

# ПРОСТОРОВО-АДАПТИВНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

©2018 АРЕФ'ЄВА О. В., ПІЛЕЦЬКА С. Т.

УДК 005.93

## Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Просторово-адаптивний підхід до формування конкурентної стратегії підприємства

Мета статті полягає у формуванні конкурентної стратегії підприємства на підставі обґрунтованого просторово-адаптивного підходу. Доведено актуальність адаптивного управління в умовах ринкового середовища з високою невизначеністю стану та поведінки його суб'єктів. Зазначено, що адаптивне управління дає можливість забезпечити підтримання зайнятих підприємством позицій і прийняти управлінські рішення щодо вибору необхідної конкурентної стратегії. Проаналізовано та доповнено принципи адаптивного управління підприємством та його інформаційне забезпечення. Запропоновано власне визначення адаптивно-просторового підходу в управлінській діяльності. На засадах просторово-адаптивного підходу визначено принципи, функції та етапи формування конкурентної стратегії, які забезпечують розробку та здійснення основних заходів щодо імплементації стратегії у визначеному сегменті ринку. Обґрунтована модель формування конкурентної стратегії, яка дозволяє консолідувати в єдиному просторі можливість адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є формування фінансового забезпечення конкурентних стратегій підприємства з використанням методу Дж. Обер-Кріє, що ґрунтується на виборі відповідних показників, які характеризують сучасні аспекти діяльності досліджуваних підприємств авіаційної сфери.

**Ключові слова:** адаптація, економічний простір, просторово-адаптивний підхід, бізнес-одиниця, конкурентна стратегія, диверсифікація, комплаєнс.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 20.

**Ареф'єва Олена Володимирівна** – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки повітряного транспорту, Національний авіаційний університет (просп. Космонавта Комарова, 1, Київ, 03058, Україна)

**E-mail:** Elena-2009-19@ukr.net

**Пілецька Саміра Тимофіївна** – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри фінансів, обліку та аудиту, Національний авіаційний університет (просп. Космонавта Комарова, 1, Київ, 03058, Україна)

**E-mail:** 0508486185@ukr.net

УДК 005.93

UDC 005.93

## Арефьева Е. В., Пилецкая С. Т. Пространственно-адаптивный подход к формированию конкурентной стратегии предприятия

Цель статьи заключается в формировании конкурентной стратегии предприятия на основании обоснованного пространственно-адаптивного подхода. Доказана актуальность адаптивного управления в условиях рыночной среды с высокой неопределенностью состояния и поведения его субъектов. Отмечено, что адаптивное управление дает возможность обеспечить поддержание занятых предприятием позиций и принять управленческие решения по выбору необходимой конкурентной стратегии. Проанализированы и дополнены принципы адаптивного управления предприятием и его информационное обеспечение. Предложено собственное определение адаптивно-пространственного подхода в управленческой деятельности. На основе пространственно-адаптивного подхода определены принципы, функции и этапы формирования конкурентной стратегии, обеспечивающие разработку и осуществление основных мероприятий по имплементации стратегии в определенном сегменте рынка. Обоснована модель формирования конкурентной стратегии. Перспективой дальнейших исследований в данном направлении является формирование финансового обеспечения конкурентных стратегий предприятия с использованием метода Дж. Обер-Криэ, основанном на выборе соответствующих показателей, характеризующих современные аспекты деятельности исследуемых предприятий авиационной сферы.

**Ключевые слова:** адаптация, экономическое пространство, пространственно-адаптивный подход, бизнес-единица, конкурентная стратегия, диверсификация, комплаєнс.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 20.

**Арефьева Елена Владимировна** – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономики воздушного транспорта, Национальный авиационный университет (просп. Космонавта Комарова, 1, Киев, 03058, Украина)

**E-mail:** Elena-2009-19@ukr.net

**Пилецкая Саміра Тимофеевна** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры финансов, учета и аудита, Национальный авиационный университет (просп. Космонавта Комарова, 1, Киев, 03058, Украина)

**E-mail:** 0508486185@ukr.net

## Arefieva O. V., Piletska S. T. The Spatial-Adaptive Approach to Formation of Competitive Strategy of Enterprise

The article is aimed at forming a competitive strategy of enterprise on the basis of a substantiated spatial-adaptive approach. Relevance of adaptive management in conditions of the market environment with high uncertainty of condition and behavior of its actors is proved. It is specified that adaptive management allows to maintenance of the positions occupied by enterprise and to make managerial decisions on choice of the necessary competitive strategy. The principles of adaptive management of enterprise and its information support are analyzed and complemented. The authors' own definition of the adaptive-spatial approach in management activity is proposed. On the basis of the spatial-adaptive approach, the principles, functions and stages of formation of competitive strategy are defined, providing development and the basic actions on strategy implementation in a certain segment of the market. The model of formation of competitive strategy is substantiated. Prospect for further researches in this direction is formation of financial provision of competitive strategies of enterprise with use of method of J. Auber-Krier, based on the selection of relevant indicators that characterize the modern aspects of activities of the researched enterprises in aviation industry.

**Keywords:** adaptation, economic space, spatial-adaptive approach, business unit, competitive strategy, diversification, compliance.

**Fig.:** 1. **Tbl.:** 1. **Bibl.:** 20.

**Arefieva Olena V.** – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Air Transport Economics, National Aviation University (1 Kosmonavta Komarova Ave., Kyiv, 03058, Ukraine)

**E-mail:** Elena-2009-19@ukr.net

**Piletska Samira T.** – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Finance, Accounting and Audit, National Aviation University (1 Kosmonavta Komarova Ave., Kyiv, 03058, Ukraine)

**E-mail:** 0508486185@ukr.net

Сучасні тенденції трансформації в країні зумовлені множинними реформами та інституційними перетвореннями, що призводять до невизначеності зовнішніх і внутрішніх впливів на конкурентне середовище, непередбачуваних процесів здійснення відтворення та розвитку. У таких умовах управління розвитком промислового підприємства стає дедалі ризикованим, що вимагає застосування адаптивного підходу до вибору стратегії. Разом з тим, адаптація можлива лише тоді, коли відомі характеристики простору, в якому функціонують підприємства та можливо урахувати напрями їхньої взаємодії. Об'єктивна реальність необхідності розвитку економіки вимагає зростання машинобудівного виробництва як підґрунтя мультиплікативного процесу відбудови інших галузей.

Зміни, які спостерігаються в характері економічного зростання України, обумовлені, у тому числі, зниженням частки експортної виручки та скороченням імпортного потенціалу країни. Це не дозволяє провадити власну промислову політику щодо підтримання на необхідному рівні конкурентоспроможності підприємств при безперервній взаємодії із динамічним середовищем у просторі та часі, можливому при активному використанні методів адаптивного управління.

Питання конкурентних стратегій широко досліджувалося іноземними та вітчизняними науковцями, зокрема такими вченими, як: Ансофф І., Котлер Ф., Виханський О. С. [2], Дикань В. А. [4], Лепейко Т. І. [8], Портер М. [12] та інші. Питанням підвищення ефективності управління за допомогою концепції адаптивного управління займалися такі вчені, як Гончар О. І. [3], Калініченко Л. А. [6], Кулик Н. М. [7], Лепейко Т. І., Кривобок К. В., [8], Мартинюк О. А. [9], Погрібняк Д. С. [11], Прохорова В. В. [13], Степанова Ю. А. [15], Стец І. І. [16], Тімінський О. Г. [18], Файоль А. [19], Фесік А. І. [20] та ін.

Незважаючи на велику кількість досліджень цих тем, досі не розглядається формування конкурентної стратегії на підставі адаптивно-просторового підходу, що й визначає актуальність даної роботи.

*Мета* статті полягає в формуванні конкурентної стратегії підприємства на підставі обґрунтованого просторово-адаптивного підходу.

У даний час проблема сталого розвитку промислових підприємств є особливо актуальною, що пов'язано із розширенням ринку внутрішнього попиту при скороченні виробництва власного сучасного обладнання та обумовлено необхідністю заміщення імпорту в ряді галузей національної економіки та пошуку «точок» зростання, що ґрунтується на економічній знаті та вивченні закономірностей формування відповідного простору.

На сучасному етапі розвитку України сформоване ринкове середовище із високою невизначеністю стану та поведінки елементів (складових), що створює

перешкоди для прийняття вчасних управлінських рішень. Модель економічного зростання має забезпечити зростання виробництва промислової високотехнологічної продукції з метою реалізації на внутрішньому та зовнішньому ринках. Адаптивне управління в таких умовах господарювання забезпечить підтримання зайнятих позицій підприємством і дозволить прийняти управлінські рішення щодо вибору необхідної конкурентної стратегії розвитку.

Адаптацію в широкому значенні розуміють як пристосування системи до зміни умов. Адаптивне управління – це управління в системі з неповною апріорною інформацією про керований процес, яке змінюється в процесі накопичення інформації й застосовується з метою поліпшення якості роботи системи [6, с. 178]. Дане визначення підтверджує недостатність інформації щодо майбутньої діяльності підприємств при здійсненні стратегічного управління та необхідності застосовувати сценарний підхід для формування стратегій незалежно від їхніх характеристик на теперішній час. Значний вплив має зовнішнє середовище, яке динамічними змінами визначає напрями конкурентної боротьби. Так, на думку Лепейко Т. І. та Кривобок К. В., адаптація є процесом пристосування підприємства до зовнішніх мінливих умов та передбачає систему організаційно-економічних і соціальних регуляторів та має на меті забезпечення стійкості функціонування організації в довгостроковій перспективі. Таким чином, можемо зауважити, що успішність та ефективність визначення адаптаційного потенціалу базується на ґрунтовному дослідженні як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства, а також на врахуванні рівня розвитку конкретного регіону, в якому функціонує підприємство [8, с. 247]. У змішаній моделі поведінки підприємства розроблена не модель адаптації, а тільки її загальні принципи і підходи до поведінки в ринкових умовах, а сама адаптація залежить від виду та ступеня інтенсивності впливу чинників зовнішнього середовища: при інтенсивному впливі загальні принципи адаптації певним чином реалізуються в діяльності підприємства, а при невисокій інтенсивності – реалізація принципів адаптації має поверхневий і несистемний характер.

На думку Г. Єльникової, адаптивне управління з'явилося як об'єктивна необхідність для узгодження різноспрямованих впливів в умовах розвитку ринкової економіки. Появу адаптивного управління вона пов'язує з необхідністю врахування ситуацій нестабільності при розвитку ринково-економічних відносин. На думку колективу авторів [5], ці ситуації активізують комунікативні стосунки й змінюють внутрішні механізми управлінського процесу. Тому на основі логічного аналізу акту соціальної взаємодії вчені розробили концепцію спрямованої самоорганізації, що створює механізм адаптивного управління.

Інноваційний підхід до розробки та імплементації вибраної стратегії посилить позиції підприємства на конкурентних ринках, забезпечить ефективність елементів його організаційно-управлінської системи. Тому адаптивне управління може розглядатись як окремий вид управління [18, с. 123], який є гнучким, інноваційним управлінням підприємствами, здатними пристосуватися до нових умов у зовнішньому та внутрішньому середовищі за допомогою нових інструментів і методів управління. Метою адаптивного управління є пошук найефективніших варіантів ухвалення і виконання рішення, направленого на функціонування й розвиток підприємств у конкурентному середовищі.

Фесік Л. І. [20] у своїй роботі надає класифікацію закономірностей, принципів та особливостей адаптивного управління, пропонує функціональний цикл адаптивного управління (з п'яти етапів – спільне вироблення мети, критеріальне моделювання, кооперація дій і самоспрямування, самомоніторинг процесу та моніторинг результату, прогностичне регулювання), а також виділяє три класифікаційні ознаки адаптивного управління: зміст управління – функції, що реалізуються; організаційна структура, що визначає, зокрема, напрямки взаємовпливу та порядок взаємодії учасників управлінського процесу; технологія, що забезпечує адаптивність – алгоритм (алгоритми) здійснення і механізм взаємоузгодження.

У своїй роботі Калініченко Л. А. виділяє принципи адаптивного управління підприємством, серед яких (*табл. 1*): альтернативність і варіативність рішень, прозорість, резонанс, стійка адаптація, ієрархічність [6]. Слід зазначити, що підприємство функціонує в економічному просторі. За твердженням Песоцького А. О., «...економічний простір утворюється шляхом перманентного обміну інформацією, значення якої надзвичайно високо, з іншого боку, інформація не може бути відокремлена від сутності, яка, своєю чергою, може бути представлена з точки зору ресурсів, безпосередньо задіяних в економічній діяльності, і власників цих ресурсів, що впливають на економічні процеси» [10, с. 42]. Отже, умовою адаптації підприємства є урахування просторових чинників, що обґрунтовується посиленням впливом факторів зовнішнього середовища на діяльність господарюючих суб'єктів, залежністю підприємства від інституціональних умов та факторів виробництва, нерівномірністю економічного простору.

Оскільки зміни в зовнішньому середовищі відбуваються постійно, то здійснення адаптації стає закономірним процесом функціонування та розвитку підприємств незалежно від стадії життєвого циклу наявного стратегічного набору. Тому інформаційне забезпечення активного використання методів адаптивного управління має ґрунтуватися на постійному моніторингу елементів економічного простору в динамічному аспекті на певному відрізку часу та ство-

рювати цілісну інформаційну систему, що відповідає вимогам і дозволяє підвищити оперативність, точність і наукову обґрунтованість використання відповідних методів, які дають змогу оцінювати інформаційні потоки підприємства.

У даному контексті акцент на характеристиці простору як соціогуманітарного підкреслює важливість відповідних інтересів та відносин, а також необхідність керівників при прийнятті рішення спиратись на пріоритетність індивідуальних потреб у виробничій та соціальній сферах. Пошук оптимальної моделі дотримання вимог сприятиме якості планування складових зовнішнього та внутрішнього простору з метою запобігання загроз, які породжуються конфліктами різного роду [1, с. 10]. Особливо це важливо для підприємства при здійсненні змін та формуванні конкурентних стратегій, здатних гнучко пристосувати його до трансформаційних процесів в економіці країни та умов зовнішньоекономічної діяльності залежно від їхніх розмірів, приналежності до галузі, наявності унікальних ресурсів, які використовуються у виробництві.

Масштаби діяльності окремих інтегрованих підприємств суттєво відрізняються, і це значно впливає на зміст їх стратегій. Узагальнивши підходи до розробки стратегій досліджуваними інтегрованими підприємствами, Дикань В. А. [4, с. 90] пропонує розрізняти такі види стратегій відповідно з видом інтегрованих підприємств: стратегії інтегрованих підприємств, які являють собою транснаціональні корпорації; стратегії інтегрованих підприємств, які зосереджують свою діяльність у межах окремих національних економік зі здійсненням обмежених обсягів експорту. Урахування взаємозв'язків та взаємозалежностей показників дозволить узгодити використання ресурсів задля реалізації обраної стратегії, підвищити вимоги до необхідного і достатнього інформаційного наповнення варіативності управлінського рішення, що ґрунтується на обміні та гнучко вдосконалюється.

Важливою передумовою формування системи адаптивно-реноваційного підходу в управлінні діяльністю підприємства, поряд з визначенням пріоритетних інтересів, є ідентифікація загроз їх реалізації. Від того, як точно і повною мірою визначено склад загроз фінансовим інтересам, оцінено рівень інтенсивності їх прояву та можливого збитку, залежить ефективність побудови всієї системи управління діяльністю підприємства. Забезпечення управління діяльністю підприємства на основі адаптивно-реноваційного підходу доцільно розглядати як процес запобігання будь-яким збиткам від негативних впливів внутрішніх і зовнішніх чинників на різні аспекти діяльності. Саме запобігання збиткам від управлінської діяльності підприємства, котрі вочевидь загрожують прибутковості підприємства, так можуть бути і по-

## Принципи адаптивного управління підприємством та його інформаційне забезпечення

Принцип	Характеристика принципу	Інформаційне забезпечення
Альтернативності та варіативності рішень	Означає можливість альтернативності управлінських рішень при виявленні загроз і небезпек із внутрішнього та зовнішнього середовища; наявність різних варіантів рішень проблемної ситуації та оцінки їхньої обґрунтованості; оптимальність, що дозволяє прийняти найбільш ефективне й обґрунтоване рішення у даній ситуації	Полягає в можливості отримання вчасно необхідної інформації за визначеними показниками як для аналізу та оцінювання ситуації, так і для вироблення різних сценаріїв її вирішення в часі
Прозорості	Базується на тому, що прийняття рішення має відбуватися за умов наявності релевантної, достатньої, доступної, достовірної, своєчасної та зрозумілої інформації з урахуванням інформаційних потреб та інтересів учасників управлінського процесу, які задіяні у прийнятті таких рішень	Інформаційне забезпечення означає формування релевантної, достатньої, доступної, достовірної, своєчасної та зрозумілої інформації, яка отримана із первинних джерел бухгалтерського обліку, дослідження ринку, має орієнтуватися лише на сучасні тенденції розвитку ринкових процесів
Резонансу	Означає ступінь чутливості щодо дій з певними значеннями, характерними для даної системи зовнішнього середовища, здатність вибірково реагувати на дестабілізуючі впливи. При збігові темпів впливів зовнішнього та внутрішнього середовища настає резонанс, який сприяє синергетичному розвитку системи	За його допомогою можна виділити або посилити реакцію на вплив зовнішнього або внутрішнього середовища
Стійкої адаптації	Пояснює, що динамічність економічного середовища створює «стресові» ситуації для учасників ринку тим, що воно є важко передбачуваним, тому важливим умінням для підприємств є оперативне пристосування до нових умов, з втрачанням якомога меншого обсягу економічного потенціалу	Інформаційне забезпечення має бути гнучким та адаптивним задля вчасного пристосовування до мінливих економічних умов.
Ієрархічності	Обумовлює впорядкованість зв'язків у системі управління по горизонталі та вертикалі в межах підприємства, що сприяє чіткій і злагодженій адаптації до мінливого економічного середовища	Інформаційне забезпечення має базуватися на впорядкованих взаємозв'язках системи управління з метою підвищення його рівня адаптивності
Просторовості	Обумовлює прийняття обґрунтованого управлінського рішення та сприяє наявності єдиного інформаційного простору, що дозволяє усім учасникам управлінського процесу оперувати однією і тією ж інформацією, запобігаючи її диверсифікації	Інформаційне забезпечення має спиратися на єдині характеристики простору, що дозволить усім учасникам процесу управління використовувати єдину інформаційну базу та зрозумілу всім інформацію

Джерело: доповнено на основі [6, с. 12].

тенційними, складає ефективний результат управлінської діяльності із забезпечення її прибутковості та стійкості [13, с. 130].

Виходячи з теоретичного підґрунтя щодо визначення сутності адаптації, економічного простору, підходів, пов'язаних з необхідністю використання адаптаційних стратегій, вважаємо за доцільне запропонувати власне визначення адаптивно-просторового підходу в управлінській діяльності, а саме: це пристосування до інтенсивності та видів змін у зовнішньому середовищі та розробка необ-

хідних впливів на простір внутрішнього середовища в динамічному аспекті на певному відрізку часу, що забезпечує стійке функціонування підприємства у визначеній перспективі.

Функціонування промислового підприємства значною мірою залежить від зовнішнього економічного середовища та характеристик економічної системи держави. Теоретично обґрунтовано, що підприємство, розвиваючись, проходить кілька етапів: спеціалізація на виробництві конкретної продукції; інтеграція по горизонталі або вертикалі для завоювання лідируючих позицій у конкретному сегменті ринку; диверсифікація



в суміжні або несуміжні галузі [2]. Це так звані стратегічні альтернативи розвитку підприємства, на підставі яких можливо досягнення ефективності використання наявних ресурсів, які створюють його потенціал. На практиці етап інтеграції може бути пропущений, і підприємство диверсифікує свою діяльність без інтегрування з іншими суб'єктами господарювання.

**П**оточна стабільність підприємства визначається на конкретний момент часу; потенційна пов'язана з трансформаційними процесами та формується в економічному просторі, що постійно виникають у середовищі функціонування підприємства; формальна стабільність підтримується нормативно-законодавчою базою держави ззовні; реальна стабільність визначається тими конкурентними умовами ринку, які допомагають підтримувати основне функціональне призначення підприємства – розширене відтворення та розвиток ринку [9, с. 86]. Таким чином, саме спеціалізація та диверсифікація є для підприємства альтернативними стратегіями. Якщо розглядати ці стратегії відособлено одну від одної, то перш за все необхідно вивчити їх характерні риси, переваги, недоліки. Одним із визначень поняття спеціалізації є «зосередження діяльності на відносно вузьких спеціальних напрямках, окремих технологічних операціях або видах продукції, що випускається» [14]. Виробничі переваги спеціалізації полягають в скороченні втрат часу і витрат, у більш ефективному використанні спеціалізованої техніки, що створює основу для розвитку технологій у галузі. По суті, поглиблення спеціалізації сприяє формуванню так званих ключових компетенцій, тобто особливих умінь. Але наявність явних переваг спеціалізації не применшує її недоліків, основним з яких вважаємо відсутність гнучкості підприємства в умовах різких змін структури споживчого попиту.

Досить багато досліджень проведено з питання диверсифікації діяльності підприємств. У існуючих численних визначеннях підкреслюються різні аспекти цього процесу. Під диверсифікацією діяльності більшість економістів розуміють розширення сфер діяльності суб'єкта господарювання, які, як правило, не мають функціональних зв'язків між собою і з основним напрямком діяльності [17]. Передумови диверсифікації діяльності промислових підприємств обумовлені зниженням споживчого попиту на продукцію, у зв'язку з чим у рамках існуючого бізнесу воно не може досягти стратегічних цілей розвитку. Не менш важливим для прийняття рішення щодо стратегічного набору є наявність високого рівня ризику здійснення діяльності на конкретному сегменті ринку, значення якого може бути розраховане на основі вивчення динаміки частки продажів продукції, що припадає на одного контрагента.

Конкурентна стратегія, обґрунтована з використанням адаптивно-просторового підходу, 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 (рис. 1). Разом з тим, наявність тимчасово невикористаних фінансових ресурсів сприяє більш вільному маневруванню при формуванні та реалізації конкурентної стратегії підприємства. Зазначені елементи як потенціалу, так і конкурентної стратегії не завжди дозволяють оцінити можливості підприємства щодо її здійснення, особливо якщо вона включає диверсифікацію діяльності, впровадження нововведень, визначений ступінь диференціації товарів, доцільну сегментацію ринку, швидке реагування на зміни потреб ринку. Проведення контролю та моніторингу імплементації конкурентної стратегії доцільно поєднувати з використанням методу, заснованому на обраному критерії, яким має бути економічний показник, що дозволяє оцінити потенціал розширення сфер бізнесу у вибраній галузі.

**О**рганічне поєднання зовнішнього та внутрішнього середовища ґрунтується на пошуку оптимального балансу впливів на внутрішнє середовище, які доцільно систематизувати в послідовність етапів формування конкурентної стратегії з їх змістовним наповненням, що служитиме підставою для коригування функціонального наповнення організаційної структури підприємства, а саме:

**Етап 1.** Створення (можливо шляхом реструктуризації) спеціалізованих бізнес-одиниць на базі існуючих підрозділів підприємства для задоволення потреб відповідного сегмента.

**Етап 2.** Диверсифікація діяльності бізнес-одиниць в суміжні галузі у випадку недостатнього завантаження виробничого потенціалу.

**Етап 3.** Створення нових бізнес-одиниць для реалізації вибраного стратегічного набору в різних сегментах вибраних ринків;

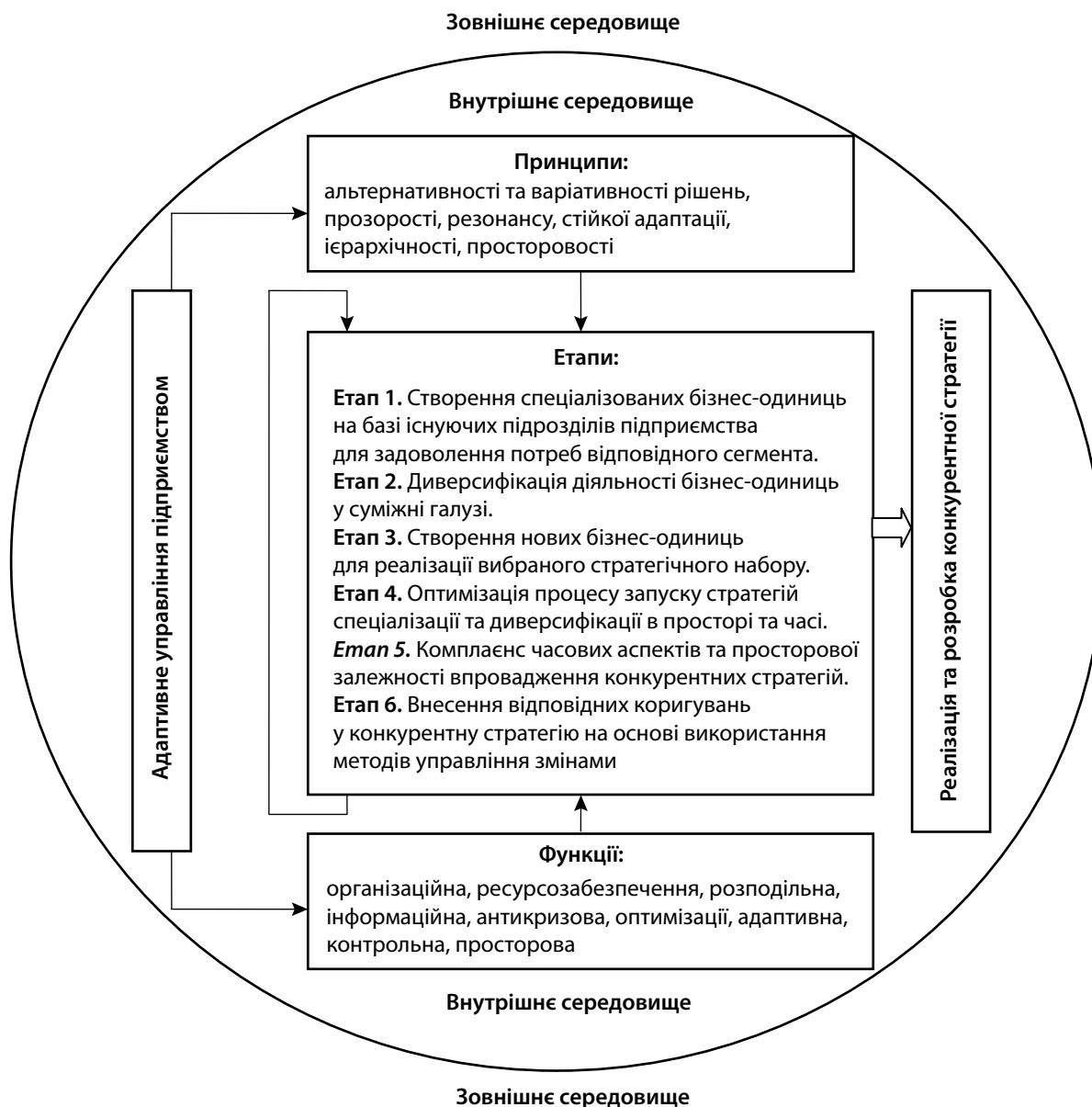
**Етап 4.** Оптимізація процесу запуску стратегій спеціалізації та диверсифікації в просторі та часі.

**Етап 5.** Комплаєнс часових аспектів та просторової залежності впровадження конкурентних стратегій щодо узгодження управлінських дій між бізнес-одиницями.

**Етап 6.** Внесення відповідних коригувань у конкурентну стратегію на основі використання методів управління змінами.

Сутність конкурентної стратегії розкривається в її функціях, обумовлених функціями управління [19]:

- ✦ *функція планування* полягає у визначенні того, якими мають бути цілі конкурентної стратегії та що треба робити для їх досягнення. Планування – це не одноразова дія, а постійний процес. План має не ставати догмою, а постійно коригуватись на фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища;



**Рис. 1. Модель формування конкурентної стратегії на підставі адаптивно-просторового підходу**

Джерело: авторська розробка.

- ✦ *організаційна функція* полягає в забезпеченні процесу розробки та реалізації конкурентної стратегії необхідними для функціонування обладнанням, матеріалами, фінансуванням, трудовими ресурсами, найважливішим елементом чого є навчальна підготовка менеджера;
- ✦ *функція стимулювання* пов'язана з використанням матеріальних і моральних стимулів, за допомогою яких спрямовується поведінка людей, активізуються і заохочуються їх дії у процесі розробки та реалізації конкурентної стратегії. Організація системи стимулювання передбачає єдність використання моральних і матеріальних стимулів;
- ✦ *функція координації* забезпечує узгодженість робіт усіх ланок системи управління і фахів-

ців у процесі розробки та реалізації конкурентної стратегії. Вона виступає у формі доцільної соорганізованості дій фахівців;

- ✦ *контрольна функція* полягає у визначенні тенденцій розробки конкурентної стратегії, виявленні зовнішніх і внутрішніх чинників, що негативно впливають на процес стратегічного управління, і розробці пропозицій щодо їх усунення або нівелювання дії.

Слід також відокремити специфічні функції конкурентної стратегії, яка формується на підставі адаптивно-просторового підходу, а саме:

- ✦ *інформаційну функцію*, яка полягає в централізації, систематизації та обробці просторової інформації, у формуванні на її основі рекомендацій щодо підвищення ефективності розробки й організації конкурентної стратегії;

- ✦ *адаптивну функцію*, яка полягає в безперервному пристосуванні конкурентної стратегії до просторових чинників впливу з метою використання нових можливостей і захисту підприємства від негативного впливу;
- ✦ *просторову функцію*, яка полягає у можливості виявити та описати певні обмеження і впливи чинників зовнішнього середовища у тривимірному просторі на внутрішнє середовище через просторово корелюючі випадки, які представляють ці обмеження та впливи щодо мобільності ресурсів, і розробити заходи щодо адаптації підприємства до змін у характеристиках простору та прийняття управлінських рішень.

## ВИСНОВКИ

Отже, запропонована модель формування конкурентної стратегії на підставі адаптивно-просторового підходу дозволить консолідувати в єдиному просторі можливість адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі через реалізацію конкурентної стратегії, особливо якщо вона ґрунтується на визначених принципах і функціях. Визначені етапи дозволяють розробити та здійснити основні заходи щодо імплементації конкурентної стратегії у визначеному сегменті ринку.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є формування фінансового забезпечення конкурентних стратегій підприємства з використанням методу Дж. Обер-Криє, що ґрунтується на виборі відповідних показників, які характеризують сучасні аспекти діяльності досліджуваних підприємств авіаційної сфери. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. **Ареф'єва О. В.** Формування економічного простору інноваційного розвитку підприємства // *Економіка і менеджмент* 2017: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. Пр. Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 23–26 березня 2017 р.). Дніпро : Біла К. О., 2017. Т. 10. 124 с.
2. **Виханский О. С., Наумов А. И.** Менеджмент. 6-е изд., перераб. и доп. М. : Магистр; ИНФРА-М., 2015. 656 с.
3. **Гончар О. І.** Мотиваційні аспекти адаптивного управління потенціалом підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 2 (6). С. 79–84.
4. **Дикань В. Л.** Процеси формування стратегії діяльності корпоративних інтегрованих структур. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 9. Ч. 3. С. 88–91.
5. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи : кол. монографія / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, О. М. Касьянова та ін. Чернівці : Технодруку, 2009. 572 с.
6. **Калініченко Л. Л.** Адаптивне управління підприємством в конкурентному середовищі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 33. С. 177–180.

7. **Кулик Н. М., Соколенко Т. М.** Технологія адаптації у системі управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14. № 3. С. 96–100.

8. **Лепейко Т. І., Кривобок К. В.** Адаптаційний потенціал підприємства в конкурентному середовищі. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 20. С. 245–250.

9. **Мартинюк О. А.** Формування адаптивного підходу до забезпечення динамічного розвитку підприємства. *Інтеллект XXI*. 2017. № 4. С. 83–87.

10. **Песоцкий А. А.** Теоретические подходы к определению понятия «экономическое пространство». *Вопросы экономики и права*. 2015. № 82. С. 41–44.

11. **Погрібняк Д. С.** Формування обліково-аналітичного забезпечення адаптивного управління об'єднанням підприємств. *Управління розвитком*. 2016. № 4. С. 105–109.

12. **Портер М.** Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. 2-е изд. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. 715 с.

13. **Прохорова В. В., Лях І. О.** Теоретичне підґрунтя управління фінансово-економічною діяльністю підприємства на основі адаптивно-реноваційного підходу. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Тематичний випуск «Технічний прогрес і ефективність виробництва». 2014. № 33. С. 121–128.

14. **Райзберг Б. А.** Современный экономический словарь. М. : ИНФРА-М, 2005. 408 с.

15. **Степанова Ю. Л.** Результативність адаптації підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2012. № 24 (I). С. 156–163.

16. **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-upravlinnyapidpriemstvom>

17. **Титов В. В.** Экономические основы управления компанией в современных условиях. *Экономическая наука современной России*. 2006. № 3. С. 57–68.

18. **Тімінський О. Г.** Технології адаптивного управління як механізм забезпечення ефективності організаційно-управлінських систем. *Управління розвитком складних систем*. 2016. № 27. С. 122–131.

19. **Файоль А.** Общее и промышленное управление. М. : Экономика, 1992. 128 с.

20. **Фесік Л. І.** Адаптивне управління: еволюція поняття та сутнісна характеристика. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. № 5. грудень 2010 р. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/5/11fescsec.pdf>

## REFERENCES

*Adaptyvne upravlinnia: sutnist, kharakterystyka, monitorynhovi systemy* [Adaptive management: essence, characteristics, monitoring systems] / H. V. Yelnykova, T. A. Borova, O. M. Kasianova et al. Chernivtsi: Tekhnodruk, 2009.

Arefieva, O. V. "Formuvannia ekonomichnoho prostoru innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva" [Formation of the economic space of innovation development of the enterprise]. *Ekonomika i menedzhment: Perspektyvy intehratsii ta innovatsiinoho rozvytku*. Vol. 10. Dnipro: Bila K. O., 2017.

Dykan, V. L. "Protsesty formuvannia stratehii diialnosti korporatyvnykh intehrovanykh struktur" [Processes of formation of strategy of activity of corporate integrated structures].

*Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*. Vol. 3, no. 9 (2014): 88-91.

Fayol, A. *Obshcheye i promyshlennoye upravleniye* [General and industrial management]. Moscow: Ekonomika, 1992.

Fesik, L. I. "Adaptyvne upravlinnia: evoliutsiia poniattia ta sutnisna kharakterystyka" [Adaptive management: the evolution of the concept and the essential characteristic]. *Teoriia ta metodyka upravlinnia osvitoiu*, no. 5 (2010). <http://tme.umo.edu.ua/docs/5/11fesec.pdf>

Honchar, O. I. "Motyvatsiini aspekty adaptyvnoho upravlinnia potentsialom pidpriemstva" [Motivational aspects of adaptive management of enterprise potential]. *Naukovyi visnyk Polissia*, no. 2 (6) (2016): 79-84.

Kalinichenko, L. L. "Adaptyvne upravlinnia pidpriemstvom v konkurentnomu seredovyschi" [Adaptive enterprise management in a competitive environment]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 33 (2011): 177-180.

Kulyk, N. M., and Sokolenko, T. M. "Tekhnolohiia adaptatsii u systemi upravlinnia pidpriemstvom" [Technology of adaptation in enterprise management system]. *Ekonomichniy analiz*. Vol. 14, no. 3 (2013): 96-100.

Lepeiko, T. I., and Kryvobok, K. V. "Adaptatsiinyi potentsial pidpriemstva v konkurentnomu seredovyschi" [Adaptation potential of the enterprise in a competitive environment]. *Ekonomichniy analiz*. Vol. 20 (2015): 245-250.

Martyniuk, O. A. "Formuvannia adaptyvnoho pidkhodu do zabezpechennia dynamichnoho rozvytku pidpriemstva" [Formation of an adaptive approach to ensuring the dynamic development of the enterprise]. *Intelekt XXI*, no. 4 (2017): 83-87.

Pesotskiy, A. A. "Teoreticheskiye podkhody k opredeleniyu poniatiya «ekonomicheskoye prostranstvo»" [Theoretical approaches to the definition of the concept of "economic space"]. *Voprosy ekonomiki i prava*, no. 82 (2015): 41-44.

Pohribniak, D. S. "Formuvannia oblikovo-analitychnoho zabezpechennia adaptyvnoho upravlinnia obiednanniam pidpriemstv" [Formation of accounting and analytical support for

adaptive management of enterprise associations]. *Upravlinnia rozvytkom*, no. 4 (2016): 105-109.

Porter, M. *Konkurentnoye preimushchestvo: Kak dostich vysokogo rezultata i obespechit yego ustoychivost* [Competitive Advantage: How to achieve a high result and ensure its stability]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2006.

Prokhorova, V. V., and Liakh, I. O. "Teoretichne pidgruntia upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu diialnistiu pidpriemstva na osnovi adaptyvno-renovatsiinoho pidkhodu" [The theoretical basis of management of financial and economic activity of the enterprise on the basis of adaptive-renovating approach]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut»*. *Thematic issue: Tekhnichniy prohres i efektyvnist vyrobnytstva*, no. 33 (2014): 121-128.

Rayzberg, B. A. *Sovremennyy ekonomicheskyy slovar* [Modern economic dictionary]. Moscow: INFRA-M, 2005.

Stepanova, Yu. L. "Rezultatynist adaptatsii pidpriemstva" [The effectiveness of enterprise adaptation]. *Ekonomika. Menedzhment. Pidpriemnytstvo*, no. 24 (I) (2012): 156-163.

Stets, I. I. "Adaptyvne upravlinnia pidpriemstvom" [Adaptive enterprise management]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 18 (2017): 300-305. <http://global-national.in.ua/issue-18-2017/25-vipusk-18-serpen-2017-r/3306-stets-i-i-adaptyvne-upravlinnya-pidpriemstvom>

Timinskiy, O. H. "Tekhnolohii adaptyvnoho upravlinnia yak mekhanizm zabezpechennia efektyvnosti orhanizatsiino-upravlinskykh system" [Adaptive management technologies as a mechanism for ensuring the effectiveness of organizational and managerial systems]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, no. 27 (2016): 122-131.

Titov, V. V. "Ekonomicheskkiye osnovy upravleniya kompaniyey v sovremennykh usloviyakh" [Economic foundations of company management in modern conditions]. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoy Rossii*, no. 3 (2006): 57-68.

Vikhanskiy, O. S., and Naumov, A. I. *Menedzhment* [Management]. Moscow: Magistr; INFRA-M, 2015.