

Н.Є. ГРИШКО, О.О. ГЛАЗУНОВА

АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено теоретико-концептуальні засади адаптивних стратегій формування потенціалу промислового підприємства. Встановлено, що сталий розвиток господарюючих суб'єктів та ефективне формування їх потенціалу забезпечується лише при реалізації інтегрованих сценаріїв адаптивної стратегії, що передбачає прийняття економічних рішень для уникнення впливу негативних впливів і активного сприяння позитивним чинникам, оскільки лише за цих умов досягається максимальна доступність ресурсів, що дозволяє розвивати конкурентні переваги та потенціал. Виявлено особливості адаптивної стратегії суб'єктів господарювання, які відображають цільність, динамічність, системність, комплексність, мультифакторність, варіативність, системність, ризик-орієнтованість цього поняття. Визначено основні чинники впливу на формування потенціалу промислового підприємства. До екзогенних чинників віднесено вплив технологічних, соціально-політичних, нормативно-правових, міжнародних, виробничих, комерційних, фінансових, природно-екологічних, демографічних, геополітичних умов. До ендогенних враховано вплив критеріїв стратегії окремих функціональних сфер (маркетинг, виробництво, кадри, фінанси, наукові дослідження та розробки), розподіл ресурсів та структуру капіталовкладень, наявну систему нівелювання ризиків, особливості технологічного процесу тощо. Зазначено проблеми формування потенціалу підприємства, серед яких ризик дефіциту будь-якого виду ресурсів, залежність від якості логістичних мереж, обмежені можливості щодо залучення коштів, недостатній обсяг попиту та пропозиції на внутрішньому та зовнішньому ринках, пов'язана з його нестабільністю, а також недосконалість законодавчої бази. Для вирішення та нівелювання негативних наслідків вищезазначених проблем запропоновано фокусування на можливостях використання адаптивних стратегій та наведено їх систематизацію із виокремленням стратегій кастомізації, інтеграції, реінжинірингу, диверсифікації, поглинання та концентрації. Отримані результати дозволяють підвищити обґрунтованість прийнятих рішень щодо формування потенціалу підприємства шляхом вибору адаптивної стратегії у специфічних умовах невизначеності.

Ключові слова: стратегія; адаптація; потенціал; промислове підприємство; формування потенціалу; внутрішні та зовнішні чинники впливу

N. GRISHKO, O. HLAZUNOVA

ADAPTIVE STRATEGIES FOR FORMING THE POTENTIAL OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

The article examines the theoretical and conceptual foundations of adaptive strategies for the formation of the potential of an industrial enterprise. It has been established that the sustainable development of economic entities and the effective formation of their potential is ensured only by the implementation of integrated scenarios of adaptive strategy, which involves making economic decisions to avoid the influence of negative influences and actively promote positive factors, since only under these conditions is the maximum availability of resources achieved, which allows to develop competitive advantages and potential. The peculiarities of the adaptive strategy of business entities are revealed, which reflect the integrity, dynamism, systematicity, complexity, multifactoriality, variability, systematicity, risk-orientation of this concept. The main influencing factors on the formation of the potential of an industrial enterprise are determined. Exogenous factors include the influence of technological, socio-political, regulatory, international, industrial, commercial, financial, natural-ecological, demographic, geopolitical conditions. Endogenous includes the impact of strategy criteria of individual functional areas (marketing, production, personnel, finance, scientific research and development), resource allocation and structure of capital investments, existing system of risk mitigation, features of the technological process, etc. The problems of forming the company's potential are described, including the risk of a shortage of any type of resources, dependence on the quality of logistics networks, limited opportunities for attracting funds, insufficient volume of demand and supply in the domestic market, insufficient supply of highly qualified personnel, disruption of the rhythm of production, high uncertainty on domestic and foreign markets, connected with its instability, as well as the imperfection of the legislative framework. To solve and level the negative consequences of the above-mentioned problems, it is proposed to focus on the possibilities of using adaptive strategies and their systematization is given, with the identification of strategies of customization, integration, reengineering, diversification, absorption and concentration. The obtained results make it possible to increase the validity of the decisions made regarding the formation of the company's potential by choosing an adaptive strategy in specific conditions of uncertainty.

Keywords: strategy; adaptation; potential; industrial enterprise; formation of potential

Постановка проблеми. Динамічні умови функціонування вимагають своєчасної адаптації до економічної нестабільності з метою збереження високого рівня потенціалу та досягнення цілей стратегічного розвитку суб'єктів господарювання. На діяльність підприємства прямо чи опосередковано впливають соціально-політичні, адміністративно-законодавчі, виробничі, фінансові, природно-екологічні, політичні та інші чинники. Таке середовище змушує його швидко адаптуватися до умов, вимагає знання законів розвитку та пошуку шляхів виживання у ринковій економіці з урахування чинників невизначеності та нестійкості економічного середовища [1, 340].

Зважаючи на це, актуалізується завдання гнучкого й оперативного реагування на внутрішні та зовнішні впливи шляхом розробки індивідуальних адаптивних стратегій, які активно сприяють формуванню та

розвитку потенціалу підприємств, забезпечуючи їх стійкість і конкурентоспроможність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Напрямок, що стосується урахування наслідків взаємодії із зовнішнім оточенням та вивченням впливу ендогенних і екзогенних чинників на господарські процеси суб'єктів реальної економіки розглянутий широким колом вітчизняних і закордонних дослідників [2–8]. Більшість із них акцентує увагу на тому, що результати моніторингу зовнішнього середовища є необхідними для розробки адаптивних стратегій. У цьому контексті деякі науковці [9, 10], зазначають, що адаптація охоплює всі заходи стратегічного характеру, які повинні забезпечити ефективне пристосування підприємства до нестабільних умов.

Однак, враховуючи високий інтерес із боку наукової спільноти, недостатньо дослідженою залишається проблематика формування потенціалу промислових підприємств із використанням

адаптивних стратегій, що зумовлює необхідність поглиблення теоретико-концептуальних засад цього питання.

Мета статті. Метою даної статті є вивчення особливостей використання адаптивних стратегій у процесі формування потенціалу промислового підприємства.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах зростаючої конкуренції і трансформаційних проявів економічного та соціально-політичного середовища, ефективне формування потенціалу підприємства є важливим завданням, що вимагає нових рішень.

Базовим визначенням потенціалу підприємства є його ідентифікація як симбіозу унікальних ресурсів та реальних можливостей у різних сферах діяльності, адаптивне управління якими забезпечує виконання його функціонального призначення.

Процес його формування є складним і багатограним через фактор залежності від численних умов, таких як наявність чіткої стратегії, її відповідності внутрішнім і зовнішнім ресурсам, ефективності управління та здатності до інновацій.

Тільки з урахуванням зазначених аспектів підприємство може успішно формувати та максимізувати свій потенціал, забезпечуючи сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Стратегією у широкому розумінні є довгостроковий напрям розвитку підприємства, що стосується постановки цілей його діяльності, побудови системи внутрішньовиробничих відносин, а також покращення позиції у конкурентному середовищі. Стратегія є ключовим інструментом управління, що дозволяє систематично адаптуватися до змін.

Стратегія як інструмент адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища передбачає окреслення альтернативних дій щодо досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства і має уособлювати бізнес-модель, яку обирає підприємство серед можливих альтернатив для забезпечення своєї конкурентності, а відтак і прибутковості в динамічному бізнес-середовищі [11, с. 54]. Її ефективність визначається інформативністю параметрів та індикаторів стану внутрішнього та зовнішнього середовища, методами їх оцінки, якістю управлінських рішень і регуляторів.

Для того, щоб правильно сформулювати стратегію, а також адаптувати її до різних економічних умов, необхідно враховувати, особливості цього поняття (рис.).

Практична цінність адаптивної стратегії полягає у її готовності до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також широкому спектрі вибору можливих варіантів і прийняття економічних рішень для забезпечення своєчасної реакції на вплив можливих чинників дестабілізації діяльності підприємства.

Зовнішні чинники впливу на формування його потенціалу відображаються у масштабах операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. На цей процес також активно впливають технологічні, соціально-політичні, нормативно-правові, міжнародні,

виробничі, комерційні, фінансові, природно-екологічні, демографічні, геополітичні умови.

Серед внутрішніх чинників слід виділити критерії стратегії окремих функціональних сфер (маркетинг, виробництво, кадри, фінанси, наукові дослідження та розробки), розподіл ресурсів та структуру капіталовкладень, наявну систему нівелювання ризиків, особливості технологічного процесу тощо. При цьому зовнішні чинники взаємодіють із внутрішніми, змінюючи кількісне вираження останніх, тобто діють опосередковано.

Системний вплив вищезазначених чинників продукує певні обмеження та проблеми при формуванні потенціалу підприємств, до яких можна віднести такі як:

- ризик дефіциту будь-якого виду ресурсів;
- залежність від якості логістичних мереж;
- обмежені можливості щодо залучення коштів;
- недостатній обсяг попиту та пропозиції на внутрішньому ринку;
- недостатня забезпеченість кадрами високої кваліфікації;
- порушення ритмічності виробництва;
- висока невизначеність на внутрішньому та зовнішньому ринках, пов'язана з його нестабільністю, а також недосконалістю законодавчої бази.

Вирішення вищезазначених проблем, а також мінімізації наслідків, спричинених ними знаходиться у площині використання адаптивних стратегій. У таблиці наведено систематизацію адаптивних стратегій формування потенціалу підприємства в умовах невизначеності.

Розглядаючи адаптивну стратегію, виділяють три можливі сценарії поведінки по відношенню до негативних чинників: нівелювання негативного впливу; пасивне підпорядкування; активна протидія (специфічні адаптивні реакції). Незважаючи на однакову сутність, пасивна поведінка у разі сприятливого та несприятливого впливу чинників матиме різні наслідки: у першому випадку підприємство не отримає приросту ефективності, у другому – може втратити конкурентні переваги. Активну протидію при сприятливому впливі чинників можна розцінити як ірраціональну поведінку, яка призведе до неефективного використання ресурсів та втрати конкурентних переваг.

При реалізації будь-якого сценарію існує ціна адаптації – ресурси, які будуть витрачені додатково для своєчасної реакції. У той же час, стратегії неадаптивної поведінки, без орієнтації на динаміку зовнішніх чинників при формуванні потенціалу підприємства, практично завжди призводять до збитків.

Концептуально, адаптивна стратегія включатиме такі елементи: мета, результат, ціна адаптації, сценарій адаптації. Усі вони мають статичне та динамічне відображення у показниках діяльності підприємства. Вибір найперспективнішої адаптивної стратегії залежить від конкретних умов і особливостей кожного підприємства.



Рис. – Особливості адаптивної стратегії промислового підприємства

Таблиця – Види адаптивних стратегій формування потенціалу промислового підприємства

Вид адаптивної стратегії	Умови застосування
Стратегія кастомізації	Застосування пов’язано з недостатнім об’ємом попиту, орієнтована на стимулювання попиту на внутрішньому ринку, забезпечує можливості швидко та гнучко реагувати на зміни
Стратегія інтеграції	Її застосування переважно викликано необхідністю зниження невизначеності та ризику, в контексті формування потенціалу підприємства означає систематичний підхід до об’єднання різних ресурсів для досягнення стратегічних цілей
Стратегія реінжинірингу	Спрямована на радикальне перетворення бізнес-процесів для досягнення значних покращень у продуктивності, ефективності і конкурентоспроможності. Стратегія реінжинірингу може допомогти підприємству значно підвищити його потенціал і конкурентоспроможність, проте вона вимагає серйозних інвестицій у час, ресурси і культурні зміни, щоб бути успішно реалізованою
Стратегія диверсифікації	Стратегія диверсифікації в контексті формування потенціалу підприємства полягає в розширенні його діяльності на нові ринки, галузі або продукти для збільшення конкурентоспроможності і стабільності.
Стратегія поглинання	Є важливим інструментом для формування потенціалу підприємства, оскільки дозволяє отримати доступ до нових ресурсів, технологій, ринків або компетенцій через придбання іншого підприємства
Стратегія концентрації	Передбачає спрямування усіх ресурсів і уваги на обмежену кількість ринкових сегментів, продуктів чи послуг.

Резюмуючи, зазначимо, що адаптивна стратегія формування потенціалу промислового підприємства є комплексним підходом до управління, спрямованим на досягнення стратегічних цілей через гнучке реагування на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Адаптивна стратегія дозволяє не лише успішно впроваджувати зміни, але й підтримувати конкурентоспроможність в умовах постійної динаміки ринкових умов і технологічних інновацій. Вона передбачає постійний моніторинг зовнішніх умов і внутрішніх можливостей для вчасного впровадження стратегічних і тактичних змін.

Висновки. Формування потенціалу підприємств за нестабільності середовища функціонування можливо лише при застосуванні адаптивної стратегії, основою якої є забезпечення фінансової рівноваги в умовах обмежених ресурсів.

Після підтвердження практичної цінності застосування адаптивних стратегій у практиці формування потенціалу підприємства доцільності набувають оцінка ефективності механізмів стратегічного управління, заснованих на застосуванні адаптивних стратегій, що виступає перспективою подальших досліджень.

Список літератури

- Амосов О.Ю. (2012). Формування потенціалу підприємства: організаційний та управлінський аспект. *Бізнесінформ*, 12, 337-340.
- Кривобок К.В. (2018). Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. *Економіка і суспільство*, 14, 412-420.
- Kudrina O., Ivchenko Y. (2023). Organisational and Economic Mechanism for Ensuring the Innovation and Investment Potential of an Enterprise in the Context of Post-Conflict Transformation. *Збірник наукових праць ЧДТУ*, 69, 24-30.
- Maslak O., Maslak M., Grishko N. and Shevchuk Y., Tool Development for the Assessment of the Favorable Environment in the Framework of the Investment Policy Formation for the Electrotechnical Industry Enterprises, 2020 IEEE Problems of Automated Electrodrive. Theory and Practice (PAEP), Kremenchuk, Ukraine, 2020, pp. 1-4.
- Zaika K., Pochtovyuk A. Economic assessment of influencing factors on the resource potential of the enterprise in current conditions (2023). DUŠEK, J. a kol. Perspektivy a výzvy současné ekonomiky. 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 59-69.
- Bahorka M.O., Kadyrus I.H., Yurchenko N. I. (2022). Doslidzhennia ta analiz faktoriv seredovyscha pidpryemstva [Research and analysis of enterprise environmental factors]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia* [Problems of modern transformations. Series: Economics and management], 4, 1-9.
- Kryvobok K.V. (2022). Hrupuvannia faktoriv seredovyscha ta yikh vplyv na adaptatsiini protsesy pidpryemstv v umovakh kryzy [Grouping of environmental factors and their influence on adaptation processes of enterprises in crisis conditions]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky [Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology]*, 7, 1, 143-149.
- Sadiku K.M. (2022). External factors and their impact on enterprise strategic management – a literature review. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 6, 1, 24-33.
- Zinchenko O.A. (2021). Adaptivni strategii pidpryemstv u tsyfrovomu seredovyschi. *Problemy ekonomiky*, 3 (49), 110-116.
- Voronina A.V., Zienina-Bilichenko A.S. (2016). Formuvannia systemy adaptivnogo strategichnogo upravlinnia rozvytkom organizatsii. *Globalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, 11, 294-299.
- Годуцько Р.Б. (2019). Стратегія як комплексний механізм адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*, 57, 53-58.
- seredovyscha [Justification of the modern approach to adaptation of the enterprise to the unstable external environment]. *Ekonomika i suspilstvo* [Economy and society], 14, 412-420.
- Kudrina O., Ivchenko Y. (2023). Organisational and Economic Mechanism for Ensuring the Innovation and Investment Potential of an Enterprise in the Context of Post-Conflict Transformation. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU*, 69, 24-30.
- Maslak O., Maslak M., Grishko N. and Shevchuk Y., Tool Development for the Assessment of the Favorable Environment in the Framework of the Investment Policy Formation for the Electrotechnical Industry Enterprises, 2020 IEEE Problems of Automated Electrodrive. Theory and Practice (PAEP), Kremenchuk, Ukraine, 2020, pp. 1-4.
- Zaika K., Pochtovyuk A. Economic assessment of influencing factors on the resource potential of the enterprise in current conditions (2023). DUŠEK, J. a kol. Perspektivy a výzvy současné ekonomiky. 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 59-69.
- Bahorka M.O., Kadyrus I.H., Yurchenko N. I. (2022). Doslidzhennia ta analiz faktoriv seredovyscha pidpryemstva [Research and analysis of enterprise environmental factors]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia* [Problems of modern transformations. Series: Economics and management], 4, 1-9.
- Kryvobok K.V. (2022). Hrupuvannia faktoriv seredovyscha ta yikh vplyv na adaptatsiini protsesy pidpryemstv v umovakh kryzy [Grouping of environmental factors and their influence on adaptation processes of enterprises in crisis conditions]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky [Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology]*, 7, 1, 143-149.
- Sadiku K.M. (2022). External factors and their impact on enterprise strategic management – a literature review. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 6, 1, 24-33.
- Zinchenko O.A. (2021). Adaptivni strategii pidpryemstv u tsyfrovomu seredovyschi [Adaptive Strategies of Enterprises in the Digital Environment]. *Problemy ekonomiky* [Problems of the economy], 3 (49), 110-116.
- Voronina A.V., Zienina-Bilichenko A.S. (2016). Formuvannia systemy adaptivnogo strategichnogo upravlinnia rozvytkom orhanizatsii [Formation of an adaptive strategic management of organization development system], *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky* [Global and national economic problems], 11, 294-299.
- Hodunko R.B. (2019). Stratehiia yak kompleksnyi mekhanizm adaptatsii pidpryemstv do zmin zovnishnogo seredovyscha [Strategy as a complex mechanism of adaptation of an enterprise to the changes of the external environment]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnogo universytetu. Ekonomichni nauky* [Bulletin of the Lviv University of Trade and Economics. Economic sciences.], 57, 53-58.

References (transliterated)

- Amosov O.Iu. (2012). Formuvannia potentsialu pidpryemstva: orhanizatsiinyi ta upravlinskyi aspekt [The formation of the potential of the enterprise: organizational and management aspects]. *Biznesinform* [Businessinform], 12, 337-340.
- Kryvobok K.V. (2018). Obgruntuvannia suchasnoho pidkhodu shchodo adaptatsii pidpryemstva do nestiikoho zovnishnogo

Надійшла (received) 19.02.2024

Відомості про авторів / About the Authors

Гришко Наталія Євгенівна (Gryshko Natalia) – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського; м. Кременчук, Україна; тел. +380505965788, e-mail: 2nata.grishko@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1644-3861>;

Глазунова Ольга Олександрівна (Hlazunova Olga) – кандидат економічних наук, доцент, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, доцент кафедри економіки; м. Кременчук, Україна; тел. +380975175345, e-mail: bezruchko.o.a@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1949-0754>