

УДК 658:005.922.1:33

**Пожуєва Т.О.**, к.е.н., доцент  
доцент кафедри економіки підприємства  
**Заводовська О.А.**  
магістр кафедри економіки підприємства  
*Запорізька державна інженерна академія*  
ksusha-1990@km.ru

## **АДАПТАЦІЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ДО СУЧАСНИХ УМОВ ЗАХИЩЕНОСТІ БІЗНЕСУ**

**Пожуєва Т.О., Заводовська О.А. Адаптація суб'єктів господарювання до сучасних умов захищеності бізнесу.** В статті проаналізовано основні підходи щодо функціонування, поняття економічної безпеки. Розглянуто складові механізму адаптації як засобу підвищення дієвості економічної безпеки субекта господарювання. Поетапно досліджено процес адаптації як певну управлінську технологію.

**Пожуєва Т.А., Заводовская О.А. Адаптация субъектов хозяйствования к современным условиям защищенности бизнеса.** В статье проанализированы основные подходы к функционированию, понятие экономической безопасности. Рассмотрены составляющие механизма адаптации как средства повышения действенности экономической безопасности субъекта хозяйствования. Поэтапно исследован процесс адаптации как определенная управленческая составляющая.

**Pozhueva T., Zavadovska O. Entities adaptation to modern conditions of business security.** The main approaches to the operation and the concept of economic security are analyzed. The components of the mechanism of adaptation as a means of increasing the effectiveness of the economic security of a business entity are considered. The process of adaptation is developed in stages as certain management component.

### **Постановка проблеми**

За ринкових умов господарювання дуже важливого значення набуває економічна безпека суб'єктів господарської діяльності. Сучасні економічні умови, в яких працюють підприємства, характеризуються недобросовісною конкуренцією, неконтрольованою приватизацією, нестабільністю соціально-економічної ситуації та відсутністю чіткої системи правового захисту суб'єкта господарювання. Такі негативні впливи є головними загрозами безпеки українського бізнесу. Тому питання управління економічною безпекою є дуже актуальним, тому що воно тісно пов'язане із спроможністю суб'єкта господарювання як економічної системи усунути різноманітні загрози та адаптуватися до зовнішніх умов. Якщо на підприємстві створена система економічної безпеки та воно здатне адаптуватися, то таке підприємство може стабільно розвиватися та бути конкурентоспроможним. Особливої уваги

питання економічної безпеки набуло в умовах глобальної економічної кризи, яка стала серйозним викликом не тільки для суб'єктів господарювання, але і для національних економік розвинутих країн.

Концепція формування механізму адаптації як засобу забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання та управління цим процесом повинна ґрунтуватися на її сутності та відповідності тим викликам зовнішнього середовища, які є небезпечними для даної економічної системи.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Дослідженню економічної безпеки присвятили свої роботи Л. Абалкін, А. Архіпов, М.А. Брендіков, О.І. Барановський, А.А. Драга, В. Забродський, М. Капустін, Д.Ковальов, А. Крисін, О.М. Ляшенко, В.П. Пономарьов, О.А. Полушкін, Т.Сухорукова, В.В. Шликов, В.Л. Шульц та інші.

Незважаючи на те, що поняття «економічна безпека» відносно нове в науковій літературі, питання дослідження економічної безпеки привернуло увагу багатьох авторів.

Капустін М. під економічною безпекою розуміє сукупність чинників, які забезпечують незалежність, стійкість, здатність до прогресу в умовах дестабілюючих факторів[6, С.12].

Ковальов Д. визначає економічну безпеку суб'єкта господарювання як «захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усувати різноманітні загрози або пристосовуватися щодо існуючих умов, які негативно не впливають на його діяльність»[7,С.48].

Забродський В. під економічною безпекою розуміє «кількісну та якісну характеристику фірми, яка відображає спроможність «самовиживання» та розвитку в умовах виникнення зовнішніх та внутрішніх економічних загроз»[5,С.35].

Аналогічну думку висловлює В. Шликов, розглядаючи економічну безпеку як «...стан захищеності життєво важливих інтересів суб'єкта господарювання від реальних і потенційних джерел небезпеки чи економічних загроз»[12,С.138].

Незважаючи на багатоманітність підходів щодо визначення сутності економічної безпеки суб'єкта господарювання, науковці в основному пропонують механістичні моделі або ототожнюють її з ефективною діяльністю[9,С.73].

Деякі науковці звертають свою увагу на методологічні підходи щодо розробки алгоритмів реструктуризації та модернізації як окремих складових адаптаційного механізму[1,2,3,8]. Такі підходи неповні або частково обмежені, тому що не розкривають механізми взаємодії зовнішніх загроз із суб'єкта господарювання та особливості управління ними.

**Невирішеними проблемами** в цій сфері вважаємо недостатню увагу щодо дослідження специфіки реалізації механізму адаптації через канали взаємодії системи економічної безпеки суб'єкта господарювання із зовнішнім середовищем. Слід зазначити, що система економічної безпеки суб'єкта господарювання - це здатність суб'єкта господарювання як економічної системи гармонізувати свої інтереси з інтересами зовнішнього середовища або

безпосередньо результат цієї гармонізації, отриманий у процесі адаптації. Нездатність оперативно реагувати, адаптуватися до змін та управляти цим процесом може стати причиною кризи суб'єкта господарювання.

#### **Постановка завдання.**

Метою дослідження є визначення специфіки каналів взаємодії системи економічної безпеки суб'єкта господарювання з зовнішнім середовищем через механізм адаптації та управління цим процесом як передумови забезпечення стратегічної стійкості суб'єкта господарювання.

#### **Викладення основного матеріалу дослідження.**

Внутрішнє середовище будь-якої економічної системи має адекватно реагувати на виклики, гармонізуючи свої зв'язки із зовнішнім середовищем. Вважаємо, що засобом гармонізації взаємодії має бути механізм адаптації та управління ним. Для забезпечення реалізації такої адаптації, доцільно використовувати підхід, основними положеннями якого мають бути:

1. Об'єктом економічної безпеки суб'єкта господарювання має бути вся її економічна система.
2. Ця система повинна мати здатність не тільки протидіяти загрозам, але й гарантувати сталий розвиток економічної системи відповідно до її суспільної місії.
3. Економічна система має бути дієвою, здатною ефективно використовувати власні ресурси.

Дієвість системи економічної безпеки зазвичай має бути досягнуто шляхом формування адаптаційних механізмів як засобу гармонізації інтересів суб'єкта господарювання з викликами зовнішнього середовища (зміни в кон'юнктурі ринку, технічного та організаційного характеру, соціально-політичних умов) та управління цими процесами. Механізм адаптації - це система гнучкого реагування, «здатність своєчасно проводити адекватні зміни для корекції діяльності підприємства відповідності до вимог зовнішнього середовища»[13,С.347]. У спрощеному варіанті - це процес зміни параметрів та складових системи у відповідь на дію чинників зовнішнього середовища.

Саме стан кризи економічної системи є свідченням неспроможності цієї системи оперативно управляти змінами, яких потребує зовнішнє середовище. Тому основною метою процесу адаптації має стати створення дієвого механізму, основним завданням якого має бути забезпечення швидкого реагування суб'єкта господарювання на дію зовнішніх загроз. Основними елементами такого механізму мають стати такі чинники, як реструктуризація, модернізація, реінжиніринг, управління на основі внутрішніх та зовнішніх сигналів.

В умовах незначних труднощів у роботі підприємства доцільно застосовувати такі методи модернізації, як поліпшення або оновлення існуючих елементів організаційно-виробничої системи: технологій, техніки, оборотних капіталів (активів), систем управління постачанням, збутом, виробництвом, сфер взаємодії підприємства з банками, інвесторами, постачальниками, покупцями та робочою силою. Своєчасно проведені якісні необоротні дії з

модернізації готують підприємство до можливих змін навколишнього середовища.

Більш глибокі структурні зміни в економічній системі передбачає реструктуризація, тому проводити її доцільно, коли у суб'єкта господарювання вже є певні проблеми. Вона передбачає здійснення організаційно-економічних, технічних та правових заходів, які здатні зняти суперечності між вимогами ринку та застарілою системою управління підприємством. Природа та міра необхідної реструктуризації залежать від характеру проблем суб'єкта господарювання. Іноді суб'єкт господарювання потребує лише часткової або обмеженої реструктуризації.

Особливої уваги вимагає управлінська реструктуризація, яка пов'язана з підготовкою та перепідготовкою персоналу, з орієнтацією на конкурентоспроможне функціонування суб'єкта господарювання, зміну його організаційної структури, менеджменту, технологічної, інноваційної та маркетингової політики. Без такої реструктуризації неможливо проводити докорінні зміни в інших сферах.

Реінжиніринг передбачає радикальну перебудову системи суб'єкта господарювання та процесів, які відбуваються в цій системі. Як стверджують М. Хаммер та Дж. Чампі: «Світ Адама Сміта та типові для нього способи ведення бізнесу – вчорашній день»[11,С.5]. Реінжиніринг дозволяє мислити «по-новому». Кінцева мета реінжинірингу - зміна суб'єкта господарювання, утвердження нової філософії управління бізнесом, що орієнтована на процеси, радикальні та фундаментальні зміни, які значно підвищують їх ефективність.

В основному таких радикальних змін потребують суб'єкта господарювання, які вже відчувають певні проблеми, але бувають випадки, коли реінжиніринг є складовою політики агресивного маркетингу фірм, які таким чином готуються до проблем заздалегідь.

Процес адаптації як певний механізм управління економічною безпекою суб'єкта господарювання треба розглядати як управлінську технологію, засновану на відповідних моделях реалізації цього механізму:

- модель активного поведіння – суб'єкт господарювання готовий до адаптації, її темп високий. Наявні розроблені принципи адаптації, моделі, що враховують характер та масштаб змін. Характер адаптації системний(охоплює всі сфери та підрозділи).

- модель консервативного поведіння – суб'єкт господарювання пасивне, його поведінка багато в чому інерційна. Відсутні активні кроки на ринку. Проблеми, що виникають, вирішуються або традиційним способом, або очікується їх розв'язання на державному рівні. Низький темп адаптації. Моделі та принципи адаптації не розроблені. Адаптація має, як правило, локальний характер (зміни відбуваються в окремих підрозділах).

- модель змішаного поведіння – адаптація виборча, тобто залежить від виду та інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища. Темп адаптації нижчий, ніж при активній моделі. Наявні загальні принципи адаптації та способи поведіння, але модель не розроблена[4, С.134-135].

Обрана модель буде визначати послідовний перебіг реалізації тих функцій управління економічною безпекою, які сформують процес адаптації. Складовими цього процесу мають бути такі етапи:

1. Проведення поточного моніторингу зовнішнього середовища суб'єкта господарювання, в якому воно функціонує (політико-правові зміни, конкуренти, постачальники, споживачі, інфраструктура ринку тощо).

2. Проведення моніторингу внутрішнього середовища (зміни мети, завдань, структури, технологій, кадрові зміни, ресурсні зміни).

3. Діагностика показників діяльності суб'єкта господарювання та аналіз їх динаміки (фінансовий стан, фінансові результати діяльності, виробництва та реалізації продукції, ефективності використання ресурсів, витрат на виробництво продукції, ділової активності тощо). Причини змін показників у небажаному напрямку слід вважати результатом негативної дії зовнішнього або внутрішнього середовища, тому доцільно встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між небажаними змінами та показниками діяльності суб'єкта господарювання.

4. Виявлення передумов адаптації суб'єкта господарювання, наприклад, виявлення негативних тенденцій у динаміці показників фінансового стану підприємства в процесі проведеного моніторингу або прийняття несприятливих нормативно-правових актів органами державної влади.

5. Формулювання цілей адаптації. Саме цілі визначатимуть ті показники, яких підприємство хоче досягти.

6. Вибір форми адаптаційної реакції та визначення її змісту, при якому необхідно проаналізувати можливості реалізації адаптаційного процесу на підставі визначення кількості необхідних ресурсів.

7. Планування процесу адаптації. Результати попередніх етапів дають можливість накреслити конкретний план дій щодо досягнення запланованих показників за умови мінімізації ризиків та затрат. Заходи, підібрані за такими критеріями, дають змогу скласти цільову програму адаптації, яка дозволяє передбачити всі необхідні зміни у всіх підрозділах та внутрішніх системах суб'єкта господарювання. Для вирішення питання забезпечення взаємодії адаптаційних механізмів із внутрішніми системами та підрозділами при плануванні процесу адаптації необхідно використовувати компактну форму конфігуратора, що дозволяє регламентувати процес адаптації конкретною сукупністю документів та передавати велику кількість інформації спеціалістам, які керують процесом адаптації. Після складання конфігуратора в процесі стратегічного та тактичного планування складається загальна схема адаптаційного процесу, яка є головним засобом управління цим процесом. При складанні планів процесу адаптації необхідно дотримуватися необхідного рівня деталізації. Загальна схема адаптації та інформація таблиць конфігуратора дозволяє переходити до бюджетування процесу адаптації суб'єкта господарювання.

8. Формування організаційної структури управління процесом адаптації з розподілом повноважень та відповідальності.

9. Доведення інформації щодо адаптаційних змін до персоналу та його мотивація на виконання робіт, пов'язаних з реалізацією процесу адаптації.

10. Контроль та аналіз рівня виконання заходів адаптації з метою вияву збоїв та помилок у процесі реалізації передбачених заходів з метою їх своєчасного усунення.

11. Розробка та впровадження заходів щодо усунення виявлених недоліків, корегування адаптаційних заходів.

12. Оцінка ефективності застосування механізму адаптації. І тут доцільно говорити про досягнення таких результатів функціонування цього механізму, який перевищував би затрати на його інформаційне, правове, кадрове та інвестиційне забезпечення.

### **Висновки та пропозиції**

Таким чином, за ринкових умов господарювання важливого (якщо не вирішального) значення набуває економічна безпека всіх суб'єктів підприємницької та інших видів діяльності. Функціонування системи економічної безпеки суб'єкта господарювання передбачає вимушену адаптацію підприємства, основним мотивом якої є необхідність захисту його інтересів. Управління економічною безпекою неможливе без її гнучкого реагування на зовнішні та внутрішні виклики. Поєднуючим компонентом такої гнучкої взаємодії повинен бути механізм адаптації суб'єкта господарювання як засіб забезпечення його економічної безпеки. Тобто управління економічною безпекою підприємства зводиться до управління процесом адаптації. Основою адаптації суб'єкта господарювання до впливу зовнішнього середовища має бути здатність внутрішніх систем до гнучкого реагування на виклики. Можливість управляти адаптаційними процесами стає в ринкових умовах основною вимогою до такого менеджменту підприємства, який би забезпечував його економічну безпеку.

### **Список літератури:**

1. Білошкурська Н.В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства [Текст] / Н.В. Білошкурська // Актуальні проблеми економіки. - 2010. - № 12 (114). - С. 101-104.

2 Бужимська К.О. Деякі складові теоретико-методологічної бази інноваційно-технологічної модернізації [Текст] / К. О. Бужимська // Вісник ЖДТУ. - 2009. - №4. - С. 202-207.

3. Довгань Л. Є. Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління підприємством [Текст] / Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонко // Актуальні проблеми економіки. - 2010. -№ 11(113). -С. 115-122.

4. Донець Л.І. Економічна безпека підприємства [Текст]: навчальний посібник / Л.І. Донець, Н.В. Ващенко. - К.: Центр учбової літератури, 2008. - 240с.

5. Забродский В. Теоретические основы оценки экономической безопасности отрасли и фирмы [Текст] / В. Забродский, Н. Капустин // Бизнес-информ. - 1999. -№15-16. - С. 35-37.

6. Капустин Н. Экономическая безопасность отрасли и фирмы [Текст] / Н. Капустин // Бизнес-информ. - 1999. - №11. - С. 12.

7. Ковалев Д. Экономическая безопасность предприятия [Текст] / Д.Ковалев, Т. Сухорукова // Экономика Украины. - 1998. - №10. -С. 48-51.

8. Коваленко Д.І. Методологічний підхід до розроблення алгоритму реструктуризації промислових підприємств України [Текст] / Д.І. Коваленко // Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. - 2006. - №2. -С. 27-30.

9.Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізми забезпечення [Текст]: монографія / Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко. - К.: Лібра, 2003. -280 с.

10.Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту [Текст]: навч. посібн./ О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - 4-те вид. [стереот.]. -Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «Інтелект+» ПДО), «Інтелект-Захід», 2009. -384 с.

11. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе: пер. с англ. / М. Хаммер, Д. Чампи - Изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2005. - 118 с.

12. Шлыков В.В. Комплексное обеспечение экономической безопасности предприятия [Текст] / В.В. Шлыков. -СПб,1999. -138 с.

13. Ячменова В.М. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність» [Електронний ресурс] / В.М. Ячменова, З. О. Османова // Вісник Національного університету «Львівська Політехніка». - 2010. - № 684. - С. 346-353. - Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/> / portal / natural / VNULP / Ekonomika / 2010\_684 / 71.pdf.

**Ключові слова:** економічна безпека, підприємство, механізм адаптації, процес адаптації, управління, модернізація, реструктуризація.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, предприятие, механизм адаптации, процесс адаптации, управление, модернизация, реструктуризация.

**Keywords:** economic security, an enterprise, the adaptation mechanism, the adaptation process, management, modernization.

*Надійшла до редакції 29.01.2013 р.*