

УДК 65.012.32

Т. І. Лепейко,

д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту та бізнесу,

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8667-509X>**А. Д. Чикуркова,**

д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту, публічного управління

та адміністрування, Заклад вищої освіти "Подільський державний університет",

м. Кам'янець-Подільський, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8867-4357>**О. В. Федірець,**

д. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,

Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9710-4644>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.16.10

АДАПТИВНА МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

T. Lepeyko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management
and Business, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine, Kharkiv

A. Chykurkova,

Doctor of Economics, Professor (Economy), Head of the Department of Management
and Public Administration, Higher educational institution "Podillia state university", Kamianets-Podilskyi, Ukraine

O. Fedirets,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of I. Markina Department of Management, Poltava State Agrarian University, Poltava, Ukraine

ADAPTIVE MODEL OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF CHANGE MANAGEMENT

В статті розглянуто адаптивну модель стратегічного менеджменту підприємства в умовах управління змінами. Сучасний світ постійно змінюється під впливом технологічних інновацій, геополітичних подій, економічних потрясінь та інших факторів. Це робить традиційні підходи до стратегічного планування та управління менш ефективними, адже вони не завжди встигають за динамікою змін. Адаптивна модель стратегічного менеджменту дає змогу підприємствам гнучко реагувати на зміни в навколишньому середовищі та своєчасно коригувати свою стратегію. Для того, щоб залишатися конкурентоспроможними в сучасному світі, підприємства повинні постійно вдосконалюватися та адаптуватися до нових умов. Адаптивна модель стратегічного менеджменту сприяє створенню культури постійного навчання та інновацій в компанії, що є ключовим фактором успіху в довгостроковій перспективі. Сучасний світ стає все більш невизначеним, що робить прогнозування майбутнього складним завданням. Дослідження адаптивної моделі стратегічного менеджменту може допомогти: розробити методи та інструменти для впровадження адаптивного стратегічного менеджменту на підприємствах; визначити фактори, які впливають на успішність адаптивного стратегічного менеджменту; розробити рекомендації щодо адаптації підприємств до змін в умовах різних галузей та типів діяльності. Впровадження адаптивної моделі стратегічного менеджменту може допомогти підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність, стійкість до змін та досягти успіху в довгостроковій перспективі. Адаптивна модель стратегічного менеджменту дає змогу підприємствам ефективно діяти в умовах невизначеності, спираючись на постійний аналіз інформації та гнучке прийняття рішень. Сучасний бізнес стає все більш складним та багатограним, що потребує нових підходів до управління. Адаптивна модель стратегічного менеджменту дозволяє враховувати різні аспекти діяльності підприємства та забезпечувати їхню злагоджену роботу. Глобалізація призводить до посилення конкуренції на світових ринках. Адаптивна модель стратегічного менеджменту дає змогу підприємствам ефективно конкурувати з міжнародними компаніями та знаходити нові ринки збуту.

The article discusses the adaptive model of strategic management of the enterprise in the conditions of change management. The modern world is constantly changing under the influence of technological innovations, geopolitical events, economic upheavals and other factors. This makes traditional approaches to strategic planning and management less effective, because they do not always keep up with the dynamics of change. The adaptive model of strategic management enables enterprises to flexibly respond to changes in the environment and adjust their strategy in a timely manner. In order to remain competitive in today's world, businesses must constantly improve and adapt to new conditions. The adaptive model of strategic management contributes to the creation of a culture of constant learning and innovation in the company, which is a key factor for success in the long term. Today's world is becoming increasingly uncertain, which makes predicting the future a difficult task. The study of the adaptive model of strategic management can help: develop methods and tools for the implementation of adaptive strategic management at enterprises; determine the factors that affect the success of adaptive strategic management; to develop recommendations for the adaptation of enterprises to changes in the conditions of various industries and types of activity. Implementation of an adaptive model of strategic management can help enterprises increase their competitiveness, resistance to change and achieve success in the long term. The adaptive model of strategic management enables enterprises to act effectively in conditions of uncertainty, relying on constant analysis of information and flexible decision-making. Modern business is becoming increasingly complex and multifaceted, which requires new approaches to management. The adaptive model of strategic management allows taking into account various aspects of the company's activity and ensuring their coordinated work. Globalization leads to increased competition in world markets. An adaptive model of strategic management enables enterprises to effectively compete with international companies and find new sales markets.

Ключові слова: адаптація, модель, стратегічний менеджмент, підприємство, управління змінами.

Key words: adaptation, model, strategic management, enterprise, change management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Актуальність дослідження адаптивної моделі стратегічного менеджменту підприємства в умовах управління змінами обумовлюється низкою суттєвих факторів. Сучасний світ постійно змінюється під впливом технологічних інновацій, геополітичних подій, економічних потрясінь та інших факторів. Це робить традиційні підходи до стратегічного планування та управління менш ефективними, адже вони не завжди встигають за динамікою змін. Адаптивна модель стратегічного менеджменту дає змогу підприємствам гнучко реагувати на зміни в навколишньому середовищі та своєчасно коригувати свою стратегію. Для того, щоб залишатися конкурентоспроможними в сучасному світі, підприємства повинні постійно вдосконалюватися та адаптуватися до нових умов. Адаптивна модель стратегічного менеджменту сприяє створенню культури постійного навчання та інновацій в компанії, що є ключовим фактором успіху в довгостроковій перспективі. Сучасний світ стає все більш невизначеним, що робить прогнозування майбутнього складним завданням.

Дослідження адаптивної моделі стратегічного менеджменту може допомогти: розробити методи та інструменти для впровадження адаптивного стратегічного менеджменту на

підприємствах; визначити фактори, які впливають на успішність адаптивного стратегічного менеджменту; розробити рекомендації щодо адаптації підприємств до змін в умовах різних галузей та типів діяльності. Впровадження адаптивної моделі стратегічного менеджменту може допомогти підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність, стійкість до змін та досягти успіху в довгостроковій перспективі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

При формуванні стратегії соціально-економічного розвитку агропродовольчої сфери важлива роль належить врахуванню стану продовольчого ринку та визначенню взаємозв'язків враховуючи пріоритети розвитку притаманні для суміжних галузей. Це пов'язано з тим, що підприємства, які здійснюють переробку сільськогосподарську продукцію наявну виробничу інфраструктуру не використовують на повну потужність.

Реалізація у повному обсязі інтеграційних переваг як у межах самого регіону, так й з урахуванням зв'язків поза його межами, формує високий рівень конкурентоспроможності аг-

рарних суб'єктів господарювання в межах продовольчого ринку завдяки розвитку його інфраструктури.

Орієнтовні плани можуть базуватися на системі показників соціально-економічного розвитку для забезпечення взаємозв'язку державних та недержавних інтересів, а також поєднувати державний нагляд з економічним ринковим та неринковим саморегулюванням [1—10]. Орієнтовні плани передбачають визначення національних пріоритетів, складання прогнозів, складання планів та містять інформацію для моделювання економічного зростання, яка може бути використана для формулювання економічної політики на будь-якому рівні: штату, регіону чи великого підприємства в умовах управління змінами.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) — дослідити адаптивну модель стратегічного менеджменту підприємства в умовах управління змінами.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Орієнтовний план — це структурна система, що складається з прогнозів, планів та стандартів. Її визначення враховує інтереси всіх рівнів і має на меті досягнення стратегічних цілей економічних суб'єктів і всього суспільства. Урядові прогнози є еталоном для регіональних прогнозів та прогнозів компаній. Весь регіон та компанія, її незалежні підрозділи та незалежні бізнес-структури можуть брати участь у національному плані [2].

В нормативній частині за допомогою орієнтовних планів створюються умови, що дозволяють суб'єктам господарювання брати участь у реалізації багаторівневих планів розвитку, тим самим роблячи виробництво продукції, робіт чи послуг прибутковим, просуваючи різні регіони. Ефективніше розподіляти кошти між галузями, компаніями та окремими суб'єктами господарювання. За своїм характером метод структурної стратегії в плані є адаптивним, оскільки він може забезпечити відповідність потенціалу розвитку суб'єктів господарювання та цільовому напрямку майбутніх змін у зовнішньому середовищі.

Використання орієнтовних планів у вигляді стратегічних планів на рівні компанії дозволить аграрним підприємствам в цілому зосередитися на моделюванні своєї майбутньої діяльності та формуванні відповідних планів і планів, зосередившись на різних підрозділах, які реалі-

зують інтереси компанії, встановивши механізми стимулювання та забезпечити нові ідеї розвитку. Державна система управління правами підприємств також повинна вдосконалюватися. Щорічне зменшення кількості компаній з державним капіталом неминуче призведе до руйнування державного сектору економіки і, отже, неспроможності держави виконувати свої соціальні функції.

Орієнтовне планування може дати можливість суб'єктам господарювання мати перспективи розвитку, засновані на розвитку економіки країни, і одночасно може визначати, коли і де країна повинна втручатися в економічний процес. Орієнтовний план принципово відрізняється від орієнтовного, оскільки: по-перше, він є дорадчим, а не суворим; по-друге, він базується на непрямому нагляді за допомогою економічних стандартів та систем відсотків; по-третє, він в основному базується на вартості, а не на фізичних об'єктах [9].

Орієнтовне планування включає: концептуальну частину, яка є загальною концепцією соціально-економічного розвитку країни; прогнозну частину, яка є прогнозуванням соціально-економічного розвитку; частину планування та нагляду; державні та регіональні цільові плани та системи.

Концепція встановлює та підтверджує цілі та пріоритети соціально-економічної політики країни, а також шляхи досягнення цих цілей та найважливіші завдання, які необхідно вирішити в майбутньому.

Сьогодні в системі управління в агропродовольчій сфері існують складні ієрархічні системи, більшість з яких пов'язані з неформальними відносинами, які ускладнюють ситуацію та є осередком безвідповідальності для керівників. Як частина Фонду державного майна України необхідно створити тимчасовий комітет для аналізу та підрахунку існуючих дочірніх підприємств, філій тощо. Рекомендується залишити високоефективні компанії, а ті фіктивні компанії, які залучають кошти з державного бюджету, слід приватизувати або ліквідувати.

Наступним кроком має стати розподіл державних підприємств на дві категорії, а саме на ті, що працюють відповідно до ринкових правил, та на ті, що забезпечують конкретні соціальні виплати. Якщо перші братимуть участь у державних підприємствах і домагатимуться високих виробничих та фінансових показників, то другі братимуть на себе додаткові соціальні завдання незалежно від економічної ефективності. При цьому необхідно чітко визначити сферу діяльності суб'єктів, які будуть уповно-

важені керувати державними підприємствами, щоб детально визначити відповідальність останніх за ефективність такого управління з боку держави як власника.

Для першої партії державних підприємств необхідно: всебічно сформулювати повноваження органів державного управління та обмежити їх функціями засновників; відповідно до відомчої чи регіональної належності цих підприємств частки, що належать державним підприємствам у спільних підприємствах. Управлінські повноваження делегуються державним органам управління; через законодавство реформувати управлінські функції цих установ.

Для другої партії державних підприємств необхідно: відповідно до трудового договору призначати представників на підприємствах; огляд від органів державного управління. Поточні процедури формування представників та затвердження членів ради наглядачів акціонерних товариств, розподіл відповідних функцій на установи, які мають повноваження управляти державним майном; доручити цим керівним органам призначати ці посади та займати їх у конкурентному порядку; забезпечувати винагороду та премії за ефективну управлінську діяльність на законодавчому рівні; забезпечити повний та надійний облік та звітність. Також буде доречним сформулювати та впровадити окремі фінансові звіти для суб'єктів господарювання, які задовольняють соціальні потреби, що зробить цільове використання державних коштів прозорим та відображатиме корисність їх роботи для громади. Другою особливістю моделі є те, що в ній досить чітко і однозначно простежується взаємозв'язок довгострокового стратегічного планування з середньостроковими і тактичним плануванням. Зазначене має принципове значення для моделювання процесу формування стратегічного управління підприємством (рис. 1).

Так, як на сьогодні не існує адаптованої цілісної ефективної системи стратегічного менеджменту для суб'єктів господарювання в сучасних умовах, необхідним формування укрупненої моделі включення процесу менеджменту підприємства в систему стратегічного розвитку (рис. 2).

Незважаючи на велику кількість робіт, присвячених методам стратегічного планування,

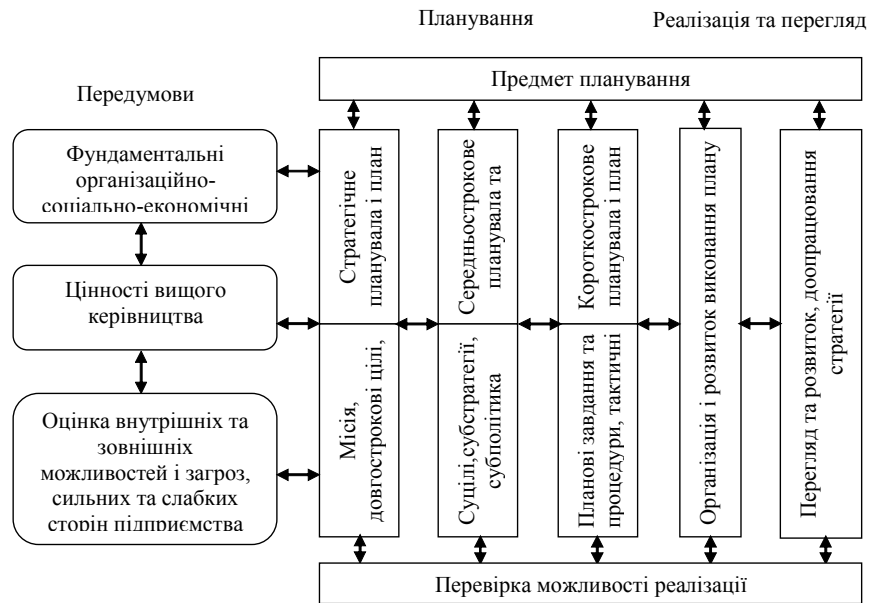


Рис. 1. Модель стратегічного менеджменту підприємства

Джерело: власна розробка авторів.

залишаються відкритими питання можливості їх практичної реалізації й теоретичного осмислення.

Розкриття таких звітів засвідчить чесність та чесність держави та запобіжить або принаймні ускладнить корупцію та зловживання чиновниками. Іншими словами, управління державним майном повинно здійснюватися публічно, використовуючи прозорі процедури. Витрати на державний контроль в таких підприємствах не повинні перевищувати фінансовий результат їх операційної діяльності. Тільки в цьому випадку можна говорити про якісне регулювання в агропродовольчій сфері.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Адаптивна модель стратегічного менеджменту дає змогу підприємствам ефективно діяти в умовах невизначеності, спираючись на постійний аналіз інформації та гнучке прийняття рішень. Сучасний бізнес стає все більш складним та багатограним, що потребує нових підходів до управління. Адаптивна модель стратегічного менеджменту дозволяє враховувати різні аспекти діяльності підприємства та забезпечувати їхню злагоджену роботу. Глобалізація призводить до посилення конкуренції на світових ринках. Адаптивна модель стратегічного менеджменту дає змогу підприємствам ефективно конкурувати з міжнародними компаніями та знаходити нові ринки збуту.

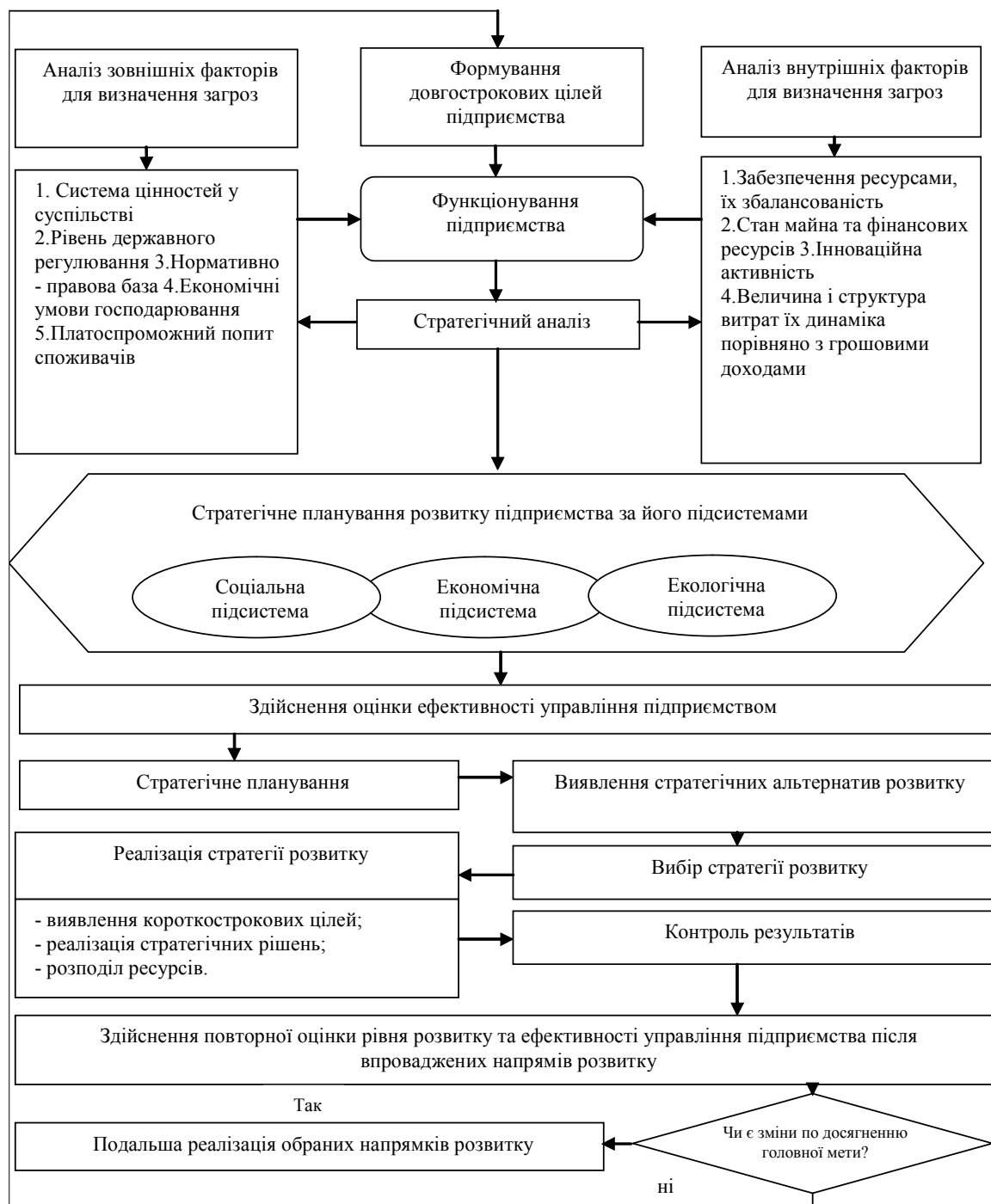


Рис. 2. Алгоритмічна модель стратегічного менеджменту в системі стратегічного розвитку підприємства

Джерело: власна розробка авторів.

Література:

1. Воронько-Невіднича Т. В., Лещин Д. І., Василенко М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 15. С. 23—27.

2. Погорелов Ю.С. Розвиток підприємства: поняття та види. Культура народів Причорномор'я. 2006. № 88. С. 75—81.

3. Федірець О.В. Розвиток агропродовольчої сфери як соціально-економічної системи: теорія, методологія, практика. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.03 — економіка та управління національним господарством. Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, 2021. 448 с.

4. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43. Vol. 1. pp. 129—135.

5. Galych O., Barna M., Fedirets O., Fedirko H., Bielialov T., Puzyryova P. Financial management of entrepreneurial universities in the conditions of digitalization, smart economy and the development of educational tourism. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 3 (56). pp. 474—489.

6. Gruzina I., Lepeyko T., Lohinova K., Pererva I., Myronova O. Determining directions for transforming the organization's competence structure depending on its life cycle stage in the context of enabling effective operation in the market. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2024. Vol. 2 (13 (128)). pp. 91—102.

7. Markina I., Somych N., Shkilniak M., Chykurkova A., Lopushynska O. Managing resource-saving development of agri-food enterprises in the context of food security and sustainability: strategic aspects. *Central European Management Journal*. 2021. Vol. 29 (3). pp. 114—135.

8. Pysarenko V., Bahan N., Sobchyshyn V., Gawrych R., Zuchowski I., Moshenets N. Sustainable development of agrarian innovation-oriented enterprises by the means of logistics management. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 3 (56). pp. 533—547.

9. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariyev D., Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition. *Journal of Hygienic Engineering and Design*, (2021). Vol. 36, pp. 199—205.

10. Zhyvko Z., Nikolashyn A., Semenets I., Karpenko Y., Zos-Kior M., Hnatenko I., Klymenchukova N., Krakhmalova N. Secure aspects of digitalization in management accounting and finances of the subject of the national economy in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 39. pp. 259—269.

References:

1. Voronko-Nevidnycha, T.V., Leshchyn, D.I. and Vasylenko, M.V. (2018), "Management of enterprise competitiveness in an unstable market environment", *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 15, pp. 23—27.

2. Pogorelov, Y.S. (2006), "Enterprise development: concepts and types", *Culture of the peoples of the Black Sea region*, vol. 88, pp. 75—81.

3. Fedirets, O.V. (2021), "Development of the agro-food sector as a socio-economic system: theory, methodology, practice", *Abstract of Doctor dissertation*, Economy, Poltava, Ukraine.

4. Brockova, K., Rossokha, V., Chaban, V., Zos-Kior, M., Hnatenko, I. and Rubezhanska, V. (2021), "Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production", *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, vol. 43.1, pp. 129—135.

5. Rossokha, V., Mykhaylov, S., Bolshaia, O., Diukariyev, D., Galtsova, O., Trokhymets, O., Ilin, V., Zos-Kior, M., Hnatenko, I. and Rubezhanska, V. (2021), "Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition", *Journal of Hygienic Engineering and Design*, vol. 36, pp. 199—205.

6. Galych, O., Barna, M., Fedirets, O., Fedirko, H., Bielialov, T. and Puzyryova, P. (2024), "Financial management of entrepreneurial universities in the conditions of digitalization, smart economy and the development of educational tourism", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 3 (56), pp. 474—489.

7. Gruzina, I., Lepeyko, T., Lohinova, K., Pererva, I., Myronova, O. (2024), "Determining directions for transforming the organization's competence structure depending on its life cycle stage in the context of enabling effective operation in the market", *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, vol. 2 (13 (128)), pp. 91—102.

8. Markina, I., Somych, N., Shkilniak, M., Chykurkova, A. and Lopushynska, O. (2021), "Managing resource-saving development of agri-food enterprises in the context of food security and sustainability: strategic aspects", *Central European Management Journal*, vol. 29 (3), pp. 114—135.

9. Pysarenko, V., Bahan, N., Sobchyshyn, V., Gawrych, R., Zuchowski, I. and Moshenets, N. (2024), "Sustainable development of agrarian innovation-oriented enterprises by the means of logistics management", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 3 (56), pp. 533—547.

10. Zhyvko, Z., Nikolashyn, A., Semenets, I., Karpenko, Y., Zos-Kior, M., Hnatenko, I., Klymenchukova, N. and Krakhmalova, N. (2022), "Secure aspects of digitalization in management accounting and finances of the subject of the national economy in the context of globalization", *Journal of Hygienic Engineering and Design*, vol. 39, pp. 259—269.

Стаття надійшла до редакції 23.07.2024 р.