

Мар'яна Григорівна **БОРТНІКОВА**

к.е.н., доцент, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2346-8007>

e-mail: [mariana.h.bortnikova@lpnu.ua](mailto:mariana.h.bortnikova@lpnu.ua)

Юлія Леонідівна **ЧИРКОВА**

к.е.н., доцент, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7315-9520>

e-mail: [yuliya.l.chyrkova@lpnu.ua](mailto:yuliya.l.chyrkova@lpnu.ua)

## ФОРМУВАННЯ УЗАГАЛЬНЕНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗРОБЛЕННЯ АДАПТИВНОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВИХОДУ НА НОВІ ІНОЗЕМНІ РИНКИ

У статті розкрито сутність адаптивного управління. Систематизовано принципи формування адаптивної конкурентної стратегії. Охарактеризовано вплив факторів внутрішнього й зовнішнього середовища на систему адаптації підприємства. Рекомендовано узагальнену технологію розроблення адаптивної конкурентної стратегії підприємства в умовах виходу на нові іноземні ринки, яка передбачає: встановлення цілей та мети; аналізування внутрішнього та зовнішнього середовища; діагностування впливу зовнішніх та внутрішніх факторів; вибір методів виходу на нові іноземні ринки; оцінювання стратегічних альтернатив і вибір стратегії; планування реалізації адаптивної конкурентної стратегії; реалізацію адаптивної конкурентної стратегії; контролювання та регулювання реалізації адаптивної конкурентної стратегії в умовах виходу на нові іноземні ринки. Встановлено, що реалізація технології розроблення адаптивної конкурентної стратегії сприятиме стабільному функціонуванню підприємства як на внутрішньому, так і на іноземному ринках.

**Ключові слова:** адаптація, адаптивне управління, адаптивна конкурентна стратегія, технологія, іноземний ринок

### ВСТУП

В умовах зростаючого впливу глобалізації та інтеграції перед підприємствами виникають завдання розширення фінансово-господарської та зовнішньо-економічної діяльності, а також адаптації до вимог, які існують на іноземних ринках. Для вирішення зазначених завдань підприємствам необхідно постійно підвищувати рівень конкурентоспроможності, формувати нові конкурентні переваги, а також адаптувати окремих аспектів управлінської діяльності до вимог європейського та світового ринків тощо.

Проблеми адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища широко висвітлюються у працях таких вчених, як О.В. Ареф'єва, С.Т. Пілецька [1], В.В. Готра, Ю.І. Філін [2], Л.Л. Калініченко [3], В.Л. Корінев, Д.О. Мартиненко [4], С.В. Кудлаєнко [5], Н.М. Кулик, Т.М. Соколенко [6], Т.І. Лепейко, Д.В. Кіпа [7], К.В. Кривобок [8], С.І. Оліферук [9], Д.М. Соковніна [10], І.І. Стец [11], Н.В. Якименко-Терещенко, Л.С. Кожуріна [12] та ін.

Науковцями комплексно та ґрунтовно розкрито сутність адаптивного управління, підходи до побудови адаптивних управлінських систем, запропоновано критерії оцінки ефективності їх реалізації тощо. Однак певною мірою поза увагою залишаються окремі аспекти формування адаптивної конкурентної стратегії підприємства. Зважаючи на це, виникає необхідність у формуванні узагальненої технології розроблення адаптивної конкурентної стратегії підприємства в умовах виходу на нові іноземні ринки.

### МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

Методологічною та теоретичною основою дослідження в межах даної роботи є фундаментальні наукові праці провідних науковців [1–12]. Для досягнення

встановленої мети та розв'язання визначених завдань у роботі використано загальні методи пізнання (аналізування, спостереження, порівняння тощо) у формуванні основних положень проведеного дослідження; методи структурної декомпозиції і графічного моделювання у розробленні й відображенні пропонованої узагальненої технології розроблення адаптивної конкурентної стратегії підприємства в умовах виходу на нові іноземні ринки.

**МЕТА** статті – дослідження ключових аспектів та методичних основ побудови узагальненої технології розроблення адаптивної конкурентної стратегії підприємства в умовах виходу на нові іноземні ринки.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Функціонування вітчизняних підприємств на іноземних ринках вимагає розроблення та впровадження нових форм і методів управління, а також їх адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища, які пов'язані з розвитком інноваційних технологій виробництва та управління, конкуренцією, різноманіттям зв'язків між підприємствами на світовому ринку.

На основі аналізування літературних джерел [1–12] та власних досліджень пропонуємо під адаптивним управлінням розуміти управління процесом динамічних змін у системі менеджменту суб'єкта господарювання, яке передбачає розроблення комплексу заходів з приведення ресурсів підприємства відповідно до вимог вітчизняного та іноземних ринків.

Адаптивне управління підприємством в умовах виходу на нові іноземні ринки передбачає формування взаємозв'язаного комплексу дій, які передбачають аналізування стратегічного потенціалу підприємства, а також оцінювання відповідності вимог внутрішнього та зовнішнього середовища. В умовах виходу

на нові іноземні ринки підприємство зіштовхується із численними проблемами, які впливають на процес прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику. Водночас загальноновизаним є те, що під впливом інтеграції та глобалізації світової економіки посилення конкурентної боротьби на насичених товарних ринках, розвитку сучасних інформаційних технологій, динамічності ситуації, а також за умов невизначеності й неможливості прогнозування змін ділового середовища діяльність суб'єктів ринку постійно ускладнюється. Саме тому виникає необхідність формування адаптивної конкурентної стратегії, яка б дала змогу своє-

часно реагувати на зміни ринкового середовища та адаптувати до них систему управління, виробничу та фінансово-економічну системи, а також матеріально-технічне та інформаційне забезпечення підприємства.

У разі формування адаптивної конкурентної стратегії доцільно дотримуватись загальних та спеціальних принципів, які доповнюють один одного та потребують системного застосування (рис. 1).

Рекомендовану узагальнену технологію розроблення адаптивної конкурентної стратегії підприємства в умовах виходу на нові іноземні ринки надано на рис. 2.

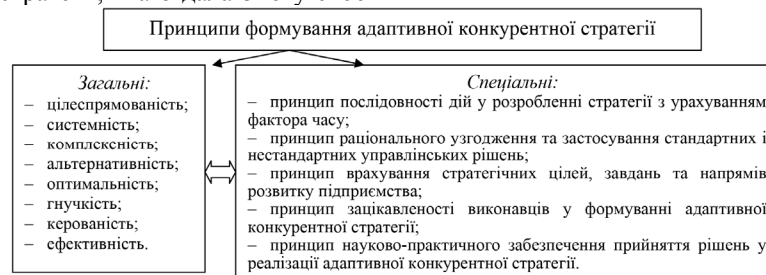


Рис. 1. Принципи формування адаптивної конкурентної стратегії [сформовано авторами на основі аналізу літературних джерел [1, 7, 12]]

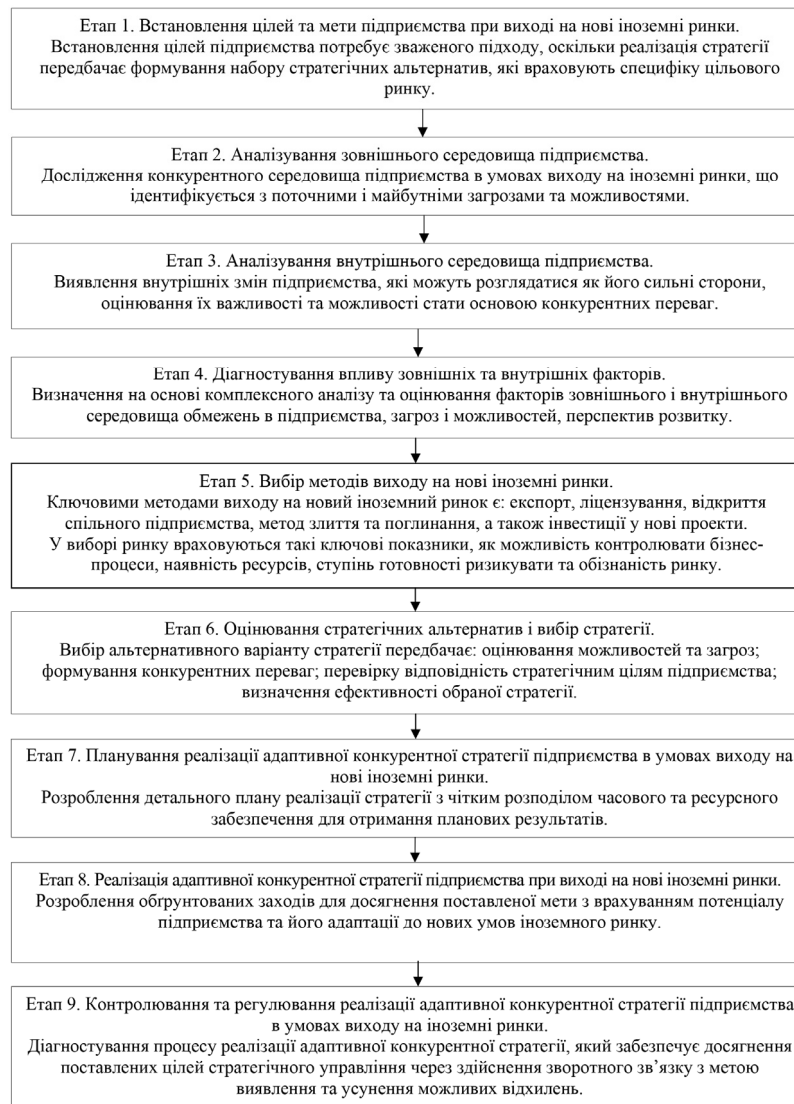


Рис. 2. Технологія розроблення адаптивної конкурентної стратегії підприємства в умовах виходу на нові іноземні ринки [розроблено авторами на основі аналізу літературних джерел]

Залежно від пріоритетних напрямів діяльності підприємства можна використовувати різну методику розроблення адаптивної конкурентної стратегії, зокрема [10; 12]: економіко-математичні та економетричні методи, метод синектики, метод колективної генерації ідей, метод складання сценаріїв, методику сегментування, методи експертних оцінок, функціонально-вартісний аналіз, галузевий аналіз, GAP-аналіз, ABC-аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, PERT-аналіз, SPACE-матрицю, матрицю ADL, матрицю BCG, матрицю McKinsey, модель збалансованих показників (BSC) Д. Нортон і Р. Каплана, бенчмаркінг тощо.

Адаптивна конкурентна стратегія підприємства включає конкурентні переваги, визначені для конкретного сегмента ринку, має характеризувати здатність товарів чи послуг задовольнити необхідну потребу та дозволити використати економічний, технічний, організаційний потенціал підприємства. Водночас наявність тимчасово невикористаних фінансових ресурсів сприяє більш вільному маневруванню у формуванні та реалізації адаптивної конкурентної стратегії під-

приємства. Зазначені елементи як потенціалу, так і конкурентної стратегії не завжди дозволяють оцінити можливість підприємства для її здійснення, особливо якщо вона включає диверсифікацію діяльності, впровадження нововведень, визначений ступінь диференціації товарів, доцільну сегментацію ринку, швидке реагування на зміни потреб ринку.

## ВИСНОВКИ

Реалізація адаптивної конкурентної стратегії дозволяє утримувати підприємство на шляху сталого розвитку, адекватно і швидко реагуючи на стан і зміни зовнішнього середовища, забезпечуючи оперативну адаптацію всіх структурних підрозділів до нових умов функціонування. Впровадження узагальненої технології розроблення адаптивної конкурентної стратегії підприємства сприяє його стабільному функціонуванню як на внутрішньому, так і на іноземному ринках, забезпечуючи утримання конкурентних переваг на обраному іноземному ринку.

## Список використаних джерел

1. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т. Просторово-адаптивний підхід до формування конкурентної стратегії підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 5. С. 408–415.
2. Готра В.В., Філін Ю.І. Розробка адаптивної стратегії маркетингу. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: зб. ст. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 30 березня 2017 р.)*. 2017. С. 163-169.
3. Калініченко Л.Л. Адаптивне управління підприємством у конкурентному середовищі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 33. С. 177-180.
4. Корінев В.Л., Мартиненко Д.О. Стратегічне планування маркетингу як складова адаптивного управління підприємством. *Держава та регіони*. 2014. № 3 (78). С. 71-74.
5. Кудлаєнко С.В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств». *Вісник ХНУ*. 2009. № 5. С. 172-174.
6. Кулик Н.М., Соколенко Т.М. Технологія адаптації в системі управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14. № 3. С. 96–100.
7. Лепейко Т.І., Кіпа Д.В. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 2. С. 64–69.
8. Лепейко Т.І., Кривобок К.В. Адаптаційний потенціал підприємства в конкурентному середовищі. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 20. С. 245–250.
9. Оліферук С.І. Адаптивне управління розвитком сільського господарства: сутність та ознаки. *Ефективна економіка*. 2012. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1648>
10. Соковніна Д.М. Адаптивна маркетингова стратегія підприємства: методика формування та реалізація. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 90–92.
11. Стец І.І. Адаптивне управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 18. С. 300–305. URL: <http://global-national.in.ua/issue-18-2017/25-vipusk-18-serpen-2017-r/3306-stets-i-i-adaptivne-upravlinnyapidriemstvom>
12. Якименко-Терещенко Н.В., Кожуріна Л.С. Адаптивне управління підприємством у сучасних умовах: мета й механізм реалізації. *Young Scientist*. 2017. № 6 (46). С. 535-538.

## References

1. Arefieva O.V., Piletska S.T. The spatial-adaptive approach to formation of competitive strategy of enterprise. *Biznes Inform*. 2018. № 5. pp. 408–415. (in Ukrainian).
2. Hotra V.V., Filin Yu.I. Development of an adaptive marketing strategy. *Actual problems of innovative development of cluster entrepreneurship in Ukraine: collection of works by materials of All-Ukrainian scientific and practical conference (Kyiv, March 30, 2017)*. 2017. pp. 163-169. (in Ukrainian).
3. Kalinichenko L.L. Adaptive enterprise management in a competitive environment. *Bulletin of Transport Economics and Industry*. 2011. № 33. pp. 177-180. (in Ukrainian).
4. Koriniev V.L., Martynenko D.O., Strategic marketing planning as a component of adaptive enterprise management. *State and regions*. 2014. Vol. 3 (78). pp. 71-74. (in Ukrainian).
5. Kudlaienko S.V. Theoretical basis of the concept of «adaptation of enterprises». *Bulletin KhNU*. 2009. № 5. pp. 172-174. (in Ukrainian).
6. Kulyk N.M., Sokolenko T.M. Technology of adaptation in enterprise management system. *Economic analysis*. 2013. № 3. Vol. 14. pp. 96-100. (in Ukrainian).
7. Lepeiko T.I., Kryvobok D.V. The mechanism of formation of competitive strategy of the enterprise. *Academic review*. 2014. № 2. pp. 64–69.
8. Lepeiko T.I., Kryvobok K.V. Adaptation potential of the enterprise in a competitive environment. *Economic analysis*. 2015. Vol. 20. pp. 245-250. (in Ukrainian).
9. Oliferuk S.I. Adaptive Management of Agricultural Development: Essence and Signs. *Effective Economics*. 2012. Vol. 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1648> (in Ukrainian).

10. Sokovnina D.M. Adaptive marketing strategy of the enterprise: methods of formation and implementation. *Economy and state*. 2020. № 10. pp. 90-92. (in Ukrainian).

11. Stets I.I. Adaptive enterprise management. *Global and national economic problems*. 2017. № 18 pp. 300-305. URL: <http://global-national.in.ua/issue-18-2017/25-vipusk-18-serpen-2017-r/3306-stets-i-i-adaptivne-upravlinnya-pidpriemstvom> (in Ukrainian).

12. Yakymenko-Tereshchenko N.V., Kozhurina L.S. Adaptive enterprise management in modern conditions: purpose and mechanism of realization. *Young Scientist*. 2017. Vol. 6 (46). pp. 535-538. (in Ukrainian).

**Mariana BORTNIKOVA**

PhD in Economics, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2346-8007>

e-mail: [mariana.h.bortnikova@lpnu.ua](mailto:mariana.h.bortnikova@lpnu.ua)

**Yuliia CHYRKOVA**

PhD in Economics, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7315-9520>

e-mail: [yuliya.l.chyrkova@lpnu.ua](mailto:yuliya.l.chyrkova@lpnu.ua)

## FORMATION OF THE GENERALIZED TECHNOLOGY FOR THE ENTERPRISE ADAPTIVE COMPETITIVE STRATEGY DEVELOPMENT IN CONDITIONS OF ENTERING NEW FOREIGN MARKETS

**Introduction.** The issues of industrial enterprises management systems adaptation are quite sharply expressed in the aspect of European integration processes since external factors have always influenced the activities of any enterprise and required measures of adaptation to them. Therefore, under the influence of the external environment uncertainty, business entities are forced to periodically make changes to their own management system, respectively, the importance of adaptation processes of enterprises increases directly in the context of all its varieties.

**The purpose of the paper** is to study the key aspects and methodological foundations of building a generalized technology for the developing of an adaptive competitive strategy of an enterprise when entering foreign markets. The methodological and theoretical basis of the research within the framework of this work is the fundamental scientific works of leading scientists. To achieve the set goals and solve certain problems, general methods of cognition (analysis, observation, comparison, etc.) were used in the formation of the main provisions of the study; methods of structural decomposition and graphic modeling in the development and display of the proposed technology for the development of an adaptive competitive strategy of an enterprise when entering new foreign markets.

**Results.** Based on the study, the essence of adaptive management is revealed. The principles of the adaptive competitive strategy formation are systematized. The influence of factors of the internal and external environment on the adaptation system of the enterprise is characterized. A generalized technology for developing an adaptive competitive strategy of an enterprise when entering new foreign markets is recommended, which provides for the implementation of the following stages: setting goals and objectives, analyzing the internal and external environment of an enterprise, diagnosing the influence of external and internal factors; choosing methods for entering new foreign markets, assessing strategic alternatives and choosing a strategy, planning implementation adaptive competitive strategy of the enterprise, the application of the adaptive competitive strategy of the enterprise, control and regulation of the adaptive competitive strategy implementation when entering new foreign markets.

**Conclusion.** According to the results of the study, it was found that the implementation of the proposed technology stages will allow the development and implementation of measures for the adaptive competitive strategy application in the selected foreign market, as well as contribute to the stable operation of the enterprise both in the domestic and foreign markets.

**Keywords:** adaptation, adaptive management, adaptive competitive strategy, technology, foreign market