

СТРАТЕГІЧНА АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА Й АНАЛІЗ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ЇЇ ОЦІНКИ В КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

© 2018 Зайцева О. І., Жосан Г. В., Бетіна В. О.

УДК 338.24: 658.29

Зайцева О. І., Жосан Г. В., Бетіна В. О. Стратегічна адаптація підприємства й аналіз методичних підходів до її оцінки в контексті інтеграції України до Європейського Союзу

Метою статті є дослідження теоретичних аспектів стратегії та адаптації підприємства з визначенням її методів оцінки. Проаналізовано головні елементи, що впливають на розвиток стратегічної адаптації. Обґрунтовано практичне використання стратегічної адаптації. Досліджено методичні підходи оцінки стратегічної адаптації, приділено увагу формуванню стратегії компанії. Проаналізовано міжнародні наукові дослідження з цієї тематики та показано приклад реалізації стратегічної адаптації. Встановлено, що стратегічна адаптація є сучасним інструментом розвитку підприємницької діяльності. Запропоноване визначення і методи оцінки адаптації допомагають зрозуміти сутність категорії управління господарством. Визначено, що при підготовці стратегічної адаптації враховується також модель поведінки, яку поділяють на пасивну (зміна поведінки компанії під вимоги оточення), активну (зміна внутрішнього та зовнішнього середовища з метою більш ефективного господарювання) та консервативну (адаптація до соціально-культурних і політико-правових умов).

Ключові слова: адаптація підприємства, управління адаптацією, методи оцінки, логістичні підприємства, ефективність господарювання, стратегічний менеджмент, бізнес-стратегія.

Рис.: 3. **Бібл.:** 14.

Зайцева Олена Іванівна – кандидат економічних наук, доцент, професор, кафедра менеджменту та маркетингу, Херсонський національний технічний університет (Бериславське шосе, 24, Херсон, 73008, Україна)

E-mail: lenzai@ukr.net

Жосан Ганна Володимирівна – кандидат економічних наук, старший викладач, кафедра менеджменту та маркетингу, Херсонський національний технічний університет (Бериславське шосе, 24, Херсон, 73008, Україна)

E-mail: enn89@ukr.net

Бетіна Вікторія Олегівна – аспірант, кафедра менеджменту та маркетингу, Херсонський національний технічний університет (Бериславське шосе, 24, Херсон, 73008, Україна)

УДК 338.24: 658.29

UDC 338.24: 658.29

Зайцева Е. И., Жосан А. В., Бетина В. О. Стратегическая адаптация предприятия и анализ методических подходов к ее оценке в контексте интеграции Украины в Европейский Союз

Zaitseva O. I., Zhosan G. V., Betina V. O. The Strategic Adaptation of Enterprise and Analysis of Methodical Approaches to its Evaluation in the Context of Ukraine's Integration into the European Union

Целью статьи является исследование теоретических аспектов стратегии и адаптации предприятия с определением ее методов оценки. Проанализированы главные элементы, влияющие на развитие стратегической адаптации. Обосновано практическое использование стратегической адаптации. Исследованы методические подходы оценки стратегической адаптации, уделено внимание формированию стратегии компании. Проанализированы международные научные исследования по данной теме, и показан пример реализации стратегической адаптации. Установлено, что стратегическая адаптация является современным инструментом развития предпринимательской деятельности. Предложенные определение и методы оценки адаптации помогают понять сущность категории управления хозяйством. Определено, что при подготовке стратегической адаптации учитывается также модель поведения, которую разделяют на пассивную (изменение поведения компании под требования окружения), активную (изменение внутренней и внешней среды с целью более эффективного хозяйствования) и консервативную (адаптация к социально-культурным и политико-правовым условиям).

The article is aimed at researching the theoretical aspects of strategy and adaptation of enterprise with definition of methods for its estimation. The main elements influencing the development of strategic adaptation are analyzed. Practical use of strategic adaptation is substantiated. Methodical approaches of estimation of strategic adaptation are researched, attention is given to formation of strategy of the company. The international scientific researches on the given topic are analyzed and an example of implementation of strategic adaptation is presented. It has been determined that strategic adaptation is a contemporary instrument of the entrepreneurial activity development. The proposed definition together with the methods for estimating adaptation help to understand the nature of the category of economic management. It is determined, that in preparation of strategic adaptation the model of behavior is being considered, which is divided into passive (change of behavior of the company under requirements of environment), active (change of internal and external environment for the purpose of more effective economy management), and conservative (adaptation to the socio-cultural and political-legal conditions).

Ключевые слова: адаптация предприятия, управления адаптацией, методы оценки, логистические предприятия, эффективность хозяйствования, стратегический менеджмент, бизнес-стратегия.

Keywords: adaptation of enterprise, management of adaptation, methods of estimation, logistical enterprises, efficiency of management, strategic management, business strategy.

Рис.: 3. **Библ.:** 14.

Fig.: 3. **Bibl.:** 14.

Зайцева Елена Ивановна – кандидат экономических наук, доцент, профессор, кафедра менеджмента и маркетинга, Херсонский национальный технический университет (Бериславское шоссе, 24, Херсон, 73008, Украина)

Zaitseva Olena I. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Professor, Department of Management and Marketing, Kherson National Technical University (24 Beryslavske Chss., Kherson, 73008, Ukraine)

E-mail: lenzai@ukr.net

E-mail: lenzai@ukr.net

Жосан Анна Владимировна – кандидат экономических наук, старший преподаватель, кафедра менеджмента и маркетинга, Херсонский национальный технический университет (Бериславское шоссе, 24, Херсон, 73008, Украина)

Zhosan Ganna V. – Candidate of Sciences (Economics), Senior Lecturer, Department of Management and Marketing, Kherson National Technical University (24 Beryslavske Chss., Kherson, 73008, Ukraine)

E-mail: enn89@ukr.net

E-mail: enn89@ukr.net

Бетина Виктория Олеговна – аспирант, кафедра менеджмента и маркетинга, Херсонский национальный технический университет (Бериславское шоссе, 24, Херсон, 73008, Украина)

Betina Viktoriia O. – Postgraduate Student, Department of Management and Marketing, Kherson National Technical University (24 Beryslavske Chss., Kherson, 73008, Ukraine)

На сьогодні питання адаптації підприємства є достатньо важливим елементом у розвитку самого підприємства та стабілізації ринку в Україні. У зв'язку з тим, що країна має перспективи вступу до Європейського Союзу, тема дослідження стає актуальною, особливо для українських підприємств, що формують свою гнучку бізнес стратегію, яка буде мати конкурентні переваги в умовах змін кон'юнктури ринку. Іншим важливим показником актуалізації питання адаптації є реструктуризація ринку попиту. Якщо брати до уваги логістичні підприємства, зміна стратегії України щодо розвитку логістичних коридорів і будування логістичних центрів з високим класом надання послуг, а саме 3PL та 4PL на сході та півдні країни, може значно вплинути на розвиток логістичного сектора для локального ринку, експорту й імпорту: харчова промисловість, сипучі та рідкі речовини, важка металургія та металоконструкції. При залученні найбільших логістичних компаній, таких як: DHL, DB Schenker, MSC, APM-Maersk COSCO Container L. та ін., адаптація буде мати вагомий внесок до змін нормативно- правового та соціального секторів, що визначатимуть новий ранг і положення підприємств на ринку.

Головна ціль та мета адаптації підприємства полягають у залученні найбільшої кількості клієнтів ніж у конкурентів та вихід на нові ринки збуту. Методичні підходи щодо оцінки адаптації повинні ґрунтуватися на зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства. Процес оцінки починається зі збирання, вимірювання та оброблення інформації щодо змін, після чого відбувається перехід на дослідження структури стратегічного потенціалу підприємства. Методологічною основою проведення аналізу та створення рекомендацій є співвідношення бажаних результатів до наявних ресурсів підприємства, які допомагають досягнути мети.

Стратегічна адаптація тісно пов'язана зі стратегічним менеджментом і бізнес-плануванням на підприємстві. Ґрунтуючись на проведених методичних дослідженнях, перш за все, компанія розробляє стратегію розвитку бізнес-діяльності підприємства на декілька років уперед, найчастіше включаючи фінансове моделювання, після чого залежно від зміни зовнішніх або внутрішніх факторів розробляє стратегічну адаптацію, що буде відповідати змінам на ринку або внутрішньому середовищу компанії. Поняттям стратегічної адаптації та розробкою методів її оцінки займалися багато українських і міжнародних науковців. Головними з них, що зробили внесок у цю тему, були І. Ансофф [4], Ж. Крисько [11]. Вони зазначають, що сутність стратегічної адаптації складається у здатності вчасно проводити аналіз ринку та розробляти адекватні зміни для корекції діяльності підприємства відповідно до вимог зовнішнього середовища. Н. Білошкурська, своєю чергою, вважає, що адаптація більше пов'язана з ефективним використанням виробничого потенціалу в умовах реструктуризації ринку [10]. Інші вчені, такі як Л. Донець та Н. Ващенко, надають адаптації більш економічної важливості, що припускає внесення змін у діяльність підприємства з метою забезпечення економічної безпеки [12]. На міжнародному просторі

еволюція стратегічного планування та адаптації починається з 1960 року. Джон Гарднерс мав наукові роботи, які були націлені на розкриття поняття стратегічного менеджменту для консалтингових компаній, що повинні постійно оновлювати свої ресурси та слідкувати за тенденцією ринкових потреб, використовуючи обережне стратегічне планування. М. Портер у своїх роботах зазначав, що глибокий аналіз ресурсів компанії, вивчення потенціальних клієнтів, постачальників і аналіз можливих компаній-конкурентів є важливою складовою при стратегічному плануванні та стратегічній адаптації.

На сьогодні сучасні підприємства дуже активно використовують підходи стратегічного менеджменту та розробляють стратегії розвитку на декілька років уперед. Це є базою, що під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників породжує появу «стратегічної адаптації» на ринку конкуренції. Перш ніж перейти до визначення «стратегічної адаптації», необхідно розкрити розуміння «стратегії підприємства» та показати, як ці два поняття між собою пов'язані.

Стратегічний менеджмент – це управлінська діяльність з опрацювання і реалізації рішень, направлених на повне та ефективне використання наявних ресурсів, спрямованих на отримання перспективних завдань, поставлених перед підприємством [8]. Саме цей підрозділ на підприємстві включає кваліфікованих менеджерів, управлінська діяльність яких направлена на формування цілей і довгострокових стратегій підприємства, що повинні відповідати потребам зовнішнього середовища та можливостям організації, розрахунок бюджету (фінансове моделювання), підбір кваліфікованого персоналу, закупка необхідних технологій і визначення додаткових систем стимулювання за необхідності [9].

Підготовка та написання стратегії підприємства являє собою план дій з урахуванням основних тенденцій державної економічної політики та майбутньої ефективності реалізації товарів або послуг. Вивченням стратегії підприємства займалися І. Ансофф [4], О. Виханський та А. Наумов [5], Боумен К. [6] та ін.

Загалом стратегія має такі етапи формування (рис. 1).

Стратегічний план повинен: бути довгостроковим або короткостроковим планом розвитку; бути зорієнтованим на досягнення конкретних виробничих, ресурсних і ринкових показників; мати аналіз бізнесу або історії бізнесу підприємства [3]. При плануванні менеджмент і керівництво повинні чітко зберігати мету, яка призведе до отримання компанією винагороди (як у грошовому еквіваленті, так і залучення широкого спектра клієнтів). Приклад Генрі Форда є досить показовим, де він створив місію компанії «Форд», яка була спрямована на надання людям дешевого транспорту і мала стратегію, що ґрунтувалась на отриманні прибутку за короткий період часу [7].

За певних зовнішніх або внутрішніх змін підприємство потребує огляду існуючої стратегії та визначення слабких сторін, що потребують оновлення та будуть від-

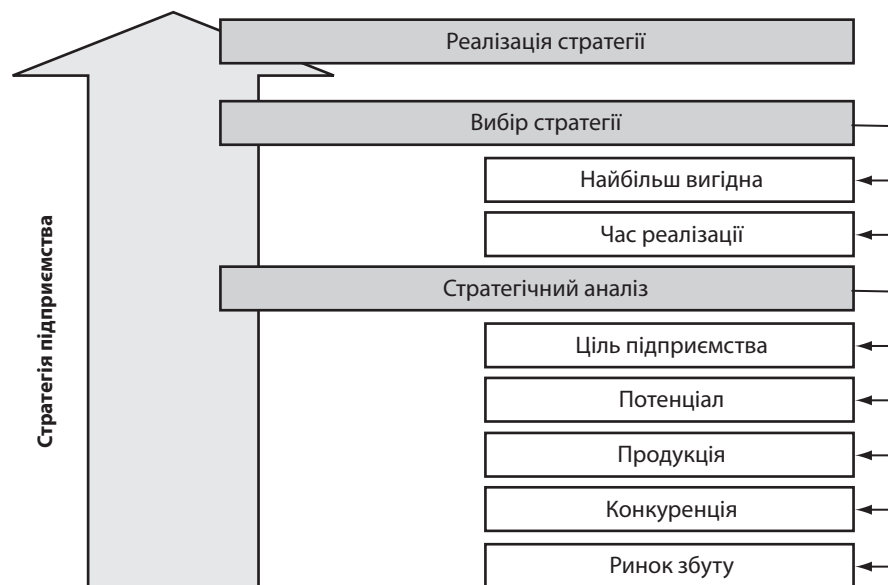


Рис. 1. Етапи формування стратегії підприємства

повідати факторам, які впливають на діяльність підприємства. Цей процес буде мати назву стратегічна адаптація.

На початку становлення ринкових відносин адаптація передбачала такі складові: зміну форми власності; самостійний вихід на зовнішній ринок; прагнення максимізувати прибутки; виробництво конкурентоспроможної продукції, що досягається шляхом зменшення видатків, закриттям збиткових виробництв, скороченням персоналу. З часом цей підхід до розуміння адаптації еволюціонував і почав враховувати соціальні наслідки економічних реформ у державі. Види поділяються на категорії, що залежать від зміни кон'юнктури ринку, соціально-політичних і технічних змін (рис. 2).

Залежно від факторів впливу адаптація може бути:

- ✦ параметрична – підлаштування параметрів системи підприємства під мету досягнення бажаного стану. Це є нижчим рівнем адаптаційного процесу, який пов'язаний з пристосуванням підсистем підприємства. Такий вид адаптації необхідний в тих ситуаціях, коли йде процес розбалансування зв'язків між підприємством і ринковим середовищем, відновленням якого і займається адаптація [13];
- ✦ структурна – використовується тоді, коли шляхом корекції параметрів (підсистем підприємства) неможливо досягнути ефективної адаптації підприємства. Якщо в процесі розвитку підприємства його структура змінюється і така ситуація постійно повторюється, то в такому випадку застосовують адаптацію структури підприємства; адаптація об'єкта застосовується, якщо адаптація параметрів і структурна адаптація не в змозі покращити ефективність господарювання підприємства, тоді потрібно адаптувати об'єкт управління в цілому. В цілому цей вид адаптації пов'язаний зі зміною об'єкта,

тобто зі зміною границь, що розмежують об'єкт управління та ринкове середовище [13];

- ✦ змішана – використання обох попередніх видів [13].

При підготовці стратегічної адаптації враховується також модель поведінки. Розрізняють пасивну (зміна поведінки компанії під вимоги оточення), активну (зміна внутрішнього та зовнішнього середовища з метою більш ефективного господарювання) та консервативну (адаптація до соціально-культурних та політико-правових умов. Проблеми вирішуються традиційним способом або очікується їх розв'язання на державному рівні).

Розрізняють також стратегічну адаптацію, яка характеризується за рахунок наявного потенціалу та параметрів підприємства (рис. 3) [14].

До тимчасових видів адаптації відносять:

- ✦ кількісну адаптацію – зміна концентрації використання засобів адаптації, що спрямовані на пристосування підприємства;
- ✦ якісну адаптацію – використання нових і новітніх засобів, які сприяють процесу пристосування підприємства до зовнішнього середовища;
- ✦ модуляційну адаптацію – зміни у використанні вже існуючих на підприємстві засобів та інструментів пристосування до середовища.

На підприємстві може використовуватись як адаптація одного виду, так і адаптація декількох видів. У першому випадку адаптація спрямована на досягнення певного результату за допомогою визначених засобів, спрямованих на пристосування окремого підрозділу чи відділу підприємства. У другому випадку, коли підприємство використовує декілька засобів адаптації, – на пристосування підприємства у цілому.

В сучасних умовах перспективи європейської інтеграції України актуальним стає і сприймання адаптації підприємства як інструменту і способу забезпечення економічної безпеки, що являє собою багатоступеневий процес, який складається з таких етапів [2]:

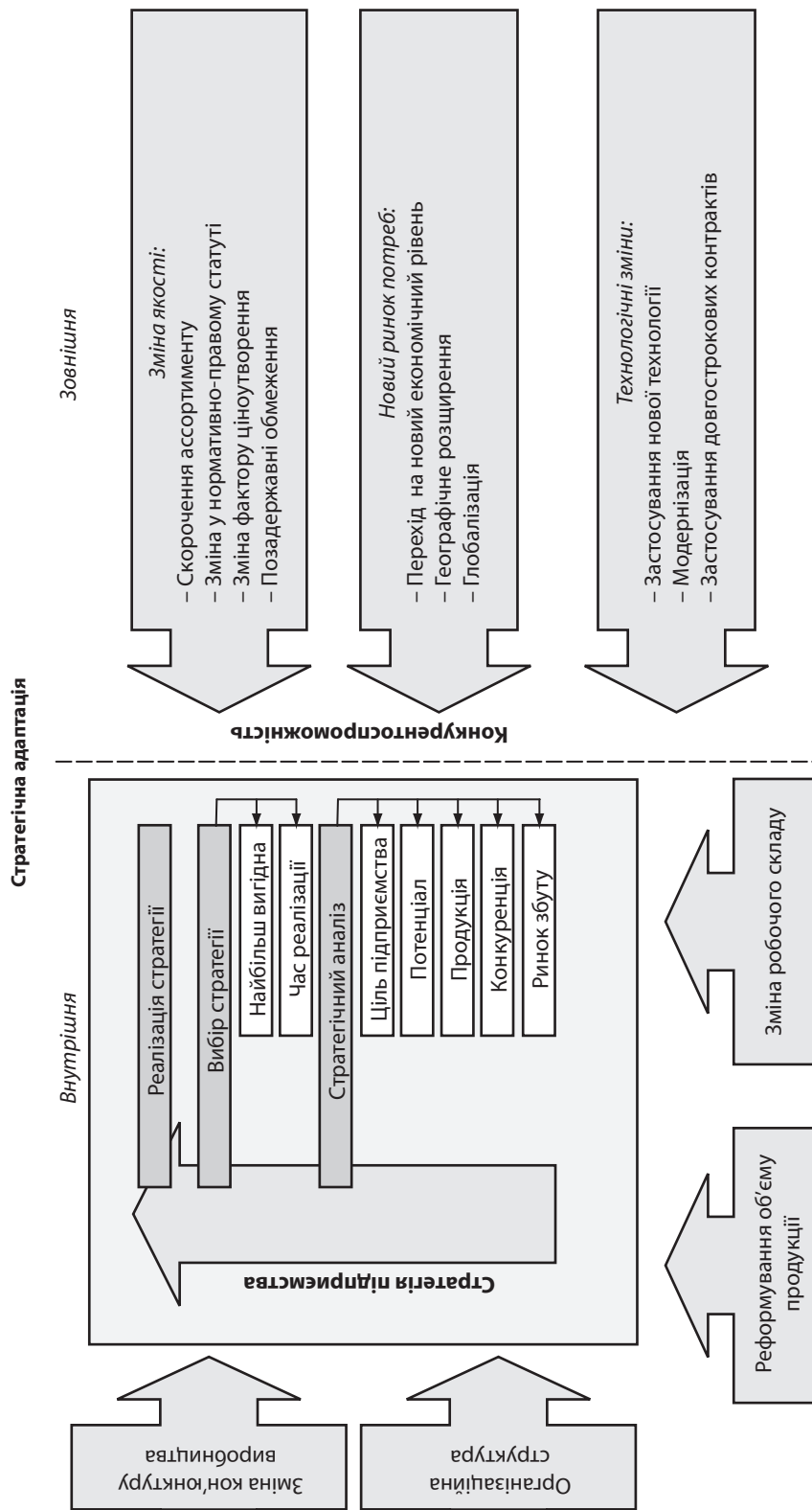


Рис. 2. Внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на розвиток стратегічної адаптації

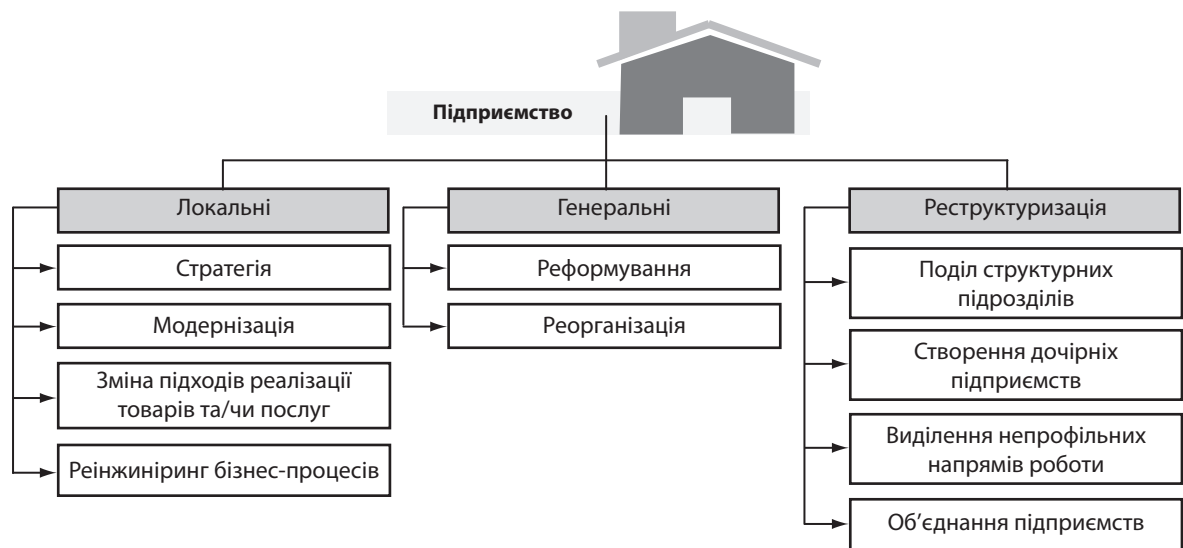


Рис. 3. Види стратегічної адаптації залежно від потенціалу підприємства

- ✦ моніторинг зовнішнього середовища;
- ✦ аналіз та оцінка інформації про стан навколишнього середовища;
- ✦ адаптивна реакція підприємства;
- ✦ визначення форми реалізації адаптивної реакції;
- ✦ визначення змісту процесу адаптації;
- ✦ формування бюджету адаптації;
- ✦ оцінка й аналіз ефективності адаптації.

Адаптація підприємства до зовнішніх умов вимагає своєчасності, гнучкості й економності, тобто має бути адекватною тому стану економіки, що має місце в конкретний проміжок часу. Внаслідок цього виникає необхідність у належному забезпеченні об'єктивною та достовірною інформацією, відомостями з різних джерел, тому що швидкість отримання даних прямо впливає на швидкість адаптивної реакції підприємства [1].

Відповідно до концепції формування та розвитку адаптивного управління мета адаптації повинна узгоджуватися з метою підприємства й основними завданнями для її досягнення, причому у кожному підприємстві повинна бути своя система адаптивного управління, сформована виходячи з актуальних для нього проблем і завдань.

Однією з найважливіших умов підтримання підприємства в стані економічної безпеки під час інтеграції на ринок Європейського Союзу є наявність організаційної структури управління, здатної пристосовуватися до нестабільного зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство, а також мати механізм використання сприятливих тенденцій, які виникають. Метою адаптивного процесу управління підприємством є, з одного боку, приведення внутрішнього середовища відповідно до зовнішніх факторів, а з іншого боку – створення здатності підприємства протистояти і впливати на зовнішні фактори при можливих наступних змінах середовища.

ВИСНОВКИ

Стратегічна адаптація є сучасним інструментом розвитку підприємницької діяльності. Запропоноване визначення і методи оцінки адаптації допомагають зрозуміти сутність категорії управління господарством. Нестабільність зовнішніх факторів, іноді нестача кваліфікаційного персоналу, що є важливим внутрішнім фактором, може призвести до нестабільності та різко вплинути на обіг товарів і послуг на споживчому ринку. Вивчений підхід вважається загальноприйнятим і концептуальним в управлінні стратегічною адаптацією. Особливо це є важливим елементом ефективності компанії в умовах кризи.

На жаль, вітчизняні підприємства України не вважають стратегічну адаптацію необхідною для застосування у вирішенні проблем і розвитку підприємства. Однак, аналізуючи зміни ринку з часів Радянського Союзу, можна з упевненістю сказати, що в умовах жорсткої конкуренції сьогодення, зміни державної економіки, розширення та відкриття кордонів міжнародного ринку невикористання адаптації призведе до зменшення попиту та погіршення іміджу компанії. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Крисько Ж. Л. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації. *Галицький економічний вісник*. 2009. № 2. С. 38–42.
2. Будник М. М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Харків, 2002. 199 с.
3. Строкович Г. В. Стратегія підприємства : навч. посіб. для вищ. навч. закл. Харків : Вид-во НУА, 2011. 180 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 519 с.
5. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М. : Гардарики, 2003. 528 с.
6. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. М. : ЮНИТИ, 1997. 283 с.

7. Гончаров В. И. Менеджмент : учеб. пособие. Мн. : Мисанта, 2003. 624 с.

8. Бовыкин В. И. Новый менеджмент: (управления предприятий на уровне высоких стандартов: теория и практика эффективного управления). М. : Экономика, 1997. 368 с.

9. Рульев В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навч. посіб. URL: <http://pidruchniki.com/1584072022660/menedzhment/menedzhment>

10. Білошкурська Н. В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 12 (114). URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/inek/2011_5/174.pdf

11. Економічний енциклопедичний словник : у 2 т. Т. 1 / за ред. С. В. Мочерного. Львів : Світ, 2005. 616 с.

12. Донець Л. І., Ващенко Н. В. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2008. 240 с.

13. Методичний посібник з дисципліни. URL: http://lubbook.org/book_294_glava_12_3.5.Klasif%D1%96ka%D1%81%D1%96jasistem_z.html

14. Zaitseva O. I., Tanklevska N. S., Kyrylov Yu. Ye. Management of conscious adaptive organizations in the context of socioeconomic changes and financial turbulence. *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 4 (12). Ч. 1. С. 36–39. URL <http://nvp.stu.cn.ua/component/k2/item/844-tanklevska-n-s-kyrylov-y-y-zaitseva-o-i-management-of-conscious-adaptive-organizations-in-the-context-of-socioeconomic-changes-and-financial-turbulence.html>

REFERENCES

Ansoff, I. *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic management]. Moscow: Ekonomika, 1989.

Biloshkurska, N. V. "Modeli adaptivnoi povedinky ta yikh rol u formuvanni ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva" [Models of adaptive behavior and their role in the formation of economic security of the enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky*. 2010. http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/inek/2011_5/174.pdf

Boumen, K. *Osnovy strategicheskogo menedzhmenta* [Fundamentals of strategic management]. Moscow: YuNITI, 1997.

Bovykin, V. I. *Novyy menedzhment: (upravleniye predpriyatiyami na urovne vysokikh standartov: teoriya i praktika effektivnogo upravleniya)* [New management: (management of enterprises at the level of high standards: theory and practice of effective management)]. Moscow: Ekonomika, 1997.

Budnyk, M. M. "Adaptatsiia promyslovykh pidpriemstv do rynkovykh umov hospodariuvannia" [Adaptation of industrial enterprises to market conditions of management]: *dys. ... kand. ekon. nauk* : 08.06.01, 2002.

Donets, L. I., and Vashchenko, N. V. *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva* [Economic security of the enterprise]. Kyiv: Tsentru chb. lit., 2008.

Ekonomichnyi entsyklopedychnyi slovnyk [Economic Encyclopedia Dictionary], vol. 1. Lviv: Svit, 2005.

Goncharov, V. I. *Menedzhment* [Management]. Minsk: Misanata, 2003.

Krysko, Zh. L. "Adaptatsiia pidpriemstva do zovnishnyoho seredovyshcha cherez mekhanizm restrukturyzatsii" [Adaptation of the enterprise to the external environment through the restructuring mechanism]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 2 (2009): 38–42.

"Metodychnyi posibnyk z dystsypliny" [Methodological manual on discipline]. http://lubbook.org/book_294_glava_12_3.5.Klasif%D1%96ka%D1%81%D1%96jasistem_z.html

Ruliev, V. A., and Hutkevych, S. O. "Menedzhment" [Management]. <http://pidruchniki.com/1584072022660/menedzhment/menedzhment>

Strokovych, H. V. *Stratehiia pidpriemstva* [Enterprise strategy]. Kharkiv: Vyd-vo NUA, 2011.

Vikhanskiy, O. S., and Naumov, A. I. *Menedzhment* [Management]. Moscow: Gardariki, 2003.

Zaitseva, O. I., Tanklevska, N. S., and Kyrylov, Yu. Ye. "Management of conscious adaptive organizations in the context of socioeconomic changes and financial turbulence". *Naukovyi visnyk Polissia*. 2017. <http://nvp.stu.cn.ua/component/k2/item/844-tanklevska-n-s-kyrylov-y-y-zaitseva-o-i-management-of-conscious-adaptive-organizations-in-the-context-of-socioeconomic-changes-and-financial-turbulence.html>