

## АДАПТАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

### ADAPTATION POTENTIAL AS THE BASIS OF FORMATION OF ADAPTIVE-ORIENTED MANAGEMENT SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE

*Виживання, як і розвиток, українських підприємств значною мірою залежить від здатності своєчасно виявити зміни у зовнішньому середовищі й внутрішньогосподарських процесах із подальшою реалізацією адаптаційних заходів. Необхідність здійснення таких кроків зумовлена тим, що такі зміни можуть спровокувати виникнення загроз, які негативно впливають на рівень економічної безпеки певного підприємства. Формування адаптивно-орієнтованої системи управління економічною безпекою підприємства дає змогу виявляти такі факти й застосовувати відповідні захисні заходи, що передбачають адаптацію як керованої, так і керуючої підсистеми. Для забезпечення результативності дій суб'єктів безпеки необхідним є формування й розвиток адаптаційного потенціалу. На основі узагальнення наукового доробку стосовно трактування понять «потенціал підприємства» та «адаптаційний потенціал» сформовано власний підхід, який відрізняється визначенням місця адаптаційного потенціалу в адаптивно-орієнтованій системі управління економічною безпекою підприємства.*

**Ключові слова:** потенціал, потенціал підприємства, економічна безпека підприємства, система, управління, адаптаційний потенціал.

*The survival, as well as the development, of Ukrainian enterprises largely depends on the ability to detect changes in the external environment and internal economic processes in a timely manner with the subsequent implementation of adaptation measures. The need for such steps is due to the fact that such changes may provoke threats that adversely affect the level of economic security of a particular enterprise. The formation of adaptive-oriented management system of economic security of the enterprise allows to identify such facts and apply appropriate protective measures, including the adaptation of both managed and control subsystems. To ensure the effectiveness of the actions of security actors, it is necessary to form and develop adaptation capacity. The purpose of the article is to characterize the essence of the concepts of "enterprise potential" and "adaptation potential" as a basis for determining the essence of adaptation potential as a component of adaptive-oriented management system of economic security of the enterprise. To outline the theoretical foundations of the formation of adaptation potential, the following methods were used: induction and deduction, comparison and systematization – in the study of the essential characteristics of the terms "enterprise potential" and "adaptation potential"; synthesis and analysis – to characterize the main approaches in the interpretation of the concept of "enterprise potential"; morphological analysis – to substantiate the parameters of adaptation potential in accordance with the types of adaptation; graphic – for visual presentation of theoretical and methodological material; abstract-logical – for theoretical generalizations and conclusions of the study. Based on the generalization of scientific work on the interpretation of the concepts of "enterprise potential" and "adaptation potential" formed his own approach, which differs in determining the place of adaptation potential in the adaptive-oriented management system of economic security. It is proposed to understand the adaptation potential, based on aspects of security activities, all available resources and opportunities that can be used to implement measures to adapt to the impact of internal and external threats arising from changing operating conditions, in accordance with the enterprise development strategy, improvement of management and control subsystems within the economic security management system as a basis for maintaining sustainability and ensuring development. The parameters of formation of adaptation potential ("maximum" and "minimum") according to the type of adaptation, which corresponds to the security policy and is consistent with the development strategy of the enterprise, are substantiated.*

**Key words:** potential, enterprise potential, economic security of the enterprise, system, management, adaptation potential.

УДК 658.14:65.012.8

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-16>

**Поліщук О.Б.**

викладач кафедри управління та адміністрування ПВНЗ «Університет Короля Данила»

**Polischuk Olesia**

King Daniel University

**Постановка проблеми.** Умови ведення бізнесу в Україні характеризуються критично високим рівнем невизначеності, що вимагає приділення максимальної уваги проблемі виживання кожного підприємства. Д. Нельсон стверджує, що «...для підприємств, що функціонують в умовах високого рівня нестабільності та загострення конкурентної боротьби, ключовим стратегічним орієнтиром має бути не просто виживання, а забезпечення неперервного розвитку» [12, с. 400]. Відповідно до цього твердження, намагання вижити для українських підприємств можна вважати тактичною ціллю, але не менш важливим, заважаючи на відсутні перспективи суттєвого поліпшення

бізнес-клімату в національній економіці, є й розвиток. Такий розвиток сьогодні вимушено повинен здійснюватися в умовах складно прогнозованої зміни поведінки суб'єктів макро- та мікросередовища, що актуалізує пріоритетність формування адаптивно-орієнтованої системи управління економічною безпекою підприємства. Створення та розвиток такої системи, що не може відбутися без формування відповідного адаптаційного потенціалу, повинні забезпечити своєчасну адаптацію до виникнення й впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, протидія яким неможлива.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми формування й розвитку потенціалу

підприємства розглядаються у публікаціях таких науковців, як Л. Абалкін [1], В. Архангельський [2], О. Березін [4], Л. Зинов'єв [2], Н. Краснокутська [7], І. Лукінов [8], Д. Нельсон [12], О. Плотник [4] та ін. Дослідженню адаптаційного потенціалу приділили увагу Т. Аскеров [3], С. Буняк [11], І. Грибик [11], Р. Грінченко [5], Н. Зяблицька [6], О. Рачкован [10], О. Семенів [11] та ін. Поруч із вагомістю здобутків зазначених науковців залишаються в недостатній мірі дослідженими питання формування адаптаційного потенціалу в контексті управління економічною безпекою підприємства.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у дослідженні сутності понять «потенціал підприємства» та «адаптаційний потенціал» як підґрунтя для визначення параметрів адаптаційного потенціалу як складової частини адаптивно-орієнтованої системи управління економічною безпекою підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За результатами раніше здійснених досліджень нами було обґрунтовано трактування адаптивно-орієнтованої системи управління економічною безпекою підприємства як такої, що орієнтована на внесення змін у параметри й процес взаємодії суб'єктів та об'єктів безпеки відповідно до перебігу процесів у зовнішньому та внутрішньому середовищі на основі адаптаційного потенціалу з метою пристосування до впливу загроз задля підтримання стійкості й досягнення корпоративних інтересів [9, с. 21]. Тобто якщо ми орієнтуємося на своєчасну адаптацію підприємства до зміни середовища функціонування та його внутрішньогосподарських процесів задля підтримання стійкості як соціально-економічної системи та стабільності фінансово-господарської діяльності, то формування адаптивно-орієнтованої системи управління економічною безпекою підприємства не може здійснюватися без окреслення параметрів адаптаційного потенціалу. Зважаючи на те, що використання терміна «адаптаційний потенціал» лише набуває актуальності серед українських науковців, а стосовно безпекової діяльності можна говорити про фактичний вакуум у цій сфері, то побудовування відповідного понятійного апарату доцільно розпочати з базової категорії, тобто «потенціал підприємства».

Оминаючи розгляд історичних коренів активного застосування поняття «потенціал» в економіці загалом і стосовно підприємств зокрема, підкреслимо, що сьогодні відсутня узгоджена позиція щодо його сутності. Здійснене узагальнення дало змогу виявити й критично охарактеризувати чотири ключові підходи, параметри яких у подальшому сприяли обґрунтуванню власного розуміння адаптаційного потенціалу.

Перші дослідники потенціалу підприємства дотримувалися «ресурсного» підходу у його розумінні. Для прикладу, Л. Абалкін уважав, що

ресурсно-виробничий потенціал «...характеризує усі ресурси підприємства» [1, с. 133]. У подальшому мало місце розширення складників, зокрема І. Лукінов обґрунтовував необхідність розгляду «...кількості й якості ресурсів, що є в наявності у підприємства» [8, с. 351]. Узагальнюючи, можна стверджувати, що більшість прихильників цього підходу розуміє сутність потенціалу через спектр наявних на підприємстві ресурсів, при цьому залишаючи поза увагою інші складники внутрішнього й зовнішнього середовища, які можуть бути використані для досягнення поставлених цілей. Окрім цього, цей підхід також орієнтований на ретроспективний аналіз без перспективного бачення та пошуку резервів. Разом із цим можна погодитися, що ресурсний підхід залишається базовим, і під час формування власного розуміння адаптаційного потенціалу нами буде його враховано через виокремлення ресурсного забезпечення (фінансові, інформаційні, матеріальні, кадрові, ресурси управління й організації взаємодії) дій суб'єктів безпеки щодо адаптації підприємства до змін умов функціонування, а також самої системи управління економічною безпекою підприємства.

Другий підхід визначають як «цільовий», адже у його основу покладено розгляд здатності й спроможності підприємства досягати завчасно визначених цілей. Для прикладу, Н. Краснокутська доволі лаконічно визначає потенціал підприємства як «...можливість системи ресурсів підприємства та його компетенції створювати результат за допомогою реалізації бізнес-процесів» [7, с. 7]. Авторка зосереджується на констатації факту, що потенціал полягає у здатності виконувати певні бізнес-процеси для досягнення поставлених цілей. Якщо зважити, що управління економічною безпекою – це цілеспрямований вплив суб'єктів безпеки на об'єкти, то потенціал у цьому ракурсі являє собою здатність здійснювати певні дії з метою виконання поставлених завдань, зокрема щодо підтримання стійкості шляхом адаптації через зміну умов функціонування підприємства. Разом із низкою важливих переваг цей підхід не позбавлений певних недоліків, зокрема в частині відсутності прив'язки до ресурсного забезпечення та зовнішніх умов існування підприємства як системи.

У межах третього підходу потенціал розглядають із позиції орієнтації на досягнення певних результатів виходячи із наявних ресурсів та можливостей. Так, В. Архангельський та Л. Зинов'єв доводять, що потенціал підприємства являє собою «...засоби, запаси, джерела, які є в наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети або вирішення певного завдання» [2, с. 21]. До переваг цього підходу можна віднести певне поєднання двох раніше розглянутих, адже йдеться про використання ресурсів для досягнення цілей. Із позиції управління економічною безпекою

критично високий рівень невизначеності вимагає консолідації усіх ресурсів задля підтримання рівня безпеки, що уможлиблює виживання та розвиток, тобто йдеться не лише про виконання співробітниками служби безпеки завдань, а й координацію дій працівників, менеджменту та власників підприємства. Як і під час розгляду попередніх підходів, потрібно відзначити й наявність певного недоліку, який полягає у відсутності необхідного рівня конкретизації цілей та потенційних можливостей.

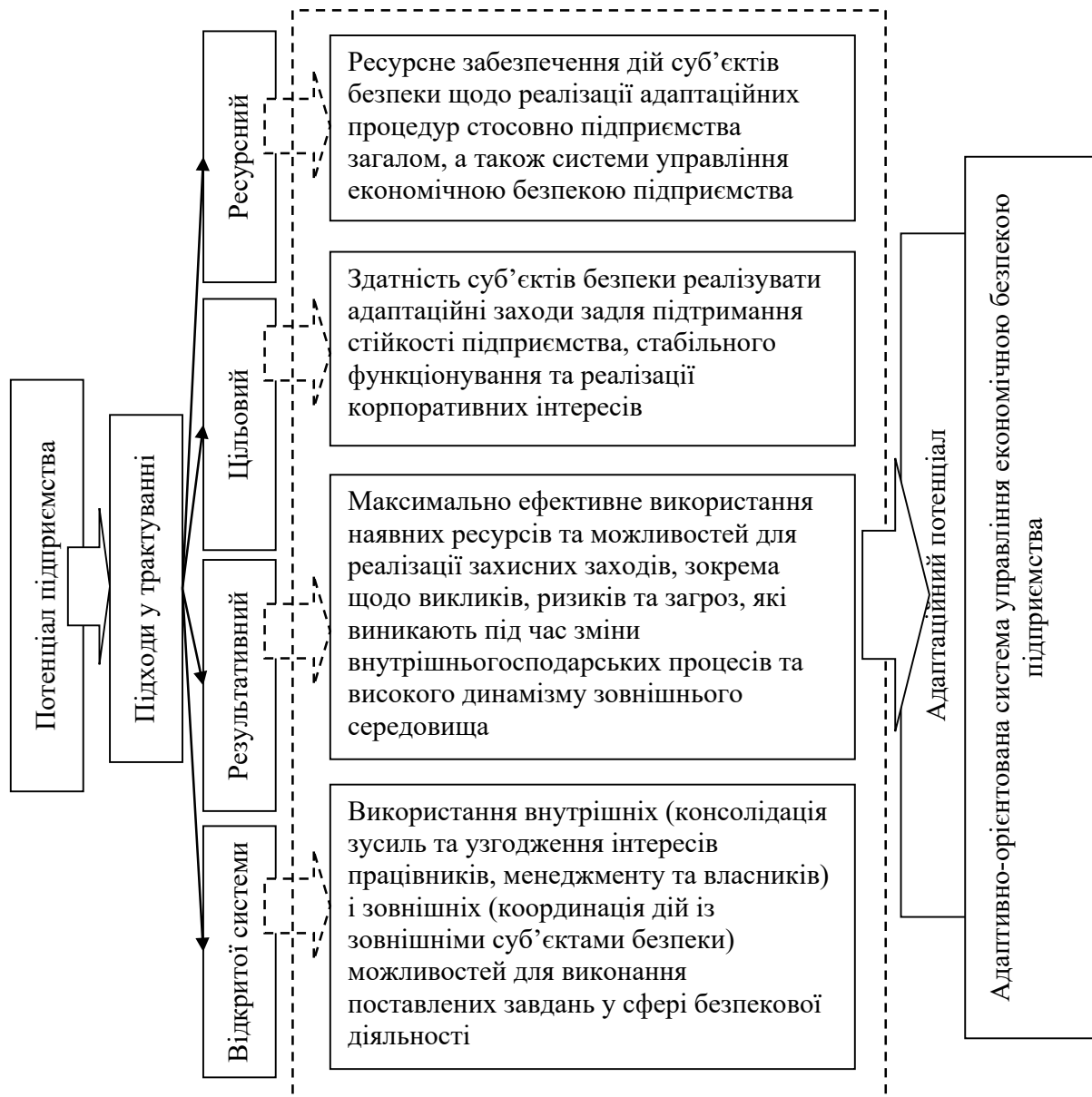
Останній, четвертий, підхід відрізняється від інших тим, що розглядає підприємство як відкриту систему, яка взаємодіє із суб'єктами зовнішнього середовища, а отже, досягнення цілей стає можливим за певних умов. Для прикладу, О. Березін та О. Плотник трактують потенціал підприємства як «...здатність підприємства забезпечити отримання стабільного прибутку на основі задоволення потреб споживачів за внутрішніх і зовнішніх обмежень з урахуванням можливості розвитку підприємства» [4, с. 42]. Безперечною перевагою цього підходу є розуміння того, що здатність досягнути певних цілей залежить не лише від можливостей підприємства, а й від тієї ситуації, яка виникає поза його межами, і в будь-який інший момент результат може бути відмінним. Із погляду управління економічною безпекою підприємства результативність безпекової діяльності визначається як внутрішнім потенціалом, так і ступенем прогнозованості зміни впливу зовнішнього середовища, що повинно враховуватися під час розроблення й реалізації кожного рішення в межах комплексу захисних заходів. До певного недоліку можна віднести, як явно слідує з процитованого вище трактування, відсутність орієнтації на наявні ресурси, що не сприяє необхідному рівню конкретизації результатів оцінювання потенціалу за такого підходу.

У графічному вигляді нами зроблено узагальнення (рис. 1), яке характеризує сучасне розуміння потенціалу підприємства, з виділенням тих параметрів, які в подальшому будуть використані для формулювання авторського розуміння терміна «адаптаційний потенціал» як важливого складника адаптивно-орієнтованої системи управління економічною безпекою підприємства.

Виявлені ключові параметри також указують на суттєво ширше розуміння адаптаційного потенціалу підприємства порівняно з традиційним сприйняттям потенціалу підприємства як виключно сукупності наявних ресурсів. Цей факт став поштовхом для ретельного розгляду трактування терміна «адаптаційний потенціал», яке сьогодні міститься в наукових публікаціях. Потрібно визнати, що лише окремі науковці приділяють увагу не тільки дослідженню адаптації та адаптивності підприємств як ключових умов виживання в національній економіці, а й заглиблюються і характеризують зміст терміна «адаптаційний потенціал».

Виявилось достатньо складно виділити окремі підходи внаслідок доволі полярного розуміння суті досліджуваного поняття. З окремими позиціями складно погодитися загалом. Так, Р. Грінченко обґрунтовує адаптаційний потенціал як «...здатність підприємства як єдиної системи накопичувати ресурси (як матеріальні, так і нематеріальні, а також людські, що можуть гнучко адаптуватися під нестабільність, невизначеність, складність та неоднозначність зовнішнього та внутрішнього середовища в напрямі збільшення конкурентоспроможності підприємства та підвищення ефективності його діяльності)» [5, с. 70]. На нашу думку, у цьому визначенні дискусійними є три моменти: по-перше, розуміння потенціалу як накопичення ресурсів, а не формування, розвитку й застосування для реалізації конкретних цілей; по-друге, надання усім ресурсам такої властивості, як «гнучко адаптуватися», що не може бути застосовано хоча б відносно матеріальних, інформаційних чи фінансових ресурсів; по-третє, відсутність керованості процесу. Не менша кількість запитань виникає стосовно визначення, яке сформував Т. Аскеров, який пропонує рівень адаптаційного потенціалу торговельного підприємства розуміти як «...кількісне і якісне різноманіття умов, до яких підприємство може пристосуватися за даного рівня адаптаційних можливостей» [3, с. 8]. Тобто тут йдеться не про ресурси чи можливості, а лише про умови, що вимагають здійснення певних адаптаційних процедур. Не можна повною мірою погодитися і з позицією Н. Зябицької, яка адаптаційний потенціал подає як «...сукупні можливості організації з приводу оптимального використання наявних ресурсів із метою забезпечення її конкурентоспроможності та економічного зростання (розвитку системи) за сучасних економічних умов» [6, с. 184], зокрема в тій частині, що йдеться виключно про «оптимальне використання ресурсів» для досягнення цілей, які жодним чином не пов'язані зі змінами умов функціонування підприємства.

Суттєво відмінної позиції дотримується О. Рачкован, формулюючи зміст адаптаційного потенціалу як «...сукупності ресурсних можливостей та динамічних здатностей підприємства щодо адекватної реакції на зміни зовнішнього середовища з метою забезпечення виживання, рівноваги або стійкого економічного зростання» [10, с. 276]. Із погляду здійснення безпекової діяльності таке трактування містить низку важливих моментів, зокрема щодо адекватної реакції з метою збереження цілісності системи із подальшим її розвитком. Водночас доцільно звернути увагу на той факт, що автор визначає необхідність реагування виключно на зміни зовнішнього середовища, залишаючи поза увагою можливість виникнення й суттєвості впливу внутрішніх викликів, ризиків та загроз.



**Рис. 1. Базові параметри адапційного потенціалу з позиції формування адаптивно-орієнтованої системи управління економічною безпекою підприємства**

*Джерело: сформовано автором*

На нашу думку, заслуговує на увагу ще й тлумачення адапційного потенціалу авторства О. Семенів, І. Грибик та С. Буняк як «...об'єднання потенціалів особистостей, кожний з яких може бути заданий вектором із відповідними координатами» [11, с. 73]. Консолідація зусиль внутрішніх та зовнішніх суб'єктів безпеки, а також пасивна підтримка й використання в реалізації окремих адапційних заходів працівників і менеджменту підприємства, безперечно, суттєво збільшують адапційний потенціал, а отже, результативність його застосування. Разом із цим не можна погодитися з тим, що будь-яка з «особистостей» може задати вектор взаємодії. На нашу думку, формування й реалізації адапційного потенціалу повинна бути

підконтрольною, зокрема з позиції управління економічною безпекою, суб'єктам безпеки.

Проведене узагальнення й критичний огляд існуючих найбільш відмінних позицій щодо суті адапційного потенціалу дає змогу сформулювати власне визначення, яке спирається на ключові параметри, які були виявлені та обґрунтовані вище (рис. 1). Отже, адапційним потенціалом, виходячи з аспектів безпекової діяльності, потрібно вважати всі наявні ресурси й можливості, які можуть бути задіяні для реалізації заходів, спрямованих на адаптацію до впливу внутрішніх і зовнішніх загроз, що виникають через зміну умов функціонування, відповідно до стратегії розвитку підприємства задля вдосконалення керуючої й

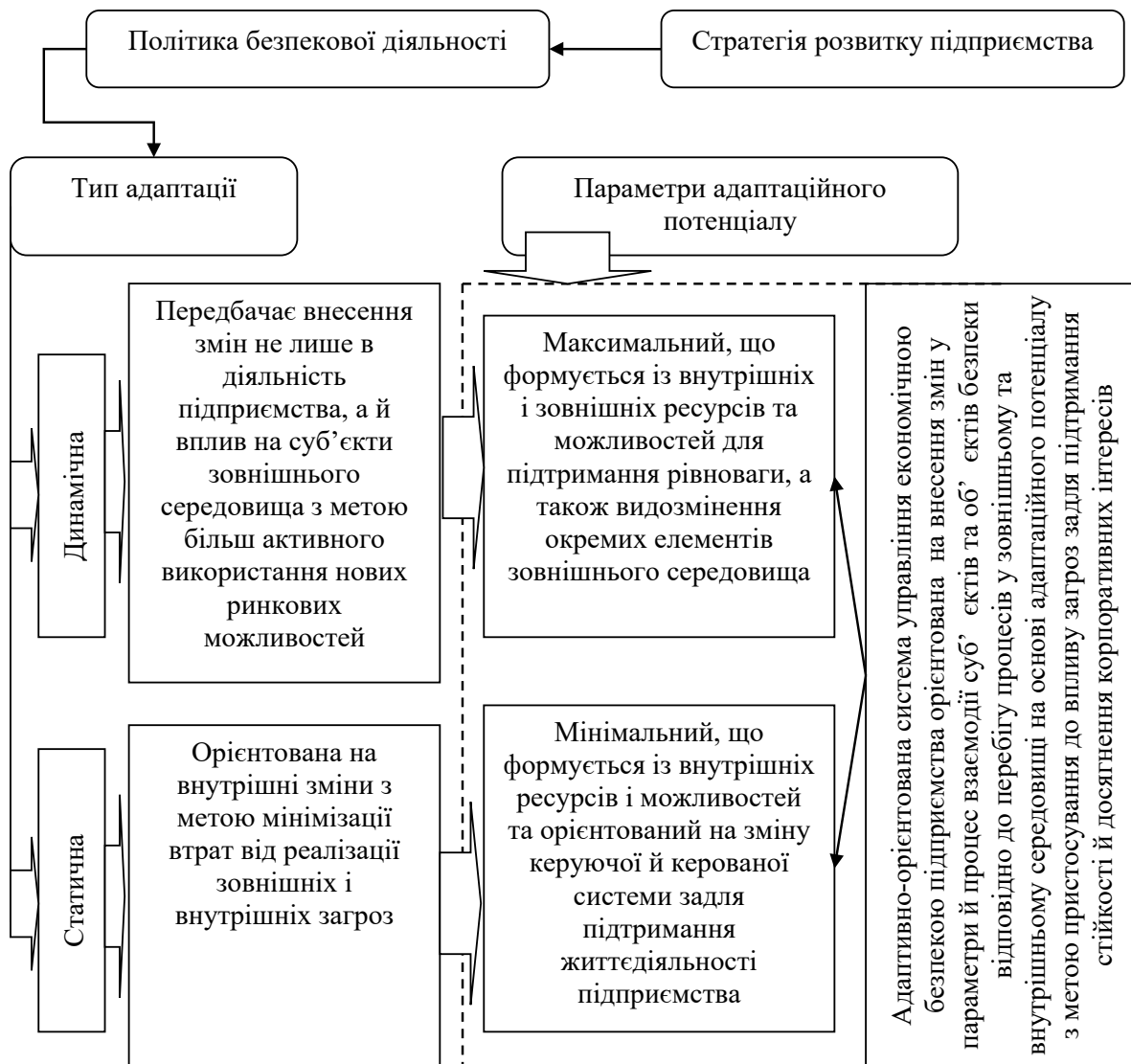


Рис. 2. Параметри формування й реалізації адаптаційного потенціалу в умовах створення адаптивно-орієнтованої СУЕБП

Джерело: сформовано автором

керуваної підсистем у межах системи управління економічною безпекою як основи підтримання стійкості та забезпечення розвитку.

Виходячи зі змісту запропонованого визначення, нами розглядаються параметри формування адаптаційного потенціалу відповідно до типу адаптації, що відповідає політиці безпекової діяльності й узгоджується зі стратегією розвитку підприємства (рис. 2).

У графічному вигляді нами акцентовано увагу на тому, що тип адаптації впливає на формування адаптаційного потенціалу, але при цьому адаптивно-орієнтована система повинна виконувати поставлені завдання щодо підтримання стійкості та створення безпечних умов для фінансово-господарської діяльності підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** Характер внутрішніх і зовнішніх загроз, які впливають

на фінансово-господарську діяльність українських підприємств, не завжди уможливорює їх ліквідацію, що змушує застосовувати адаптаційні заходи. Реалізація таких заходів повинна здійснюватися за ініціативою, під контролем і шляхом ефективного використання адаптаційного потенціалу суб'єктами безпеки. Із цієї позиції обґрунтовано авторське розуміння адаптаційного потенціалу, який, будучи важливим складником системи адаптивно-орієнтованої системи економічної безпеки підприємства, повинен забезпечувати можливість здійснення статичної та/або динамічної адаптації. Важливість своєчасного проведення адаптації для виживання й розвитку суб'єктів господарювання вимагає у подальшому приділити увагу окресленню місця адаптаційного потенціалу в структурі потенціалу підприємства з розробленням відповідних механізмів формування та раціонального використання.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Абалкин Л.И. Диалектика социалистической экономики. Москва : Мысль, 1981. 351 с.
2. Архангельский В., Зиновьев Л. Управление научно-техническим прогрессом в машиностроении. Москва : Экономика, 1983. 240 с.
3. Аскеров Т. Особливості визначення рівня адаптаційного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі. *Розвиток науки та бізнесу в умовах глобалізації* : матеріали Всеукр. наук-практ. конф. студентів та молодих науковців, м. Тернопіль, 15 травня 2019 р. Тернопіль : Осадца Ю.В., 2019. 227 с.
4. Березін О.В., Плотник О.Д. Економічний потенціал аграрних підприємств: механізми формування та розвитку. Полтава : Інтер Графіка, 2012. 221 с.
5. Грінченко Р.В. Розвиток теоретичних засад системи аналізу та оцінки адаптаційних можливостей підприємств. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2018. Вип. 3(68). С. 68–73.
6. Зяблицкая Н.В. Адаптационный потенциал как экономическая категория. *Научный журнал НИУ ИТМО*. 2012. № 1. С. 183–188.
7. Краснокутська Н. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
8. Лукинов И.И. Интенсификация социалистической экономики. Киев : Знания, 1989. 550 с.
9. Поліщук О.Б. Теоретичні основи формування адаптивно-орієнтованої системи управління економічною безпекою підприємства. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 2(103). С. 17–21.
10. Рачкован О.Д. Формування стратегії адаптації підприємств торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2015. № 5. С. 274–278.
11. Семенів О.М., Грибик І.І., Буняк С.О. Формування адаптаційного потенціалу організації в сучасних умовах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2004. № 507. С. 70–75.
12. Nelson D.R. Adaptation to Environmental Change: Contributions of a Resilience Framework. *Annual Review of Environment and Resources*. 2007. № 32. P. 395–419.

**REFERENCES:**

1. Abalkin L.I. (1981) *Dialektika sotsialisticheskoy ekonomiki* [Dialectics of the socialist economy]. Moscow: Mysl'. (in Russian)
2. Arkhangel'skiy V., Zinov'ev L. (1983) pravlenie nauchno-tekhnicheskim progressom v mashinostroenii [Management of scientific and technological progress in mechanical engineering]. Moscow: Ekonomika. (in Russian)
3. Askerov T. (2019) Osoblyvosti vyznachennia rivnia adaptatsiinoho potentsialu pidpriemstva rozdribnoi torhivli [Features of determining the level of adaptation potential of the retail enterprise]. Proceedings of the *Rozvytok nauky ta biznesu v umovakh hlobalizatsii (Ukraina, Ternopil, Traven 15, 2019)*, Ternopil: Osadtsa Yu.V., pp. 8–12.
4. Berezin O.V., Plotnyk O.D. (2012) *Ekonomichnyi potentsial ahrarnykh pidpriemstv: mekhanizmy formuvannia ta rozvytku* [Economic potential of agricultural enterprises: mechanisms of formation and development]. Poltava: Inter Hrafika. (in Ukrainian)
5. Hrinchenko R.V. (2018) Rozvytok teoretychnykh zasad systemy analizu ta otsinky adaptatsiinykh mozhlyvostei pidpriemstv [Development of theoretical foundations of the system of analysis and assessment of adaptive capabilities of enterprises]. *Visnyk ONU imeni I. I. Mechnykova*, vol. 3(68), pp. 68–73.
6. Zyablitskaya N.V. (2012) Adaptatsionnyy potentsial kak ekonomicheskaya kategoriya [Adaptive potential as an economic category]. *Nauchnyy zhurnal NIU ITMO*, no. 1, pp. 183–188.
7. Krasnokutska N. (2005) *Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka* [Enterprise potential: formation and evaluation]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury. (in Ukrainian)
8. Lukinov I.I. (1989) *Intensifikatsiya sotsialisticheskoy ekonomiki* [Intensification of the socialist economy]. Kiev: Znaniya. (in Russian)
9. Polishchuk O.B. (2021) Teoretychni osnovy formuvannia adaptivno-orientovanoi systemy upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva [Theoretical foundations of the formation of adaptive-oriented management system of economic security of the enterprise]. *Naukovyi visnyk PUET. Serii «Ekonomichni nauky»*, no. 2(103), pp. 17–21.
10. Rachkovan O.D. (2015) Formuvannia stratehii adaptatsii pidpriemstv torhivli [Formation of strategy of adaptation of trade enterprises]. *Biznes Inform*, no. 5, pp. 274–278.
11. Semeniv O.M., Hrybyk I.I., Buniak S.O. (2004) Formuvannia adaptatsiinoho potentsialu orhanizatsii v suchasnykh umovakh [Formation of adaptive potential of the organization in modern conditions]. *Visnyk Nats. un-tu «Lvivska politekhnika»*, no. 507, pp. 70–75.
12. Nelson D.R. (2007) Adaptation to Environmental Change: Contributions of a Resilience Framework. *Annual Review of Environment and Resources*, no. 32, pp. 395–419.