

УДК 658+339.137.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-11>**Кулініч Т.В.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту організацій,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0110-7080>

**Tetiana Kulnich**

Lviv Polytechnic National University

**Тимчина Ю.А.**

аспірант кафедри менеджменту організацій,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1822-0709>

**Yurii Tymchyna**

Lviv Polytechnic National University

## КОНЦЕПЦІЯ АДАПТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### CONCEPT OF ADAPTIVE COMPETITION STRATEGY FOR INDUSTRIAL-COMMERCIAL ENTERPRISE

**Анотація.** Адаптивна стратегія конкуренції є ключовою у забезпеченні успіху в мінливому бізнес-середовищі, особливо для виробничо-комерційних підприємств, для яких важливі їх конкурентні позиції. Враховуючи, що ці підприємства спеціалізуються на виробництві товарів, послуг та їх подальшому продажі на ринку для отримання прибутку, для них будь-які зміни в технологіях, ринкових умовах та споживацьких уподобаннях можуть вплинути на здатність конкурувати з іншими учасниками ринку з точки зору ефективності, якості, інновацій та інших факторів. Відповідно до окресленої специфіки очевидним є той факт, що саме застосування адаптивної стратегії дозволяє виробничо-комерційному бізнесу набутти здатності миттєво реагувати на зміни, проявляти гнучкість у прийнятті рішень та спроможність до постійного підвищення конкурентної позиції. Метою дослідження є системний опис концепції адаптивної стратегії конкуренції виробничо-комерційного підприємства. Авторський внесок у вирішення досліджуваної наукової проблеми полягає у визначенні загального змісту структурної схеми концепції адаптивної стратегії конкуренції виробничо-комерційного підприємства. У межах дослідження доведено, що концепція адаптивної стратегії конкуренції виробничо-комерційного підприємства передбачає, що її основа (або механізм пристосування до змін) та її концептуальний фундамент (або ключові принципи, що дозволяють пристосовуватися до динаміки ринкового середовища) поєднані у межах довгострокового плану дій, що розроблений для досягнення найвищих конкретних позицій. Наукова новизна та практичне значення одержаних результатів полягають в окресленні елементів, що у єдності формують становище, за якого суб'єкт бізнесу максимально відрізняється від своїх конкурентів і має чисельні переваги, які дозволяють їй виходити переможцем в конкурентній боротьбі на ринку. При цьому перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягають у більш детальному вивченні конкретних практик виробничо-комерційних підприємств, що успішно впроваджують унікальні адаптивні стратегії конкуренції.

**Ключові слова:** управління підприємством, здатність конкурувати, конкурентна позиція, учасники ринку, механізми пристосувань до змін.

**Abstract.** An adaptive competition strategy is crucial for ensuring success in a dynamic business environment, especially for manufacturing and commercial enterprises where their competitive positions are of utmost importance. Given that these enterprises specialize in the production of goods and services for subsequent sale in the market to generate profit, any changes in technologies, market conditions, and consumer preferences can impact their ability to compete with other market participants in terms of efficiency, quality, innovation, and other factors. In line with the outlined specificity, it is evident that the application of an adaptive strategy enables manufacturing and commercial businesses to gain the ability to react instantly to changes, exhibit flexibility in decision-making, and demonstrate the capability for continuous improvement of their competitive position. The aim of the research is to provide a systematic description of the concept of adaptive competition strategy in a manufacturing and commercial enterprise. The author's contribution to addressing the researched scientific problem lies in defining the overall content of the structural scheme of the adaptive competition strategy concept for a manufacturing and commercial enterprise. Within the research, it has been demonstrated that the concept of adaptive competition strategy for a manufacturing and commercial enterprise involves its foundation (or mechanism for adapting to changes) and its conceptual framework (or key principles enabling adaptation to the dynamics of the market environment) combined within a long-term action plan designed to achieve the highest specific positions. The scientific novelty and practical significance of the obtained results lie in delineating the elements that, in unity, shape a position where a business entity maximally distinguishes itself from its competitors and possesses numerous advantages, allowing it to emerge as a winner in the competitive struggle in the market. At the same time, the prospects for further research in this direction involve a more detailed examination of specific practices employed by manufacturing and commercial enterprises that successfully implement unique adaptive competition strategies.

**Keywords:** enterprise management, ability to compete, competitive position, market participants, mechanisms for adapting to changes.

**Постановка проблеми.** Адаптивна стратегія конкуренції є ключовою у забезпеченні успіху в мінливому бізнес-середовищі, особливо для виробничо-комерційних підприємств, для яких важливі їх конкурентні позиції. Враховуючи, що ці підприємства спеціалізуються на виробництві товарів, послуг та їх подальшому продажі на ринку для отримання прибутку, для них будь-які зміни в технологіях, ринкових умовах та споживацьких уподобаннях можуть вплинути на здатність конкурувати з іншими учасниками ринку з точки зору ефективності, якості, інновацій та інших факторів. Наприклад, технологічний прогрес може раптово змінити погляд на ефективні виробничі процеси, змінити стандарти якості, тому такі підприємства мають бути здатними адаптуватися до новітніх технологій та швидко впроваджувати їх у виробничий процес. Зміни в економіці, політиці, уподобаннях споживачів можуть суттєво впливати на ринкові умови, і підприємства повинні бути готовими швидко реагувати на ці зміни змінами у комплексній стратегії діяльності (яка включає довгострокові програми дій по всіх функціональних напрямках діяльності). Крім того, споживачі постійно змінюють свої уподобання та очікування, і підприємства мають бути готовими адаптувати свій продуктовий асортимент та маркетингові стратегії, так, щоб максимально відповідати новим потребам споживачів. Відповідно до окресленої специфіки очевидним є той факт, що саме застосування адаптивної стратегії дозволяє виробничо-комерційному бізнесу набутти здатності миттєво реагувати на зміни, проявляти гнучкість у прийнятті рішень та спроможність до постійного підвищення конкурентної позиції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед досліджень, в яких започатковано розв'язання проблеми формування ефективної адаптивної стратегії конкуренції виробничо-комерційного підприємства, нами виділені напрацювання Груніна О.А. та Куприна А.А. (якими висвітлювалася проблематика формування такої стратегії для підвищення адаптивності систем управління до змін у споживацьких уподобаннях), Галушко Є.С., Галушко С.А. (якими висвітлювалася загальна проблематика, пов'язана із формуванням у межах такої стратегії дієвого механізму пристосування до змін). Цінними з наукової точки зору є напрацювання Чулкова О.О., яким проаналізований загальний зміст управлінської політики забезпечення адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища (зокрема, обґрунтовано її базові методологічні принципи). Втім, не зважаючи на достатню наукову вивченість теми, єдиний підхід до формування концепції адаптивної стратегії конкуренції виробничо-комерційного підприємства наразі не сформований та є площиною для подальших досліджень.

**Метою статті** є системний опис концепції адаптивної стратегії конкуренції виробничо-комерційного підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Категорія адаптивної стратегії конкуренції для виробничо-комерційних підприємств почала активно застосовуватися в економічній науці на початку 2000-х р. внаслідок висхідної потреби більшості суб'єктів бізнесу постійно пристосовуватися до змін у бізнес-середовищі, щодо якого динамічність зростає і наразі [1; 5]. Окреслена потреба призвело до впровадження в економічну науку адап-

тивної стратегії, яка до того часу існувала лише як елемент теорії еволюції в екології та природних системах (інакше кажучи зрозуміння необхідності постійної адаптації в бізнесі взяло інспірацію з природних систем, де еволюція та адаптація були ключовими для виживання). Приблизно з 2010 р. ця категорія вже з'являлася у вітчизняній бізнес-літературі та в економічних наукових дослідженнях. Характерним прикладом є дослідження Груніна О.А., Куприна А.А., де ця категорія застосована для опису здатності підприємств або різних їх систем управління адаптуватися до змін у їх оточенні, щоб зберегти чинну конкурентну позицію [2], або дослідження Степанова Ю.Л. та Кравченко О., що застосовували категорію для позначення гнучкої моделі стратегічного управління підприємством в умовах нестабільності економіки [3; 6].

Враховуючи сформовану на даний момент теоретичну базу, найбільш доцільним здається інтерпретувати адаптивну стратегію конкуренції виробничо-комерційних підприємств як гнучкий підхід до отримання стійких конкурентних переваг. Це досягається шляхом формування певного «механізму пристосування до змін» та специфічного акценту на ринкових умовах, технологічних інноваціях, споживчих уподобаннях, законодавстві та інших факторах. Водночас, слід погодитися з думками Груніна О.А., Куприна А.А., які вказують, що адаптивна стратегія конкуренції (враховуючи її спрямованість на формування «механізму пристосування до змін») є ефективним підходом до управління підприємством незалежно від стабільності чи нестабільності економічного оточення. Наголошується на тому, що зміни в економіці та у бізнес-середовищі можуть бути не тільки негативними (наприклад, економічна нестабільність), але й позитивними (нові можливості, технологічні інновації). Отже, цей стратегічний підхід може бути застосований в будь-якій економіці, визнає необхідність постійної готовності до змін та гнучкості в стратегічному управлінні. Підтвердженням цього є те, що багато виробничо-комерційних підприємств наразі вдало застосовують адаптивні стратегії конкуренції, серед них: інноваційні, такі як Apple, Samsung, та Huawei, які застосовують ці стратегії для швидкого впровадження нових технологій та адаптації до змін у попиті споживачів [5]; автомобільні, такі як Toyota, General Motors, та Tesla, які використовують такі стратегії для швидкого реагування на зміни в ринкових умовах (включаючи зміни в споживчому попиті, у вимогах до екологічності та технологічності продукції) [5]; харчового сектору, такі як Nestle, Unilever, та Coca-Cola, які активно застосовують окреслені стратегії для адаптації до змін в уподобаннях споживачів, у вимогах, щодо екологічних стандартів [5]; сфери інформаційних технологій, такі як Microsoft, Google, IBM, які використовують такі стратегії для розвитку нових продуктів та відповіді на швидкозмінні технологічні вимоги [5]. Результати застосування вказують на значну ефективність адаптивної стратегії конкуренції, враховуючи високі конкурентні позиції підприємств-користувачів у порівнянні з іншими учасниками ринкового середовища.

Для того, що краще зрозуміти основні особливості формування результативності адаптивних стратегій конкуренції виробничо-комерційного підприємства, вона має бути розглянута як абстрактна ідея або ж як

загальна конструкція, що надає опис основних принципів її утворення.

Фактично, за аналізом наявного досвіду утворення адаптивних стратегій конкуренції виробничо-комерційних підприємств (Apple, Samsung, Huawei, Toyota, General Motors, Tesla тощо), є очевидним, що вона базується на кількох ключових принципах, що дозволяють пристосовуватися до динаміки зовнішнього та внутрішнього середовища (табл. 1), серед яких: (1) фокус на поточний стан зовнішнього та внутрішнього середовища (змін у тенденціях ринку, конкуренції, технологічних інноваціях, а також власних сильних та слабких сторін); (2) фокус на гнучкість та миттєве реагування на зміни (на тенденції вдосконалення виробничих процесів, на тенденції зміни попиту на різні модифікації продуктів чи послуг та на інші зміни, які можуть вплинути на здатність конкурувати з іншими учасниками ринку); (3) фокус на потреби та очікування споживачів за умови, які є ключовим для успіху; (4) фокус на інновації та технологічний прогрес; (5) фокус на постійне вдосконалення планів діяльності на довгострокову перспективу.

Очевидно, що саме наведені вище 5-ть ключових принципів визначають концептуальний фундамент для розробки ефективних адаптивних стратегій конкуренції, що дозволяють підприємствам ефективно реагувати на зміни і залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Зокрема, фокус на поточний стан зовнішнього та внутрішнього середовища виробничо-комерційного підприємства має формуватися за змістом його аналізу за наступними напрямками: тенденції ринку (такий аналіз дозволяє підприємствам визначати, куди розвивається галузь та які можливості та загрози можуть виникнути); конкуренція (такий аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони конкурентів, вивчити їх стратегії, а також чим підприємство може вирізнитися серед них); технологічні інновації (такий аналіз дозво-

ляє підприємствам залишатися лідером, а саме покращити ефективність виробництва, розширити продуктивний асортимент та забезпечити конкурентні переваги); власні сильні та слабкі сторони (такий аналіз дозволяє окреслити вигоди та слабкості, покращити загальну конкурентоспроможність). Цей фокус сприяє визначенню напрямків налаштування стратегій, орієнтованих на зміни у середовищі, що дозволяє підприємствам ефективно пристосовуватися до змін та забезпечувати сталу конкурентоспроможність.

Фокус на гнучкість та миттєве реагування на зміни має формуватися за змістом деталізованого опису змінного ринкового середовища, за напрямками вдосконалення виробничих процесів (такий опис дозволяє підприємствам швидко адаптувати свої виробничі процеси до нових вимог та технологічних змін), модифікації продуктів (такий опис дозволяє швидко переорієнтувати свою продукцію, розробляти нові продукти або модифікувати наявні, щоб відповідати змінам в попиті та уподобаннях споживачів [4]), адаптації до змін у попиті (такий опис дозволяє швидко реагувати на зміни в попиті, забезпечуючи належну кількість товарів або послуг в потрібний момент [1–2]), забезпечення стабільності конкурентних позицій (такий опис дозволяє утримувати конкурентні позиції, особливо в умовах конкурентного ринкового середовища [4]). Так, логіка формування фокуса на забезпечення сталості конкурентних позицій виробничо-комерційного підприємства наведена на рис. 1.

Загалом, цей фокус дозволяє підприємствам ефективно оптимізувати свою діяльність та залишатися конкурентоспроможними в умовах невизначеності та змін факторів та умов, які впливають на його функціонування.

Фокус на потреби та очікування споживачів має формуватися за змістом створення умов, які є ключовими для успіху за напрямками ідентифікації потреб та уподобань споживачів (через маркетингові дослід-

**Таблиця 1 – Систематизація ключових принципів адаптивної стратегії конкуренції виробничо-комерційного підприємства, що дозволяють пристосовуватися до динаміки зовнішнього та внутрішнього середовища**

Підприємства-користувачі	ключові принципи, що дозволяють пристосовуватися до динаміки зовнішнього та внутрішнього середовища (+ – повна або +/- – часткова реалізація принципу)				
	фокус на поточний стан зовнішнього та внутрішнього середовища <sup>1</sup>	фокус на гнучкість та миттєве реагування на зміни <sup>2</sup>	фокус на потреби та очікування споживачів <sup>3</sup>	фокус на інновації та технологічний прогрес <sup>4</sup>	фокус на постійне вдосконалення планів діяльності на довгострокову перспективу <sup>5</sup>
Apple, Unilever	+	+/-	+	+	+
Samsung	+	+/-	+	+/-	+/-
Huawei, Coca-Cola	+/-	+	+	+	+
Toyota, Nestle,	+	+	+/-	+	+
General Motors	+/-	+/-	+	+/-	+
Tesla	+	+	+	+	+
Microsoft, Google, IBM	+	+	+	+	+

Примітка

<sup>1</sup> Підприємство проводить ретельний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (вивчення тенденцій ринку, конкуренції, технологічних інновацій та власних сильних та слабких сторін).

<sup>2</sup> Фахівці підприємства забезпечують гнучкість всіх його систем до швидкоплинних умов ринку. Це може включати швидку зміну виробничих процесів, модифікацію продуктів чи послуг та інші заходи для відповіді на нові виклики.

<sup>3</sup> Розуміння потреб та очікувань споживачів є ключовим для успіху. Підприємства орієнтовані на створення продуктів чи послуг, які відповідають змінним уподобанням та вимогам клієнтів.

<sup>4</sup> Застосування новітніх технологій та інновацій вирішує завдання адаптації до швидкозмінних технологічних трендів. Підприємство завжди готове впроваджувати нові технології для поліпшення.

<sup>5</sup> Підприємство готове оцінювати ефективність своїх стратегій та вносити коригування в залежності від змін на ринку та внутрішніх умов.

Джерело: сформовано автором на основі [4]

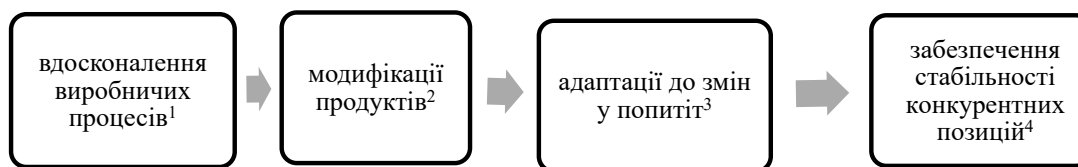


Рисунок 1 – Логіка формування фокусу на забезпечення стабільності конкурентних позицій виробничо-комерційного підприємства

Примітка

<sup>1</sup> Це може включати впровадження автоматизації, оптимізацію ланцюга постачання та інші заходи для поліпшення ефективності та якості.

<sup>2</sup> Це дозволяє зберігати інтерес споживачів та залишатися конкурентоспроможним.

<sup>3</sup> Це важливо для уникнення втрат у випадку коливань в ринковому попиті.

<sup>4</sup> Це важливо для того, щоб пристосовуватися та залишатися конкурентоздатним в змінюваних умовах.

Джерело: сформовано автором на основі [1–2; 4]

дження, такі як опитування, фокус-групи, аналіз конкуренції та інші інструменти для збору інформації про споживачів [2–3]), забезпечення взаємодії із споживачами (через опитування, зворотний зв'язок, соціальні мережі та інші канали комунікації [7]); забезпечення персоналізації продуктів та послуг (розробка та пропонування персоналізованих продуктів та послуг [7]); реагування на зміни в попиті (через адаптацію власної продукції та послуг до змін в попиті [3]). Так, логіка формування фокусу на потреби та очікування споживачів виробничо-комерційного підприємства наведена на рис. 2.

Загалом, цей фокус дозволяє створювати такі продукти та послуги, які не лише задовольняють потреби споживачів, але й випереджають їхні очікування. Подібний підхід дозволяє підприємствам підтримувати і підсилити свою конкурентоспроможність на ринку.

Фокус на інновації та технологічний прогрес має формуватися за змістом створення умов, які є ключовими для технологічного розвитку та розвитку, що є основою для інновацій за напрямками ініціювання технологічних досліджень та удосконалень (зокрема, важливо вкладати ресурси у вивчення новітніх технологій, в розробку нових продуктів та у вдосконалення чинних технологій [2]), розвитку партнерств з технологічними лідерами (важлива співпраця з компаніями, які є лідерами в галузі технологій [3]), створення стимулюючого середовища для творчості та інновацій (важливим є формування такого середовища, що може призвести до внутрішнього розвитку новаторських ідей та

рішень); вдосконалення виробничих процесів (важливим є застосування автоматизації, штучного інтелекту та інших передових технологій для оптимізації виробничих процесів [3]).

Загалом, цей фокус дозволяє підприємствам стежити за технологічними трендами та швидко адаптуватися до них.

Фокус на постійне вдосконалення планів діяльності на довгострокову перспективу має формуватися за змістом умов для розвитку із врахуванням намічених довгострокових цілей та викликів (тобто в них має бути вбудований механізм пристосування для швидкого коригування стратегічного курсу та швидкої адаптації до нових умов [3]). Для цього довгострокові плани мають бути гнучкими та реактивними до змін в середовищі.

Загалом, цей фокус дозволяє підприємствам бути готовими до майбутніх викликів, зберігати конкурентну перевагу та досягати стійкого розвитку.

Наведені положення звертають увагу на той факт, що основою концепції адаптивної стратегії конкуренції є вбудований в неї механізм пристосування до змін, що існує як система специфічних процесів, методів та підходів, які дозволяють реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі виробничо-комерційного підприємства (що у свою чергу підтверджується висновками Галушко Є.С., Галушко С.А. [1]). Наразі немає уніфікованого формату такого механізму, однак відповідно до аналізу існуючих досліджень з цієї тематики [1–5], його ключовими елементами можуть бути:

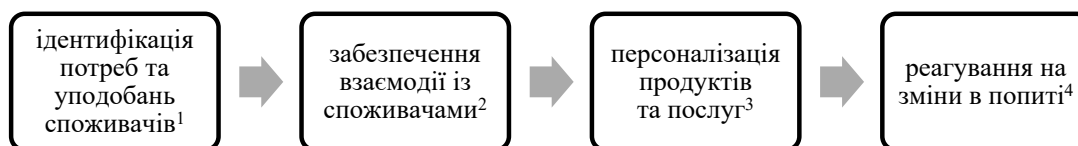


Рисунок 2 – Логіка формування фокусу на потреби та очікування споживачів виробничо-комерційного підприємства

Примітка

<sup>1</sup> Підприємство може проводити аналіз конкуренції, аналіз відгуків споживачів, вивчення тенденцій ринку або застосувати інші методи дослідження, що формують чітке розуміння потреб та уподобань споживачів.

<sup>2</sup> Підприємство може взаємодіяти зі клієнтами через опитування, зворотний зв'язок, соціальні мережі та інші канали комунікації. Це дозволяє збирати цінну інформацію про їхні потреби та побажання.

<sup>3</sup> Підприємство може розробляти та пропонувати персоналізовані продукти та послуги. Це дозволяє пропонувати продукти і послуги, які відповідають потребам конкретної групи споживачів.

<sup>4</sup> Підприємство постійно адаптує свою продукцію та послуги до змін в попиті, щоб швидко реагувати на змінені умови ринку.

Джерело: сформовано автором на основі [2; 3; 7]



- систематичний аналіз;
- плани із вбудованими в них альтернативними сценаріями дій та супутні до них системи сценарного планування та сценарного аналізу;
- плани реінжинірингу бізнес-процесів;
- системи внутрішнього контролю та відстеження результативності змін;
- культура організації, спрямована на відкритість до змін.

Відтак, концепція адаптивної стратегії конкуренції виробничо-комерційного підприємства передбачає, що її основа (або механізм пристосування до змін) та її концептуальний фундамент (або ключові принципи, що дозволяють пристосуватися до динаміки ринкового середовища) поєднані у межах довгострокового плану дій, що розроблений для досягнення найвищих конкретних позицій (коли суб'єкт відрізняється від своїх конкурентів і має переваги, які дозволяють їй виходити переможцем в конкурентній боротьбі на ринку).

Так, структурна схема концепції адаптивної стратегії конкуренції виробничо-комерційного підприємства може бути приставлена у вигляді ієрархічної структури (рис. 3).

Відповідно до аналізу сформованої структури можна чітко визначити складові, що забезпечують

високу результативність концепції адаптивної стратегії конкуренції виробничо-комерційного підприємства.

Так, підприємства, що використовують адаптивну стратегію конкуренції, ведуть систематичний аналіз свого внутрішнього та зовнішнього середовища, використовують системи планів, які містять в собі альтернативні сценарії дій, використовують плани реінжинірингу для перегляду та оптимізації своїх бізнес-процесів, використовують системи внутрішнього контролю для відстеження та оцінки результативності стратегій.

Крім того, культура підприємства теж має бути спрямована на відкритість до змін, що можна досить чітко простежити за прикладом Apple, яка, окрім виділених вище елементів механізму пристосування до змін (у тому числі унікального сценарного планування для адаптації до різних сценаріїв розвитку подій у технологічній індустрії [5]), має унікальну культуру, завдяки якій визначилася здатністю до створення інноваційних продуктів. Apple приділяє велику увагу дизайну продуктів iPhone, iPad, MacBook і т.д. Це не тільки робить їх привабливими для споживачів, але і вказує на постійне прагнення до удосконалення і творчості. Apple розробляє свої продукти та послуги таким чином, щоб вони взаємодіяли між собою, створюючи

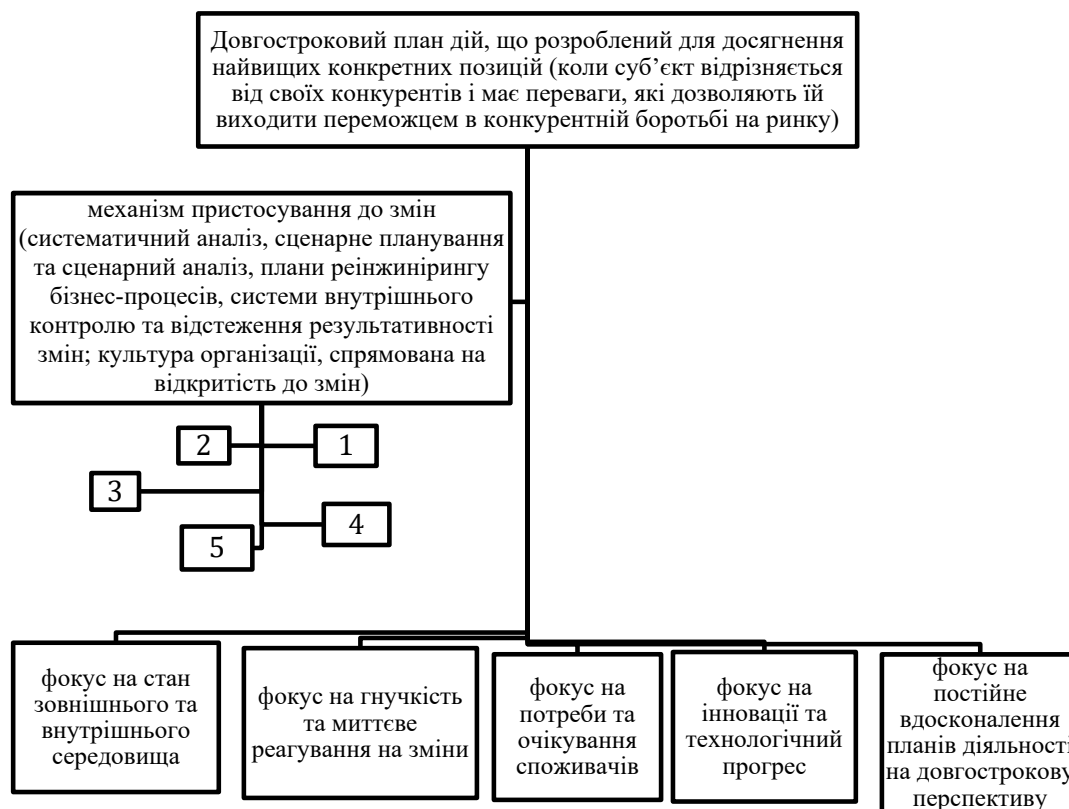


Рисунок 3 – Структурна схема концепції адаптивної стратегії конкуренції виробничо-комерційного підприємства

Примітка

<sup>1</sup> Підприємства використовують адаптивну стратегію конкуренції, ведуть систематичний аналіз свого внутрішнього та зовнішнього середовища.

<sup>2</sup> Підприємства націлені на використання планів, які містять в собі складові, що дозволяють розглянути альтернативні сценарії дій.

<sup>3</sup> Підприємства використовують плани реінжинірингу для перегляду та оптимізації своїх бізнес-процесів

<sup>4</sup> Підприємства використовують системи внутрішнього контролю для відстеження та оцінки результативності стратегій.

<sup>5</sup> Культура підприємства, спрямована на відкритість до змін.

Джерело: сформовано автором на основі [1–5]

унікальну екосистему. Ці риси культури сприяють відкритості до змін і дозволяють Apple залишатися в лідерах в галузі технологій [5].

**Висновки.** У межах дослідження доведено, що концепція адаптивної стратегії конкуренції виробничо-комерційного підприємства передбачає, що її основа (або механізм пристосування до змін) та її концептуальний фундамент (або ключові принципи, що дозволяють пристосовуватися до динаміки ринкового середовища) поєднані у межах довгострокового плану дій, що розроблений для досягнення найвищих конкретних позицій. При цьому можна зробити наступні висновки:

1. Виробничо-комерційні підприємства, що використовують адаптивну стратегію конкуренції, ведуть систематичний аналіз свого внутрішнього та зовнішнього середовища. Цей аналіз дозволяє керівництву розуміти тенденції ринку, конкурентний ландшафт, технологічні інновації та власні сильні та слабкі сторони.

2. Виробничо-комерційні підприємства, що використовують адаптивну стратегію конкуренції орієнтовані на застосування планів, які містять в собі складові, що дозволяють розглянути альтернативні сценарії дій. Це дозволяє підприємствам готуватися до різних варіантів розвитку подій і швидко реагувати на зміни.

3. Виробничо-комерційні підприємства, що використовують адаптивну стратегію конкуренції орієнто-

вані на застосування планів реінжинірингу для перегляду та оптимізації своїх бізнес-процесів. Це формує можливість для швидкого впровадження нових технологій, змін організаційної структури та інших заходів покращення конкурентної позиції.

4. Виробничо-комерційні підприємства, що використовують адаптивну стратегію конкуренції орієнтовані на системи внутрішнього контролю для відстеження та оцінки результативності стратегій. Це дозволяє їм швидко виявляти ефективність заходів та вносити корективи в стратегічний план.

5. Виробничо-комерційні підприємства, що використовують адаптивну стратегію конкуренції формують таку внутрішню культуру, що спрямована на відкритість до нових ідей, експериментів та змін. Це стимулює персонал до активного внесення пропозицій та швидкого реагування на виклики.

За результатами дослідження доведено, що окреслені нами елементи разом формують становище, за якого суб'єкт бізнесу максимально відрізняється від своїх конкурентів і має чисельні переваги, які дозволяють їй виходити переможцем в конкурентній боротьбі на ринку. При цьому перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягають у більш детальному вивченні конкретних практик виробничо-комерційних підприємств, що успішно впроваджують унікальні адаптивні стратегії конкуренції.

#### Бібліографічний список:

1. Галушко Є.С., Галушко С.А. Обоснование организационно-экономического механизма адаптации предприятия. *Вісник СевНТУ : зб. наук. пр. Серія : Економіка і фінанси*. 2012. Вип. 130. С. 43–47.
2. Коритко Т.Ю. Економічний механізм адаптації підприємства. *Зб. наук. праць Донецького державного університету управління*. 2013. Том 14. С. 90–97.
3. Кравченко О. Принципи побудови адаптивної системи управління підприємства в умовах нестабільності економіки. *Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління»*. 2010. № 15. С. 213–218.
4. Крисько Ж.Л. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації. *Галицький економічний вісник*. 2009. № 2. С. 38–42.
5. PwC report «SMART management models». 2023. URL: [https://www.pwc.com/content/pwc/userReg/login.en\\_gx.html?redirectUrl=gG0V-55Ipsw21J2UMYgbIH5kctJLK2-lwWPau2GN84=&referrer=gG0V-55Ipsw21J2UMYgbIH5kctJLK2lwWPau2GN84=&parentPagePath=/content/pwc/gx/en](https://www.pwc.com/content/pwc/userReg/login.en_gx.html?redirectUrl=gG0V-55Ipsw21J2UMYgbIH5kctJLK2-lwWPau2GN84=&referrer=gG0V-55Ipsw21J2UMYgbIH5kctJLK2lwWPau2GN84=&parentPagePath=/content/pwc/gx/en)
6. Степанова Ю. Л. Поняття адаптації підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2007. № 18 (2). С. 57–61.
7. Ugolkov I., Karyu O., Skybinskyi O., Ugolkova O., Zhezhukha V. The evaluation of content effectiveness within online and offline marketing communications of an enterprise. *Innovative Marketing*. 2020. Vol. 16. Issue 3. P. 26–36.

#### References:

1. Galushko E. S., Galushko S. A. (2012) Obosnovanye orhanyzatsyonno-ekonomycheskoho mekhanyzma adaptatsyy predpryy- atyya [Justification of the organizational and economic mechanism of adaptation of the enterprise]. *Visnyk SevNTU: zb. nauk. pr. Seriya: Ekonomika i finansy*, vol. 130, pp. 43–47.
2. Koritko T. Yu. (2013) Ekonomichnyy mekhanizm adaptatsiyi pidpryyemstva [Economic mechanism of enterprise adaptation]. *Zbirnyk naukovykh prats' Donets'koho derzhavnoho universytetu upravlinnya*, tom 14, pp. 90–97.
3. Kravchenko O. (2010) Pryntsyry pobudovy adaptivnoyi systemy upravlinnya pidpryyemstva v umovakh nestabil'nosti ekonomiky [Principles of building an adaptive enterprise management system in conditions of economic instability]. *Zbirnyk naukovykh prats' DETUT. Seriya "Ekonomika i upravlinnya"*, no. 15, pp. 213–218.
4. Krysko Zh. L. (2009) Adaptatsiya pidpryyemstva do zovnishn'oho seredovyscha cherez mekhanizm restrukturyzatsiyi [Adaptation of the enterprise to the external environment through the mechanism of restructuring]. *Halyts'kyi ekonomichnyy visnyk*, no. 2, pp. 38–42.
5. PricewaterhouseCoopers database (2023) PwC report "SMART management models". Available at: [https://www.pwc.com/content/pwc/userReg/login.en\\_gx.html?redirectUrl=gG0V-55Ipsw21J2UMYgbIH5kctJLK2-lwWPau2GN84=&referrer=gG0V-55Ipsw21J2UMYgbIH5kctJLK2lwWPau2GN84=&parentPagePath=/content/pwc/gx/en](https://www.pwc.com/content/pwc/userReg/login.en_gx.html?redirectUrl=gG0V-55Ipsw21J2UMYgbIH5kctJLK2-lwWPau2GN84=&referrer=gG0V-55Ipsw21J2UMYgbIH5kctJLK2lwWPau2GN84=&parentPagePath=/content/pwc/gx/en)
6. Stepanova Yu. L. (2007) Ponyattya adaptatsiyi pidpryyemstva [Concept of enterprise adaptation]. *Ekonomika. Menedzhment. Pidpryyemnytstvo*, no. 18 (2), pp. 57–61.
7. Ugolkov I., Karyu O., Skybinskyi O., Ugolkova O., Zhezhukha V. (2020) The evaluation of content effectiveness within online and offline marketing communications of an enterprise. *Innovative Marketing*, vol. 16, issue 3, pp. 26–36.

Стаття надійшла до редакції 14.11.2023