

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

**ОЛІЙНИК ТЕТЯНА ВОЛОДИМИРІВНА**

УДК [005.591.4:005.21]:658(043.3)

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ АДАПТИВНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 08.00.04 — економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Харків – 2014

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Харківському національному економічному університеті імені Семена Кузнеця, Міністерство освіти і науки України.

Науковий керівник – доктор економічних наук, професор  
**Отенко Ірина Павлівна**,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця, завідувач кафедри  
економічного аналізу.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор  
**Коваленко Наталія Валеріївна**,  
Донбаський державний технічний університет,  
завідувач кафедри економіки і управління  
(м. Алчевськ);

кандидат економічних наук, доцент  
**Востряков Олександр Володимирович**,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана», доцент кафедри  
стратегії підприємств.

Захист відбудеться «25» червня 2014 р. о 13-00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради, шифр Д 64.055.01, у Харківському національному економічному університеті імені Семена Кузнеця за адресою: 61166, м. Харків, пров. Інженерний 1-А.

З дисертацією можна ознайомитися в бібліотеці Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця за адресою: 61166, м. Харків, пров. Інженерний 1-А.

Автореферат розісланий «23» травня 2014 р.

Учений секретар  
спеціалізованої вченої ради

І. М. Чмутова

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Загальноекономічна ситуація, соціальне напруження, зміни законодавчої системи негативно впливають на стан вітчизняних підприємств, процеси їх функціонування та розвитку. У цих умовах важливим є становлення й реалізація принципово нової системи управління підприємством, адаптованої до змін зовнішнього середовища за рахунок активного пошуку, формування та розвитку адаптивних здатностей, створення та використання стратегічних можливостей на засадах адекватної теоретичної бази, нових концептуальних ідей, підходів, методичного інструментарію.

Процеси адаптації виступають необхідною умовою успішної реалізації процесів стратегічного розвитку, радикальних перетворень на підприємстві. Розвиток адаптивних здатностей організації пов'язаний із зростанням потреби у прийнятті обґрунтованих стратегічних рішень, що спираються на емпіричні дослідження та знання, активізацію інноваційної діяльності та створення гнучкої організаційної структури, сприйнятливої до змін середовища. Такий аспект адаптивності підприємства передбачає необхідність розробки відповідного стратегічного інструментарію управління, який включає методи, технології, способи, що забезпечать орієнтацію підприємств на стратегічне оновлення, формування їх потенціалу для успішної реалізації стратегічних цілей.

Широкому спектру проблем, стосовно стратегічного управління діяльністю підприємств та їх вирішенню, присвячено науковій праці таких видатних вчених-економістів: І. Адизеса, І. Ансоффа, А. Арменакіса, М. Біра, Л. Грейнера, Ф. Гуїяра, Дж. Дак, Р. Дафта, К. Левіна, Дж. Келлі, Дж. Коттера, Н. Норія, К. Фрайлінгера. У роботах цих авторів стратегічне управління розвитком підприємства пов'язано з процесами адаптації до змін на ринку та спрямовано на досягнення стійких конкурентних переваг. Однак, слід підкреслити, що економічні умови функціонування вітчизняних підприємств суттєво відрізняються від міжнародної практики, що обумовлює необхідність проведення системних досліджень і на цій основі формування адекватної методології стратегічного управління ними.

Серед вітчизняних та російських вчених питання стратегічного управління діяльністю підприємств та їх адаптивністю досліджують І. М. Акімова, М. Д. Аїстов, В. М. Геєць, А. Е. Воронкова, Д. К. Воронков, М. О. Кизим, Г. Б. Клейнер, І. І. Мазур, В. С. Пономаренко, В. Н. Треньов, С. Р. Філонович, В. Ф. Шапіро, Г. В. Широкова. Дослідники розглядають сучасні концепції, передумови, методи та моделі управління адаптивністю підприємств. Разом із тим, недостатньо уваги приділено моніторингу процесів активної адаптації підприємств до змін, виміру їх адаптивності та розробленню стратегічного інструментарію управління нею. Відсутність єдності у підходах, методах управління та оцінювання стратегічної адаптивності підприємства обумовлюють необхідність проведення подальших комплексних досліджень, розробки теоретичних та методичних положень з метою її формування для ефективного функціонування та розвитку підприємств.

Актуальність, практична значущість і недостатня розробленість питань стратегічного управління адаптивністю підприємства зумовили вибір теми дисертації, мету та задачі дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота відповідає основним напрямам наукових досліджень Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця та НДЦ Індустріальних проблем розвитку НАН України. Результати дослідження використано при виконанні науково-дослідної роботи «Наукове обґрунтування розвитку машинобудування України» (номер державної реєстрації № 0111U008145), де здобувачем розроблено методичне забезпечення аналізу та оцінки стратегічної адаптивності підприємств машинобудівної галузі України, «Розробка механізму економічної безпеки підприємства в період його реструктуризації» (номер державної реєстрації № 0113U008067), де здобувачем розроблено інструментарій оцінювання адаптивності системи управління підприємства до його реструктуризації.

**Мета і задачі дослідження.** Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретичних положень, розробка методичних підходів та практичних рекомендацій щодо стратегічного управління адаптивністю машинобудівних підприємств. Для досягнення поставленої мети дослідження вирішено такі задачі:

розвинути понятійний апарат та виділити види адаптивності підприємства за актуальними класифікаційними ознаками;

узагальнити теоретичні підходи до стратегічного управління адаптивністю підприємства;

визначити організаційні способи, форми та засоби стратегічного управління адаптивністю підприємств;

виявити особливості процесів адаптації машинобудівних підприємств та провести аналіз їх стратегічної адаптивності;

обґрунтувати методичний підхід до оцінки стратегічної адаптивності підприємства;

сформулювати методичне забезпечення аналізу стратегічної адаптивності підприємств;

розробити інструментарій стратегічного управління адаптивністю підприємства.

*Об'єкт дослідження* – процеси стратегічного управління розвитком промислових підприємств.

*Предметом дослідження* – теоретичні положення, методи та інструменти стратегічного управління адаптивністю машинобудівних підприємств.

*Методи дослідження.* Теоретико-методологічною основою дослідження є сучасні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з проблем стратегічного управління діяльністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети і вирішення задач у роботі використано методи й прийоми наукового мислення: аналізу і синтезу – для формування понятійного апарату та узагальнення теоретичних підходів до стратегічного управління адаптивністю підприємства, індуктивний і дедуктивний – для виділення організаційних форм та засобів стратегічного управління адаптивністю підприємств, методи емпіричного дослідження, такі як спостереження, порівняння, формалізації та експертні методи оцінювання – для визначення показників стратегічної адаптивності, економіко-математичні методи, зокрема, метод факторного аналізу

(головних компонент) – для аналізу факторів поточної та стратегічної адаптивності підприємств, метод експертного опитування та багатофакторної регресії – для побудови моделі стратегічної адаптивності підприємства.

Інформаційною базою дисертаційної роботи є офіційні статистичні матеріали, дані звітності промислових підприємств Харківської області.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у розвитку теоретичних положень, розробці методичних підходів та практичних рекомендацій щодо стратегічного управління машинобудівними підприємствами, зокрема:

*удосконалено:*

інструментарій стратегічного управління адаптивністю підприємства, відмінність якого полягає у відповідності визначеним стратегічним орієнтирам та включає стратегії адаптивності (пасивного виживання, активного виживання та активного впливу на зовнішнє середовище), механізми (координації, навчання, регулювання, збереження та захисту), організаційні способи, форми та заходи стратегічної адаптивності, а також методи надання властивості адаптивності поточним процесам діяльності та стратегіям розвитку;

методичне забезпечення аналізу адаптивності підприємств, відмінність якого полягає в: ідентифікації та оцінюванні процесів адаптації за виділеними ознаками видів адаптивності (стратегічної та поточної); організаційних форм (корпоратизації, кооперації та звуження бізнесу), способів, заходів та методів стратегічної адаптивності; виявленні та оцінюванні інституціональних, конкурентних та галузевих умов стратегічної адаптивності підприємств; оцінюванні показників стратегічної адаптивності та причинно-наслідкових зв'язків між нею та умовами зовнішнього середовища підприємства;

*дістали подальшого розвитку:*

понятійний апарат стратегічного управління адаптивністю підприємства за рахунок визначення змісту поняття «стратегічна адаптивність», що на відміну від існуючих розкривається через її триєдину сутність як основної організаційної здатності підприємства (властивість) пристосування до змін зовнішнього і внутрішнього середовищ та стратегічного управління ними (процес) завдяки пошуку та створенню нових можливостей, способів, форм, заходів та методів (інструментарій) для ефективного функціонування і стратегічного розвитку підприємства;

методичний підхід до оцінки стратегічної адаптивності підприємства, що на відміну від існуючих базується на оцінюванні її складових: фінансової стійкості, виробничої ефективності, інноваційності, наявності конкурентних переваг, розвитку знань і компетентностей персоналу та інтеграційної активності підприємства за критеріями їх стратегічної значущості та відповідності інституціональним, конкурентним та галузевим вимогам зовнішнього середовища;

класифікація видів адаптивності підприємства з позицій необхідності управління та надання адаптивних якостей процесам функціонування, розвитку та стратегіям підприємства з подальшим розмежуванням виду пасивної (активної) адаптації на групи за ознаками: «спосіб управління» – стратегічна (тактична, оперативна) та поточна; «організаційних параметрів змін» – структурна та функціональна; «об'єкту адаптації до змін» – техніко-технологічна, виробнича,

соціальна, фінансова, ринкова; «застосування певного способу дій» – оборонна (буферна, захисна) та наступальна; «характеру наслідків або результатів процесів адаптації» – регресивна (деструктивна, руйнівна) та прогресивна.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що теоретичні положення дисертаційної роботи доведені до рівня конкретних методичних рекомендацій щодо аналізу та оцінки стратегічної адаптивності, її зовнішніх факторів впливу на розвиток підприємства; розробки організаційних заходів щодо формування стратегічної адаптивності підприємства.

Результати дисертаційної роботи впроваджені та використовуються для аналітичного супроводження розробки та реалізації стратегій адаптації на Харківських підприємствах індустріальної групи ПрАТ «У.П.Е.К» (довідка № 242/1 від 14.03.13 р.), ВАТ «Турбоатом» (довідка №22-401 від 21.02.2013 р.), а також у навчальному процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця при викладанні навчальних дисциплін «Стратегічний аналіз» і «Аналітичне забезпечення організаційних змін підприємства» (довідка №14/86-38-62/1 від 6.02.2014 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійною завершеною роботою. В наукових працях, опублікованих у співавторстві, в дисертаційній роботі використано лише ті положення, які є результатом особистого дослідження здобувача (у дужках вказано номери опублікованих праць за списком, який подано в авторефераті): виділено та формалізовано ознаки адаптивності процесів розвитку підприємства [1]; з позицій компетентнісного підходу представлено визначення адаптивного підприємства як компетентної організації [2]; сформовано систему показників для аналізу економічної безпеки підприємства [5]; визначено поняття «стратегічна адаптивність підприємства» [6]; сформована система показників для оцінювання знань управлінського персоналу підприємства [9]; визначена роль організаційного навчання в процесах стратегічного управління адаптивністю підприємства [10]; обґрунтовано необхідність використання системного підходу до стратегічного управління адаптивністю підприємства [12].

**Апробація результатів дисертації.** Основні теоретичні положення і практичні результати дисертаційного дослідження оприлюднені на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Економічні підсумки 2011 року: досягнення та перспективи» (Львів, 2011), «Економічні виклики сучасності: шляхи розв'язання та новітні перспективи» (Дніпропетровськ, 2011), «Методологія та практика менеджменту у XXI столітті: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти» (Полтава, 2012), «Сучасні погляди розвитку економіки: новації, проекти, гіпотези» (Дніпропетровськ, 2012), «Проблеми стійкості функціонування суб'єктів ринкової економіки України» (Феодосія, 2013).

**Публікації.** Основні результати і висновки дисертації знайшли відображення в 13 наукових працях, серед яких 8 статей у наукових фахових виданнях та 5 тез доповідей у матеріалах конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 3,66 ум.-друк. арк., особисто автору належить 2,74 ум.-друк. арк.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота викладена на 254 сторінках машинописного тексту, містить 30 таблиць, з яких 4 займають 7 повних

сторінок; 30 рисунків, з яких 6 займають 6 повних сторінок; список використаних джерел складається з 273 найменувань – на 26 сторінках; 13 додатків – на 31 сторінці. Обсяг основного тексту дисертації становить 184 сторінки.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ**

У першому розділі – **«Теоретичні засади стратегічного управління адаптивністю підприємства»** – сформовано понятійний апарат та узагальнено теоретичні підходи до стратегічного управління адаптивністю підприємства, виділено та представлено організаційні способи, форми та засоби стратегічного управління адаптивністю підприємства.

Результати аналізу досліджень щодо адаптації підприємства свідчать, що дослідники визначають її як процес «присосування» або «реагування» на мінливість зовнішнього середовища й пов'язують із структурно-функціональними змінами у діяльності підприємства. З позицій управління такі зміни можуть носити не тільки реактивний, а й проактивний характер, що відповідає розумінню процесу адаптації не лише як присосування до ринкового оточення, а й безпосереднього впливу на нього. Тому вивчення та визначення сутності та змісту поняття «адаптивність підприємства» зумовлено необхідністю розгляду його як здатності до управління процесами діяльності підприємства через створення умов, які дозволяють уникнути кризи, системно покращити його стан при збереженні обраних цільових орієнтирів.

Різноманітність поглядів на адаптивність підприємства визначає необхідність виділення її загальних та відмінних ознак (видів адаптивності):

пасивна/активна (проактивна / реактивна) – відрізняються характером реакції підприємства на вплив змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі;

оборонна (буферна, захисна) / наступальна – забезпечуються застосуванням певного способу дій підприємства на зміни середовища;

техніко-технологічна, виробнича, соціальна, фінансова, ринкова – відповідно об'єкту, в якому проходять процеси присосування (адаптації до змін);

структурна та функціональна – за організаційними параметрами адаптації системи управління підприємством;

стратегічна (тактична, оперативна) / поточна – за видом управління, що застосовується для реалізації процесів присосування;

регресивна (деструктивна, руйнівна) / прогресивна – за характером наслідків або результатів процесів адаптації.

Визначення таких видів адаптивності підприємства дозволяє виділити певні аспекти її вивчення: адаптація як процес присосування до змін та управління змінами; адаптація (адаптивність) як властивість, що є здатністю підприємства до реалізації та досягнення цілей; адаптація (адаптивність) як метод (інструментальний аспект), що дозволяє підтримувати та ефективно реалізовувати всі бізнес-процеси підприємства (рис. 1).

Загальним у поглядах на адаптацію підприємства є її визначення як внутрішньої організаційної характеристики, що супроводжує процеси його функціонування та розвитку й проявляється в підтримці суттєвих параметрів

діяльності в певних межах їх варіювання, незважаючи на різноманітність впливів зовнішнього середовища. Дослідники, що пов'язують адаптивність з процесами стратегічного управління, поєднують у ній такі ознаки як: організаційну гнучкість в управлінні; інноваційність та надійність техніко-технологічних процесів; мобільність та маневреність в переміщенні фінансово-економічних ресурсів та ефективність їх використання; конкурентоздатність та компетентність.

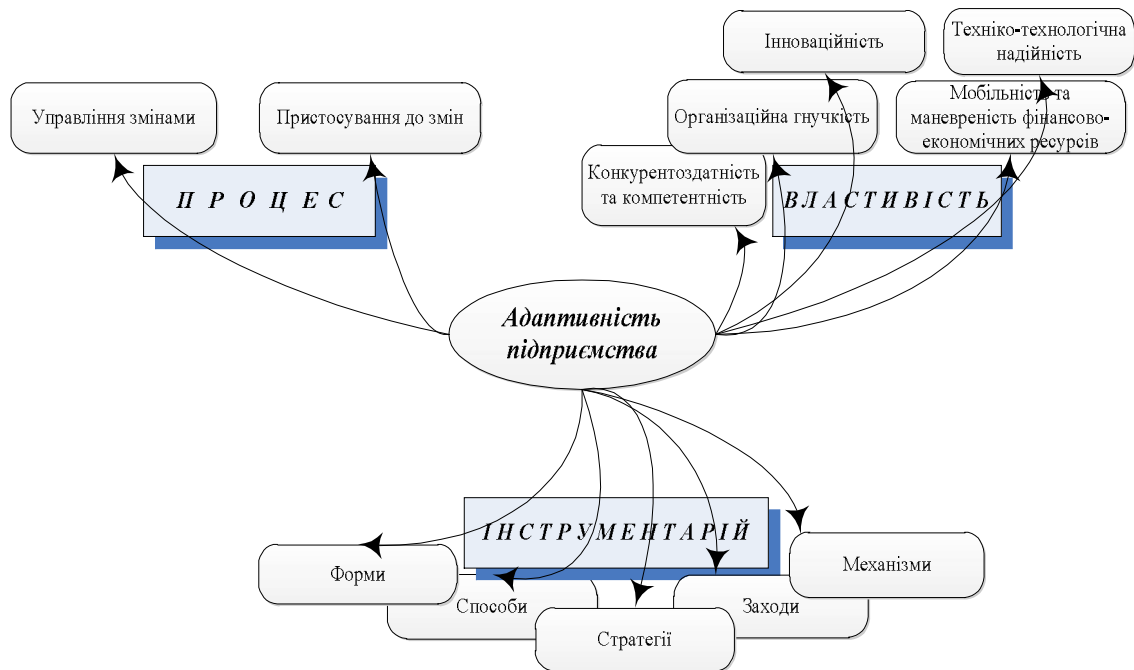


Рис. 1. Триединий погляд на адаптивність підприємства

В дисертації обґрунтовано доцільність виділення та використання поняття «стратегічна адаптивність підприємства», що представляє основну організаційну характеристику стратегічного розвитку підприємства й відображає реалізацію його стратегічних орієнтирів в умовах мінливості зовнішнього середовища завдяки перетворенню організаційної структури, бізнес-процесів, продукції та послуг, знань та компетентності персоналу.

В дисертації представлено, що теоретичною базою для стратегічного управління адаптивністю підприємства виступають основні положення системного, інституціонального та компетентнісного підходів. Системний підхід фокусує увагу на вивченні параметрів системи, що є найважливішими для неї з точки зору її життєдіяльності, самозбереження, протидії рушійним впливам середовища, формування відносної стійкості до змін та функціональної керованості ними. Застосування інституціонального підходу визначено управлінням стратегічною адаптивністю через участь підприємства в інтеграційних процесах, реалізацію різноманітних організаційних корпоративних форм та засобів, а таким чином необхідністю дотримання принципу балансу інтересів учасників таких процесів (акціонерів, клієнтів, партнерів, інвесторів, держави). Компетентнісний підхід виділяє організаційні знання та стратегічні здатності системи управління підприємством, так як визначає адаптивною таку організацію, що формує та розвиває свої знання. Вивчення зазначеного методологічного інструментарію



дозволяє удосконалювати процеси управління адаптивністю підприємства.

В дисертації доведено, що для успішної адаптації до динамічних умов зовнішнього середовища на практиці підприємства використовують певний організаційний інструментарій – способи, форми та заходи стратегічної адаптивності. Такими виступають: стратегії адаптивності – пасивного виживання, активного виживання та активного впливу на зовнішнє середовище; механізми координації, навчання, регулювання, збереження та захисту; організаційні способи – реструктуризації, реорганізації, модернізації, реінжинірингу та ін.; форми – корпоративізації (злиття, поглинання, приєднання), кооперації (асоціації, ліцензінг, створення технопарків, дилерської мережі) та звуження бізнесу (дезінтеграція та аутсорсинг) та заходи стратегічної адаптивності. Емпіричні докази мають підтверджувати чи спростовувати ті чи інші теоретичні побудови. В даному емпіричному дослідженні такими виступають процеси адаптації машинобудівних підприємств Харківського регіону та їх стратегічна адаптивність.

У другому розділі – «Аналіз адаптивності машинобудівних підприємств» – проведено аналіз стану машинобудівної галузі України, особливостей процесів адаптації та стратегічної адаптивності машинобудівних підприємств Харківського регіону.

Для дослідження процесів адаптації вітчизняних підприємств машинобудування були враховані світові тенденції непрямого (збільшення долі країн що розвиваються в світовій економіці, урбанізація, зростання глобалізації економіки та взаємозалежності станів світових ринків, проблеми екологічного характеру) та прямого (виснаження сировинної бази, ускладнення перевезень та міжорганізаційних зв'язків, зростання попиту на високотехнологічну продукцію машинобудування, а тому й ролі науко-дослідницьких розробок та високотехнологічних виробництв, вимог до рівня кваліфікації кадрів, вимог до соціальної відповідальності корпорацій) впливу.

Результати аналізу процесів адаптації, що проходять на підприємствах машинобудівної галузі свідчать про такі їх особливості, що спостерігаються у:

стійкій тенденції скорочення виробництва продукції машинобудування. У 2009 році обсяги виробництва було скорочено на 58%. Позитивні тенденції спостерігалися у 2010 та 2011 роках (приріст машинобудівної продукції склав 36,1% та 17,2% відповідно). Однак, вже у 2012 та 2013 роках відбувається падіння рівня виробництва на 3,3% та 13,8% відповідно (ланцюгові індекси);

зростанні критичної залежності від імпорту машин та устаткування промислового та іншого виробництва (у 2013р. експортовано машин, обладнання та механізмів, а також електротехнічного обладнання на суму 6,98 млрд.долл., а імпортовано на суму 12,47 млрд.долл.);

низькому внутрішньому попиту промислових галузей країни на продукцію машинобудування (у розвинутих країнах 70% внутрішнього попиту на продукцію машинобудування задовольняють внутрішні галузі, в структурі їх ВВП машинобудування займає не менш 35%, в Україні ця доля складає 12%);

скороченні та низькому рівні витрат підприємств на науково-дослідні та досвідно-конструкторські розробки (в розвинутих країнах до 8%, в Україні не набагато більше ніж 1%);

відсутності умов для розвитку кластерної кооперації між виробництвом та науково-дослідною сферою (16 технопарків та номінальна дія закону про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків);

відсутності державної фінансової підтримки найбільш перспективних великих проектів, науково-дослідних та досвідно-конструкторських розробок, фінансування замовлень до галузевих університетів (65% витрат, пов'язаних із оновленням техніки та випуском нової продукції покривається за рахунок власних коштів підприємств, 7% – за рахунок державного бюджету, решта – кредити та іноземний капітал);

неефективній дії податкових пільг для інвестиційних компаній інноваційних проектів;

відсутності спільних програм по імпортозаміщенню та державних експортних агентств, що беруть на себе покриття кредитних ризиків,

скороченні митних пільг на високотехнологічне обладнання та відсутності лізингових компаній для таких закупок;

високому зносі основних фондів (більш 60% устаткування) та дефіциті кваліфікованого персоналу.

Таким чином, аналіз діяльності машинобудівних підприємств Харківського регіону показав різний характер процесів їх адаптації – пасивного та активного виживання, а також активного впливу підприємств на зовнішнє середовище. Для аналізу стану поточної адаптивності 16 машинобудівних підприємств Харківського регіону було використано метод факторного аналізу (метод головних компонент). Моделювання та опис факторів поточної адаптивності досліджуваних підприємств здійснювався за допомогою системи показників, сформованої за критеріями ліквідності та фінансової стійкості, ефективності діяльності й інтенсивності використання ресурсів, ділової активності. За даними факторного аналізу синтезовано такі фактори:  $F_1$ - ліквідності та платоспроможності;  $F_2$ - маневреності власних обігових коштів та фінансової незалежності;  $F_3$ - прибутковості власного капіталу;  $F_4$ - мобільності та активності використання власного капіталу. Аналіз виявлених факторів поточної адаптивності досліджуваних підприємств виділив недостатній рівень ліквідності та платоспроможності, маневреності та фінансової забезпеченості, прибутковості та ефективності використання власного капіталу для стратегічного розвитку досліджуваних підприємств. Так, серед досліджуваних підприємств такими, що функціонують стабільно та є прибутковими виступають: ПАТ «Південкабель», ВАТ «Турбоатом», ПАТ «Росс», ПАТ «Завод ім. Фрунзе». Динаміка показників рентабельності показала не стабільний характер ефективності діяльності таких підприємств: ПАТ «ХАРП», ПрАТ «Харківський завод штампів і пресформ», ПАТ «Електромашина». Рівень конкуренції, спади в економіці найбільше впливають на них, а отже питання надання адаптивних якостей їх стратегіям набувають першочергового значення.

За результатами аналізу стратегічної адаптивності встановлено, що стратегічно адаптивними є підприємства за таким комплексом характеристик: діяльність підпорядкована певним стратегічним намірам та цілям; залучені до інтеграційних процесів (рис. 2) через налагодження комунікацій із постачальниками,

споживачами, конкурентами, науковими установами тощо; є інноваційно активними, примножують свої знання та організаційний досвід; компетентність та кваліфікація їх персоналу відповідає операційним потребам виробництва та ринку; мають конкурентні переваги на ринку.

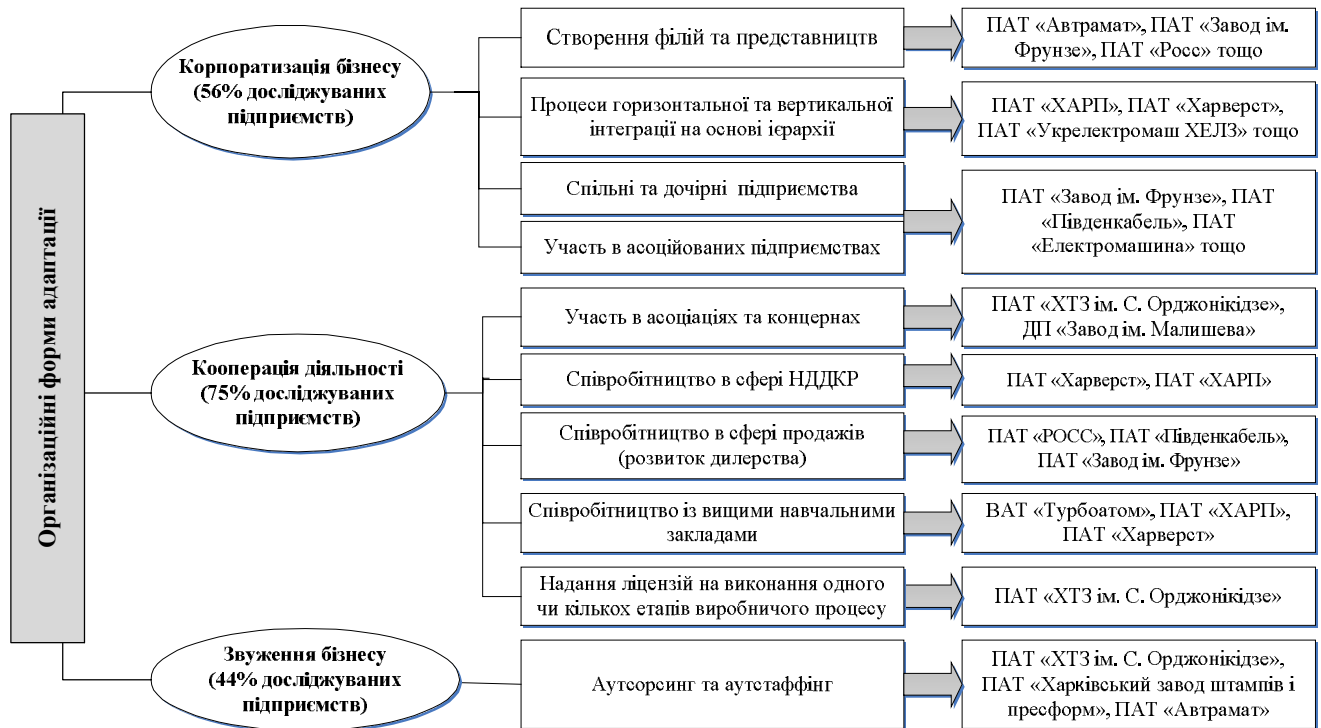


Рис. 2. Організаційні форми адаптації машинобудівних підприємств Харківської області

В дисертації проведено аналіз стратегічної орієнтації та конкурентних переваг на ринку досліджуваних підприємств, змісту стратегій адаптивності (стратегічна адаптивність), визначені завдання та заходи тактичного характеру (тактична адаптивність), що реалізуються підприємствами. Згідно з визначеними стратегічними орієнтирами, встановлено, що доля підприємств, які застосовують інструментарій стратегій адаптації складає: пасивного виживання (63%), активного виживання (50%), активного впливу на зовнішнє середовище (31%); організаційні форми – корпоратизація бізнесу (56%), кооперація діяльності та стратегічні альянси (75%), звуження бізнесу (44%); способи – реорганізація (38%), реструктуризація (63%), реінжиніринг (32%), реконструкція (50%), редевелопмент (6%); методи – прогнозування (75%), стратегічний аналіз та облік (63%), контролінг (75%), консалтинг (25%), бенчмаркінг (69%), коучінг (13%), методи оцінки ризиків (88%).

Результати аналізу в сукупності дозволяють удосконалити методичний інструментарій стратегічного управління адаптивністю машинобудівних підприємств.

У третьому розділі – **«Формування системи стратегічного управління адаптивністю підприємства»** – обґрунтовано методичний підхід до оцінки стратегічної адаптивності підприємства; розроблено аналітичне забезпечення формування стратегічної адаптивності машинобудівного підприємства та інструментарій стратегічного управління адаптивністю підприємства.

В дисертації доведено, що стратегічна адаптивність підприємства характеризується одночасно зовнішньою та внутрішньою спрямованістю, а стратегічно адаптивним вважається таке підприємство, що здатне зберігати функціональність та реалізовувати стратегічні наміри у ситуації невизначеності та змінюваності зовнішнього середовища шляхом створення нових організаційних форм та способів ведення бізнесу, стратегічних змін внутрішніх бізнес-процесів. Посилаючись на таке положення та виділений комплекс складових ознак стратегічної адаптивності (фінансової стійкості, виробничої ефективності, інноваційної діяльності, наявності конкурентних переваг, розвитку знань і компетентностей персоналу та інтеграційної активності підприємства) в дисертації обґрунтовано методичний підхід до оцінки стратегічної адаптивності підприємства за критеріями стратегічної значущості її складових та відповідності вимог зовнішнього середовища. Серед досліджуваних підприємств для оцінювання були обрані такі, що мали наявні ознаки стратегічної адаптивності – ПАТ «ХАРП» та ВАТ «Турбоатом».

Аналітичне забезпечення формування стратегічної адаптивності базувалося на експертному оцінюванні (12 осіб управлінського персоналу вищого та середнього рівня управління ПАТ «ХАРП» та ВАТ «Турбоатом») методом бальної оцінки (за п'ятибальною шкалою): чинників зовнішнього середовища (інституціональних, конкурентних та галузевих) за критеріями їх динамічності, ворожості та інтенсивності через сформовану сукупність показників; складових стратегічної адаптивності, показники якої сформовано за виділеними ознаками та оцінено за критеріями стратегічної значущості її складових та відповідності вимог зовнішнього середовища.

Результати опитування експертів та аналізу виставлених балів досліджуваних чинників свідчать, що на стратегічну адаптивність ПАТ «ХАРП» найбільший вплив мають чинники конкурентного середовища (концентрація конкурентів, їх розміри, схожість продукції, витрат, стратегії, системи управління тощо) та галузі (інформаційне забезпечення, інноваційна активність, дотримання стандартів галузі, доступ до необхідних ресурсів тощо), ВАТ «Турбоатом» – інституціональні, а саме державної підтримки та дії нормативно-правової бази.

Для оцінювання складових стратегічної адаптивності ПАТ «ХАРП» та ВАТ «Турбоатом» розроблено систему показників. Так, до складових виробничої ефективності та фінансової стійкості ввійшли показники, що виявилися найбільш інформативними за результатами факторного аналізу поточної адаптивності машинобудівних підприємств Харківського регіону. Такими для фінансової стійкості стали: незалежність підприємств від позикових коштів, здатність виконувати свої фінансові зобов'язання, наявність коштів для фінансування стратегічного розвитку, ефективність використання оборотних коштів, інвестиційна привабливість; для виробничої ефективності – прибутковість виробництва продукції, продуктивність праці, ефективність використання основних виробничих фондів, ефективність управління витратами виробництва, якість продукції. Для оцінювання інших складових стратегічної адаптивності підприємства були сформовані такі групи показників:

інноваційної діяльності – проведення наукових розробок та досліджень,

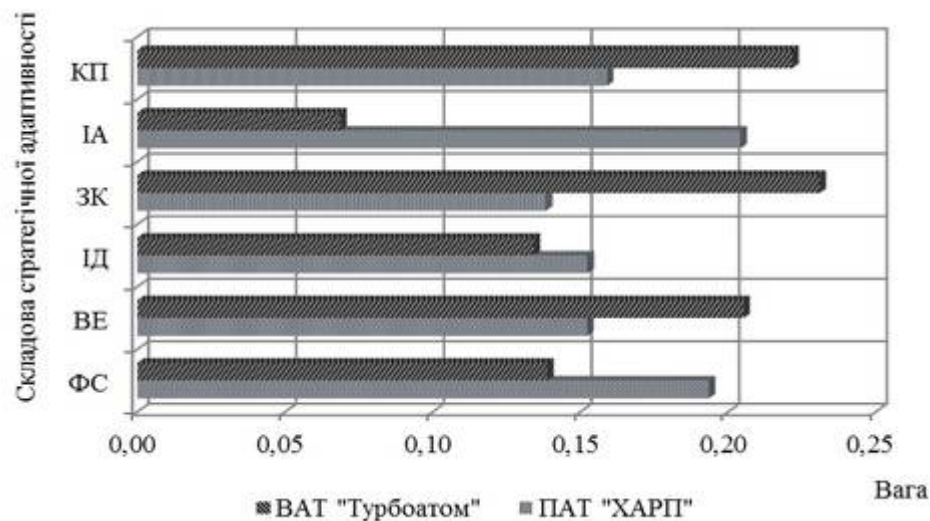
активність в сфері приросту нематеріальних активів, створення нових продуктів та технологій, перехід на використання нових технологій та матеріалів, досвід з прийняття унікальних (нестандартних) рішень;

наявності конкурентних переваг – імідж та репутація на ринку, розширення діяльності та клієнтської бази, стійка конкурентна позиція на ринку, відмінність продукту підприємства від аналогів конкурентів, складність втримання конкурентних позицій;

інтеграційної активності – співробітництво в сфері НДДКР, розвиток партнерства в сфері продажу, розширення бізнесу за рахунок організаційних перетворень; оптимізація діяльності за рахунок аутсорсингу Участь в асоційованих об'єднаннях;

з розвитку знань і компетентностей персоналу – наявність та ефективність кадрових програм; активна стандартизація ключових процесів та процедур; вивчення передового досвіду в сфері управління; впровадження систем підтримки прийняття рішень; залучення консультантів до фінансового та стратегічного менеджменту.

З позиції оцінювання стратегічної адаптивності відповідно стратегічним орієнтирам розвитку підприємства в дисертації представлено, що результативний показник стратегічної адаптивності для ПАТ «ХАРП» та ВАТ «Турбоатом» розраховувався як сума складових через врахування їх ознак за критерієм стратегічної значущості (коефіцієнт вагомості) для реалізації орієнтирів (рис. 2).



Умовні позначення: *ФС* – фінансова стійкість; *ВЕ* – виробнича ефективність; *ІД* – інноваційна діяльність; *ЗК* – компетентність та знання персоналу; *ІА* – інтеграційна активність; *КП* – наявність конкурентних переваг.

Рис. 2 Профіль складових стратегічної адаптивності за коефіцієнтами вагомості ПАТ «ХАРП» та ВАТ «Турбоатом»

За результатами оцінювання зазначених складових найважливішими у формуванні стратегічної адаптивності: для ВАТ «Турбоатом», як монополіста на

ринку турбобудування, є виробнича ефективність, компетентність та наявність конкурентних переваг на ринку; для ПАТ «ХАРП» найбільш вагомими виступають фінансова стійкість та інтеграційна активність.

Моделювання причинно-наслідкових зв'язків між умовами зовнішнього середовища та результативним показником стратегічної адаптивності передбачає побудову багатофакторної регресійної моделі. Результати експертного оцінювання чинників інституціонального (*IY*), конкурентного (*KY*) середовищ та умов галузі (*YT*) були нормалізовані, а також розраховано коефіцієнти парної кореляції Пірсона, що дозволило виявити взаємозв'язки між відповідними незалежними та залежною ( $P_{CA}$  – показник стратегічної адаптивності підприємства) змінними. Побудовані регресійні моделі (табл. 1) вказують на тісний зв'язок між конкурентними умовами та стратегічною адаптивністю на ПАТ «ХАРП» (1), а також інституціональними умовами та стратегічною адаптивністю на ВАТ «Турбоатом» (2).

Таблиця 1

### Параметри регресійних моделей у дослідженні стратегічної адаптивності підприємств

Рівняння регресії	коефіцієнт множинної кореляції ( <i>R</i> )	(коефіцієнт детермінації) ( $R^2$ )	Критерій Фішера ( <i>F</i> , <i>DF</i> , <i>P</i> )	Статистика Дарбіна-Уотсона і множинна кореляція
$P_{CA} = 0,834 KY - 0,251 IY(1)$	0,90	0,81	19,3; 2,9; 0,0	1,30; 0,20
$P_{CA} = 0,933 IY$ (2)	0,93	0,87	67,2; 1,1; 0,0	1,12; 0,26

Головний висновок, отриманий в результаті побудови моделі стратегічної адаптивності підприємства, зводиться до того, що адаптивність стратегічного розвитку підприємства досягається за рахунок двох джерел: через створення внутрішніх умов для використання наявних можливостей підприємства та організаційний розвиток – активний пошук та створення нових можливостей у зовнішньому середовищі. Конкретизація стратегій адаптивності, вибір способів, заходів та методів передбачає виділення та оцінювання ознак складових стратегічної адаптивності за критеріями їх стратегічної значущості та відповідності вимог зовнішнього середовища. Реалізацію процесів адаптації підприємства забезпечують механізми координації, навчання, збереження та захисту, регулювання. Їх дія передбачає узгодження та розміщення наявних внутрішніх ресурсів, накопичення організаційних знань та досвіду через процеси стандартизації та навчання, економічну безпеку та корегування процесів функціонування та розвитку завдяки аналізу та діагностиці змін у зовнішньому й внутрішньому середовищах. (табл. 2). Реалізація запропонованих заходів на ВАТ «Турбоатом» та ПАТ «ХАРП» довели практичну значущість і доцільність подальшого використання запропонованого стратегічного інструментарію для управління адаптивністю промислового підприємства.

## Інструментарій стратегічного управління адаптивністю підприємства

Інструментарій	Змістове наповнення		
<i>Аналіз та оцінювання впливу зовнішнього середовища</i>	Конкурентні умови	Умови галузі	Інституціональні умови
<i>Визначення стратегічних орієнтирів підприємства</i>	Функціонування у передбачуваному середовищі (використання наявних можливостей)	Стратегічний розвиток у середовищі із високим ступенем невизначеності (активний пошук та створення нових можливостей)	
<i>Стратегії адаптації</i>	Пасивного виживання (ефект від масштабу / зниження витрат, стратегії без змін, вилучення вкладень, ліквідації.)	Активного виживання (розробка / оновлення товару, концентрація на ринку, розвиток ринку)	Активного впливу на зовнішнє середовище (продуктові / технологічні інновації, диверсифікація, інтеграція)
<i>Організаційні форми адаптації (організація зовнішніх зв'язків)</i>	Розширення бізнесу (корпоратизація): злиття, поглинання, приєднання; Стратегічні альянси (кооперація): асоціації, ліцензінг, створення технопарків, дилерської мережі та звуження бізнесу: дезінтеграція та аутсорсинг.		
<i>Механізми стратегічної адаптивності</i>	Координації, збереження та захисту, регулювання та навчання		
<i>Способи адаптації</i>	Реформація, реорганізація, трансформація, реструктуризація, реінжиніринг, реконструкція, ревіталізація, перепроєктування, редевелопмент		
<i>Заходи адаптації</i>	Виробництво товарів на межі рентабельності з метою мінімізації запасів, скорочення асортименту, впровадження системи знижок на товари, скорочення персоналу, переоцінки активів, розпродаж майна, надання майна в оренду	Супроводження підвищення цін розширенням спектру додаткових послуг, вихід на нові ринки збуту, розширення асортименту, активні рекламні кампанії, розширення каналів збуту, фінансове оздоровлення, управління дебіторською заборгованістю	Створення нових продуктів та послуг, перехід на нові технології та нові матеріали, зростання науково-дослідних робіт
<i>Методи надання властивості адаптивності поточним процесам діяльності та стратегіям розвитку</i>	Прогнозування, стратегічний аналіз та облік, контролінг, консалтинг, бенчмаркінг, рефреймінг, коучінг, методи оцінки ризиків, фінансово-економічний аналіз змін у стані		

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних положень та методичного забезпечення з стратегічного управління адаптивністю машинобудівних підприємств.

Основні висновки теоретичного та прикладного характеру, результати, що одержані в ході проведених досліджень, полягають у такому.

1. В дисертації обґрунтовано, що різноманітність поглядів на поняття «адаптація підприємства» визначає необхідність виділення таких її видів за класифікаційними ознаками: пасивна/активна – відрізняються характером реакції підприємства на вплив змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі; оборонна (буферна, захисна) / наступальна – забезпечуються застосуванням певного способу дій підприємства на зміни середовища; техніко-технологічна, виробнича, соціальна, фінансова, ринкова – відповідно об'єкту, в якому проходять процеси пристосування (адаптації до змін); структурна/функціональна – за організаційними параметрами адаптації системи управління підприємством; стратегічна (тактична, оперативна) / поточна – за видом управління, що застосовується для реалізації процесів пристосування; регресивна (деструктивна, руйнівна) / прогресивна – за характером наслідків або результатів процесів адаптації. З позицій необхідності управління адаптивністю визначено поняття «стратегічна адаптивність підприємства» як основну організаційну здатність пристосовуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ завдяки пошуку та створенню нових можливостей для ефективного функціонування та стратегічного розвитку підприємства.

2. В дисертації представлено, що теоретичним підґрунтям стратегічного управління адаптивністю підприємства виступають основні положення системного, інституціонального та компетентнісного підходів. Системний підхід фокусує увагу на вивченні параметрів системи, що є найважливішими для неї з точки зору життєдіяльності, самозбереження, протидії рушійним впливам середовища, формування відносної стійкості до змін та функціональної керованості ними. Інституціональний – фокусує увагу на виділенні інституційних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Компетентнісний підхід виділяє організаційні знання та стратегічні здатності системи управління підприємством.

3. Визначення видів адаптивності підприємства, узагальнення та систематизація теоретичних підходів до стратегічного управління нею дозволили виділити основні групи стратегій адаптації підприємства, а також механізми (координації, навчання, регулювання, збереження та захисту), організаційні способи та форми - інтеграції через корпоратизацію та кооперацію, а також дезінтеграцію та аутсорсинг.

4. Результати аналізу процесів адаптації, що проходять на підприємствах машинобудівної галузі свідчить про переважно їх пасивний характер, що проявляється в скороченні виробництва, зростанні критичної залежності від імпорту машин та устаткування у виробництві, низькому внутрішньому попиті промислових галузей країни на продукцію машинобудування, скороченні та низькому рівні витрат підприємств на науково-дослідні та досвідно-конструкторські розробки,



високому ступені зношеності основних фондів та дефіциті кваліфікованого персоналу. За результатами аналізу факторів поточної адаптивності встановлено недостатній рівень ліквідності та платоспроможності, маневреності та фінансової забезпеченості, прибутковості та ефективності використання власного капіталу для стратегічного розвитку досліджуваних машинобудівних підприємств Харківського регіону. Згідно визначеним стратегічним орієнтирам, встановлено, що стратегічний інструментарій адаптивності підприємств складають: стратегії адаптації – пасивного виживання (63%), активного виживання (50%), активного впливу на зовнішнє середовище (31%); організаційні форми – корпоратизація бізнесу (56%), кооперація діяльності та стратегічні альянси (75%), звуження бізнесу (44%); способи – реорганізація (38%), реструктуризація (63%), реінжиніринг (32%), реконструкція (50%), редевелопмент (6%); методи надання властивості адаптивності поточним процесам діяльності та стратегіям розвитку – прогнозування (75%), стратегічний аналіз та облік (63%), контролінг (75%), консалтинг (25%), бенчмаркінг (69%), коучінг (13%), методи оцінки ризиків (88%).

5. Запропонований методичний підхід до оцінювання стратегічної адаптивності підприємства базується на положенні, що стратегічна адаптивність підприємства характеризується одночасно зовнішньою та внутрішньою спрямованістю, а стратегічно адаптивним вважається таке підприємство, що здатне зберігати функціональність та реалізовувати стратегічні наміри у ситуації невизначеності та змінюваності зовнішнього середовища шляхом створення нових організаційних форм та способів ведення бізнесу, стратегічних змін внутрішніх бізнес-процесів. З таких позицій результативний показник стратегічної адаптивності розраховувався за виділеними ознаками її складових (фінансової стійкості, виробничої ефективності, інноваційності діяльності, наявності конкурентних переваг, розвитку знань і компетентностей персоналу та інтеграційної активності) за критерієм відповідності стратегічним орієнтирам підприємства та вимогам зовнішнього середовища.

6. Розроблене методичне забезпечення аналізу адаптивності підприємств, складають методики ідентифікації, аналізу та оцінювання: процесів адаптації за виділеними видами адаптивності (стратегічної та поточної); організаційних форм (корпоратизації, кооперації та звуження бізнесу), способів, заходів та методів стратегічної адаптивності; інституціональних, конкурентних та галузевих умов стратегічної адаптивності підприємств; показників стратегічної адаптивності та причинно-наслідкових зв'язків між нею та умовами зовнішнього середовища підприємства.

7. В дисертації представлено, що реалізацію процесів адаптації підприємства забезпечують стратегії адаптивності, механізми координації, навчання, збереження та захисту, регулювання. Конкретизацію стратегій адаптивності, способів, заходів та методів проведено завдяки виділенню та оцінюванню ознак складових стратегічної адаптивності за критеріями їх стратегічної значущості та відповідності вимогам зовнішнього середовища. Розроблений інструментарій включає стратегії адаптивності (пасивного виживання, активного виживання та активного впливу на зовнішнє середовище), механізми (координації, навчання, регулювання, збереження та захисту), організаційні способи, форми та заходи а також методи надання

властивості адаптивності поточним процесам діяльності та обраним стратегіям розвитку підприємства. Реалізація запропонованих заходів на ВАТ «Турбоатом» та ПАТ «ХАРП» довели практичну значущість і доцільність подальшого використання запропонованого стратегічного інструментарію для управління адаптивністю промислового підприємства.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### *Статті у наукових фахових виданнях України*

1. Отенко І. П. Валідизація адаптивності процесів розвитку підприємства / І. П. Отенко, Т. В. Олійник // *Культура Народів Причорномор'я*. – 2011. – № 215. – С. 96–99.
2. Олійник Т. В. Визначення ознак культури адаптивного підприємства / Т. В. Олійник, О. О. Мозгова // *Бизнес Інформ*. – 2012. – №1. – С. 155–157.
3. Олійник Т. В. Аналітичний інструментарій управління адаптивністю підприємства / Т. В. Олійник // *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету Серія: Економічні науки*. – Черкаси : ЧДТУ, 2012. – Вип. 30, Ч. III. – С. 221–225.
4. Олійник Т. В. Оцінювання адаптивності потенціалу розвитку підприємства / Т. В. Олійник // *Вісник Національного університету «Львівська Політехніка». «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2012. – № 727. – С. 258–262.
5. Отенко І. П. Управління економічною безпекою підприємства за критерієм його адаптивності / І. П. Отенко, Т. В. Олійник // *Вісник економіки транспорту і промисловості : збірник науково-практичних статей*. Х. : УДАЗТ, 2012. – № 38. – С. 108–111.
6. Отенко І. П. Формування стратегічної адаптивності підприємства / І. П. Отенко Т. В. Олійник // *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. – 2013. – № 11 (200). – С. 208–212.
7. Олійник Т. В. Особливості адаптивних процесів машинобудівних підприємств / Т. В. Олійник // *Культура Народів Причорномор'я*. – 2013. – № 263. – С. 70–73.

### *Статті у наукових періодичних виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз*

8. Олійник Т. В. Ідентифікація об'єктів стратегічних змін у процесах управління адаптивністю підприємства / Т. В. Олійник // *Бизнес Інформ*. – 2013. – № 6. – С. 279–283 (*журнал представлений у таких міжнародних інформаційних та наукометричних базах: Ulrichsweb Global Serials Directory (США), Research Papers in Economics (США), Російський індекс наукового цитування (Росія), Index Copernicus (Польща), Directory of Open Access Journals, CiteFactor (США), Academic Journals Database (Швейцарія), Research Bible (Японія)*).

*Публікації за матеріалами наукових конференцій*

9. Олійник Т. В. Ідентифікація ключових ознак культури адаптивного підприємства / Т. В. Олійник, О. О. Мозгова // Матеріали Всеукр. теорет.-практ. конф. «Економічні виклики сучасності: шляхи розв'язання та новітні перспективи» (Дніпропетровськ, 9-10 грудня 2011 р.). – Дніпропетровськ : НО «Перспектива», 2011. – С. 67–68.

10. Олійник Т. В. Організаційне навчання як ознака культури адаптивного підприємства / Т. В. Олійник, О. О. Мозгова // Матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. «Економічні підсумки 2011 року: досягнення та перспективи» (Львів, 23-24 грудня 2011 р.). – Львів, 2011. – Ч. II. – С. 62–63.

11. Олійник Т. В. Методичне забезпечення управління адаптивністю підприємства / Т. В. Олійник // Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. «Сучасні погляди розвитку економіки: новації, проекти, гіпотези» (Дніпропетровськ, 30-31 березня 2012 р.). – Дніпропетровськ : НО «Перспектива», 2012. – С. 98–99.

12. Олійник Т. В. Теоретичні підходи до стратегічного управління адаптивністю підприємства / Т. В. Олійник, О. О. Мозгова // Матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. «Методологія та практика менеджменту у XXI столітті: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти» (Полтава, 26-27 квітня 2012р.). – Полтава : ПУЕТ, 2012. – С. 73–76.

13. Олійник Т. В. Аналіз стратегічної адаптивності машинобудівних підприємств Харківського регіону / Т. В. Олійник // Матеріали XV Всеукр. наук.-практ. конф. «Проблеми стійкості функціонування суб'єктів ринкової економіки України» (Феодосія, 29-30 листопада 2013 р.). – Сімферополь: ИТ «АРИАЛ», 2013. – С. 38–40.

## АНОТАЦІЯ

**Олійник Т. В. Стратегічне управління адаптивністю підприємства. – На правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2014.

У дисертаційній роботі розвинуто теоретичні положення та розроблено практичні пропозиції щодо стратегічного управління адаптивністю підприємства (на прикладі машинобудівних підприємств).

Визначено сутність та зміст поняття «стратегічна адаптивність» як основної організаційної характеристики стратегічного розвитку підприємства, що відображає реалізацію його стратегічних орієнтирів в умовах зовнішнього середовища через інноваційність, конкурентні переваги, розвиток знань та компетентностей персоналу, застосування відповідних організаційних способів, форм та заходів. Доведено, що організаційними формами та засобами стратегічного управління адаптивністю підприємства виступають корпоратизація, кооперація, дезінтеграція та аутсорсинг.

Розроблено методичне забезпечення аналізу стратегічної адаптивності підприємств, що включає комплекс методик: з аналізу процесів адаптації машинобудівних підприємств; виявлення та аналізу факторів поточної адаптивності; аналізу застосування інструментарію стратегічної адаптивності в процесах розвитку підприємства; аналізу та оцінюванні чинників зовнішніх умов стратегічної адаптивності підприємств; розрахунку показників стратегічної адаптивності. Запропоновано методичний підхід до оцінки стратегічної адаптивності підприємства, що базується на формалізації та оцінюванні її ознак за критеріями відповідності стратегічним орієнтирам та вимогам зовнішнього середовища. Розроблено інструментарій стратегічного управління адаптивністю підприємства, що включає стратегії, механізми, форми, способи та методи адаптивності

**Ключові слова:** стратегічна адаптивність, підприємство, стратегічні орієнтири, організаційні способи та форми, аналіз, оцінка, зовнішні чинники, інструментарій.

## АННОТАЦИЯ

**Олейник Т.В. Стратегическое управление адаптивностью предприятия. – На правах рукописи.**

Диссертация на соискание научной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця, Харьков, 2014.

В диссертации получили дальнейшее развитие теоретические положения и разработаны практические рекомендации по стратегическому управлению адаптивностью предприятия.

Сформирован понятийный аппарат стратегического управления адаптивностью предприятия. В диссертации выделены виды адаптивности предприятия: пассивная/активная; структурная/функциональная; стратегическая (тактическая, оперативная)/ текущая; технико-технологическая, производственная, финансовая, социальная, рыночная и т.д.; оборонная (буферная, защитная, регрессивная (деструктивная, разрушительная)/ прогрессивная. С позиций необходимости стратегического управления процессами адаптации определены сущность и содержание понятия «стратегическая адаптивность» через раскрытие ее триединой природы – как основной организационной способности (свойство) приспособляться к изменениям внешней среды и управлять ими (процесс) за счет поиска и создания новых возможностей, способов, форм, мероприятий и методов (инструментарий) для эффективного функционирования и стратегического развития предприятия.

Систематизация теоретических подходов к стратегическому управлению адаптивностью предприятий (системного, институционального, компетентностного) позволили сформировать инструментарий стратегического управления, который состоит из стратегий адаптации, организационных форм, способов и механизмов.

Идентификация и формализация адаптивности, инструментария ее управления стали основой для разработанного методического обеспечения анализа

адаптивности, которое включило показатели и методы оценки процессов адаптации, реализации стратегий, организационных форм и способов адаптивности машиностроительных предприятий Харьковского региона. Выявлены особенности процессов адаптации предприятий, среди которых: устойчивые тенденции сокращения производства продукции машиностроения; усиление критической зависимости от импорта машин и оборудования промышленного и другого производства; низкий внутренний спрос на продукцию со стороны промышленных отраслей; сокращение и низкий уровень расходов предприятия на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки; отсутствие условий для кластерной кооперации между производством и научно-исследовательской сферой; отсутствие государственной финансовой поддержки наиболее перспективных крупных проектов; неэффективное действие налоговых льгот; отсутствие совместных программ по импортозамещению и государственных экспортных агентств; сокращение таможенных льгот на высокотехнологическое оборудование, а также отсутствие лизинговых компаний для таких закупок; высокая степень износа основных фондов и дефицит квалифицированного персонала.

Предложенный методический подход к оценке стратегической адаптивности предприятия заключается в оценивании ее составляющих – финансовой устойчивости, производственной эффективности, инновационности деятельности, наличия конкурентных преимуществ, знаний и компетентностей персонала, интеграционной активности по критериям их стратегической значимости и соответствия институциональным (поддержка за счет госзаказов, льготное налогообложения для инновационных разработок и научно-технологических исследований, защита на законодательном уровне отечественного производителя, действие институтов партнерства и сотрудничества), конкурентным (концентрация конкурентов, изменение в структуре конкурентных сил, частота появления новых технологий и товаров-заменителей) и отраслевым (соответствие продукции и процессов отраслевым стандартам, рост инновационной активности и объемов производства в отрасли, доступность и достоверность информации о состоянии отрасли, требования к технологическому уровню производства, активность интеграционных процессов в отрасли) требованиям внешней среды. Результаты оценки стратегической адаптивности явились основой для конкретизации стратегического инструментария управления адаптивностью предприятий «Турбоатом» и «ХАРП».

**Ключевые слова:** стратегическая адаптивность, предприятие, стратегические ориентиры, организационные способы и формы, анализ, оценка, внешние факторы, инструментарий.

## SUMMARY

### **Oliinyk T. Strategic Management of Enterprise Adaptability. - Manuscript.**

Thesis for a scientific degree of the Candidate of Economics Sciences in speciality 08.00.04 – Economics and Enterprises Management» (by kinds of economic activity). – Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, 2014.

In the thesis theoretical concepts are considered and practical proposals on strategic

management of enterprise adaptability are developed (on the example of machine-building enterprises).

The essence and content of the concept «strategic adaptability» as a main organizational characteristics of enterprise strategic development, that represents realization of its strategic orienting points under conditions of external environment by means of innovativeness, competitive advantages, development of personnel knowledge and competencies, usage of the relevant organizational approaches, forms and measures, is defined. Corporatisation, cooperation, disintegration and outsourcing are proved to be organizational forms and measures of strategic management of enterprise adaptability.

Methodological support for strategic adaptability analysis of the enterprises that includes methodical complex connected with: analysis of adaptability processes of the machine-building enterprises; signification and analysis of the current adaptability factors; analysis of usage of strategic adaptability tools in the processes of enterprise development; analysis and evaluation of the factors of external conditions of enterprise strategic adaptability; calculation of the indicators of strategic adaptability, is developed. Methodical approach to evaluation of enterprise strategic adaptability, which is based on formalization and assessment of its features according to criteria of the relevance to strategic orienting points and external environmental demands, is suggested. The tools of strategic management of enterprise adaptability, that include strategies, arrangements, forms, ways and methods of adaptability, are developed.

Keywords: strategic adaptability, enterprise, strategic orienting points, organizational forms and methods, analysis, evaluation, external factors, tools.

**ОЛІЙНИК ТЕТЯНА ВОЛОДИМИРІВНА**

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ АДАПТИВНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 08.00.04 — економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

---

Підписано до друку 21.05.2014 р. Формат 60×90/16.  
Обсяг 0,9 ум.-друк. арк. 0,9. Папір офсетний. Друк різнограф.  
Наклад 100 прим. Зам. № 80.

---

Надруковано в центрі оперативної поліграфії ТОВ «Рейтинг»  
Свідоцтво про держ. Реєстрацію ю. о. 24668889  
61022, м. Харків, вул. Сумська, 37. Тел. (057) 700-53-51, 714-34-26,  
пров. Соляниківський, 4. Тел. (057) 771-00-92, 771-00-96