

Рудніченко Євгеній Миколайович¹, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та адміністрування
Корбут Дмитро Валерійович¹, аспірант кафедри менеджменту та адміністрування
¹Хмельницький національний університет

Rudnichenko Yevhenii¹, Doctor of Science in Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Administration, <https://orcid.org/0000-0002-9407-2026>
Korbut Dmytro¹, PhD student, the Department of Management and Administration, <https://orcid.org/0009-0001-8463-5112>
¹Khmelnytskyi National University

АДАПТИВНІСТЬ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ADAPTABILITY AS AN INTEGRAL COMPONENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISE MANAGEMENT IN CONDITIONS OF INSTABILITY

Рудніченко Є. М., Корбут Д. В. Адаптивність як невід'ємна складова управління промисловими підприємствами в умовах нестабільності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4. С. 407 – 410.

Rudnichenko Y., Korbut D. Adaptability as an integral component of industrial enterprise management in conditions of instability. *Ukrainian journal of applied economics and technology*. 2024. Volume 9. № 4, pp. 407 – 410.

В статті зазначено, що кризові трансформації і адаптація підприємств є взаємопов'язаними паралельними процесами, які формують єдиний механізм виживання, розвитку і збереження конкурентних переваг в умовах нестабільності. Авторами систематизовано основні етапи становлення теорії адаптації в економічному просторі, проаналізовано вклад вітчизняних та зарубіжних науковців в розвиток сучасної концепції адаптивності, а також, визначено місце філософських концепцій в теорії управління економічними системами. Зауважено, що адаптивність є «новою конкурентною перевагою», адже здатність швидко та ефективно адаптуватися є набагато важливішою для успіху, ніж традиційні конкурентні переваги, такі як лідерство за вартістю чи диференціація продукту. Наголошено, що управління економічною системою підприємства в умовах нестабільності слід розглядати як адаптивний процес, який відрізняється від традиційних підходів гнучкістю, здатністю враховувати дестабілізаційні чинники.
Ключові слова: адаптивність, трансформації, промислові підприємства, стоїцизм, Дарвінізм.

In the context of the constant multi-vector dynamics of the modern economic environment, domestic business entities increasingly face challenges that require prompt responses and profound transformations of their structures, business processes, and managerial decision-making. In this regard, the issue of forming an adaptive mechanism and managing crisis transformations becomes particularly relevant. The study aims to substantiate the essence of adaptation as an integral component of industrial enterprise management in conditions of instability, as well as to identify mechanisms that contribute to enhancing their resilience to crisis changes. The category of «adaptation», like many other terms, entered economic science from biology, as it is used in the natural sciences to describe the process of an organism adjusting to changing external conditions, a set of morphological, physiological, behavioral, and other characteristics that enable it to maintain an optimal way of life under existing conditions. In today's dynamic business environment, adapting quickly and effectively is far more important to success than traditional competitive advantages such as cost leadership or product differentiation. So, in nature, all organisms must adapt to their environment to survive, which implies the need to constantly change their behavior or structure to accommodate changes in climate, competitors, or other species competing for resources. But, unlike species that adapt naturally over generations, modern businesses have very little time. They must actively and continuously change their mindset and culture to embrace adaptability as individuals, organizations, and society. These philosophical concepts form a valuable approach to business adaptation, where internal resilience and flexibility in making new decisions are important. Stoicism teaches how to overcome challenges, while Darwinism explains why adaptation is a key condition for survival. In a dynamic environment, companies that apply these principles cannot only withstand crises but also use them as a catalyst for growth. This approach allows businesses to remain competitive, innovative, and resilient to change.
Keywords: Adaptability, transformations, industrial enterprises, stoicism, Darwinism.

Вступ

Починаючи з 2020 р. економічні системи вітчизняних суб'єктів господарювання були під негативним впливом низки факторів, зокрема, подолання наслідків пандемії COVID-19, енергетичної кризи, а також визначальним з лютого 2022 р. була військова агресія РФ, що зумовлювало трансформаційні зміни у всіх сферах економіки та держави, викликаючи кризу або хаос. В цих умовах інституційне середовище, суб'єкти господарювання та суспільство в цілому перебувають під впливом множини різного роду факторів. Їх взаємодія та безпосередній вплив стимулює виникнення процесів, які часто є причиною стагнації та криз різних масштабів і інтенсивності [4]. В умовах постійної різновекторної динаміки сучасного економічного середовища вітчизняні суб'єкти господарювання все частіше стикаються з викликами, які вимагають не лише оперативного реагування, а й глибокої трансформації їхніх структур, бізнес-процесів і прийняття управлінських рішень. У цьому контексті проблема формування адаптивного механізму та управління кризовими трансформаціями набуває особливої актуальності [3].

Відмітимо, проблемам адаптації, аналізу підходів та інструментів адаптивного управління промисловими підприємствами присвячено роботи таких учених, як Козак К. [2], Ніколаєв М., Чернявська Т. [3], Погорелов Ю. [4], Прохоров В. [5], Gardner A. [8], Sharma, A. [11] та інші науковці. В той же час, незважаючи на значну кількість публікацій, на сьогодні не вирішеними є питання сутності адаптації як ключового чинника забезпечення стійкості промислових підприємств, її структурних компонентів та механізмів реаліза-

ції в умовах нестабільності. Залишається відкритим питання про взаємозв'язок між адаптивністю управління та конкурентоспроможністю підприємств, що зумовлює високу актуальність цього дослідження.

Формулювання цілей статті

Метою дослідження є обґрунтування сутності адаптації як невід'ємної складової управління промисловими підприємствами в умовах нестабільності, а також виявлення механізмів, що сприяють підвищенню їхньої стійкості до кризових змін.

Виклад основного матеріалу дослідження

З початком повномасштабного вторгнення РФ, вітчизняні підприємства зіткнулися з безпрецедентними викликами та загрозами, адже вплив на економічну систему суб'єктів господарювання такої загрози як війна, має складний і масштабний характер. За таких умов, кризові трансформації виникають як рефлексія на радикальний перетворення в зовнішньому середовищі, які створюють загрози для стабільного функціонування підприємства, що потребує розробки відповідних адаптаційних механізмів. Отже, кризові трансформації і адаптація підприємств є взаємопов'язаними паралельними процесами, які формують єдиний механізм виживання, розвитку і збереження конкурентних переваг в умовах нестабільності, адже кризові трансформації створюють передумови для змін, а адаптація дозволяє інтегрувати ці зміни в діяльність підприємства, забезпечуючи його стійкість у довгостроковій перспективі.

Зауважимо, становлення теорії адаптації почалося з 90-х років ХХ ст., коли домінуючою ідеєю в теорії менеджменту стає «адаптація як засіб забезпечення стійкого функціонування». Як зазначає О. Харчишина, активний розвиток теорії адаптивного управління відбувся як відповідь на «...складність, невизначеність та рухливість зовнішнього середовища, що висуває на перший план проблеми пристосування підприємств до таких умов» [6]. Теоретичні основи адаптивного управління набули свого розвитку в рамках ситуаційного підходу у менеджменті [3]. Фундаментальними в цьому плані є роботи Дж. Вудварда, яка заклала основи наукової традиції дослідження структурних параметрів організації в умовах мінливого оточення [14], а також Т. Бернса та Дж. Сталкера, які свій науковий інтерес пов'язували з розробкою адаптивних організаційних структур, що можуть змінюватися під впливом ситуаційних факторів [7]. Зауважимо, адаптаційні, або так звані, інкрементальні теорії організаційних змін (де адаптація охоплює як проактивні, так і реактивні заходи) стверджують, що компанії постійно оцінюють свої змінні середовища та цілеспрямовано адаптуються до загроз і можливостей, крім того, ці теорії підкреслюють інтерактивний зв'язок між суб'єктом господарювання та зовнішнім середовищем. Таким чином, хоча адаптація може вважатися проактивною, такі дії завжди є відповіддю на певний чинник із зовнішнього середовища, наприклад, на зовнішні залежності, описані в моделі ресурсної залежності Дж. Пфеффера і Дж. Р. Саланчика [10], або на сприйнятий стимул, що походить із «створеного» управлінського середовища [13].

Вагомий внесок в розвиток сучасної концепції адаптивності зробили науковці з США та Франції (А. Шарма, Д. Рангараджан та Б. Паесбругге), які аналізували існуючі дослідження та здійснюючи інтерв'ю з керівниками відділу продажів міжнародних компаній систематизували стратегічні інструменти забезпечення гнучкості комерційної діяльності в умовах мінливого середовища. Зокрема, вони запропонували для забезпечення стійкості підприємства на ринку створювати так звані «адаптивні торгові сили», які мають зосередитися на трьох сферах змін: збільшення гнучкості та адаптивності функцій, які виконує торговельна група; покращення адаптивності масштабу, в якому функції продажів можна швидко передати на інсорсинг або аутсорсинг; технологічна адаптація, в якій торговельна група використовує технології, найбільш актуальні для клієнтів [11].

Категорія «адаптація», як і багато інших термінів, потрапила в економічну науку з біології, адже вона використовується в природничих науках у розумінні процесу пристосування організму до мінливих зовнішніх умов; сукупності морфологічних, фізіологічних, поведінкових та інших особливостей організму, які дають йому змогу вести оптимальний спосіб життя в наявних умовах існування [2].

Сьогодні значна кількість науковців стверджують про певну аналогію між природними та соціально-економічними системами, яка базується на схожості їхньої структури, складності, адаптивності та еволюційного характеру. Обидві системи складаються з великої кількості взаємодіючих між собою елементів, які, створюючи цілісні структури, здатні адаптуватися до змін зовнішнього середовища. В цьому контексті, багато вчених наголошують на можливості використання знань про природні закони й адаптаційні механізми для розуміння та управління складними системами, включаючи управління економічними системами. Зокрема, природні системи, які функціонують за незмінними законами фізики, часто розглядаються як ідеальні моделі. Наприклад, Дж. Ерроу, видатний економіст і Нобелівський лауреат, підкреслює, що адаптаційні механізми, властиві біологічним системам, можуть бути розширені до загальної теорії еволюції, яка, може бути застосована для управління складними системами, такими як суб'єкти господарювання [2]. Ця ідея підтримує міждисциплінарний підхід зазначеної тематики, що дозволяє використовувати принципи природничих наук для вирішення економічних і бізнесових проблем, зокрема для розробки адаптаційних стратегій у контексті сучасних викликів

Слід зазначити, що невід'ємною частиною розробки будь якої наукової концепції чи ідеї є дослідження філософських теорій, які доповнюють та впорядковують фундаментальні розуміння природи знання, методології дослідження та взаємодії науки і суспільства. На важливості врахування постійної трансформації та адаптації до зовнішніх факторів наголошує низка філософських концепцій, які мають давнє коріння, проте їх ідеї залишаються актуальними для сучасного бізнесу. Наприклад, сучасні питання адаптації економічних систем до факторів зовнішнього середовища корелюються із положеннями таких філософських концепцій, як стоїцизм та дарвінізм, базові принципи яких є вкрай актуальними для сучасного бізнес-середовища, адже швидкість, динаміка змін і непередбачуваність є звичними умовами

сьогодення. У світі цифровізації, глобалізації та постійних криз, таких як пандемії чи військові конфлікти, підприємствам необхідно знаходити способи ефективного реагування на потенційні загрози. Зазначені філософські концепції допомагають бізнесу зрозуміти, що адаптація, практичність та стійкість є не просто складовими елементами успішного функціонування економічних систем, а вирішальними факторами для досягнення довгострокової мети та формування конкурентоспроможних переваг.

В цьому контексті, філософські течії стоїцизму та дарвінізму мають вагомe значення для розуміння сутності адаптації бізнесу до динамічного зовнішнього середовища. Зокрема, стоїцизм акцентує увагу на важливості контролю над тим, що у сфері впливу підприємства та прийнятті змін як неминучої частини реальності (Сенека, Епіктет і Марк Аврелій). Він допомагає бізнесу залишатися стійким у кризових умовах, зосереджуючись на внутрішніх ресурсах і можливостях для реагування. Як зазначив Луцій Анней Сенека, один з найбільших представників стоїцизму в філософії, «ми не можемо контролювати вітер, але можемо налаштувати вітрила» [15]. Це означає, що хоча відсутня можливість контролювати події, які відбуваються навколо, завжди є можливість контролювати реакцію на них. Людство часто стикається зі значними обмеженнями у цьому світі. Зважаючи на те, що відсутня можливість впливати на події зовнішнього середовища, стає очевидним, що єдиний можливий вибір – адаптуватися. Системи можуть адаптуватися до свого оточення, і якщо подивитися на це в довгостроковій перспективі, стає зрозуміло, що адаптація є ключовим механізмом їхнього виживання, розвитку та здатності зберігати стійкість у мінливих умовах.

Не менш актуальною в контексті теми дослідження є положення учення і науково-філософської концепції, що ґрунтується на теорії еволюції Чарльза Дарвіна – дарвінізму [12]. В основі цієї теорії покладено принцип виживання найбільш адаптивних, що є особливо актуальним у світі швидких технологічних змін, цифровізації та глобалізації [8]. Підприємства, які швидко інтегрують інновації та змінюють свої моделі функціонування відповідно до потреб ринку, успішно витримують конкуренцію. Ч. Дарвін у своїй праці «Походження видів» припустив, що «виживає не найсильніший чи найрозумніший вид, а той, який найкраще адаптується до змін» [1]. Ця теза є вкрай актуальною для сьогодення, адже сучасний «простір функціонування» суб'єктів господарювання визначається технологіями, і це середовище змінюється з небаченою швидкістю. В сучасному контексті її можна трансформувати – «ринки, клієнти й технології змінюються швидко, і тільки підприємства, що адаптуються, зможуть ефективно функціонувати». Наприклад, учасники ринку, які пропустили цифрову трансформацію, часто втрачають позиції на ринку, адже зв'язок, аналітика даних та штучний інтелект швидко трансформують сучасний світ, і, згідно із законом Мура, цей темп лише прискорюватиметься. В одному із річних звітів IBM зазначено, що 90 % даних у світі було створено за останні два роки. Так само, як у 2000 році важко було уявити 2025-й, так зараз важко передбачити, як виглядатиме наш світ у 2030 чи 2035 році [9].

Технологічні зміни створили величезні можливості для підприємств, що впроваджують інновації, але також створили серйозні виклики для тих, хто не встигає адаптуватися. Аналітики Credit Suisse у звіті для інвесторів зазначили, що середній вік компанії у списку S&P 500 знизився з 60 років у 1950-х до менш ніж 40 років нині. На думку експертів, ефективно функціонувати зможуть не найбільші чи найбільш фінансово стабільні підприємства, а ті, які зможуть адаптуватися до експоненційно зростаючого темпу змін. Аналіз практики функціонування бізнес-структур свідчить, що відсутність здатності до адаптації призводить до банкрутства чи злиття, наприклад, Blockbuster не змогла адаптуватися до переходу на цифрові медіа, Kodak не зуміла змінити стратегію під час переходу від плівки до цифрових форматів, Borders прогнала у цифровій торгівлі книгами, в той же час Sears, яка була основним універсальним магазином понад століття, стала неактуальною, коли не змогла адаптуватися до омніканальної роздрібно́ї торгівлі та змін споживчих уподобань [9]. Водночас підприємства, які прийняли зміни, змогли перетворити їх на свою перевагу, зокрема Netflix, Uber, Airbnb, Apple, Amazon і Google – це яскраві приклади того, як те, що сьогодні здається незначним, завтра може стати незамінним. Компаніям необхідно підходити до адаптивності через структуру, стратегію, технології та культуру, щоб постійно реагувати на змінні обставини.

Отже, в природі всі організми повинні адаптуватися до свого середовища, щоб вижити, що передбачає необхідність постійної зміни своєї поведінки або структури для пристосування до змін клімату, конкурентів чи інших видів, що претендують на ресурси. Але, на відміну від видів, які адаптуються природно протягом поколінь, сучасний бізнес має дуже мало часу і повинен активно й постійно змінювати своє мислення та культуру, щоб прийняти адаптивність як індивіди, організації та суспільство загалом. Зазначені філософські концепції формують цінний підхід до адаптації бізнесу, де важлива як внутрішня стійкість, так і гнучкість у прийнятті нових рішень. Стоїцизм вчить долати виклики, а дарвінізм пояснює, чому адаптація є ключовою умовою виживання. У динамічному середовищі підприємств, які застосовують ці принципи, здатні не лише протистояти кризам, але й використовувати їх як каталізатор для зростання. Такий підхід дозволяє бізнесу залишатися конкурентоспроможним, інноваційним та стійким до змін.

Зауважимо, фокус на адаптивності не новий для бізнес-структур, адже найуспішніші підприємства останніх двох-трьох десятиліть – це ті, хто зумів скористатися змінами. У 2011 р. автори статті в Harvard Business Review назвали адаптивність «новою конкурентною перевагою» (adaptability – the new competitive advantage) і зазначила, що традиційні підходи до стратегії не завжди працюють, оскільки вони базуються на припущенні про передбачуване та стабільне середовище. Автори концепції стверджують, що в сучасному динамічному бізнес-середовищі здатність швидко та ефективно адаптуватися є набагато важливішою для успіху, ніж традиційні конкурентні переваги, такі як лідерство за вартістю чи диференціація продукту.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Таким чином, сучасні умови діяльності промислових підприємств вимагають активізації та прискорення адаптаційних процесів шляхом розробки та впровадження механізму адаптивного управління їх розвитком, що є ключовим фактором забезпечення економічної безпеки. На думку багатьох

вчених, управління економічною системою підприємства в умовах нестабільності слід розглядати як адаптивний процес, який відрізняється від традиційних підходів гнучкістю, здатністю враховувати дестабілізаційні чинники та нейтралізувати негативний вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Ефективне адаптивне управління передбачає можливість змінюватися, самонавчатися та розвиватися відповідно до нових викликів. Це стає можливим завдяки реалізації ключових системних властивостей, зокрема емерджентності, детермінізму та коеволюційних процесів, що забезпечують взаємозалежну трансформацію елементів економічної системи підприємства та сприяють її сталому розвитку.

Література

1. Бурлакова І.А. Психологія професійного мислення, готовність до змін Навчально-методичний матеріал. Київ, Видавництво КРЦПК, 2022. 68 с.
2. Козак К. Б. Механізми адаптації підприємств агропромислового виробництва до траєкторії сталого економічного розвитку. *Економічний простір*, 2020. № 162, С. 30-36.
3. Ніколаєв М., Чернявська Т. Алгоритм формування адаптивного механізму управління реалізацією стратегії підприємства у цифровому бізнес-середовищі. *European Journal of Management Issues* 29 Vol. 3, 2021, pp. 142-150.
4. Погорелов Ю. С., Рудніченко Є. М. Види адаптації системи економічної безпеки підприємства до впливу суб'єктів митного регулювання. *Проблеми економіки*. 2014. № 1, С. 241-246.
5. Прохорова В., Крутова А., Дяченко, К. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. Адаптивне управління: теорія і практика. *Серія Економіка*, 2022. Vol. 14 no. 28. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10).
6. Харчишина О.В. Вплив наукових шкіл менеджменту на формування теорії організаційної структури. *Економіка. Управління. Інновації*. 2010. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2010_1_23.
7. Bruns, T., & Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. Tavistock, London, 120-122.
8. Gardner A. The purpose of adaptation. PubMed Central. Royal Society. 18.08.2017. URL: <https://royalsocietypublishing.org/doi/10.1098/rsfs.2017.0005#>.
9. Gonda R. Adaptability Is Key To Survival In The Age Of Digital Darwinism. Forbes. 24.05.2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/05/24/adaptability-is-key-to-survival-in-the-age-of-digital-darwinism/>.
10. Pfeffer J., Salancik G.R. 1978. The External Control of Organizations: A Resource-Dependency Perspective. N.Y.: Harper and Row.
11. Sharma, A., Rangarajan, D., & Paesbrugge, B. Increasing resilience by creating an adaptive salesforce. *Industrial Marketing Management*, 88, 2020 P. 238-246.
12. The Philosophy of Life Based on Charles Darwin: Evolution, Curiosity, and Adaptation. Medium, 21.07.2023. URL: <https://medium.com/@codelamps/the-philosophy-of-life-based-on-charles-darwin-evolution-curiosity-and-adaptation-3f505223bd1a>.
13. Weick, Karl E. 1979. The social psychology of organizing. New York: McGraw-Hill.
14. Woodward J. Management and Technology. London: H.M.S.O, 1958, 40 p.
15. You can't control the wind but you can adjust your sails. URL: <https://medium.com/@Muzna/you-cant-control-the-wind-but-you-can-adjust-your-sails-fe618bd00626>.

References

1. Burlakova I. A. (2022). *Psychologiya profesinoho myslennia, hotovnist do zmin* [Psychology of professional thinking, readiness for change]. Navchal'no-metodychnyi material. Kyiv: Vydavnytstvo KRPCP. 68 p.
2. Kozak K. B. (2020). «Mechanisms of adaptation of agro-industrial enterprises to the trajectory of sustainable economic development». *Ekonomichnyi Prostir*, No. 162. Pp. 30–36.
3. Nikolaiev M., Cherniavska T. (2021). «Algorithm for forming an adaptive management mechanism for implementing the enterprise strategy in a digital business environment». *European Journal of Management Issues*, Vol. 29, No. 3. Pp. 142–150.
4. Pohorelov Yu. S., Rudnychenko Ye. M. (2014). «Types of adaptation of the economic security system of the enterprise to the influence of customs regulation entities». *Problemy Ekonomiky*, No. 1. Pp. 241–246.
5. Prokhorova V., Krutova A., Dyachenko K. (2022). «Economic security of Ukrainian enterprises in the conditions of destabilizing development». *Adaptivne Upravlinnia: Teoriia i Praktika, Ser. Ekonomika*, Vol. 14, No. 28. Available at: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/490>.
6. Kharchyshyna O. V. (2010). Vplyv naukovykh shkil menedzhmentu na formuvannia teorii orhanizatsiinoi struktury [The impact of management scientific schools on the formation of organizational structure theory]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii*, No. 1. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2010_1_23.
7. Bruns, T., & Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. Tavistock, London. Pp. 120–122.
8. Gardner A. (2017). The purpose of adaptation. PubMed Central. Royal Society. Available at: <https://royalsocietypublishing.org/doi/10.1098/rsfs.2017.0005#>.
9. Gonda R. (2018). Adaptability Is Key To Survival In The Age Of Digital Darwinism. Forbes. Available at: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/05/24/adaptability-is-key-to-survival-in-the-age-of-digital-darwinism/>.
10. Pfeffer J., Salancik G.R. (1978). The External Control of Organizations: A Resource-Dependency Perspective. N.Y.: Harper and Row.
11. Sharma, A., Rangarajan, D., & Paesbrugge, B. (2020). Increasing resilience by creating an adaptive salesforce. *Industrial Marketing Management*, 88. Pp. 238–246.
12. The Philosophy of Life Based on Charles Darwin: Evolution, Curiosity, and Adaptation. (2023). Medium. Available at: <https://medium.com/@codelamps/the-philosophy-of-life-based-on-charles-darwin-evolution-curiosity-and-adaptation-3f505223bd1a>.
13. Weick, Karl E. (1979). The social psychology of organizing. New York: McGraw-Hill.
14. Woodward J. (1958). Management and Technology. London: H.M.S.O. 40 p.
15. You can't control the wind but you can adjust your sails. Available at: <https://medium.com/@Muzna/you-cant-control-the-wind-but-you-can-adjust-your-sails-fe618bd00626>.

Стаття надійшла до редакції 18.10.2024 р.