

10. Чумарин И. Г. Укрепление безопасности компании через обучение сотрудников / И. Г. Чумарин // Кадры предприятия. – 2004. – № 10. – С/ 51 – 55 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.kapr.ru/articles/2004/10/3558.html>

REFERENCES

Cherednychenko, N. V. "Kadrova bezpeka iak skladova chastyna ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva" [Personnel security as part of economic security]. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/8570>

Chumarin, I. G. "Chto takoe kadrovaya bezopasnost" [What is the safety of personnel]. <http://www.kapr.ru/articles/2003/2/519.html>

Chumarin, I. G. "Ukreplenie bezopasnosti kompanii cherez obuchenie sotrudnikov" [Strengthening the security of the company through staff training]. <http://www.kapr.ru/articles/2004/10/3558.html>

International standard ISO/IEC 27002. Switzerland, 2013.

Kravchenko, V. O. "Kadrova bezpeka – osnova ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva" [Personnel Security – the foundation of

economic security]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, no. 1 (7) (2014): 301-306.

Mekheda, N. H., and Marenych, A. I. "Sotsialno-motyvatyvsni skladovi kadrovoi bezpeky" [Social and motivational components of personnel security]. *Finansovyi prostir*, no. 2 (6) (2012): 44-51.

Poskrypko, Yu. A. "Mekhanizmy vdoskonalennia intelektualno-kadrovoi skladovoi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv" [Mechanisms to improve the intellectual and human resources component of economic security]. *Naukovi zapysky UNDIZ*, no. 2 (22) (2012): 118-120.

Shtamburh, N. V. "Skladovi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva" [Components of economic security]. *Biuleten Mizhnarodnoho Nobelivskoho ekonomichnoho forumu*, no. 1 (4) (2011): 490-496.

Tomanevych, L. M. "Kadrova bezpeka pidpriemstva iak ob'iekt teoretychnoho doslidzhennia" [Personnel security of enterprise as an object of theoretical research]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriya ekonomichna*, no. 1 (2009): 185-192.

Voloshchuk, L. O., and Nekipelova, Yu. A. "Intelektualna skladova ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva" [The intellectual component of economic security]. http://economics.opu.ua/files/science/2014/ipredV_2014/43.pdf

УДК 65.011.1

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

© 2015 **РАЧКОВАН О. Д.**

УДК 65.011.1

Рачкован О. Д. Формування стратегії адаптації підприємства торгівлі

Метою статті є обґрунтування необхідності розробки стратегії адаптації підприємства мінливого середовища функціонування методичного підходу до формування з урахуванням специфіки торговельної галузі. Обґрунтовано необхідність постійних змін діяльності підприємства відповідно до умов навколишнього середовища. У цьому контексті пропонується методичний підхід до формування стратегії адаптації підприємства торгівлі, де стратегічний процес розглянуто за послідовністю його здійснення на підприємстві з визначенням ключових етапів. Як можливі стратегічні альтернативи виокремлено: стратегію активної адаптації, стратегію консервативної адаптації та стратегію ситуаційної адаптації підприємств. Запропонований підхід дозволяє своєчасно реагувати на зміну навколишнього середовища і враховує зв'язок змін факторів навколишнього середовища з результативними показниками діяльності торговельного підприємства.

Ключові слова: стратегія адаптації, мінливе середовище, стратегічний процес, управління, підприємства торгівлі.

Бібл.: 8.

Рачкован Ольга Дмитрівна – завідувачка Навчально-консультаційного центру, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

E-mail: emfil@mail.ru

УДК 65.011.1

Рачкован О. Д. Формирование стратегии адаптации предприятия торговли

Целью статьи является обоснование необходимости разработки стратегии адаптации предприятий к непостоянной среде функционирования и методического подхода к ее формированию с учетом специфики торговой отрасли. Обоснована необходимость постоянных изменений деятельности предприятия в соответствии с условиями окружающей среды. В этом контексте предлагается методический подход к формированию стратегии адаптации предприятия торговли, где стратегический процесс рассмотрен в последовательности его осуществления на предприятии с определением ключевых этапов. Как возможные стратегические альтернативы выделены: стратегия активной адаптации, стратегия консервативной адаптации и стратегия ситуационной адаптации предприятий. Предложенный подход позволяет своевременно реагировать на изменения окружающей среды и учитывает связь изменений факторов окружающей среды с результирующими показателями деятельности торгового предприятия.

Ключевые слова: стратегия адаптации, изменяющаяся среда, стратегический процесс, управление, предприятия торговли.

Библ.: 8.

Рачкован Ольга Дмитриевна – заведующая Учебно-консультационного центра, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

E-mail: emfil@mail.ru

UDC 65.011.1

Rachkovan O. D. Establishing an Adaptation Strategy of Trading Enterprise

The article is aimed at substantiation of the need for developing a strategy for adapting enterprises to the unstable environment of functioning and a methodical approach to its establishing in view of specificity of trade industry sector. The necessity of constant changes in the activity of enterprise in accordance with the conditions of the environment has been substantiated. In this context, a methodical approach to the formation of an adaptation strategy of trading enterprise has been proposed, where strategic process is considered in the sequence of its implementation at the enterprise together with identifying the key stages. As possible strategic alternatives has been allocated the following: active adaptation strategy, conservative adaptation strategy and situational adaptation strategy of enterprises. The proposed approach allows to opportunely respond to changes in the environment and takes into account the relationship of changes of environmental factors with the resulting indicators of performance of trading enterprise.

Key words: adaptation strategy, changing environment, strategic process, management, trading enterprises.

Bibl.: 8.

Rachkovan Olga D. – Head of Training and Consulting Center, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (vul. Klochkivska, 333, Kharkiv, 61051, Ukraine)

E-mail: emfil@mail.ru

У складному світі, що динамічно розвивається, будь-яке підприємство, щоб забезпечити собі гідне місце в майбутньому, повинне прагнути вчасно й гнучко реагувати на зміни, що відбуваються, адаптуватися й пристосовуватися до них. Така поведінка відповідає основним поточним і стратегічним цілям усіх рівнів організаційної ієрархії сучасних підприємств. Глобалізація в економіці, інтеграція, що росте, жорсткість конкуренції на національних і міжнародних ринках занурюють підприємства в середовище, що вимагає від них усе більш глибокого прогнозування й масштабного оновлення основних сфер діяльності. У нових мінливих умовах підприємства постійно й неухильно прагнуть впровадити новітні інформаційні й інші технології, інновації в управлінні і т. ін.

Висока непередбачуваність змін і постійне прискорення різноманітних процесів, що спостерігаються в сучасному ринковому середовищі, загострюють проблему пошуку підприємствами адекватних способів набуття та зміцнення конкурентних переваг. Найпоширенішою концепцією, на основі якої можливе вдале виконання цього завдання, є стратегічне управління. Стратегічний підхід полягає в перетворенні будь-яких змін у позитивні можливості їх використання, а план при цьому сприймається як система організації праці, адекватно адаптивна до змін зовнішнього середовища. Саме стратегічне управління дозволяє вирішувати більш складні завдання вибору перспективних видів бізнесу в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

В умовах мінливого середовища повинні змінюватися і стратегії, які розробляють і здійснюють підприємства. Чим сильніше вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, тим більші зміни будуть потрібні в господарській діяльності підприємств. Тому стратегії адаптації підприємств до мінливих умов навколишнього середовища стають особливо актуальними в сучасних умовах.

Проблемам функціонування, виживання та адаптації підприємств в умовах мінливого зовнішнього середовища, забезпеченню відповідності внутрішніх характеристик підприємства та його оточення через вибір стратегії з безлічі альтернатив з урахуванням тенденцій зміни зовнішнього середовища присвячені роботи Р. Акоффа, Ю. П. Анісімова, І. Ансоффа, К. О. Астапова, Г. А. Буреніної, А. М. Букреева, О. С. Виханського, В. А. Винокурова, В. Р. Весніна, З. Н. Варламової, А. П. Градова, Дж. Гібсона, Ф. Ж. Гіра, Е. С. Гроува, Е. М. Короткова, В. Д. Маркової, Г. Мінцберга, А. Н. Петрова, М. Портера, А. І. Хорева, А. Файоля та інших. Незважаючи на багато публікацій з означених проблем, у сучасній економічній науці поки що не представлені дослідження щодо особливостей адаптації вітчизняних підприємств до кризових умов. Недостатньо розкритими залишаються питання визначення особливостей та закономірностей адаптаційних процесів, які носять несистемний характер, особливостей впровадження механізмів адаптації на підприємстві та специфіки формування стратегій в умовах постійно мінливого навколишнього середовища з урахуванням специфіки торговельної галузі.

Метою статті є обґрунтування необхідності розробки стратегії адаптації підприємств до мінливого середо-

вища функціонування і методичного підходу до її формування з урахуванням специфіки торговельної галузі.

Сучасні підприємства змушені функціонувати в умовах мінливих факторів навколишнього середовища, тому стратегії, що ними розробляються, повинні відповідати умовам їх діяльності. Нові специфічні умови господарювання визначають необхідність розробки стратегії адаптації, спрямованої насамперед на вдосконалювання управління з метою задоволення споживчого попиту якісною й конкурентоспроможною продукцією, що неможливо без використання адаптивних механізмів.

Зростає усвідомлення того, що в умовах швидких змін у зовнішньому середовищі традиційні підходи до розробки стратегії діяльності не є ефективними, і підприємства мають використовувати нові, більш динамічні концепції, оскільки темп змін такий високий, що сформовані стратегії не встигають втілюватися.

Основна принципова відмінність стратегії адаптації від інших полягає в її готовності до змін внутрішнього і зовнішнього середовища у вигляді готового набору можливих варіантів поведінки. Стратегія адаптації підприємства повинна поєднувати кілька варіантів стратегії, ураховувати особливості вітчизняної макроекономічної ситуації, стан галузі, регіональне оточення підприємства й внутрішній потенціал.

Для того щоб виявляти зміни в навколишньому середовищі діяльності підприємства, необхідно проводити постійний моніторинг її факторів. Ґрунтуючись на даних моніторингу, підприємства повинні міняти свої стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринках.

Стратегія адаптації підприємства повинна передбачати програму дій, спрямовану на досягнення стратегічних цілей і вигідної конкурентної позиції підприємства з урахуванням адаптивного потенціалу в умовах мінливого навколишнього середовища. При цьому зміни можуть бути як ті, що адаптують до сформованої ситуації, так і ті, що попереджають, створюючи нові умови діяльності. Концепція припускає, що стратегія діяльності підприємства повинна бути гнучкою, тобто змінюватися відповідно до змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Стратегії повинні відрізнятися в різних умовах діяльності (при сприятливих умовах – посилення позицій, а при несприятливих може бути стратегія скорочення). Для цього необхідно враховувати, як зміни факторів навколишнього середовища впливають на показники діяльності підприємства. Ухвалення рішень, з одного боку, не слід відкладати, щоб не спізнитися й не програти конкурентну боротьбу, а з іншого, занадто рано не вживати дії, оскільки одержуючи додаткову інформацію з часом, можна розкрити невизначеність факторів навколишнього середовища. Адаптація заснована на комбінації раціонального й інтуїтивного підходів.

Перед підприємствами сьогодні постає завдання не просто розроблення й формулювання стратегії адаптації, а передусім – завдання створення та запуску ефективного механізму реалізації управлінських стратегічних рішень. Ці питання реалізуються за допомогою стратегічного процесу – процесу формулювання, розробки й реалізації стратегії підприємства, який спрямо-

вано на створення конкурентних переваг підприємства або підвищення рівня його конкурентоспроможності на галузевому ринку.

Основна мета концепції стратегічного процесу полягає у формуванні механізму безперервного та динамічного процесу виявлення, продукування, використання та оновлення джерел конкурентних переваг і відповідного уточнення стратегії, які дозволять: у короткостроковому періоді досягти підприємству заданих цільових показників діяльності, у середньостроковій перспективі – досягти стратегічних цілей підприємства, а в довгостроковій – забезпечити виживання підприємства.

Формування стратегії підприємства є одним із ключових методологічних питань стратегічного управління. Однак підходи до формування стратегії неоднозначні. Існує безліч різних концепцій формування стратегії підприємства.

Г. Мінцберг наголошував на можливості використання різних підходів до розробки стратегії [1] і описував їх три основні моделі: планову, підприємницького типу і навчання на досвіді.

Ці моделі зосереджуються на підприємницькому підході до процесу планування, що розрізняє процес визначення цілей в умовах стратегічного і довгострокового планування. У сучасній теорії стратегічного управління існує декілька різних підходів, прихильники яких різко критикують протилежні погляди. Їх можна розділити на дві групи: поведінковий і раціоналістичний.

Поведінковий – пропагує підхід, що застосовує методи ідентифікації системних норм поведінки, які діють на підприємстві; при цьому важлива швидка реакція на виникаючі проблеми, відповідно до критеріїв прийнятим для встановлення відношень. Представники цього напрямку – Г. Саймон, Дж. Марч і Р. Сайерт. В основу підходу лягла теорія коаліцій, тобто узгодження інтересів різних груп. Об'єктом управління при такому підході служить підприємство як соціальна система, а критерієм оцінки результативності стратегії – підвищення ефективності діяльності підприємства через задоволення інтересів працівників. Недоліком такого підходу є те, що він рідко дозволяє з достатньою чіткістю оцінювати альтернативи та наслідки обраних стратегій, останні в основному більш задовольняють обмеженням, ніж максимізації мети [2]. Послідовники цього підходу – С. Ліндблом, а потім Д. Брайбрук – виступили з концепцією, відповідно до якої формування стратегії являє собою реактивний, орієнтований на постійний аналіз, оцінку і виправлення прийнятих раніше рішень процес, у ході якого менеджери більш прагнуть уникнути небажаних ситуацій, ніж боротися за досягнення цілей [3].

Раціоналістичний – пропагує підхід, що базується на плановому прийнятті рішень і обумовлює виникнення альтернативних структур (однієї або більш) стратегічної підсистеми підприємства. Представники цього підходу – Дж. Стейнер, К. Ендрюс, а також І. Ансофф. На відміну від поведінкового підходу, прихильники раціоналістичного напрямку у своїх ранніх роботах вказували на те, що розробка корпоративної стратегії полягає у визначенні й оцінці економічних можливостей

і погроз із боку зовнішнього середовища, в оцінці сильних і слабких сторін організації, а також у встановленні цілей, на основі яких розробляються плани [4, 5]. У рамках такого підходу до вироблення стратегії головним критерієм оцінки результативності стратегії виступає рентабельність виробничої діяльності, а стратегічний вибір визначається розумінням максимізації прибутку на капітал, що інвестується, за допомогою оптимізації або структури, що випускає продукцію, або вибору напрямків господарської діяльності фірм.

Вітчизняний і закордонний досвід показує, що найчастіше управління на підприємстві здійснюється інтуїтивно, на основі емпіричного досвіду. Але для прийняття правильних рішень представляється вкрай необхідною систематизація цього процесу, виявлення його наявної структури.

Різні автори неоднаково підходять до систематизації процесу стратегічного планування. Огляд дозволяє зробити висновок, що кількість і зміст етапів розробки стратегії, а також сама її форма можуть істотно варіюватися. Вони залежать від таких чинників, як форма власності підприємства, тип підприємства (спеціалізоване або диверсифіковане), галузева приналежність підприємства та його розмір (велике, середнє, мале) і т. ін. При розробці стратегії кожне конкретне підприємство повинно деталізувати або укрупнювати цей процес відповідно до своїх цілей і можливостей.

Розглянемо особливості вибору стратегії розвитку підприємства торгівлі, націленої на адаптацію до мінливих умов господарювання і на подолання кризових явищ. Розглядаючи стратегічний процес за послідовністю його здійснення на підприємстві, необхідно визначати такі ключові етапи: аналіз і оцінка зовнішнього середовища; формування цілей і завдань; аналіз і оцінка внутрішньої структури; розробка й аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії; реалізація стратегії; оцінка й контроль стратегії.

Побудова ефективного стратегічного процесу потребує розробки та впровадження відповідних стратегічних змін на підприємстві. Успішна організація та реалізація стратегічного процесу на підприємстві дозволяє отримувати таку стратегію, що забезпечує набуття підприємством усталених конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

На початку стратегічного процесу визначається стратегічне положення підприємства. Для цього аналізується середовище функціонування підприємства, визначаються сприятливі та несприятливі для розвитку підприємства фактори зовнішнього середовища, а також сильні та слабкі сторони його внутрішнього середовища.

Аналіз та оцінка зовнішнього середовища. Цей процес є початковим процесом механізму адаптації, тому що він забезпечує базу для обґрунтування стратегії поведінки, що дозволяє підприємству виконати поставлені завдання і досягти поставлених цілей. Аналіз зовнішнього середовища передбачає дослідження середовища в двох напрямках: макросередовище та безпосереднє оточення.

Оскільки кризовий стан переважної більшості підприємств ініційовано високою швидкістю змін факторів зовнішнього середовища при значному відставанні темпів відповідних змін факторів внутрішнього середовища функціонування підприємств, то в цих умовах при аналізі зовнішнього середовища актуальним є не тільки визначення сприятливих і несприятливих для розвитку підприємства факторів, але, насамперед, визначення «контурів» нового середовища, специфіки нових соціально-економічних відносин, що змінюють правила поведінки господарюючих суб'єктів.

Іншими словами, аналіз зовнішнього середовища припускає усунення інформаційної невизначеності в уявленнях менеджменту підприємства про це середовище.

Зняття подібної невизначеності дозволить виявити сутнісні, закономірні властивості нового середовища. У свою чергу, це дозволить визначити ті принципи стратегічного розвитку, на основі яких підприємство буде функціонувати в середовищі, що змінилося, дозволить визначити той «ідеальний образ» підприємства, що відповідає новому середовищу і який послужить основою для визначення рівня нормативної адаптивності підприємства.

Аналіз і оцінка внутрішнього середовища підприємства, крім виявлення сильних і слабких сторін його функціонування в умовах, що змінилися, припускає співвіднесення сформованого стану підприємства з тим його «ідеальним образом», що відповідає новим умовам господарювання.

Іншими словами, визначається рівень фактичної адаптивності підприємства і проводиться порівняння його з рівнем нормативної адаптивності. Результатом такого порівняння є виявлення діапазону адаптації даного підприємства до нових умов господарювання.

Другий етап – це *розробка стратегічних цілей адаптації та відповідних стратегічних нормативів на основі визначеного рівня адаптаційного потенціалу*. Формування цілей і завдань, які повинні відображати рівень, на який необхідно вивести діяльність по задоволенню споживачів. Цілі та відповідні до них завдання повинні створювати мотивацію персоналу, що працює на підприємстві, та включати чотири типи цілей (кількісні, якісні, стратегічні, тактичні).

Розробка й аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії. Даний процес – серцевина механізму адаптації, тому що в ньому приймаються рішення про те, яким чином підприємство буде досягати свої мети й реалізовувати корпоративну місію. Дослідження літературних джерел з цієї тематики дає підстави для виокремлення таких можливих стратегій адаптації підприємств [6, 7 та ін.]:

- ✦ *стратегія активної адаптації* – підприємство готове до адаптації й темп адаптаційних змін є досить високим. Наявні розроблені принципи адаптації, моделі, що враховують як характер змін, так і масштаб діяльності підприємства. Процес адаптації носить системний характер, що охоплює всі сфери діяльності підприємства та підпорядковані підрозділи. При цьому підприємства шукають нові господарські зв'язки,

розширюють ринки збуту, використовують сучасні технології, перебудовують бізнес-процеси та організаційну структуру, орієнтуються на ринкові ціни і т. ін. Дана стратегія відповідає групі процесів розвитку – процесам якісних прогресивних змін системи;

- ✦ *стратегія консервативної адаптації* – підприємство є пасивним (екстенсивний розвиток у рамках завойованої ніші), його поведінка за багатьма аспектами є інерційною. При цьому підприємство не уживає активних кроків на ринку щодо розширення масштабів діяльності, вирішує проблеми традиційно, зберігає неефективні господарські зв'язки, не веде пошук нових поставальників та споживачів, застосовує витратну модель ціноутворення і т. ін. У рамках даної стратегії процеси функціонування підприємства як системи ведуть до простого відтворення його основних економічних характеристик;
- ✦ *стратегія ситуаційної адаптації* – адаптаційні процеси мають вибіркового характер залежно від виду та інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Сутність стратегії полягає в адаптації управління підприємством до конкретних обставин, які на певний період часу мають великий вплив на його функціонування. При цьому адаптація відбувається на основі результатів «ситуаційного мислення», які дозволяють підприємствам приймати рішення щодо доцільності використання тих чи інших прийомів та методів управління для досягнення поставлених цілей [8].

Реалізація стратегії – є критичним процесом, оскільки реалізація стратегічного плану приводить підприємство до успіху, тобто дозволяє адаптуватися до умов зовнішнього середовища. Для ефективної реалізації стратегії необхідно виконання таких вимог: стратегічні цілі повинні бути добре структуровані, доведені та прийняті персоналом; має бути розроблений чіткий план дій з реалізації стратегії, який обґрунтовано необхідними ресурсами.

Оцінка й контроль стратегії. Завдання полягає в тому, щоб з'ясувати, чи приводить реалізація стратегії до досягнення мети підприємства. Під час оцінки стратегії адаптації важливо контролювати її внутрішню сумісність із можливостями підприємства, володінням необхідними ресурсами для реалізації стратегії найбільш ефективним способом.

Також необхідно перевіряти в стратегії припустимий ступінь ризику, урахування зовнішніх небезпек і можливостей.

Система показників оцінки стратегії адаптації повинна містити показники зовнішньої та внутрішньої ефективності. Зовнішня ефективність стратегії, відображаючи ступінь відповідності діяльності вимогам ринку може вимірюватися такими показниками, як частка ринку підприємства та її динаміка, обсяг продажів і його динаміка, чистий прибуток, рентабельність

продажів і т. ін. Внутрішня ефективність стратегії визначається в основному рівнем витрат виробництва й збуту продукції та може вимірюватися такими показниками, як продуктивність праці, рентабельність продукції, плінність кадрів і т. ін.

Важливо, щоб оцінка і контроль стратегії адаптації проводилися системно й безупинно. Якщо контроль реалізації стратегії свідчить про недосяжність цілей, то це повинне служити сигналом для коригування процесу реалізації стратегії або самої стратегії адаптації.

ВИСНОВКИ

Формування і реалізація стратегії адаптації як комплексу технічних, організаційних, інформаційних і управлінських структурних заходів управління дозволить утримувати підприємство на шляху сталого розвитку, адекватно й швидко реагуючи на стан й зміни зовнішнього середовища, забезпечити оперативну перебудову діяльності всіх структурних одиниць, а також внести відповідні зміни у функціональні стратегії підприємства. Основна принципова відмінність адаптивної стратегії від інших полягає в її готовності до змін внутрішнього і зовнішнього середовища у вигляді готового набору можливих варіантів поведінки. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Minzberg H.** The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies / H. Minzberg // *California Management Rev*, 1987. – 367 p.
2. **Stlines G. A.** Mines Management policy and strategy / Georg A. Stlines, John B. Cook. – N. Y. Macmillan, 1977. – P. 41 – 42.
3. **Braybrook P.** A strategy of Decision: Policy Evaluation as a Social Process / P. Braybrook, C. E. Lindbloom. – N.Y., 1963. – 197 p.
4. **Andrews K. R.** The Concept of Corporate Strategy. Home Wood / K. R. Andrews. – Izwin, 1971 (Revised ed. 1980). – 378 p.
5. **Steiner G. A.** Top Management Plaining / G. A. Steiner. – N.Y., Macmillan, 1969. – 193 p.
6. **Таранова Е. В.** Стратегии адаптации предприятий легкой промышленности к инновационным изменениям / Е. В. Таранова // Социологические исследования. – 2008. – № 9. – С. 47 – 52 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.isras.ru/socis_2008_9.html
7. **Білошкурська Н. В.** Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства / Н. В. Білошкурська // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 12 (114). – С. 101 – 104.
8. **Лєпа Р. Н.** Ситуационный механизм принятия управленческих решений: методология, модели и методы : монография / Р. Н. Лєпа ; НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Д. : ООО «Юго-Восток, ЛТД», 2006. – 308 с.

Науковий керівник – Гросул В. А., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри прикладної економіки та інформаційних систем Харківського державного університету харчування та торгівлі

REFERENCES

- Andrews, K. R. *The Concept of Corporate Strategy*. Illinois: Izwin, 1971.
- Braybrook, P., and Lindbloom, C. E. *A strategy of Decision: Policy Evaluation as a Social Process*. New York, 1963.

Biloshkurska, N. V. "Modeli adaptivnoi povedinky ta ikh rol u formuvanni ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva" [Models of adaptive behavior and their role in shaping economic security]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 12 (114) (2010): 101-104.

Lepa, R. N. *Situatsionnyy mekhanizm priniatiia upravlencheskikh resheniy: metodologiya, modeli i metody* [Situational management decision-making mechanism: methodology, models and methods]. Donetsk: Yugo-Vostok LTD, 2006.

Minzberg, H. "The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies". *California Management Rev*. (1987).

Stlines, G. A., and Mines., J. B. *Management policy and strategy*. New York: Macmillan, 1977.

Steiner, G. A. *Top Management Plaining*. New York: Macmillan, 1969.

Taranova, E. V. "Strategii adaptatsii predpriyatiy legkoy promyshlennosti k innovatsionnym izmeneniam" [Adaptation strategies of light industry enterprises to innovative changes]. http://www.isras.ru/socis_2008_9.html