувати основою в подальшому для стратегічного планування діяльності підприємств та організацій, що має бути гнучким у відповідь на зміни середовища [15].

Успішне формування адаптаційного потенціалу вимагає від організації ефективної активної політики планування та прогнозування, проведення аналізу та системної оцінки стану всіх складових адаптаційного потенціалу як окремо, так і в комплексі. Виділяють основних чотири підходи до формування адаптаційного потенціалу організації: цільовий, проектний, системний, процесний. У рамках цільового підходу визначається певний стандарт, тобто набір планових показників стану адаптаційного потенціалу, до якого підприємство чи організація мають прийти в результаті роботи по формуванню свого адаптаційного потенціалу [1; 15].

Проектний підхід дозволяє підприємству систематизувати і організувати процес формування адаптаційного потенціалу під досягнення конкретної мети підприємства (організації) з урахуванням всіх ризиків і негативного впливу факторів в процесі досягнення такої мети і передбачає використання принципів управління проектами. Системний підхід передбачає розгляд організації як багатоаспектної системи, що складається із взаємозалежних елементів, що формують складові потенціалу. Цей підхід допомагає організації зрозуміти, як зміни в одній складовій потенціалу можуть вплинути на інші складові, і як вони можуть взаємодіяти для створення ефективної адаптаційної відповіді до нових умов.

Процесний підхід до формування адаптаційного потенціалу передбачає розгляд процесу змін в організації як цілісної системи процесів, кожен з яких грає роль у досягненні певних цілей. Процесний підхід дозволяє виявити зв'язки між причинами і наслідками виникнення

проблем на підприємстві чи в організації, щоб краще адаптуватися до змін у нестабільних і невизначених умовах. Такий підхід акцентує увагу на взаємодії бізнес-процесів, оскільки невизначеність в них може спричинити найбільші втрати в інформації, ресурсах та часі, що безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності суб'єктів господарювання [2].

Отже, адаптаційний потенціал підприємства (організації) є динамічним комплексом якостей, ресурсів і стратегій, який потребує постійного розвитку та вдосконалення, що сприятиме в подальшому підвищенню ефективності виробничо-господарської діяльності в цілому.

Висновки та напрямок подальших досліджень. Таким чином, з нашої точки зору, для ефективного формування адаптаційного потенціалу підприємств та організацій необхідно впровадження наступних заходів, а саме:

запровадження комбінованої адаптивної стратегії управління, яка передбачає формування системи реалізації адаптаційного потенціалу організації, що здатна ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища під впливом політичних, економічних та соціальних чинників;

удосконалення організаційно-економічного механізму адаптації підприємств та організацій до мінливих умов невизначеності, що сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємств та організацій тощо.

У сучасних динамічних умовах невизначеності та глобальної нестабільності успіх підприємства в значній мірі залежить від його здатності ефективно взаємодіяти з усіма факторами впливу.

Перспектива подальших досліджень полягає у пошуку найбільш інклюзивного та ефективного підходу до формування адаптаційного потенціалу у закладах охорони здоров'я в умовах невизначеності.

Список літератури

1. Адаптаційний потенціал забезпечення стійкого функціонування реального сектора економіки України в умовах глобальної нестабільності: колективна монографія / за ред. **М. О. Кизима**. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 176 с.
2. **Гросул В. А., Круглова О. А., Рачкован О. Д.** Комплексне оцінювання адаптаційного потенціалу в системі адаптивного управління підприємств торгівлі. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 1. С. 213–222. URL: https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-8-issue-1/mmi2017_1_213_222.pdf (дата звернення: 22.02.2024)
3. **Краснокутська Н.С.** Управління потенціалом торговельного підприємства : монографія. Харків : ХДУХТ, 2012. 142 с.
4. **Лепейко Т. І., Кривобок К. В.** Адаптаційний потенціал підприємства в конкурентному середовищі. Економічний аналіз : збірник наукових праць. 2015. Т 20. С. 245–250.
5. **Меркулов М. М.** Побудова стратегії розвитку підприємства на основі сформованої системи збалансованих показників. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2015. №2 (1). С. 47–54.
6. **Момот В. Є.** Диверсифікація як напрямок стратегічного розвитку підприємства в контексті невизначеності середовища господарювання. Ефективна економіка. 2010. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=403> (дата звернення: 22.02.2024)
7. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015–2020. URL: <https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F/UKR%20Health%20Strategy%20Feb%202024.2022.pdf> (дата звернення: 01.03.2024)
8. **Павленко О. П., Семиліт І. В.** Економічна сутність фінансової стійкості підприємств: фактори впливу, оцінка та джерела фінансування. Молодий вчений. 2016. №7(34), С. 113–116.
9. **Радиш Я.Ф., Білинська М.М.** Державна політика у сфері охорони здоров'я: колективна монографія. Київ : НАДУ, 2013. Ч. 1. 396 с.
10. **Фещур Р. В.** Управління соціально-економічним розвитком підприємства: методологія та інструментарій : монографія. Львів : Вид-во «Растр-7», 2016. 226 с.
11. **Чепка В. В., Матяш О. К.** Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. Економіка і суспільство. 2017. №12, С. 649–655.
12. **Шавшин О. С.** Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер.: Економічні науки. 2017. №3(25). С.167-171.
13. **Ячменьова В. М., Османова З. О.** Сутність понять «адаптація» та «адаптивність». Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: Проблеми економіки та управління. 2010. № 684. С. 346–353. URL : <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/fd3e4740-1a1d-4a6f-85b8-2a537a0821aa/content> <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=403> (дата звернення: 26.02.2024)
14. **Шахно А.Ю., Афанасьєв С.В., Афанасьєв І.Є., Афанасьєва М.Г., Зінонос Н.О.** Моделирование збалансованого управління адаптивним розвитком виробничо-економічним потенціалом гірничо-збагачувальних підприємств з урахуванням ризику. Ефективна економіка. 2023. № 6. URL : <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1680>
15. **Bortnikova м., Zuzak О.** Express evaluation of the adaptation potential of the enterprise during the entering foreign markets. Economics Finances. Law. 2023. № 10. P. 12–16. DOI:10.37634/efp.2023.10.2

Рукопис подано до редакції 29.03.24