

ТЕХНОЛОГІЯ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

В. А. ГРОСУЛ, доктор економічних наук, професор;

О. М. ФИЛИПЕНКО, кандидат економічних наук, доцент;

О. Д. РАЧКОВАН

(Харківський державний університет харчування та торгівлі)

Анотація. *Мета статті* полягає в обґрунтуванні основних положень інтегрованого підходу до формування стратегії адаптації підприємств торгівлі та розробці науково-методичного підходу до вибору стратегічної позиції підприємства роздрібною торгівлі з урахуванням впливу зовнішнього середовища й адаптаційних можливостей підприємства. **Методика дослідження.** *Вирішення поставлених у статті завдань здійснено за допомогою таких загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення, матричного підходу.* **Результати.** *Обґрунтовано інтегрований підхід до формування адаптаційної стратегії підприємств роздрібною торгівлі, що поєднує в єдиний циклічний процес послідовність дій із розробки стратегії та дозволяє сформуувати систему адаптаційних цілей і засобів, які відповідають вимогам ефективності. Запропоновано науково-методичний підхід до вибору стратегічної позиції підприємств торгівлі, що передбачає використання методів комплексної оцінки та, на відміну від існуючих розробок, дозволяє на основі порівняння рівня його адаптаційного потенціалу й рівня сприятливості зовнішнього середовища для функціонування і розвитку підприємства визначити пріоритетний вектор розвитку підприємства. Практична значущість результатів дослідження.* *Запропонований методичний інструментарій формування стратегії адаптації та вибору стратегічної позиції підприємства торгівлі дозволяє підприємствам утримуватися на шляху стійкого розвитку, адекватно та швидко реагуючи на стан і зміни зовнішнього середовища, забезпечуючи оперативну перебудову діяльності підприємства. Основні наукові положення статті можна використовувати у практиці підприємств торгівлі.*

Ключові слова: стратегія адаптації, стратегічне управління, процес, підприємства торгівлі.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. За умов високої нестабільності зовнішнього середовища підприємства повинні не просто розробити стратегію, а, передусім, побудувати ефективний механізм реалізації управлінських адаптаційних рішень. Ці питання реалізуються за допомогою стратегічного адаптаційного управління – процесу формування та реалізації стратегії підприємства, яку спрямовано на ідентифікацію зовнішніх і внутрішніх загроз та розробку адекватних заходів реагування на них для попередження або усунування негативних наслідків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами функціонування, виживання та

адаптації підприємств в умовах мінливого зовнішнього середовища, забезпечення відповідності внутрішніх характеристик підприємства та його оточення через вибір стратегії з безлічі альтернатив з урахуванням тенденцій зміни зовнішнього середовища присвячені роботи Р. Акоффа, Ю. П. Анісімова, І. Ансоффа, К. О. Астапова, Г. А. Буреніної, А. М. Букреєва, О. С. Виханського, В. А. Винокурова, В. Р. Весніна, З. Н. Варламової, А. П. Градова, Дж. Гібсона, Ф. Ж. Гіяра, Е. С. Гроува, Е. М. Короткова, В. Д. Маркової, Г. Мінцберга, А. Н. Петрова, М. Портера, А. І. Хорева, А. Файоля та ін. Незважаючи на багато публікацій з означених проблем, у сучасній економічній науці недостатньо розкритими залишаються питання визначення особливостей і законо-

мірностей адаптаційних процесів, які носять несистемний характер, особливостей упровадження механізмів адаптації на підприємстві та специфіки формування стратегій в умовах постійно мінливого навколишнього середовища з урахуванням специфіки торговельної галузі.

Формування цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в обґрунтуванні основних положень інтегрованого підходу до формування стратегії адаптації підприємств торгівлі та розробці науково-методичного підходу до вибору стратегічної позиції підприємства торгівлі.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Основна мета стратегічного процесу полягає у формуванні механізму безперервного та динамічного процесу виявлення, продукування, використання й оновлення джерел конкурентних переваг і відповідного уточнення стратегії, які дозволяють: у короткостроковому періоді досягти підприємству заданих цільових показників діяльності, у середньостроковій перспективі досягти стратегічних цілей підприємства, а в довгостроковій – забезпечити виживання та розвиток підприємства.

Формування стратегії підприємства є одним із ключових методологічних питань стратегічного управління. Однак підходи до формування стратегії неоднозначні. Існує безліч різних концепцій формування стратегії підприємства.

Вітчизняний і закордонний досвід показує, що найчастіше управління на підприємстві здійснюється інтуїтивно, на основі емпіричного досвіду. Але для прийняття правильних рішень представляється вкрай необхідним формалізація цього процесу, виявлення його наявної структури.

Різні автори неоднаково підходять до структуризації процесу стратегічного планування. Огляд існуючих методичних підходів до процесу формування стратегії [1–10] дозволяє зробити висновок, що кількість і зміст етапів розробки стратегії, а також сама її форма можуть істотно варіюватися. Вони залежать від таких чинників, як форма власності підприємства, тип підприємства (спеціалізоване або диверсифіковане), галузева приналежність підприємства та його розмір (велике, середнє, мале) і т. ін. Під час розробки стратегії кож-

не конкретне підприємство може деталізувати або агрегувати цей процес відповідно до своїх цілей та можливостей.

Визначимо особливості процесу формування стратегії розвитку підприємства торгівлі, спрямованої на подолання викликів бізнес-середовища й компенсацію негативних впливів.

Спираючись на ступінь нестабільності зовнішнього середовища господарювання і ступінь потужності адаптаційного потенціалу, пропонується застосовувати інтегрований підхід до формування стратегії адаптації підприємств роздрібної торгівлі. Методичний підхід поєднує в єдиний процес певну циклічну послідовність дій із формування адаптаційної стратегії, яка складається з певних етапів (рис. 1.).

На першому етапі, ураховуючи, що підґрунтям прийняття всіх стратегічних рішень є стратегічний аналіз, здійснюється вибір відповідного методичного інструментарію та збір вхідної інформації.

Метою стратегічного аналізу є визначення зовнішніх і внутрішніх передумов реалізації майбутньої стратегії адаптації. Для цього виявляються можливості й загрози з боку зовнішнього середовища господарювання, а також сильні та слабкі сторони адаптаційного потенціалу підприємства торгівлі.

На другому етапі здійснюється оцінка сприятливості зовнішнього середовища розвитку підприємства.

Сучасне зовнішнє середовище, в умовах якого функціонують підприємства, характеризується таким прискореним темпом змін і значною нестабільністю, що адекватна реакція підприємств на ці зміни відбувається з певним часовим лагом. Це негативно позначається на результатах діяльності. Цей факт спричиняє необхідність, під час аналізу зовнішніх можливостей і загроз для розвитку підприємств, досліджувати фактори, які формують новий стан зовнішнього середовища, визначати, як він позначиться на поведінці суб'єктів галузі та яким має бути підприємство, щоб відповідати цим викликам.

Таке дослідження середовища господарювання повинно забезпечити підприємство всією можливою інформацією щодо його попереднього та нового стану. Систематизація інформації надасть можливість підприємству отримати комплексне уявлення про характе-

ристки середовища, що змінилося. Це дозволить підприємству визначити свою стратегічну спрямованість, вектор розвитку в новому середовищі та бажаний стан підприємства,

адекватний зовнішнім змінам, який буде основою для визначення адаптаційних можливостей підприємства та прийняття необхідних адекватних рішень.

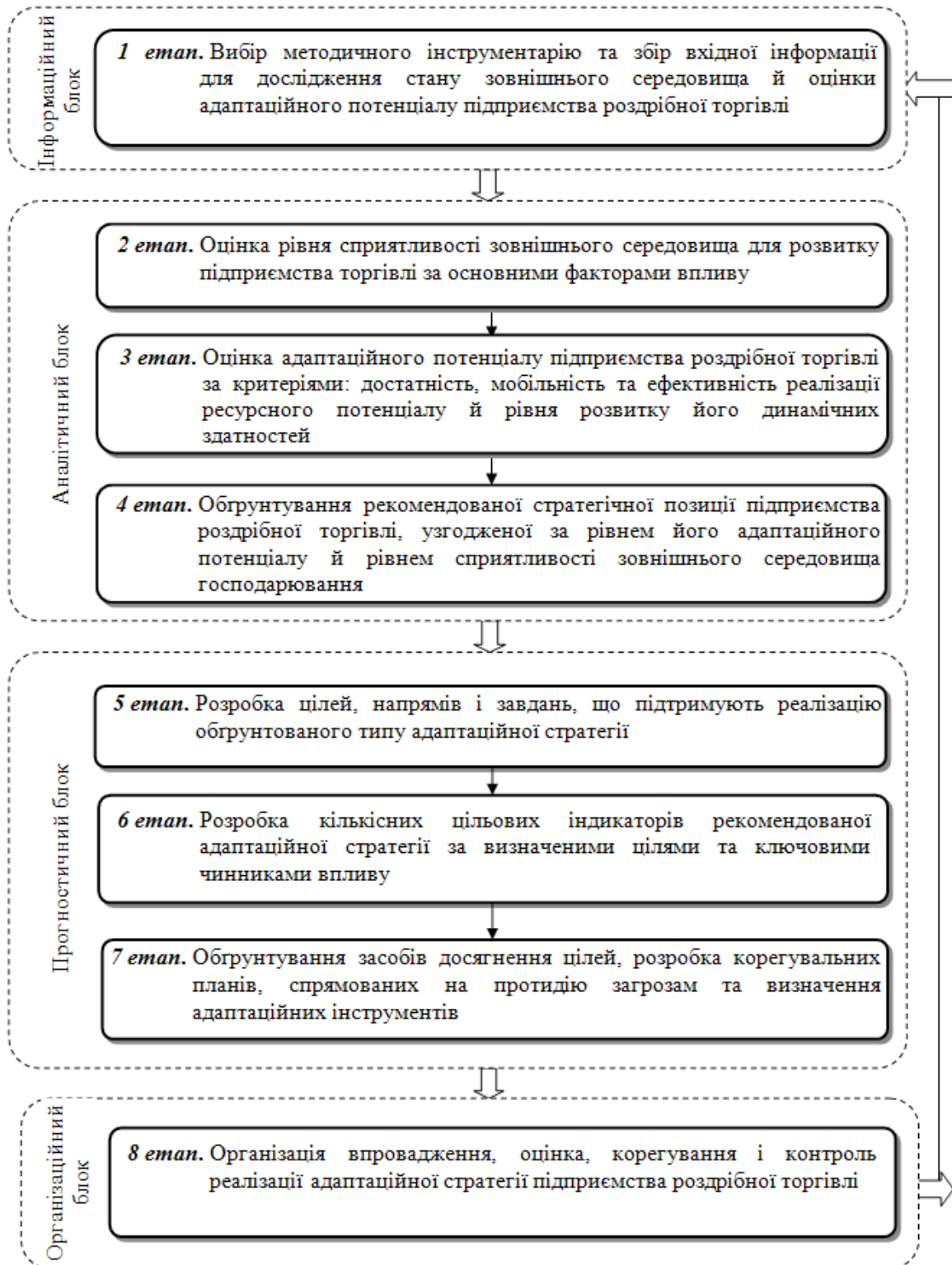


Рис. 1. Структурно-логічна схема процесу формування стратегії адаптації підприємств роздрібною торгівлі

Третій етап – оцінка адаптаційного потенціалу підприємства торгівлі.

Оцінку адаптаційного потенціалу запропоновано виконувати, використовуючи інтегральний метод, в основі якого лежить ресурсно-компетентнісний підхід, що дозволяє на основі порівняння наявного ресурсного потенціалу та сформованих динамічних здатностей отримати узагальнюючу характеристику наявних адаптаційних можливостей підприємства торгівлі.

Оцінку ресурсного потенціалу рекомендовано здійснювати, використовуючи системно-інтеграційну концепцію за такими критеріями: достатність, мобільність та ефективність реалізації ресурсного потенціалу торговельного підприємства.

Оцінку рівня сформованості динамічних здатностей підприємства запропоновано здійснювати, використовуючи системно-інтеграційну концепцію за критерієм зрілості динамічних здатностей торговельного підприємства.

Оцінка внутрішнього середовища підприємства припускає порівняння досягнутого, сформованого адаптаційного потенціалу підприємства з його бажаним станом, необхідним для забезпечення адаптаційних змін.

Іншими словами, визначається фактичний адаптаційний потенціал підприємства та проводиться його порівняння з можливим (бажа-

ним). Визначена прогалина між наявним і необхідним адаптаційним потенціалом дає уявлення про адаптаційні можливості підприємства.

Четвертий етап – обґрунтування рекомендованої стратегічної позиції підприємства роздрібною торгівлі.

Розробка й аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії – це серцевина механізму адаптації, тому що на його основі приймаються рішення про те, яким із можливих способів підприємство досягатиме мети адаптації та реалізуватиме корпоративну місію.

Обґрунтування рекомендованої стратегічної позиції підприємства роздрібною торгівлі пропонується здійснювати за допомогою порівняння рівня його адаптаційного потенціалу й рівня сприятливості зовнішнього середовища для функціонування та розвитку торговельного підприємства. Вибір стратегічної позиції підприємства пропонується здійснювати за допомогою матричного методу. Матриця вибору стратегічної позиції підприємства торгівлі з урахуванням впливу зовнішнього середовища та його адаптаційних можливостей (розмірністю 3×3) представлена на рис. 2.

Дослідження інформаційних джерел із цієї тематики дають підстави для виокремлення таких можливих стратегій адаптації підприємств [11–12]:

Рівень адаптаційного потенціалу	Високий	3 Стратегія помірно активної адаптації Стабільне положення	2 Стратегія помірно превентивної адаптації Стійкий розвиток	1 Стратегія превентивної адаптації Стійкий розвиток
	Середній	6 Стратегія помірно пасивної адаптації Вживання	5 Стратегія активної адаптації Стабільне положення	4 Стратегія помірно превентивної адаптації Стійкий розвиток
	Низький	9 Стратегія пасивної адаптації Вживання	8 Стратегія помірно пасивної адаптації Вживання	7 Стратегія помірно активної адаптації Стабільне положення
		Низький	Середній	Високий
Рівень сприятливості зовнішнього середовища				

Рис. 2. Матриця вибору стратегічної позиції підприємства торгівлі

– стратегія превентивної адаптації – адаптаційні заходи мають попереджувальний характер на виклики, яких ще не існує, але які передбачено у прогнозах підприємства щодо можливості прояву та інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства на основі постійного моніторингу бізнес-середовища. Підприємство прагне інновацій, у тому числі й організаційних, пов'язаних зі змінами структури та системи управління. Процес адаптації носить системний характер;

– стратегія активної адаптації – спрямована на активну зміну перешкоджаючих та формування сприятливих умов для розвитку підприємства. Залежно від глибини змін зовнішнього середовища, підприємство формує план дій у нових умовах функціонування. Процес адаптаційних перетворень носить комплексний системний характер. При цьому підприємства шукають нові господарські зв'язки, розширюють ринки збуту, використовують сучасні технології, перебудовують бізнес-процеси та організаційну структуру, застосовують ринкову модель ціноутворення, дії спрямовані на активний пошук та ефективне використання існуючих, а також створення нових можливостей і т. ін. Ця стратегія відповідає групі процесів розвитку – процесам якісних прогресивних змін системи;

– стратегія пасивної адаптації – підприємство є консервативним (екстенсивний розвиток у рамках завойованої ніші), його поведінка за багатьма аспектами є інерційною. При цьому підприємство не вживає активних кроків на ринку щодо розширення масштабів діяльності, вирішує проблеми традиційно, зберігає неефективні господарські зв'язки, не веде пошуку нових постачальників і споживачів, застосовує затратну модель ціноутворення, дії спрямовані на використання існуючих можливостей в передбачуваному середовищі та ін. У межах цієї стратегії процеси функціонування підприємства як системи ведуть до простого відтворення його основних економічних характеристик.

Крім трьох основних стратегій, виділено їх різновиди: помірно превентивна адаптація, помірно активна адаптація та помірно пасивна адаптація. Таке визначення видів стратегій зумовлено тим, що тип адаптації залежить не тільки від сприятливості або несприятливос-

ті зовнішніх умов господарювання, а ще й від схильності керівництва до активності, пасивності або помірності дій. Так, наприклад, вибір стратегії пасивної адаптації може бути обґрунтовано схильністю менеджерів до вичікувальної поведінки – тоді акцент у стратегії пасивної адаптації робиться на помірність дій; якщо вибір стратегії пасивної адаптації викликаний недосвідченістю, нерішучістю, нездатністю чи небажанням приймати рішення в неочікуваній, незнайомій ситуації – акцент у такій стратегії робиться на пасивність дій.

П'ятий етап – розробка цілей, напрямів і завдань, що підтримують реалізацію обґрунтованого типу адаптаційної стратегії.

Цей етап передбачає розробку стратегічних цілей адаптації, які б відповідали обраним пріоритетам подальшого розвитку. Розробка цілей адаптаційної стратегії повинна дати відповідь на питання, на що будуть спрямовані адаптаційні дії підприємства. Далі цільові орієнтири трансформуються в конкретні завдання, тобто зі стратегічного рівня процес переходить у тактичну площину, тому що завдання мають оперативний характер. Оскільки завдання пов'язані із плануванням поточної діяльності, вони мають більш короткостроковий характер, ніж цілі.

Формування цілей і завдань повинно відображати рівень, на який необхідно вивести діяльність підприємства щодо задоволення споживачів. Цілі та відповідні до них завдання повинні створювати мотивацію персоналу, який працює на підприємстві.

Шостий етап – розробка кількісних цільових індикаторів рекомендованої стратегії адаптації за визначеними цілями та ключовими чинниками впливу.

Для того щоб цілі й відповідні до них завдання були реальні та досяжні, необхідно обґрунтувати кількісні цільові індикатори їх досягнення. Цілі адаптації розукрупнюються через комплекс завдань, які деталізуються в заходи, що потім конкретизуються в цільові показники, які визначають бажаний майбутній стан підприємства. Цей процес забезпечує узгодженість стратегічних адаптаційних цілей та їх вимірників.

Цільові показники є індикаторами виконання планів і досягнення цілей, базою системи мотивування, точкою відліку у процесі контролю й оцінки результатів праці окремих

робітників, підрозділів та підприємства загалом. Цей етап реалізується в межах оперативно-тактичного рівня управління адаптацією на торговельному підприємстві та передбачає визначення цілей адаптації господарюючого суб'єкта з огляду ключових факторів впливу – покупців, постачальників, конкурентів.

Сьомий етап – обґрунтування засобів досягнення цілей, розробка корегувальних планів, спрямованих на протидію загрозам і визначення адаптаційних інструментів.

На цьому етапі, щоб забезпечити ефективну реалізацію стратегії, визначаються засоби досягнення цілей адаптації та розробляється чіткий план дій із реалізації стратегії адаптації, який обґрунтовується необхідними ресурсами (матеріальними, фінансовими, трудовими, інформаційними та ін.).

Очевидно, що однієї мети можна досягнути різними шляхами, за допомогою різних засобів. Тому, сформований план протидії загрозам для досягнення цілей адаптації, повинен дати відповідь на запитання, що необхідно зробити, щоб досягти поставлених цілей, за допомогою яких засобів та адаптаційних інструментів підприємство розв'язуватиме завдання адаптації.

Восьмий етап – організація впровадження, оцінка, корегування і контроль реалізації адаптаційної стратегії підприємства роздрібною торгівлі.

Реалізація стратегії адаптації є критичним процесом, оскільки виконання стратегічного плану адаптації приводить підприємство до успіху, тобто дозволяє адаптуватися до викликів зовнішнього середовища.

Завдання оцінки та контролю стратегії адаптації полягає в тому, щоб з'ясувати чи приводить реалізація стратегії до досягнення мети адаптації. Під час оцінки стратегії адаптації важливо контролювати її внутрішню сумісність із можливостями підприємства, володінням необхідними ресурсами для реалізації стратегії найбільш ефективним способом. Також слід перевіряти припустимий ступінь ризику, урахування зовнішніх можливостей і небезпек.

Важливо, щоб оцінка та контроль реалізації стратегії адаптації проводилися системно й безупинно. Якщо контроль реалізації стратегії свідчить про недосяжність цілей адаптації, то це повинне слугувати сигналом для корегуван-

ня процесу реалізації стратегії або самої стратегії адаптації.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямку. Запропонований методичний інструментарій формування стратегії адаптації та вибору стратегічної позиції підприємства торгівлі дозволить підприємствам утримуватися на шляху стійкого розвитку, адекватно та швидко реагуючи на стан і зміни зовнішнього середовища, забезпечуючи оперативну перебудову діяльності підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Клейнер Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов. – Москва : Экономика, 1997. – 288 с.
2. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – 2-е изд, перераб. – Москва : Гардарики, 1999. – 296 с.
3. Мескон М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Дело, 1992. – 702 с.
4. Бланк И. А. Торговый менеджмент / И. А. Бланк. – Киев : Украинско-Финский ин-т менеджмента и бизнеса, 1997. – 408 с.
5. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства : підручник для вузів / А. А. Мазаракі; за ред. Ушакової Н. М. – Київ : Хрещатик, 1999. – 800 с.
6. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения : учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : ЮНИТИ, 1997. – 416 с.
7. Ефремов В. П. Стратегия бизнеса / В. П. Ефремов. – Москва : Экономика, 1998. – 192 с.
8. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика : пер. с англ. / П. Дойль – Санкт-Петербург : Питер, 1999. – 560 с.

9. Обэр-Крис Дж. Управление предприятием: пер. с фр. / Дж. Обэр-Крис. – Москва : Финансы и статистика, 1993. – 421 с.
10. Друкер П. Эффективное управление : пер. с англ. / П. Друкер. - Москва : Прогресс, 1998. – 288 с.
11. Таранова Е. В. Стратегии адаптации предприятий легкой промышленности к инновационным изменениям [Электронный ресурс] / Е. В. Таранова // Социологические исследования. – 2008. – № 9. – С. 47–52. – Режим доступа: http://www.isras.ru/socis_2008_9.htmlлогичнс2008 №99 (дата звернення: 28.07.16). – Назва з екрана.
12. Білошкурська Н. В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства / Н. В. Білошкурська // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 12 (114). – С. 101–104.
- skij in-t menedzhmenta i biznesa [in Ukrainian].
5. Mazaraki, A. A. (1999). *Ekonomika torgovel'nogo pidpry'yemstva*. [Economics of commercial enterprise] N. M. Ushakovoyi (Ed). Kyiv: Xreshhaty'k [in Ukrainian].
6. Fathutdinov, R. A. (1997). *Razrabotka upravlencheskogo resheniya* [Development of managerial decisions]. Moscow: YUNITI [in Russian].
7. Efremov, V. P. (1998) *Strategiya biznesa* [Business strategy]. Moscow: Ekonomika [in Russian].
8. Dojl', P. (1999) *Menedzhment: strategiya i taktika* [Management: strategy and tactics]. Piter [in Russian].
9. Obehr-Kris, Dzh. (1993) *Upravlenie predpriyatiem* [Enterprise management]. Moscow: Finansy i statistika [in Russian].
10. Druker, P. (1998) *Effektivnoe upravlenie* [Effective management]. Moscow: Progress [in Russian].
11. Taranova, E. V. (2008) Strategii adaptacii predpriyatij legkoj promyshlennosti k innovacionnym izmeneniyam [Adaptation strategy of the light industry enterprises to innovative changes]. *Sociologicheskie issledovaniya – Sociological research*, 9, 47–52. Retrieved from : http://www.isras.ru/socis_2008_9.htmlлогичнс2008 №99 [in Russian].
12. Biloshkurs'ka, N. V. (2010) Modeli adaptivnoyi povedinky' ta yix rol' u formuvanni ekonomichnoyi bezpeky' pidpry'yemstva [Models of adaptive behaviour and their role in formation of enterprise economic security]. *Aktual'ni problemy' ekonomiky'* – Actual problems of Economics, 12 (114), 101–104.

REFERENCES

1. Klejner, G. B., Tambovcev, V. L. & Kachalov, R. M. (1997). *Predpriyatie v nestabil'noj ehkonomicheskoy srede: riski, strategii, bezopasnost'* [The enterprise in an unstable economic environment: risks, strategy, security]. Moscow: Ekonomika [in Russian].
2. Vihanskij, O. S. (1999) *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moscow: Gardariki [in Russian].
3. Meskon, M., Al'bert, H. M. & Hedouri, F. (1992) *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of management]. Moscow: Delo [in Russian].
4. Blank, I. A. (1997). *Torgovyy menedzhment* [Trade management]. Kyiv: Ukrainsko-Fin-

В. А. Гросул, доктор экономических наук, профессор; **О. М. Филипенко**, кандидат экономических наук, доцент; **О. Д. Рачкован** (Харьковский государственный университет питания и торговли). **Технология обоснования стратегии адаптации предприятий торговли.**

Аннотация. Цель статьи заключается в обосновании основных положений интегрированного подхода к формированию стратегии адаптации предприятий торговли и разработке научно-методического подхода к выбору стратегической позиции предприятия розничной торговли с учетом влияния внешней среды и адаптационных возможностей предприятия. **Методика исследования.** Решение поставленных в статье задач осуществлено с помощью

таких общенаучных и специальных методов исследования: анализа и синтеза, систематизации и обобщения, матричного подхода. **Результаты.** Обоснован интегрированный подход к формированию стратегии адаптации предприятий торговли, объединяющий в единый циклический процесс последовательность действий по разработке стратегии и позволяющий сформировать систему адаптационных целей и средств, отвечающих требованиям эффективности. Предложен научно-методический подход к выбору стратегической позиции предприятий торговли, предусматривающий использование методов комплексной оценки и, в отличие от существующих разработок, позволяющий на основе сравнения уровня его адаптационного потенциала и уровня благоприятности внешней среды для функционирования и развития предприятия определить приоритетный вектор развития предприятия. **Практическая значимость результатов исследования.** Предложенный методический инструментарий формирования стратегии адаптации и выбора стратегической позиции предприятия торговли позволяет предприятиям удерживаться на пути устойчивого развития, адекватно и быстро реагируя на состояние и изменения внешней среды, обеспечивая оперативную перестройку деятельности предприятия. Основные научные положения статьи можно использовать в практике предприятий торговли.

Ключевые слова: стратегия адаптации, стратегическое управление, процесс, предприятия торговли.

V. Grosul, Dc. Econ. Sci., Professor; **O. Fylypenko**, Cand. Econ. Sci., Docent; **O. Rachkovan** (Kharkiv State University of Food Technology and Trade). **Technology of a substantiation of strategy of adaptation of trading enterprises.**

Summary. The purpose of the article is to substantiate the fundamentals of the integrated approach to formation of adaptation strategies of trading enterprises and development of scientific and methodical approach to the choice of the strategic position of retailers with the influence of the environment and the adaptive capabilities of the enterprise. **Methodology of research.** Attainment of the objectives of the article carried out with the help of such scientific and special research methods: analysis and synthesis, systematization and generalization, matrix approach. **Findings.** Justified an integrated approach to building adaptive strategies of retailers that combine into a cyclical process the steps of the development strategy and allows us to create a system of adaptation goals and tools that meet the efficiency requirements. The proposed scientific and methodical approach to the choice of strategic positions of trading enterprises, which involves the use of methods for comprehensive assessment and unlike the existing development, allows to determine the priority vector of development of the enterprise for the basis of comparison of the level of its adaptive capacity and the level of favourability of the environment for the functioning and development of the enterprise. **Practical value.** The proposed methodological tools of forming strategy of adaptation and choice of strategic position of the trading enterprise will allow enterprises to stay on the path of sustainable development, adequately and quickly respond to state and changes in the environment, providing operational restructuring activities of the enterprise. Basic scientific principles of the article can be used in the practice of trading enterprises.

Keywords: strategy of the adaptation, strategic management, process, trading enterprises.

Стаття надійшла 18 вересня 2016 року.