

Економіка та управління підприємствами

УДК 338.936.3-044.332

Левченко Юлія Григорівна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри економіки і права

Національний університет харчових технологій

Левченко Юлия Григорьевна

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры экономики и права

Национальный университет пищевых технологий

Levchenko Yuliya

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of Economics and Law

National University of Food Technology

Гаврикова Аліна Владиславівна

магістр

Національного університету харчових технологій

Гаврикова Алина Владиславовна

магистр

Национального университета пищевых технологий

Gavrikova Alina

Master of the

National University of Food Technology

**ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО
КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ АДАПТАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ К
КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ**

THE ECONOMIC MECHANISM OF ADAPTATION OF AN ENTERPRISE TO A COMPETITIVE ENVIRONMENT

Анотація. Сучасні умови господарювання вітчизняних підприємств характеризуються нестабільністю зовнішнього середовища, великим рівнем конкуренції, частою зміною вподобань споживачів, нестабільністю економічного та політичного середовища, що здійснює негативний вплив на ефективність господарської діяльності всіх суб'єктів господарювання незалежно від форми власності, організаційно-правової форми, розміру та виду діяльності.

Динамічність зовнішнього середовища функціонування підприємств вимагає швидкого реагування на його зміни, особливого значення набуває забезпечення належного рівня конкурентоспроможності, тобто ефективної адаптації до конкурентного середовища.

Загострення конкурентної боротьби є характерним для всіх галузей та напрямків діяльності, адже сьогодні економіка характеризується фінансовими кризовими явищами не лише на рівні держави, але й на світовому рівні, що загострює боротьбу на ринку.

Проблема економічного механізму адаптації підприємств до конкурентного середовища обмовлена необхідністю постійного пошуку резервів мінімізації витрат, оптимізації не лише виробничих, але й управлінських процесів на підприємствах.

Дослідження економічного механізму адаптації підприємств до конкурентного середовища показали необхідність активного впровадження інформаційних технологій в діяльність підприємств.

Ключові слова: економічний механізм, конкуренти, конкурентне середовище, підприємство, управління, адаптація.

Аннотация. Современные условия хозяйствования отечественных предприятий характеризуются нестабильностью внешней среды,

высоким уровнем конкуренции, частой сменой потребительских предпочтений, нестабильностью экономической и политической среды, что оказывает негативное влияние на эффективность хозяйственной деятельности всех субъектов хозяйствования независимо от формы собственности, организационно-правовой формы, размера и вида деятельности.

Динамичность внешней среды функционирования предприятий требует быстрого реагирования на его изменения, особое значение приобретает обеспечение надлежащего уровня конкурентоспособности, то есть эффективной адаптации к конкурентной среде.

Обострение конкурентной борьбы характерно для всех отраслей и направлений деятельности, ведь сегодня экономика характеризуется финансовыми кризисными явлениями не только на уровне государства, но и на мировом уровне, обостряет борьбу на рынке.

Проблема экономического механизма адаптации предприятий к конкурентной среде оклеветанный необходимостью постоянного поиска резервов минимизации затрат, оптимизации не только производственных, но и управленческих процессов на предприятиях.

Исследование экономического механизма адаптации предприятий к конкурентной среде показали необходимость активного внедрения информационных технологий в деятельность предприятий.

Ключевые слова: экономический механизм, конкуренты, конкурентная среда, предприятие, управление, адаптация.

Summary. Modern economic conditions of domestic enterprises are characterized by instability of the external environment, high level of competition, frequent changes in consumer preferences, instability of economic and political environment, which has a negative impact on economic efficiency of all economic entities regardless of ownership, organizational form, size and

size. type of activity.

The dynamism of the external environment of enterprises requires a rapid response to its changes, of particular importance is to ensure the appropriate level of competitiveness, that is effective adaptation to the competitive environment.

The intensification of competition is characteristic of all industries and activities, because today the economy is characterized by financial crises not only at the state level but also at the global level, which exacerbates the struggle in the market.

The problem of the economic mechanism of adaptation of the enterprises to the competitive environment is caused by necessity of constant search of reserves of minimization of expenses, optimization not only of production, but also administrative processes at the enterprises.

Studies of the economic mechanism of adaptation of enterprises to the competitive environment have shown the need for active implementation of information technology in the activities of enterprises.

Key words: *economic mechanism, competitors, competitive environment, enterprise, management, adaptation.*

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Питанням економічного механізму адаптації підприємства до конкурентного середовища в сучасних дослідженнях приділено не достатньо уваги, адже зовнішні умови діяльності підприємств надзвичайно швидко змінюються і засоби адаптації, які використовувались підприємствами ще півроку тому, сьогодні вже можуть бути недієвими. Сьогодні підприємства працюють в умовах підвищеного ризику, коли на перший план виходить вміння працювати з клієнтами, швидко переходити на новий вид продукції або діяльності, мати висококваліфікований персонал, здатний приймати

рішення в умовах невизначеності та готовий до постійних нововведень.

Одним із дієвих економічних механізмів адаптації підприємств до конкурентного середовища є диференціація та інтеграція підприємства в цілому та окремих його підрозділів зокрема.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах господарювання стає предметом дослідження все більшої кількості науковців-економістів.

Теоретичні та практичні дослідження проблем економічних механізмів адаптації підприємств до конкурентного середовища, здійснювали такі вчені, зокрема. як: К.В. Кривобок [4], Т.І. Лепейко [5] та інші.

Значна кількість дослідників пов'язують спроможність підприємства адаптуватися до змін конкурентного середовища із забезпеченням їх економічної безпеки. Вчені виділяють ряд внутрішньофірмових заходів, як дозволять мінімізувати негативний вплив з боку конкурентів. До таких заходів слід віднести, диференціацію, планування, дослідження ринку, постійна оптимізація виробничих та управлінських процесів, безперервний пошук та впровадження заходів щодо мінімізації всіх видів витрат та собівартості продукції або послуг.

Постановка завдання. Дослідити актуальні економічні механізми адаптації підприємств до конкурентного середовища.

Виклад основного матеріалу. Процеси інтеграції національної економіки у світову здійснили суттєвий вплив на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. Обмеженість власних ресурсів, які необхідні для забезпечення стійкого виробничого процесу, потребує пошуку та використання нових сучасних економічних інструментів для вирішення проблем адаптації підприємств до виникнення кризових явищ, які пов'язані з загостренням конкуренції. Переважна більшість керівників українських підприємств використовують «ручний режим» управління,

який недостатньо враховує основні тенденції зовнішнього середовища. Це суттєво ускладнює процес адаптації та призводить до прийняття помилкових управлінських рішень і, як наслідок, зменшення рівня конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому [5, с. 177].

Адаптація підприємства до конкурентного середовища передбачає внесення великої кількості 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 [1, с. 142].

Постійні зміни у зовнішньому середовищі та загострення конкуренції в усіх сферах господарювання створюють нові виклики для підприємств, що потребує реалізації ефективних економічних механізмів адаптації. Забезпечення певної стабільності функціонування та підвищення рівня конкурентоспроможності вимагають від підприємств підвищення рівня адаптивності, тобто можливості пристосування до будь-яких змін.

Поняття адаптивності розглядається науковцями з різних позицій, проте його сутність зводиться до можливості (властивості) пристосовуватись до змін. Адаптивність визначається як характеристика діяльності підприємства, здібність (властивість економічної системи) його до самозбереження, пристосування, структурної перебудови, перетворення, пристосування в умовах нестабільності [2, с. 73].

Оскільки зміни зовнішнього середовища в цілому та конкурентного середовища зокрема мають постійний характер у сучасних умовах господарювання, то для забезпечення ефективної господарської діяльності підприємств необхідно впроваджувати адаптивне управління.

Адаптивне управління представляє собою вибір оптимального способу досягнення цілі, це спосіб управління, при якому цільові економічні показники залишаються незмінними, а поточні, короткострокові і середньострокові плани і бюджети можуть бути

скориговані за наявності відхилень.

Метою адаптивного управління є отримання та аналіз інформації, що надходить, і вироблення на її основі альтернатив розвитку підприємства. Головне завдання, – забезпечення стабільного розвитку в умовах змін конкурентного середовища [7, с. 73].

Дослідження високотехнологічних компаній показало, що 97% конкурентних невдач пов'язані з недостатньою увагою до змін ринку або з нездатністю реагувати на життєво важливу інформацію. Щоб знайти важливу інформацію і зробити її надбанням підприємства, проводяться спеціальні дослідження навколишнього середовища. Наприклад, відділ маркетингових досліджень досліджує тенденції змін смаків споживачів; відділ наукових досліджень вивчає розвиток технологій, інновації та сировину. Співробітники прикордонних відділів захищають підприємство від застою, постійно інформуючи вище керівництво про зміни в навколишньому середовищі [1, с. 142].

Вивчення практичного досвіду діяльності підприємств показує, що свою адаптацію (реорганізацію відповідно до змін конкурентного середовища) в більшості випадків вони розпочинають із запізненням, зазвичай після того, як опинились у кризовому становищі, що суттєво зменшує їх фінансово-економічні можливості. Тому в сучасних умовах господарювання кожному підприємству необхідно своєчасно реагувати на зміни конкурентного середовища. Для цього підприємствам необхідно використовувати ефективний економічний механізм, який максимально враховуватиме специфіку їх діяльності та забезпечить адекватну реакцію на тенденції змін [5, с. 177].

За умов значної нестабільності зовнішнього середовища В.К. Кривобок пропонує використовувати механізми біфуркації щодо адаптації підприємств. Автором визначається основа для прийняття рішень – моніторинг показників-індикаторів, які характеризують тенденції змін [3, с. 416].

З метою підвищення рівня конкурентоспроможності та досягнення поставлених цілей в умовах ринку підприємства мають постійно працювати над створенням нових переваг. Для забезпечення виживання і забезпечення свого розвитку за допомогою утримання конкурентних переваг підприємству необхідно впроваджувати адекватні стратегічні і тактичні зміни у своїй діяльності, що також забезпечуються реалізацією адаптаційних заходів.

Тобто адаптація до умов конкурентного середовища є одним із ключових завдань управління підприємством та однією з найважливіших складових комплексу дій для забезпечення економічної безпеки підприємства. Вона проходить у рамках роботи із системного всебічного аналізу діяльності конкурентів, розроблення стратегії конкурентної поведінки на ринку та реалізації заходів, передбачених бізнес-планом підприємства [6, с. 37].

Визначальним для швидкої адаптації підприємства до впливу зовнішніх факторів є креативний підхід керівників структурних підрозділів підприємства до виконання власних функціональних обов'язків. Кожен з них має бути фахівцем високого рівня. Під час управління підпорядкованим відділом керівник має ставитися до виконання своїх функціональних обов'язків як директор підприємства, тобто володіти інформацією на ринку тих товарів/послуг, якими забезпечує його підрозділ підприємства.

Такий підхід дає можливість використовувати нові технології в роботі свого відділу. Підрозділ підтримує свою конкурентоздатність, що забезпечує підприємству мобільність, оптимальну собівартість товарів/послуг та високу адаптивність до зовнішніх факторів. Також слід зазначити, що в постійному дефіциті управління знаходяться три основні види ресурсів, а саме людські, часу та фінансові. Якщо є надлишок хоча б одного з наведених вище видів ресурсів, то керівник недостатньо ефективно

використовує потенціал свого підприємства для інноваційного розвитку [4, с. 18].

Іншою формою реагування підприємства на зміни конкурентного середовища є рівень диференціації та інтеграції його підрозділів. Диференціація відображає «відмінності у когнітивній та емоційній орієнтації менеджерів функціональних підрозділів, а також відмінність у їх формальній структурі». У складному і швидко мінливому навколишньому середовищі підрозділи підприємства, які відстежують ситуацію, що цікавить їх сектор, стають вузькоспеціалізованими. Успіх у кожному напрямі роботи вимагає спеціальної кваліфікації та особливої поведінки.

Диференціація ускладнює координацію діяльності підрозділів. Коли установки, цілі і орієнтація в роботі істотно розрізняються, координація вимагає більше часу і ресурсів. Інтеграція характеризує якість співпраці підрозділів. Для координації роботи підрозділів часто потрібні спеціальні працівники, так звані інтегратори. Коли невизначеність навколишнього середовища висока, горизонтальна координація при частих змінах зовнішньої ситуації вимагає переробки великих обсягів інформації, тому інтегратори стають необхідними в структурі організації [1, с. 142].

З метою забезпечення адаптації підприємств до змін конкурентного середовища Мехович С.А. та Сікетіна Н.Г. пропонують кластеризацію економічних відносин, адже саме завдяки системі адаптаційних зв'язків, розвиток яких забезпечує кластер, створюється єдиний господарчий механізм. Оптимальне використання зв'язку промислових підприємств разом з існуючими у кожного з них ресурсів та можливостей під час об'єднання у виробничо-інноваційний кластер дає синергетичний ефект спільної праці.

У той же час, поряд із прямими адаптаційними зв'язками між об'єктами впливу чинників конкурентного середовища існує складна система непрямих зв'язків, які опосередковані участю у виробництві продукції цілої низки галузей. Цільове призначення здійснення зв'язків –

підтвердження адаптації на кожному рівні взаємодії кластера в аспекті формування його бізнес-стратегії. На розвиток адаптаційних зв'язків здійснюють вплив технологічні, економічні, історичні, корпоративні та політичні чинники.

В цілому систему переваг від об'єднання у високотехнологічний кластер можна звести до: створення системи адаптаційних зв'язків, що забезпечує вільний доступ до технологічної та маркетингової інформації; впровадження програм адаптації, що сприятиме доступу до системи міжнародного розподілу праці; об'єднання адаптаційних можливостей підприємств кластера; взаємної фінансової підтримки між усіма членами кластера; можливості диверсифікації ризиків; можливості ефективного використання виробничих потенціалів підприємств кластера; проведення спільних рекламних кампаній, торгових ярмарок, спільного маркетингу [6, с. 37].

Висновки. Діяльність сучасних підприємств здійснюється в умовах значної нестабільності зовнішнього середовища в цілому та конкурентного середовища зокрема. Проблемою українських підприємств в процесі адаптації до змін конкурентного середовища є відсутність ефективного управління змінами, несвоєчасне реагування на зміни, недостатність фінансових ресурсів, низький рівень взаємодії з зовнішнім середовищем для запобігання кризових явищ. Для підвищення рівня адаптації підприємств до змін конкурентного середовища пропонується підвищити рівень кваліфікації кадрів всіх підрозділів, проводити збір та обробку інформації щодо можливих тенденцій змін в зовнішньому середовищі, впровадження адаптивного управління, розробка системи показників-індикаторів, які дозволять завчасно виявляти та попереджати негативний вплив зовнішніх змін, повноцінне використання сучасних технологій у виробництві та управлінні підприємством, забезпечення ефективної системи диференціації та інтеграції підрозділів підприємств, для великих промислових підприємств може бути запропоновано створення об'єднання

у високотехнологічний кластер.

Література

1. Герасимова О. Л., Подоляну М.В., Чачкова А.В. Адаптація підприємства до змін у зовнішньому середовищі як засіб забезпечення його економічної безпеки // Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал. 2017. Вип. 6. С. 141–146.
2. Копішинська К.О., Мурашова М.В. Адаптивність підприємства в конкурентному середовищі // VIII Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні підходи до управління підприємством». 2017. С. 73.
3. Кривобок В.К. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища // Економіка та управління підприємствами. 2018. № 14. С. 412–426.
4. Кривобок К.В. Методичний підхід до діагностики впливу зовнішнього середовища на адаптивність // Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 2-2. С. 16-20.
5. Лепейко Т. І. Удосконалення інструментів адаптації підприємств до впливу конкурентного середовища // Бізнес Інформ. 2016. № 12. С. 176-181.
6. Мехович С.А., Сікетіна Н. Г. Формування адаптаційних зв'язків діяльності підприємств у зовнішньому середовищі // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Випуск 28. С. 36-41.
7. Чулкова О.О. Адаптивне управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища // Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні підходи до управління підприємством». 2015. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/vi-konf/paper/view/1498>

References

1. Gerasimova O.L., Podolyan M.V., Chachkova A.V. Adaptation of the enterprise to changes in the external environment as a means of ensuring its economic security // *Market infrastructure: electronic scientific-practical journal*. 2017. Vip. 6. S. 141–146.
2. Kopishinskaya K.O., Murashova M.V. Adaptability of the enterprise in a competitive environment // VIII All-Ukrainian scientific-practical conference «Modern approaches to enterprise management». 2017. P.73.
3. Krivobok V.K. Substantiation of the modern approach to adaptation of the enterprise to the unstable external environment // *Economics and business management*. 2018. № 14. S. 412–426.
4. Krivobok K.V. Methodical approach to the diagnosis of the influence of the external environment on adaptability // *Business navigator*. 2018. Vip. 2-2. S. 16-20.
5. Lepeyko T.I. Improving tools for adaptation of enterprises to the influence of the competitive environment // *Business Inform*. 2016. № 12. S. 176–181.
6. Mekhovych S.A., Siketina N.G. Formation of adaptive links of enterprises in the external environment // *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*. 2019. Issue 28. S. 36-41.
7. Chulkova O.O. Adaptive management of the enterprise in the conditions of instability of external environment // All-Ukrainian scientific-practical conference «Modern approaches to enterprise management». 2015. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/vi-konf/paper/view/1498>