

Гросул В. А.

*д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки та управління,
Харківський державний університет харчування та торгівлі, м. Харків, Україна;
e-mail: viktoriagrosul@gmail.com*

Круглова О. А.

*к. е. н., професор кафедри економіки та управління,
Харківський державний університет харчування та торгівлі, м. Харків, Україна;
e-mail: ekruglova767@gmail.com*

Рачкован О. Д.

*к. е. н., ст. викладач кафедри економіки та управління,
Харківський державний університет харчування та торгівлі, м. Харків, Україна;
e-mail: kaf.business.hduht@gmail.com*

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ АДАПТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Антоція. Ефективне функціонування й довгостроковий розвиток підприємств визначаються швидкістю та адекватністю їх реакції на зміни зовнішнього середовища, вмінням своєчасно адаптуватись до них, що зумовлює актуальність досліджень з вивчення формування стратегії адаптації. У статті обґрунтовано науково–методичний підхід до вибору напрямку адаптивного розвитку підприємства, в основу якого покладено розрахунок коефіцієнта адаптаційних можливостей розвитку господарюючого суб'єкта, який базується на урахуванні рівня його адаптаційного потенціалу та відповідності окремих його елементів інструментам управління адаптацією. Реалізація розробленого науково–методичного інструментарію дозволить підприємствам, використовуючи власні можливості, попередити або ослабити загрози зовнішнього середовища.

Ключові слова: адаптація підприємства, стратегія адаптації, адаптивний розвиток, адаптивний потенціал.

Формул: 1; рис.: 0, табл.: 2, бібл.: 15.

Grosul V. A.

*Doctor of Science in Economics, Professor, Head of the Department of Economics and Management, Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Kharkiv, Ukraine;
e-mail: viktoriagrosul@gmail.com*

Kruglova O. A.

*PhD in Economics, Professor of the Department of Economics and Management, Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Kharkiv, Ukraine;
e-mail: ekruglova767@gmail.com*

Rachkovan O. D.

*PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Economics and Management, State University of Food Technology and Trade, Kharkiv, Kharkiv, Ukraine;
e-mail: kaf.business.hduht@gmail.com*

SUBSTANTIATION OF ENTERPRISE ADAPTIVE DEVELOPMENT TENDENCIES

Abstract. Efficient functioning and long–term development of enterprises are determined by the speed and adequacy of their response to changes in the environment, the ability to timely adaptation to them, which leads to the topicality of the researches on the formation of the adaptation strategy. The scientific and methodical approach to the choice of enterprise adaptive development tendency is grounded in the article, coefficient of entity's adaptive opportunities is base for the calculation of this approach, it bases on taking into account of its level of adaptive potential and correspondence with certain of its elements to adaptation management methods. Implementation of the developed scientific and methodical method allows enterprises to prevent or weaken the effect of threats are generated by the external environment on the base of their opportunities.

Key words: enterprise adaptation, adaptation strategy, adaptive development, adaptive potential.

JEL classification: M21

Formulas: 1; fig.: 0, tabl.: 2, bibl.: 15

Гросул В. А.

*д. э. н., профессор, заведующая кафедрой экономики и управления,
Харьковский государственный университет питания и торговли, г. Харьков, Украина;
e-mail: viktoriagrosul@gmail.com*

Круглова Е. А.

*к. э. н., профессор кафедры экономики и управления,
Харьковский государственный университет питания и торговли, г. Харьков, Украина;
e-mail: ekruglova767@gmail.com*

Рачкован О. Д.

*к. э. н., ст. преподаватель кафедры экономики и управления,
Харьковский государственный университет питания и торговли, г. Харьков, Украина;
e-mail: kaf.business.hduht@gmail.com*

ОБОСНОВАНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ АДАПТИВНОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. Эффективное функционирование и долгосрочное развитие предприятий определяются скоростью и адекватностью их реакции на изменения внешней среды, умением своевременно адаптироваться к ним, что определяет актуальность исследований по изучению формирования стратегии адаптации. В статье обоснован научно–методический подход к выбору направления адаптивного развития предприятия, в основе которого лежит расчет коэффициента адаптационных возможностей развития хозяйствующего субъекта с учётом уровня адаптационного потенциала и соответствия отдельных его элементов инструментам управления адаптацией. Реализация разработанного научно–методического инструментария позволит предприятиям, используя собственные возможности, предупредить или ослабить угрозы внешней среды.

Ключевые слова: адаптация предприятия, стратегия адаптации, адаптивное развитие, адаптационный потенциал.

Формул: 1; рис.: 0, табл.: 2, библи.: 15.

Вступ. Динамізм і невизначеність зовнішнього середовища зумовлюють об'єктивність дослідження питань щодо адаптивного управління на підприємстві, формування адаптаційної стратегії та реалізації заходів із адаптації господарюючого суб'єкта до змін, що відбуваються в економіці. Проблема адаптації підприємства є багатоаспектною, що зумовлено численністю чинників зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства та є об'єктом адаптації, а також значною кількістю інструментів і заходів адаптаційного спрямування. З огляду на це важливим етапом адаптивного управління є обґрунтування напрямів адаптивного розвитку господарюючого суб'єкта, відсутність якого негативно впливає на реалізацію адаптаційної стратегії підприємства та ускладнює процес формування портфеля адаптаційних заходів.

Аналіз досліджень та постановка завдання. Проблеми адаптації та адаптивного управління є предметом численних досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема у працях П. Ярзабовскі [1], Е. Петігрю [2], Р. Віппа [3], Е. Лофквіста [4] розглянуто сутнісні характеристики адаптації та особливості її проявів. П. Ярзабовскі [1] наголошує на важливості адаптивності як певної властивості суб'єкта з огляду на забезпечення його конкурентоспроможності, Е. Петігрю [2], Р. Віпп [3], Е. Лофквіст [4] пов'язують адаптивність із пристосуванням до зовнішніх змін. Формування адаптаційної стратегії висвітлено у працях Р. Майлза [5] і Ч. Сноу [5]. Теоретико–методичні аспекти оцінювання зовнішнього середовища для адаптації підприємства знайшли відображення в працях І. Сірік [6], О. Дріня [7], окремі питання щодо структури адаптаційного потенціалу та методичні засади його визначення – у працях Н. Краснокутської [8], Т. Олійник [9], О. Гончар [10] та ін.

Разом з тим вивчення опублікованих праць свідчить про недостатнє висвітлення в літературі питань щодо обґрунтування напрямів адаптивного розвитку підприємств. Існуючі розробки потребують уточнення та доопрацювання з урахуванням зовнішніх чинників

впливу та адаптаційних можливостей розвитку підприємства в певному напрямі. Враховуючи зазначене метою дослідження є узагальнення теоретичних положень та обґрунтування науково–методичного підходу до визначення напрямів адаптивного розвитку підприємства.

Результати дослідження. Аналіз фахової літератури дозволив виявити неоднозначність трактування поняття «адаптація підприємства». Науковці визначають його як властивість, процес, метод [11]. За результатами дослідження публікацій вітчизняних і зарубіжних вчених адаптацію підприємства визначено як систематичний процес його пристосування до мінливості умов зовнішнього середовища, що реалізується через сукупність цілеспрямованих адаптаційних заходів і змін. Адаптивність є однією з властивостей економічних суб'єктів та передумовою їх розвитку, а отже, як відзначено у дослідженні [11], «Розвиток і адаптація є процесами, невіддільними один від одного» [11, с. 321].

Відзначимо, що розвиток є загальною цільовою настановою стратегії господарюючого суб'єкта, яка набуває конкретизації з огляду на низку характеристик. За результатами дослідження наукових публікацій [11–14] зроблено висновок, що стратегія, орієнтована на розвиток, формалізується у вигляді різних стратегій, а саме концентрації, інтеграції (прямої, зворотної), диверсифікації (зв'язаної, незв'язаної), репозиціонування продуктів, кастомізації [7–9]; цінового лідерства, диференціації, фокусування, гібридну [12, с. 150]; концентрованого, інтегрованого або диверсифікованого росту, прискореного або обмеженого зростання [14], стратегії агресорів або оборонців [5] та ін. Відповідно до зазначених стратегій розвитку визначаються напрями стратегічних змін, які стосуються товару, ринків, технологій, цін, формату та способу просування на ринку, асортименту, поточних витрат, мотивації працівників та ін. Іншими словами під час формування адаптаційної стратегії підприємства виникає необхідність конкретизації напрямів стратегічних змін.

Спираючись на критичний аналіз наукової літератури, визначено, що під час обґрунтування вибору напрямів стратегічного розвитку підприємств використовують різні методичні підходи. Так, у праці Н.О. Власової та О.В. Колчкової наведено послідовність визначення стратегії просторового розвитку підприємств, а також найбільш прийнятні моделі господарюючих суб'єктів у певному регіоні [12, с. 147–155]. С.О. Зубков пропонує здійснювати вибір корпоративних стратегій з урахуванням ціннісних пріоритетів [13, с. 143–144]. Л.В. Фролова для визначення стратегії росту підприємств пропонує дотримання стратегії концентрованого, диверсифікованого або інтегрованого росту [14, с. 69]. Погоджуючись у цілому з розробками, наведеними в науковій літературі [12–14], відзначимо неможливість реалізації поданих пропозицій для управління адаптацією на стратегічному рівні без певних застережень.

Щодо пропозицій Н.О. Власової, О.В. Колчкової, то згідно з визначенням авторів цільовою настановою їх розробок є обґрунтування стратегії просування підприємств на нові регіональні ринки. У такому випадку виникає сумнів щодо дієвості поданих пропозицій для господарюючих суб'єктів місцевого та регіонального рівнів, які не мають на меті вихід на нові ринки, а планують розвиток у межах певного регіону.

С.О. Зубков пропонує формувати стратегію розвитку з огляду на ціннісні пріоритети підприємств, визначаючи такими операційну ефективність, частку ринку, імідж та задоволення акціонерів. Для визначення стратегічних напрямів адаптації підприємства цей підхід цілком прийнятний та відповідає сучасним тенденціям у менеджменті, а саме ціннісно–орієнтованим засадам в управлінні підприємством. Водночас вважаємо за необхідне попереднє ранжування ціннісних пріоритетів господарюючого суб'єкта і лише потім обґрунтування стратегій.

У праці Л.В. Фролової вибір стратегії росту рекомендовано здійснювати ураховуючи результати співставлення генеральної та базових стратегій концентрованого, диверсифікованого та інтегрованого росту [14, с. 69]. Погоджуючись із доцільністю визначення напрямів стратегічного розвитку підприємства за результатами поєднання інформації щодо товарів та ринків, відзначимо сумнівність порядку обґрунтування стратегії.

З точки зору автора вид стратегії (концентрованого, диверсифікованого або інтегрованого зростання) визначається за результатами оцінювання можливостей реалізації певних стратегій (розвитку традиційного товару, традиційного ринку, нового товару, технологічної диверсифікації, конгломератної диверсифікації та ін.), що є суперечливим. Вважаємо, що обґрунтування стратегій повинно відбуватись в іншому порядку, а саме в першу чергу – визначення базової стратегії росту, потім – стратегій щодо продукції та контрагентів.

З урахуванням комплексного характеру цього етапу формування стратегії адаптації, а саме вибір цілі, напряму і завдань управління адаптацією підприємства на стратегічному рівні певний інтерес представляють виокремлення напрямів росту компанії на основі матриці І. Ансоффа «товар–ринок». Використання цієї матриці дозволяє систематизувати інформацію щодо ринку та товару і обрати напрям розвитку підприємства з урахуванням його ресурсів і можливостей.

Певний напрям розвитку підприємства (проникнення на ринок, розвиток продукту, розвиток ринку, диверсифікація) ідентифікується з огляду на цілі та інструменти, які використовуються для досягнення цільових настанов. Як основні цілі виділяють такі, як збільшення доходів, прибутку, вихід на нові ринки, посилення конкурентних позицій на певному сегменті ринку та ін. [5–14]. Щодо інструментів, то ці заходи пов'язані зі збереженням або зміною товарної пропозиції, способами розвитку просторового потенціалу підприємства (оренда, будівництво, реконструкція, придбання цілісного майнового комплексу), видами трансформації бізнесу (злиття, поглинання), розвитком нових видів бізнесу.

Під час вибору напряму адаптивного розвитку підприємства важливим є використання певного методичного інструментарію. У вирішенні цього питання науковці використовують як кількісні, так і якісні методи дослідження [6–14] та обґрунтовують пропозиції щодо розвитку підприємства за результатами анкетування [14], даними статистичної звітності щодо розвитку регіону [12, с. 154–155], країни, конкурентів, окремих сегментів ринку [15]. Ураховуючи існуючі розробки [6–15] та завдання дослідження, обґрунтовано методичний інструментарій щодо вибору напряму розвитку підприємства за рівнями управління адаптацією. Його основу становить коефіцієнт адаптаційних можливостей розвитку підприємства за певним напрямом, який базується на урахуванні рівня адаптаційного потенціалу та відповідності окремих його компонент інструментам стратегічного або тактичного розвитку торговельного підприємства. Розрахунок коефіцієнта рекомендовано здійснювати за формулою

$$Kamp_m = \frac{\sum_{i=1}^r K_{e_{ij}} \times P_i}{r}, \quad (1)$$

де $Kamp_m$ – коефіцієнт адаптаційних можливостей розвитку підприємства за m -м напрямом, коефіцієнт;

$K_{e_{ij}}$ – коефіцієнт відповідності i -го елемента адаптаційного потенціалу підприємства для реалізації j -го інструмента в межах m -го напряму розвитку підприємства, коефіцієнт;

P_i – рівень i -го елемента адаптаційного потенціалу підприємства, бал;

r – кількість елементів адаптаційного потенціалу підприємства.

Критерієм для вибору інструментів і заходів адаптаційного розвитку підприємства є максимальне значення коефіцієнта адаптаційних можливостей розвитку підприємства, тобто $Kamp_m \rightarrow max$. Для формування узагальнюючих висновків щодо напрямів розвитку пропонується використовувати рівномірну шкалу розподілу значень $Kamp_m$:

– $0 \leq Kamp_m < 1$ – низький рівень коефіцієнта адаптаційних можливостей, який означає, що певний напрям розвитку є неприйнятним для підприємства;

– $1 \leq Kamp_m < 2$ – середній рівень коефіцієнта адаптаційних можливостей, який означає, що певний напрям розвитку є прийнятним для підприємства;

– $2 \leq Kamp_m \leq 3$ – високий рівень коефіцієнта адаптаційних можливостей, який означає, що певний напрям розвитку є найбільш прийнятним для підприємства.

Визначення напрямку адаптивного розвитку базується на врахуванні рівня його адаптаційного потенціалу та відповідності окремих його елементів інструментам управління адаптацією. На підставі узагальнення публікацій вітчизняних і зарубіжних учених адаптаційний потенціал визначено як здатність підприємства адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Дотримуючись ресурсно–компетентнісного підходу, у його складі виділено дві базові складові: ресурсні можливості та динамічні здатності. Такий підхід до структуризації дозволяє визначити джерела адаптаційних змін, а саме – ресурси як відображення матеріальної основи функціонування та розвитку підприємства та компетенції, подані через здатності людського фактора, підприємницькі здібності, організаційні засади функціонування господарюючого суб'єкта. Для структуризації ресурсна складова адаптаційного потенціалу підприємства подана такими базовими елементами, як матеріальний, кадровий та фінансовий локальні потенціали. Ґрунтуючись на засадах концепції динамічних організаційних здатностей як найбільш релевантних формуванню адаптаційних стратегій підприємств, визначено такі здатності: інфраструктурні, до навчання та управлінські реконфігураційні (табл. 1).

Таблиця 1

Напрями, критерії та показники для комплексної оцінки адаптаційного потенціалу підприємства

Напрямок	Критерій	Показник
Ресурсні можливості	Достатність	Коефіцієнт достатності ресурсного потенціалу
	Мобільність	Коефіцієнт мобільності ресурсного потенціалу
	Ефективність реалізації	Коефіцієнт потенціаловіддачі ресурсного потенціалу Рентабельність ресурсного потенціалу
Динамічні здатності	Зрілість	Рівень інфраструктурних здатностей
		Рівень здатностей до навчання
		Рівень управлінських реконфігураційних здатностей

Джерело: власні розробки.

Дотримуючись базових положень проведення комплексного дослідження складних економічних явищ та спираючись на розробки, наведені вище, обґрунтування напрямку адаптивного розвитку підприємства пропонується здійснювати за такими етапами:

1. За результатами стратегічного аналізу визначити основні напрями адаптивного розвитку підприємства.
2. Оцінити відповідність окремих компонент адаптаційного потенціалу підприємства за кожним напрямом розвитку.
3. Визначити коефіцієнт адаптаційних можливостей розвитку підприємства за певним напрямом.
4. До реалізації прийняти напрям розвитку, за якого коефіцієнт адаптаційних можливостей найбільший.

З урахуванням розробленої послідовності обґрунтовано напрям адаптаційного розвитку ТОВ «Сучасний модерн». Зокрема за результатами стратегічного аналізу як основні напрями розвитку компанії визначено: відкриття нових торговельних об'єктів, розвиток торговельної мережі на нових ринках, нових торговельних форматів, видів бізнесу, сформовані в межах реалізації стратегії проникнення й розширення ринку, розвитку нових форматів і диверсифікації. Для визначення пріоритетного напрямку адаптації використано результати опитування менеджерів підприємства щодо відповідності певного елемента адаптаційного потенціалу окремому напрямку росту (табл. 2).

У підсумку визначено, що найбільш прийнятним напрямом адаптації ТОВ «Сучасний модерн» є диверсифікація діяльності підприємства, а саме розвиток закладів ресторанного господарства, виробництво товарів Private Label, надання туристичних і транспортних послуг та ін. Хоча ризики реалізації заходів у межах диверсифікації діяльності високі, проте й доходи в разі досягнення цілей будуть вищими.

Таблиця 2

Результат оцінювання напрямів розвитку ТОВ «Сучасний модерн»

Елементи адаптаційного потенціалу		Напрями розвитку			
		проникнення на ринок	розширення ринку	розвиток нових форматів торгівлі	диверсифікація
Технічний потенціал	коефіцієнт відповідності, у частках	0,5	0,2	0,4	0,6
	рівень, бал	3,0	3,0	3,0	3,0
Потенціал товарних ресурсів	коефіцієнт відповідності, у частках	0,8	0,3	0,6	0,8
	рівень, бал	3,0	3,0	3,0	3,0
Фінансовий потенціал	коефіцієнт відповідності, у частках	0,6	0,3	0,5	0,6
	рівень, бал	3,0	3,0	3,0	3,0
Кадровий потенціал	коефіцієнт відповідності, у частках	0,6	0,4	0,6	0,7
	рівень, бал	3,0	3,0	3,0	3,0
Динамічні здібності	коефіцієнт відповідності, у частках	0,6	0,3	0,5	0,8
	рівень, бал	3,0	3,0	3,0	3,0
Коефіцієнт адаптаційних можливостей росту	значення, бал	1,9	0,9	1,6	2,1
	лінгвістична оцінка	середнє	низьке	середнє	високе
	висновок щодо напрямку розвитку	прийнятне	неприйнятний	прийнятне	найбільш прийнятний

Джерело: власні розробки.

Висновки. З огляду на мінливість зовнішнього середовища передумовою розвитку підприємства є формування адаптаційної стратегії та вибір певного напрямку адаптивного розвитку із сукупності альтернатив. Для обґрунтованого вибору напрямку адаптивного розвитку запропоновано науково-методичний підхід, який передбачає розрахунок коефіцієнта адаптаційних можливостей розвитку господарюючого суб'єкта, сформованого за результатами оцінювання відповідності окремих елементів адаптаційного потенціалу напрямам та інструментам управління адаптацією. У подальшому результати дослідження будуть використані для обґрунтування портфеля адаптаційних заходів.

Література

1. Jarzabkowski, P. Strategy as practice: Recursiveness adaptation and practices-in-use [Text] / P. Jarzabkowski // Organization Studies. – 2004. – Vol. 25, Issue 4. – P. 529–560.
2. Pettigrew, A. M. Competitiveness and the management process [Text] / A. M. Pettigrew. – Oxford : Blackwell, 1988. – 255 p.
3. Whipp, R. The Management of Strategic and Operational Change [Text] / R. Whipp // Management Research News. – 1998. – Vol. 11, No. 2. – P. 27–28.
4. Lofquist, E. A. Measuring the Effects of Strategic Change on Safety in a High Reliability Organization [Text] : diss. ... to the Department of Strategy and Management at the Norwegian School of Economics and Business Administration in partial fulfillment of the requirements for the degree PhD / Lofquist E. A. – Bergen, 2008. – 216 p.
5. Miles, R. E. Organizational strategy, structure, and process [Text] / Raymond E. Miles, Charles C. Snow. – Stanford Calif. : Stanford University Press, 2003. – 274 p.
6. Сірик, І. П. Обґрунтування управлінських рішень в умовах адаптації підприємства до змін ринкового середовища [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / Сірик І. П. – Суми, 2012. – 20 с.
7. Дрінь, О. Я. Поліморфізм стратегій підприємства в диференційованих умовах середовища [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / Дрінь О. Я. – Київ, 2016. – 20 с.
8. Краснокутська, Н. С. Управління потенціалом торговельного підприємства [Текст] : монографія / Н. С. Краснокутська. – Харків : ХДУХТ, 2012. – 322 с.
9. Олійник, Т. В. Адаптивні стратегії фінансового управління на підприємстві [Текст] / Т. В. Олійник // Бізнес Інформ. – 2014. – № 10. – С. 255–259.
10. Гончар, О. І. Мотиваційні аспекти адаптивного управління потенціалом підприємства [Текст] / О. І. Гончар // Науковий вісник Полісся. – 2016. – Вип. 2. – С. 79–81.

11. Мариненко, Н. Ю. Діалектичний аналіз понять «адаптація» та «адаптивний розвиток» [Текст] / Н. Ю. Мариненко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – № 13. – С. 319–324.
12. Власова, Н. О. Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку [Текст] : монографія / Н. О. Власова, О. В. Колчкова. – Харків : ХДУХТ, 2012. – 247 с.
13. Зубков, С. О. Методичний підхід до вибору корпоративних стратегій торговельних мереж з урахуванням ціннісних пріоритетів [Текст] / С. О. Зубков, А. О. Колесник, Боклі Чебуїке Агу // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2014. – Вип. 2. – С. 135–147.
14. Фролова, Л. В. Базові стратегії росту підприємств розничної торгівлі: (на прикладі Донецької обл.) [Текст] / Л. В. Фролова, Н. І. Алексеева // Економічний часопис – XXI. – 2013. – № 11/12. – С. 66–70.
15. Иванов, Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток [Текст] : монографія / Ю. Б. Иванов, П. А. Орлов, О. Ю. Иванова. – Харків : ІНЖЕК, 2008. – 352 с.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2017 © Гросул В. А., Круглова О. А.,
Рачкован О. Д.

References

1. Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: Recursiveness adaptation and practices-in-use. *Organization Studies*, 25(4), 529–560.
2. Pettigrew, A. M. (1988). *Competitiveness and the management process*. Oxford: Blackwell.
3. Whipp, R. (1998). The Management of Strategic and Operational Change. *Management Research News*, 11(2), 27–28.
4. Lofquist, E. A. (2008). *Measuring the Effects of Strategic Change on Safety in a High Reliability Organization*. Dissertation to the Department of Strategy and Management at the Norwegian School of Economics and Business Administration in partial fulfillment of the requirements for the degree PhD. Bergen: Norwegian School of Economics and Business Administration.
5. Miles, R. E., & Snow, C. C. (2003). *Organizational strategy, structure, and process*. Stanford California: Stanford University Press.
6. Siryk, I. P. (2012). *Obhruntuvannia upravlinskykh rishen v umovakh adaptatsii pidpriemstva do zmin rynkovoho seredovyscha*: avtoref. dis. kand. ekon. nauk. 08.00.04. Sumy.
7. Drin, O. Ya. (2016). *Polimorfizm strategii pidpriemstva v diferentsiovanykh umovakh seredovyscha*: avtoref. dis. kand. ekon. nauk. 08.00.04. Kyev.
8. Krasnokutska, N. S. (2012). *Upravlinnia potentsialom torhovelnoho pidpriemstva*. Kharkiv: KHDUKHT.
9. Oliinyk, T. V. (2014). Adaptivni stratehii finansovoho upravlinnia na pidpriemstvi. *Biznes Inform*, 10, 255–259.
10. Gonchar, O. I. (2016). Motyvatsiini aspekty adaptivnoho upravlinnia potentsialom pidpriemstva. *Naukovyi visnyk Polissia*, 2, 79–84.
11. Marynenko, N. Yu. (2016). Dialektychnyi analiz poniat «adaptatsiia» ta «adaptivnyi rozvytok». *Hlobalni ta natsionalni problem ekonomiky*, 13, 319–324.
12. Vlasova N. O., & Kolchkova, O. V. (2012). *Rozdrubni torhovelni merezhi: rehionalni faktory rozvytku*. Kharkiv: KHDUKHT.
13. Zubkov, S. O., Kolesnyk, A. O., & Chebuike, A. B. (2014). Metodichnyi pidkhid do vyboru korporatyvnykh stratehii torhovelnykh merezh z urakhuvanniam tsinnisnykh. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, 2, 135–147.
14. Frolova L. V., & Alekseeva, N. I. (2013). Bazovye stratehii rosta predpriatii roznichnoi torgovli: (na primere Donetskoï oblasti). *Ekonomichnyi chasopys – XXI*, 11/12, 66–70.
15. Ivanov, Yu. B., Orlov, P. A., & Ivanova, O. Yu. (2008). *Konkurentni perevahy pidpriemstva: otsinka, formuvannia ta rozvytok*. Kharkiv: INZHEK.

Received 19.03.2017

© Grosul V. A., Kруглова O. A., Rачкован O. D.