

## ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНОЇ АДАПТАЦІЇ КОМПАНІЇ ЗА УМОВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ МІНЛИВОГО ЕКОНОМІЧНОГО ОТОЧЕННЯ

©2019 ДУМАНСЬКА К. С.

УДК 330:341:658:65.01  
JEL: O31; M19; L10; L19

### Думанська К. С. Інноваційний підхід до оцінки стратегічної адаптації компанії за умов невизначеності мінливого економічного оточення

Метою статті є розробка та апробація методу системної оцінки ступеня стратегічної адаптації компанії в умовах невизначеності мінливого економічного оточення. Розглянуто й проаналізовано інноваційні аспекти процесу стратегічного управління та проблематику дослідження адаптивних процесів промислових компаній у працях іноземних і вітчизняних авторів. Запропоновано метод системної оцінки ступеня стратегічної адаптації компанії та апробовано на стійких до кризових ситуацій промислових підприємствах. Реалізовано мету запропонованого методу у вигляді розробки оптимального варіанта стратегії розвитку компанії відповідно до її внутрішнього потенціалу та умов економічного оточення на основі оцінки ступеня стратегічної адаптації.

**Ключові слова:** інноваційний підхід, системний підхід, стратегічна адаптація, стратегічне управління, стратегізація бізнесу, стратегічний розвиток, економічне оточення.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-2-326-332>

**Табл.:** 2. **Формул.:** 4. **Бібл.:** 17.

**Думанська Катерина Сергіївна** – кандидат економічних наук, доцент, докторант кафедри економіки підприємства і підприємництва, Хмельницький національний університет (вул. Інститутська, 11, Хмельницький, 29016, Україна)

**E-mail:** [Dukatos2020@bigmir.net](mailto:Dukatos2020@bigmir.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9963-6804>

УДК 330:341:658:65.01  
JEL: O31; M19; L10; L19

### Думанская Е. С. Инновационный подход к оценке стратегической адаптации компании в условиях неопределённости изменчивого экономического окружения

Целью статьи является разработка и апробация метода системной оценки степени стратегической адаптации компании в условиях неопределённости изменчивого экономического окружения. Рассмотрены и проанализированы инновационные аспекты процесса стратегического управления и проблематика исследования адаптационных процессов промышленных компаний в работах иностранных и отечественных авторов. Предложен метод системной оценки степени стратегической адаптации компании и апробирован на стойких к кризисным ситуациям промышленных предприятиях. Реализована цель предложенного метода в виде разработки оптимального варианта стратегии развития компании в соответствии с её внутренним потенциалом и условиями экономического окружения на основе оценки степени стратегической адаптации.

**Ключевые слова:** инновационный подход, системный подход, стратегическая адаптация, стратегическое управление, стратегизация бизнеса, стратегическое развитие, экономическое окружение.

**Табл.:** 2. **Формул.:** 4. **Библ.:** 17.

**Думанская Екатерина Сергеевна** – кандидат экономических наук, доцент, докторант кафедры экономики предприятия и предпринимательства, Хмельницкий национальный университет (ул. Институтская, 11, Хмельницкий, 29016, Украина)

**E-mail:** [Dukatos2020@bigmir.net](mailto:Dukatos2020@bigmir.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9963-6804>

UDC 330:341:658:65.01  
JEL: O31; M19; L10; L19

### Dumanska K. S. The Innovative Approach to Estimation of the Strategic Adaptation of Company in Conditions of Uncertainty of Volatile Economic Environment

The article is aimed at developing and approving the method of system estimation of the degree of strategic adaptation of company in conditions of uncertainty of volatile economic environment. The innovative aspects of the strategic management process and problematics of research on the adaptation processes of industrial companies in the publications of foreign and domestic authors are considered and analyzed. A method of systemic estimation of the degree of strategic adaptation of company is proposed and approved at the industrial enterprises which are persistent to crisis situations. The aim of the proposed method is to develop the optimal variant of the company's development strategy in accordance with its internal potential and the conditions of economic environment based on estimation of the strategic adaptation degree.

**Keywords:** innovative approach, systemic approach, strategic adaptation, strategic management, strategization of business, strategic development, economic environment.

**Tabl.:** 2. **Formulae:** 4. **Bibl.:** 17.

**Dumanska Kathrin S.** – PhD (Economics), Associate Professor, Candidate on Doctor Degree of the Department of Enterprise Economics and Entrepreneurship, Khmelnytsky National University (11 Instytutska Str., Khmelnytsky, 29016, Ukraine)

**E-mail:** [Dukatos2020@bigmir.net](mailto:Dukatos2020@bigmir.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9963-6804>

Світовий досвід оцінки стратегічної адаптації компанії, започаткований ще у 60-ті роки минулого століття І. Ансоффом, орієнтується, здебільшого, на визначення потенційного економічного ефекту від впровадження оновленого або кардинально нового набору стратегій. Проте досвід функціонування вітчизняних компаній показує, що вищенаведений підхід діє частіше за все в потенцій-

но стабільному середовищі, тому його доволі важко застосувати в діяльності вітчизняних і багатьох зарубіжних компаній, схильних до стрімких внутрішніх змін і активної адаптації до зовнішніх змін.

Керівництво успішних диверсифікованих компаній, що застосовують у своїй діяльності гнучкі адаптивні портфелі стратегій, наприклад Google, Siemens, Nokia, PSA, приділяють значну увагу оцінці

рівня стратегічної адаптації компанії. Завдяки всебічному аналізу набору цілей, структури та ієрархії функціональних зв'язків у філіях та підрозділах, тактичних прийомів діяльності всередині компанії та в її економічному оточенні, гравці ринку досягають успіху й одержують можливість створювати портфелі потенційно успішних стратегій у майбутньому.

Особливого значення оцінка стратегічної адаптації компанії набуває за умов невизначеності мінливого економічного оточення, характерного сучасній економіці України. Значення показників ступеня та рівня стратегічної адаптації проявляється в кризові періоди, наприклад коли компанія опиняється в оточенні сильних конкурентів, у періоди глобальної внутрішньої реструктуризації, кардинальної зміни асортиментної політики або переорієнтації виробництва різних ступенів. У такі періоди свого життєвого циклу першочерговим завданням компанії стає виживання на ринку, запорукою успіху якого є високий рівень стратегічної адаптації, яка передбачає спроможність до гнучких і швидких змін політики функціонування та хист до ефективної орієнтації економічному оточенні.

**П**роцеси стратегічної адаптації компанії в економічному просторі є специфічним аспектом корпоративного управління, який в українському менеджменті розглядається з кінця 90-х років минулого століття. У той період основою наукового досвіду вітчизняних учених у напрямі стратегічного управління стали практичні надбання та теоретико-методологічні праці відомих іноземних економістів ХХ століття [1–9]. На початку нового тисячоліття дослідженню проблем адаптивності компанії в мінливому економічному просторі присвятили свої роботи й українські вчені-економісти [10–17]. Сучасний стан економіки України підкреслює важливість проблематики адаптивності компанії в невизначеному та мінливому просторі, що підтверджують дослідження вищезазначених учених, найбільш актуальні праці яких у даному контексті ми процитуємо далі.

Інноваційні аспекти в процесі стратегічного управління компанією розглядаються українськими вченими впродовж останнього десятиліття, адже суттєвою допомогою вітчизняному корпоративному бізнесу виступає методологічний апарат, апробований на теренах української економіки та адаптований до сучасних умов її розвитку [14].

Проблематика стратегічного управління промисловими компаніями багатогранна. З метою впорядкування досліджень і забезпечення зручності їх використання бізнес-структурами в практиці діяльності українськими вченими було запропоновано застосування системного підходу до розробки комплексу окремих стратегій розвитку компанії, до яких відносять функціональні стратегії підприємств – учасників компанії, а також стратегії їх структурних одиниць [12]. Системний підхід до формування за-

гальної стратегії компанії дозволяє ефективно оцінювати рівень необхідності кожної окремої стратегії в їх системі в межах портфеля корпоративних стратегій [13].

Дослідження адаптивних процесів промислових компаній проводяться багатьма українськими вченими [11; 15–17]. За результатами дослідження адаптації стратегічних груп підприємств запропоновано систему оцінно-критеріальних та рефлексивних моделей взаємодії компанії з агентами ринкового середовища [15], що значно спрощує визначення її конкурентного статусу та напрямів ефективного розвитку. Варті уваги також моделі оцінювання цінності міжфірмових відносин [16], що дозволяють мережевим торговельним компаніям з високим рівнем точності здійснювати оцінку власних можливостей адаптації до змін оточення. Система адаптивних моделей [11] дає можливість житлово-комунальним господарствам ефективно прогнозувати показники їх фінансової діяльності.

Система експертних оцінок та їх аналізу [17] дає можливість мережевим торговельним компаніям, супермаркетам, з високим рівнем точності здійснювати оцінку можливостей адаптації до змін у їх стратегічному управлінні.

**О**гляд літературних джерел з питань стратегічної адаптації компанії показує, що з моменту переходу економіки України від планового до незалежного для кожного суб'єкта господарювання способу управління вітчизняна економічна наука разом із підприємницькими структурами створили розгалужений методологічний апарат стратегізації бізнесу, який на перший погляд видається цілком достатнім для застосування в реалізації різноманітних сценаріїв, неодноразово апробованих у практиці діяльності підприємств і компаній. Проте, з урахуванням поглиблення економічної кризи та підвищення рівня мінливості економічних процесів і законодавства, необхідно знаходити нові шляхи стабілізації економіки та збереження промислових компаній завдяки застосуванню нових підходів до оцінки їх стратегічної адаптації.

Важливо також враховувати новітній курс України, спрямований на глобалізацію бізнес-процесів з країнами ЄС, у провідних компаніях яких основою стратегізації є періодична оцінка та аналіз адаптивності в економічному просторі. Тому в процесі дослідження було застосовано запропонований автором метод системної оцінки ступеня стратегічної адаптації компанії в умовах невизначеності мінливого економічного оточення [10], як один з варіантів новітнього підходу у стратегічному управлінні. Метою даного методу є розробка оптимального варіанта стратегії розвитку компанії відповідно до її внутрішнього потенціалу та умов економічного оточення на основі оцінки ступеня її стратегічної адаптації.

Сутність методу оцінки ступеня стратегічної адаптації компанії, за ідеєю автора, полягає в розробці певної кількості альтернативних варіантів корпоративної стратегії згідно з показниками поточних і прогнозованих факторів успіху діючої стратегії з подальшим порівнянням кожного запропонованого варіанта з рівнем успіху діючої стратегії. Результатом співвідношення рівня успіху діючої та оптимальної корпоративних стратегій стане визначення ступеня стратегічної адаптації компанії в умовах економічного оточення, який продемонструє рівень адаптації компанії до умов оточення і покаже, наскільки діюча стратегія наближена до найбільш ефективних альтернативних варіантів корпоративної стратегії. Величина ступеня стратегічної адаптації компанії дає можливість визначити, наскільки ефективною є діюча корпоративна стратегія в даних економічних умовах в даний період.

У процесі досліджень ми звертаємося до праць Ансоффа І. [2; 3], представника систематизаційного підходу в концепції стратегічного розвитку компанії та засновника «школи планування». Оцінку ступеня стратегічної адаптації компанії запропоновано здійснювати згідно з *табл. 1*, розробленою автором на основі методу визначення майбутньої ефективності діючої стратегії Ансоффа [2]. Результати проведених досліджень ми пропонуємо вносити в *табл. 1* у відповідні колонки, де серед «факторів успіху діючої стратегії у майбутньому» слід представити перспективні фактори успіху, а серед «поточних факторів успіху діючої стратегії» – наявні фактори успіху стратегії компанії. Далі здійснюємо оцінку поточних і перспективних факторів успіху корпоративної стратегії за шкалою від 0 до 1 і підбиваємо підсумки одержаних значень. Оскільки саме показник «рівня успішності» стратегії підлягає подальшій оцінці, то суми значень поточних факторів успіху діючої стратегії ( $\Sigma ФУС_{nom}$ ) і факторів успіху стратегії в майбутньому ( $\Sigma ФУС_{персп}$ ) необхідно приймати, відповідно, за рівні успіху наявної стратегії компанії в поточному та майбутньому періодах. У графі «варіант оптимальної стратегії» здійснюємо формування альтернативних

варіантів корпоративної стратегії компанії шляхом внесення до відповідних колонок  $OC_1, OC_2, OC_3, \dots, OC_n$  поточних факторів успіху діючої стратегії та факторів успіху стратегії в майбутньому за їх порядковими номерами. Розрахунок рівня успішності кожної оптимальної стратегії пропонуємо здійснювати шляхом знаходження суми значень її складових факторів. У колонці «ступінь стратегічної адаптації компанії» визначаємо однойменний показник ( $ССАДК_{1,2,3,\dots,n}$ ) за формулою (1) згідно з кожним варіантом оптимальної стратегії компанії ( $\Sigma OC_{1,2,3,\dots,n}$ ).

$$ССАДК_{1,2,3,\dots,n} = \frac{\Sigma OC_{1,2,3,\dots,n}}{\Sigma ФУС_{nom}}, \quad (1)$$

де  $ССАДК$  – ступінь стратегічної адаптації компанії;  
 $\Sigma OC_{1,2,3,\dots,n}$  – рівень успішності альтернативного варіанта оптимальної стратегії;  
 $\Sigma ФУС_{nom}$  – рівень успішності наявної стратегії компанії.

Визначення ступеня стратегічної адаптації компанії дозволяє визначити рівень її стратегічної адаптації в межах економічного простору шляхом порівняння ступеня стратегічної адаптації з максимально можливою величиною стратегічної адаптації, яку ми пропонуємо прийняти за 10 згідно зі шкалою оцінки факторів успіху стратегії від 0 до 1, оскільки сумарні величини відповідних показників у складі варіантів оптимальної стратегії знаходяться в проміжку  $10 \leq x \leq 1$ . Далі рівень стратегічної адаптації компанії пропонуємо ранжувати на низький, середній і високий згідно з пропорційним розподілом значущості показників з урахуванням 100%-ної оцінки стратегічної адаптації за відповідною шкалою:

- низький рівень САДК – від 1 до 3,5;
- середній рівень САДК – від 3,5 до 7;
- високий рівень САДК – від 7 до 10.

Адекватна оцінка рівня стратегічної адаптації компанії дозволяє визначити її потенційні можливості реагування на непрогнозовані зміни економічного оточення, а отже, можливість уникнути ризиків рин-

Таблиця 1

Метод оцінки ступеню стратегічної адаптації компанії

Фактор успіху діючої стратегії у майбутньому ( $\Sigma ФУС_{персп}$ )	Оцінка фактора	Поточний фактор успіху діючої стратегії ( $\Sigma ФУС_{nom}$ )	Оцінка фактора	Варіант оптимальної стратегії			Ступінь стратегічної адаптації компанії		
				$OC_1$	$OC_2$	$OC_3$			
1. ...		1. ...					$ССАДК_1$	$ССАДК_2$	$ССАДК_3$
2. ...		2. ...		-	-	-			
3. ...		3. ...							
n. ...		n. ...							
$\Sigma ФУС_{персп}$		$\Sigma ФУС_{nom}$		$\Sigma OC_1$	$\Sigma OC_2$	$\Sigma OC_3$			

кових змін, а також змін внутрішнього та безпосереднього оточення. Також ми пропонуємо оцінювати саме фактори успіху корпоративної діяльності, а не ті фактори, які здійснюють незначний чи негативний вплив, оскільки саме успішна діяльність компанії на ринку є відображенням результативності та необхідності її функціонування. Саме фактори успіху створюють перспективи для подальшого розвитку компанії на відміну від тих факторів, дія яких призводить до її деградації та занепаду.

Дослідження ступеня стратегічної адаптації машинобудівних компаній Хмельниччини показали, що найбільш стійкими до кризових ситуацій з наявністю значного досвіду адаптації на ринку в періоди кризи та прикладами успішного виходу з них є ПАТ «Завод «Темп» і ТДВ «Завод Адвіс». Основною стратегічною метою їх розвитку стало виживання в умовах високого рівня конкуренції на ринку устаткування для переробки сільськогосподарської продукції та запасних частин для устаткування відповідної галузі. Результати оцінки узагальнених показників стратегічної адаптації

тації зазначених суб'єктів господарювання представлено в табл. 2.

$$ССАДК_1 = \frac{\sum OC_1}{\sum \Phi UC_{ном.}} = \frac{6}{1,55} = 3,87; \quad (2)$$

$$ССАДК_1 = \frac{\sum OC_1}{\sum \Phi UC_{ном.}} = \frac{6}{1,55} = 3,87; \quad (3)$$

$$ССАДК_3 = \frac{\sum OC_3}{\sum \Phi UC_{ном.}} = \frac{6}{1,55} = 3,87. \quad (4)$$

Результати розрахунків, наведених у табл. 2, свідчать про середній рівень стратегічної адаптації досліджуваних компаній в умовах економічного оточення. Практика функціонування суб'єктів господарювання на ринку показує, що рівень адаптивності компанії в економічному просторі залежить не тільки від її стратегії, а саме корпоративна стратегія є наслідком корпоративної політики компанії, яка охоплює всі функціональні напрями розвитку. Таким

Таблиця 2

Результати оцінки ступеня стратегічної адаптації машинобудівних компаній

Фактор успіху діючої стратегії в майбутньому ( $\Phi UC_{персн}$ )	Оцінка фактора	Поточний фактор успіху діючої стратегії ( $\Phi UC_{ном.}$ )	Оцінка фактора	Варіант оптимальної стратегії	Ступінь стратегічної адаптації компанії
1. Раціоналізація організаційної структури і структури управління компанією	0,8	1. Виробництво широкого асортименту устаткування для переробки сільськогосподарської продукції	0,85	$OC_1 = \Phi UC_{персн.1} + \Phi UC_{персн.3} + \Phi UC_{персн.5} + \Phi UC_{персн.7} + \Phi UC_{персн.8} + \Phi UC_{персн.9} + \Phi UC_{ном.1} + \Phi UC_{ном.2} = 0,8 + 0,65 + 0,5 + 0,8 + 0,8 +$	3,87
2. Розробка нових і модернізація наявних видів устаткування для виробництва та обслуговування друкованих плат	0,7				
3. Підвищення рівня маркетингової діяльності по рекламі та просуванню виробленої продукції на ринку	0,65	2. Використання розвиненої системи взаємозаліків з постачальниками	0,7		
4. Поширення на підприємстві системи стимулювання праці	0,7	-		$OC_2 = \Phi UC_{персн.1} + \Phi UC_{персн.3} + \Phi UC_{персн.4} + \Phi UC_{персн.6} + \Phi UC_{персн.7} + \Phi UC_{персн.8} + \Phi UC_{ном.1} + \Phi UC_{ном.2} = 0,8 + 0,65 + 0,7 + 0,6 + 0,8 + 0,8 + 0,85 + 0,7 = 5,9$	3,81
5. Виготовлення та реставрація запчастин до с/г обладнання	0,5				
6. Диверсифікація на європейські ринки	0,6	-		$OC_3 = \Phi UC_{персн.1} + \Phi UC_{персн.2} + \Phi UC_{персн.3} + \Phi UC_{персн.4} + \Phi UC_{персн.7} + \Phi UC_{персн.8} + \Phi UC_{ном.1} + \Phi UC_{ном.2} = 0,8 + 0,7 + 0,65 + 0,7 + 0,8 + 0,8 + 0,85 + 0,7 = 6$	3,87
7. Підвищення рівня наукової організації процесу виробництва	0,8				
8. Використання вільних виробничих площ	0,8				
9. Зростання рівня амортизації основних фондів	0,9				
6,45		1,55			

чином, вагомими факторами впливу на адаптивність компанії, а саме, її вміння гнучко і достатньо швидко реагувати на зміни оточення, є група факторів стратегічного управління – управління розвитком компанії, потенціалом, інвестиціями та інноваціями.

Практика діяльності компанії за умов нестабільного оточення показує, що адаптивність до швидко мінливих макроекономічних ситуацій сьогодні має бути провідним фактором стратегізації розвитку та функціонування в економічному просторі. І саме тому для здійснення успішної діяльності та одержання можливості втримати завойовані ринкові позиції та просуватися далі кожній компанії важливо розробити ефективний набір стратегій, системна реалізація яких забезпечить достатній рівень успішності на стратегічний період.

**З**добути під час аналізу стратегічної адаптації досліджуваних компаній результати показують, що на даний період їм доцільно запропонувати три варіанти оптимальних стратегій, кожен з яких має низку факторів успіху, зазначених у певній послідовності та готових до впровадження.

*Перший варіант оптимальної стратегії* включає таку послідовність факторів успіху:

- ✦ раціоналізація організаційної структури та структури управління;
- ✦ підвищення рівня маркетингової діяльності з реклами та просування виробленої продукції на ринку;
- ✦ виготовлення та реставрація запчастин до с/г обладнання;
- ✦ підвищення рівня наукової організації процесу виробництва;
- ✦ використання вільних виробничих потужностей;
- ✦ підвищення рівня амортизації основних фондів.

*Другий варіант оптимальної стратегії* включає іншу послідовність факторів успіху, а саме:

- ✦ раціоналізація організаційної структури та структури управління;
- ✦ підвищення рівня маркетингової діяльності з реклами та просування виробленої продукції на ринку;
- ✦ поширення на підприємстві системи стимулювання праці;
- ✦ диверсифікація на європейські ринки;
- ✦ підвищення рівня наукової організації процесу виробництва;
- ✦ використання вільних виробничих потужностей;
- ✦ виробництво широкого асортименту устаткування для переробки сільськогосподарської продукції;
- ✦ використання розвинутої системи взаємозаліків з постачальниками.

*Третій варіант оптимальної стратегії* передбачає таку послідовність факторів успіху стратегії:

- ✦ раціоналізація організаційної структури та структури управління;
- ✦ розробка нових і модернізація наявних видів устаткування для виробництва та обслуговування друкованих плат;
- ✦ підвищення рівня маркетингової діяльності з реклами та просування виробленої продукції на ринку;
- ✦ поширення на підприємстві системи стимулювання праці;
- ✦ підвищення рівня наукової організації процесу виробництва;
- ✦ використання вільних виробничих потужностей;
- ✦ виробництво широкого асортименту устаткування для переробки сільськогосподарської продукції;
- ✦ використання розвинутої системи взаємозаліків з постачальниками.

З огляду на запропоновані варіанти ефективних стратегій розвитку компаній бачимо, що перший і третій варіанти еквівалентні один одному за величиною ступеня стратегічної адаптації ( $ССАДК = 3,87$ ), а другий варіант стратегії незначно менш вигідний, ніж попередні ( $ССАДК = 3,81$ ). Відповідно до величин ступеня стратегічної адаптації компанії ми пропонуємо визначити рівень стратегічної адаптації компанії ( $РСАДК$ ) у проміжку  $10 \leq x \leq 1$ . Результати порівняння показують, що величина рівня стратегічної адаптації досліджуваних компаній розташована в такому проміжку:  $3,5 < РСАДК < 7$ , а отже, рівень їх стратегічної адаптації – середній, ближче до низького. Це свідчить про наявність нагальної потреби компаній у розробці корпоративних стратегій з урахуванням поточних перспективних факторів успіху.

## ВИСНОВКИ

В умовах вектора руху до країн ЄС вітчизняним компаніям необхідно стимулювати новітні розробки та підходи до процесів виробництва й управління. Адже новаторство у різних сферах економічної діяльності дає можливість країні знаходити нові матеріали-замінники, економити енергоресурси, знаходити нові способи лікування хвороб і навчання та виховання молоді. Проте, на наш погляд, головним здобутком корпоративного новаторства є досягнення можливості збереження та гідного забезпечення наукових кадрів, саме тих генераторів нових ідей, які забезпечують їх втілення, а отже, і спроможність компанії до виживання у важких умовах невизначеності економічного оточення та реструктуризації економіки. Однак для реалізації такої мети необхідне втілення новітніх підходів до стратегічного управління компанією, що передбачає, перш за все, широту

поглядів керівних структур на варіативність розвитку компанії.

Важливість інтелектуального розвитку компанії важко переоцінити, проте в умовах сьогодення основним завданням компанії ми вбачаємо забезпечення можливості виживання на ринку під тиском неочікуваних змін економічного оточення. Саме такий спосіб поведінки компанії на ринку в умовах глобалізації дозволяє їй не тільки успішно функціонувати в певній галузі в межах визначеної господарсько-правової форми, але й надає здатність до гнучкої реакції на зміни оточення і, водночас, максимальне можливе збереження ресурсів. А головне – дозволяє компанії «безболісно» та ефективно реструктуруватися і пристосовуватися до якісних змін умов існування, сировинної бази, трудового потенціалу та інших функціональних аспектів діяльності. Виходячи з досвіду країн ЄС ці прості навички корпоративної поведінки в межах економічного оточення набувають лише компанії, здатні до створення та підтримки інноваційних проєктів, до заохочення новаторів і новаторства в колективі, до активного і відкритого прагнення змін стратегії та управління, схильні до розвитку та підвищення потенціалу. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. **Andrews K. R.** The Concept of Corporate Strategy. Homewood, Illinois : Dow Jones-Irwin Inc., 1971. 180 p.
2. **Ansoff H. I.** Business Strategy. Harmondsworth : Penguin Books, 1969. 544 p.
3. *Implanting Strategic Management* / H. I. Ansoff, D. Kiple, A. O. Lewis et al. Springer International Publishing, 2018. 592 p.
4. **Cyert R. M., March J. G.** A Behavioural Theory of the Firm. London : Macmillan, 1979. 526 p.
5. **Hodgetts R. M.** A Conversation with Michael E. Porter: A 'Significant Extension' Toward Operational Improvement and Positioning. *Organizational Dynamic*. 1999. No. 7. P. 24–33. URL: [http://pages.intnet.mu/vikramjeetah/A\\_conversation\\_with\\_Michael\\_E\\_Porter.pdf](http://pages.intnet.mu/vikramjeetah/A_conversation_with_Michael_E_Porter.pdf)
6. **Karloff B.** Business Strategy. Guide to Concepts and Models. London and Basingstoke : Macmillan Reference books, 1989. 243 p.
7. **Porter M. E.** Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitions. N. Y. : Free Press, 1986. 406 p.
8. **Sawyer G.** Business Policy and Strategic Management: Planning, Strategy and Action. San Diego : Harcourt Brace Jovanovich, Publishers, 1990. 528 p.
9. **Thompson A. A., Strickland A. J.** Strategic Management: Concepts and Cases. 4th ed. Plano, Texas : University of Alabama, Business Inc., 1988. 580 p.
10. **Думанська К. С.** Механізм розробки стратегії промислового підприємства на основі системного підходу : монографія. Хмельницький : ФОП Мельник, 2015. 260 p.
11. **Клебанова Т. С., Рудаченко О. О.** Прогнозування показників фінансової діяльності підприємства житлово-комунального господарства за допомогою адаптивних моделей. *Бізнес Інформ*. 2015. № 1. С. 143–148.

12. Технології управління сучасним промисловим підприємством : монографія / за заг. ред. Г. В. Козаченко. Луганськ : Промдрук, 2013. 390 с.

13. **Козаченко Г. В., Надьон Г. О.** Природа кризи в діяльності підприємства. *Проблеми економіки*. 2017. № 3. С. 175–181.

14. **Круш Н. П.** Аналіз стратегій інноваційної діяльності корпоративних підприємств машинобудування залежно від спрямування факторів впливу на їх діяльність. *Технологический аудит и резервы производства*. 2016. № 2 (5). С. 62–68.

15. **Пушкарь А. И., Жуков Ю. Е., Пилипенко А. А.** Стратегические группы предприятий: концепция, методология, управление : монография. Харьков : Кроссруд, 2006. 440 с.

16. **Пушкар О. І., Курбатова Ю. Л.** Метод оцінювання цінностей міжфірмових відносин у ланцюгах поставок на основі інструментарію теорії нечітких множин. *Економіка розвитку*. 2014. № 4. С. 55–59.

17. **Синиця Л. В.** Методичні підходи щодо адаптації підприємства до системи стратегічного управління. *Науковий Вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економіка й управління підприємством»*. 2017. № 1. С. 38–44.

#### REFERENCES

- Andrews, K. R. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin Inc., 1971.
- Ansoff, H. I. *Business Strategy*. Harmondsworth: Penguin Books, 1969.
- Ansoff, H. I. et al. *Implanting Strategic Management*. Springer International Publishing, 2018.
- Cyert, R. M., and March, J. G. *A Behavioural Theory of the Firm*. London: Macmillan, 1979.
- Dumanska, K. S. *Mekhanizm rozrobky stratehii promyslovoho pidpriemstva na osnovi systemnoho pidkhodu* [Mechanism for developing a strategy for an industrial enterprise based on a systematic approach]. Khmelnytskyi: FOP Melnyk, 2015.
- Hodgetts, R. M. "A Conversation with Michael E. Porter: A 'Significant Extension' Toward Operational Improvement and Positioning". *Organizational Dynamic*. 1999. [http://pages.intnet.mu/vikramjeetah/A\\_conversation\\_with\\_Michael\\_E\\_Porter.pdf](http://pages.intnet.mu/vikramjeetah/A_conversation_with_Michael_E_Porter.pdf)
- Karloff, B. *Business Strategy. Guide to Concepts and Models*. London and Basingstoke: Macmillan Reference books, 1989.
- Klebanova, T. S., and Rudachenko, O. O. "Prohnozuvannya pokaznykiv finansovoi diialnosti pidpriemstva zhytlovo-komunalnoho hospodarstva za dopomohoiu adaptivnykh modelei" [Forecasting of indicators of financial activity of the enterprise of housing and communal services using adaptive models]. *Biznes Inform*, no. 1 (2015): 143-148.
- Kozachenko, H. V., and Nadyon, H. O. "Pryroda kryzy v diialnosti pidpriemstva" [The nature of the crisis in the enterprise]. *Problemy ekonomiky*, no. 3 (2017): 175-181.
- Krush, N. P. "Analiz stratehii innovatsiinoi diialnosti korporativnykh pidpriemstv mashynobuduvannya zalezno vid spriamuvannya faktoriv vplyvu na yikh diialnist" [Analysis of strategies of innovative activity of corporate enterprises of mechanical engineering depending on the direction of factors of influence on their activity]. *Tekhnolohycheskyi audyt y rezervy proyzvodstva*, no. 2 (5) (2016): 62-68.
- Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitions*. New York: Free Press, 1986.

Pushkar, A. I., Zhukov, Yu. Ye., and Pilipenko, A. A. *Strategicheskiye gruppy predpriyatiy: kontseptsiya, metodologiya, upravleniye* [Strategic groups of enterprises: concept, methodology, management]. Kharkiv: Krossroud, 2006.

Pushkar, O. I., and Kurbatova, Yu. L. "Metod otsiniuvannya tsinnosti mizhfirmovykh vidnosyn u lantsiuhakh postavok na osnovi instrumentariiu teorii nechitkykh mnozhyn" [Method of valuing the values of inter-firm relations in supply chains on the basis of the fuzzy sets theory toolkit]. *Ekonomika rozvytku*, no. 4 (2014): 55-59.

Sawyer, G. *Business Policy and Strategic Management: Planning, Strategy and Action*. San Diego: Harcourt Brace Jovanovich, Publishers, 1990.

Synytsia, L. V. "Metodychni pidkhody shchodo adaptatsii pidpriemstva do systemy stratehichnoho upravlinnia" [Methodological approaches to adapt the enterprise to the system of strategic management]. *Naukovyi Visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya «Ekonomika i upravlinnia pidpriemstvom»*, no. 1 (2017): 38-44.

*Tekhnologii upravlinnia suchasnym promyslovym pidpriemstvom* [Technologies of management of modern industrial enterprise]. Luhansk: Promdruk, 2013.

Thompson, A. A., and Strickland, A. J. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Plano, Texas: University of Alabama, Business Inc., 1988.