

УДК 339.5

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-8>

Дамір Валерійович КУЛІШ,

докторант,

Запорізький національний університет

ORCID ID: [0000-0003-2224-1078](https://orcid.org/0000-0003-2224-1078)

АДАПТИВНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ДО ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Досліджено теоретичні аспекти адаптивності стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств до особливостей діяльності підприємств.

Здатність адаптуватися до мінливого бізнес-середовища не проста. Жорсткість часто виникає через те, що підприємства зосереджуються лише на минулих успіхах. Вони все ще дотримуються старої стратегії, незалежно від того, актуальна вона для поточних умов чи ні. Як наслідок, компанії повільно змінюються та негнучкі.

Стратегічна адаптивність ЗЕД може бути джерелом конкурентної переваги для підприємства. Це дозволяє конкурентам не виходити за межі підприємства при зміні середовища. Таким чином підприємство буде залишатися конкурентоспроможним.

Зовнішнє середовище знаходиться поза контролем компанії. Таким чином, компанії не можуть змінювати його і направляти зміни за своїм бажанням. Вони можуть лише адаптуватися. Досягти стратегічної адаптивності непросто, оскільки для цього потрібні три різні сприятливі можливості. По-перше, підприємствам потрібна стратегічна чутливість, щоб швидко реагувати на навколишнє середовище та передбачити ринкові тенденції та зміни, щоб зберегти свою конкурентну перевагу. По-друге, підприємства повинні демонструвати єдність лідерства. Підприємства повинні приймати рішення швидко, що вимагає від їх керівників вищої ланки діалогу, інтеграції та узгодження їхніх інтересів. По-третє, існує потреба в плинності ресурсів, що вимагає від підприємств оперативного розміщення ресурсів там, де вони найбільше потрібні.

Адаптивність можна концептуалізувати в контексті стратегії як сукупність якостей, що виявляються за певних умов. Це набір можливостей і здатності підприємства змінювати, коригувати та вста-

новлювати певні практики управління, що проявляється в пошуку, створенні та оцінці рішень і в зміні цілей зі швидкістю, свободою дій і сприйнятливістю до змін на початку від уважного спостереження за нестабільним станом бізнес-середовища, стаючи ознакою стратегічної культури.

Адаптивність стратегії ЗЕД – це концепція з тимчасовим, людським, оперативним, контекстуальним та економічним вимірами, в межах якої розрізняють реактивну та проактивну перспективи; потенціалу та координації; структурність, різноманітність, об'ємність і якість; відносні зусилля, ресурси та витрати.

Виходячи з величини і перспектив, визначено, що можна оцінити ступінь конкретної стратегічної адаптивності ЗЕД для різних стратегічних планів і контекстних ситуацій, що дозволить шукати важелі регулювання зазначеного ступеня, які дозволяють краще адаптувати стратегію ЗЕД до різних ситуацій мінливого середовища.

Ключові слова: адаптивність, особливості діяльності підприємств, стратегічне планування, зовнішньоекономічна діяльність.

Damir KULISH

Doctoral student
of Zaporizhzhya National University

ADAPTABILITY OF STRATEGIC PLANNING OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISES TO THE SPECIFICS OF ENTERPRISES' ACTIVITIES

Theoretical aspects of the adaptability of strategic planning of foreign economic activity of enterprises to the specifics of enterprises' activities are studied.

The ability to adapt to a changing business environment is not easy. Rigidity often occurs because businesses focus only on past successes. They still adhere to the old strategy, regardless of whether it is relevant to current conditions or not. As a result, companies are slow to change and inflexible.

Strategic adaptability of foreign economic activity can be a source of competitive advantage for an enterprise. This allows competitors not to go outside the enterprise when the environment changes. Thus, the company will remain competitive.

The external environment is beyond the company's control. Thus, companies cannot change it and direct changes at will. They can only

adapt. Achieving strategic adaptability is not easy, as it requires three different enabling opportunities. First, businesses need strategic sensitivity to respond quickly to the environment and anticipate market trends and changes to maintain their competitive advantage. Second, businesses must demonstrate unity of leadership. Businesses need to make decisions quickly, which requires their senior managers to engage in dialogue, integration, and alignment of their interests. Third, there is a need for resource turnover, which requires enterprises to quickly place resources where they are most needed.

Adaptability can be conceptualized in the context of strategy as a set of qualities that manifest themselves under certain conditions. This is a set of opportunities and abilities of the enterprise to change, adjust and establish certain management practices, which is manifested in the search, creation and evaluation of solutions and in changing goals with speed, freedom of action and sensitivity to changes in the beginning from careful observation of the unstable state of the business environment, becoming a sign of a strategic culture.

The adaptability of a foreign economic activity strategy is a concept with temporal, human, operational, contextual, and economic dimensions that distinguishes between reactive and proactive perspectives; capacity and coordination; structure, diversity, volume, and quality; and Relative Effort, resources, and costs.

Based on the size and prospects, it is determined that it is possible to assess the degree of specific strategic adaptability of foreign economic activity for different strategic plans and contextual situations, which will allow us to look for levers for regulating this degree that allow us to better adapt the foreign economic activity strategy to different situations of a changing environment.

Keywords: *adaptability, features of enterprises'activities, strategic planning, foreign economic activity.*

Постановка проблеми. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємства є вирішальним для успіху на зовнішніх ринках. У нинішній несприятливій економічній ситуації, яка характеризується несподіваними подіями, які впливають на економіку країн і, відповідно, на їхні підприємства, стратегічна адаптивність швидко захопила інтерес керівників вищої та середньої ланки. Цей період нестабільності супроводжується глобальною економікою, яка все ще оговту-

ється від наслідків пандемії, світовими фінансовими ринками, які переживають наслідки війни в Україні, і стагнацією в трьох найбільших економіках (Сполучені Штати, Китай і Європейський Союз). На цьому тлі підприємства ЗЕД стикаються з ризиками тривалої інфляції, що призведе до підвищення цін на виробничі ресурси, жорсткіших фінансових умов, які можуть перешкоджати фінансуванню нових проєктів і підприємств, а також геополітичної фрагментації між найбільшими економіками, що може перешкоджати торгівлі на міжнародних ринках. У такому контексті є сенс того, що існує зростаючий інтерес до теми стратегічної адаптивності, оскільки підприємства шукають найбільш прийнятні способи навігації в турбулентному середовищі, хоча ця концепція не нова.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Існує мало доказів того, які рушійні сили спонукають підприємства досягти високого рівня стратегічної адаптивності. Наприклад, нещодавнє дослідження показало, що стратегічна адаптивність зменшується в міру старіння, але не в міру зростання підприємств. Турбулентність навколишнього середовища (тобто конкуренція на ринку, який дуже постраждав від прискорених змін або збоїв) також згадується як рушійна сила стратегічної адаптивності. Проте немає методології щодо драйверів стратегічної адаптивності. Крім того, ці драйвери можуть по-різному впливати на різні активні можливості.

Загалом підприємства ЗЕД є не лише продуктивнішими та інноваційнішими, але й більш складними, ніж ті, які конкурують лише в одній країні (шляхом експорту в інші географічні регіони, створення дочірніх компаній за кордоном або обох). Цим компаніям необхідно йти в ногу з багатограним конкурентним середовищем, тому керівники та менеджери, які керують цими підприємствами, ймовірно, будуть ще більше зацікавлені в тому, як вони можуть досягти стратегічної адаптивності при ЗЕД.

Адаптація методології стратегічного планування ЗЕД підприємств до особливостей діяльності підприємств різних сфер діяльності є одним із тих, ймовірно, надмірно вживаних виразів, які підприємства прийняли останніми роками. Цей термін, який керівники часто використовують, щоб пояснити, що підприємство може реагувати або навіть передбачати та стимулювати зміни

шляхом перевизначення своєї стратегії ЗЕД. Адаптація методології стратегічного планування ЗЕД підприємств до особливостей діяльності підприємств різних сфер діяльності включають такі дослідження:

1) телекомунікації, де проаналізувано еволюцію Nokia за 20 років і запропоновано структуру, яка дозволить організаціям підтримувати та відновлювати стратегічну гнучкість у міру їхнього розвитку;

2) туризму, де стверджували, що адаптивність стратегії необхідна для підвищення інновацій та конкурентоспроможності туристичних організацій;

3) автомобільного сектору, де досліджували, як адаптивність стратегії може бути реалізована в автомобільному секторі;

4) нафтогазового сектору, чи можна використовувати структуру динамічних можливостей для підвищення стратегічної адаптивності високотехнологічних підприємств, що працюють на високошвидкісних ринках, таких, як нафтогазовий сектор;

5) електроніки, де дослідили німецькі фірми в електронній промисловості та зробили висновок, що стратегічна адаптивність позитивно пов'язана з інноваціями бізнес-моделі;

6) моди, де досліджено адаптивні партнерства з постачання в італійських модних компаніях і емпірично оцінено характеристики постачання, необхідні для сприяння адаптивності стратегії;

7) будівельному секторі, де проаналізували великі будівельні організації в Туреччині, щоб підкреслити, що ІТ необхідно запровадити/поширити для підтримки гнучкості;

8) освіті, де переглянуті, наскільки адаптивні стратегії корисні для регулювання команди та управління проектами.

Переглянувши підходи різних науковців, було визначено адаптацію як стратегічну адаптивність та здатність, яка дозволяє підприємствам передбачати, реагувати та вловлювати швидкі зміни в середовищі шляхом переосмислення своїх корпоративних стратегій та адаптації своїх конкурентних і функціональних стратегій для виживання та створення цінності. Література про адаптацію методології стратегічного планування ЗЕД підприємств свідчить про те, що маємо обмежені знання, щоб повною мірою та проактивно використовувати потенціал підприємств для впровадження адаптивності в їх місцеві чи міжнародні операції, не жертвуючи своїми фундаментальними цінностями та поточною

ефективністю, але з метою виживання та процвітання на внутрішньому та транскордонному ринках. Таким чином, хотілося б додати знання до наявної літератури, проливаючи світло на різні аспекти «адаптивності» в ЗЕД, пропонуючи стратегічну адаптивність як один з ключових нематеріальних активів, який підприємства повинні постійно розвивати.

Мета статті – дослідити теоретичні аспекти адаптивності стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств до особливостей діяльності підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перша теоретична концепція, яка виникає в літературі про стратегічну адаптивність – це лідерство. Рівень адаптивності, якого може досягти підприємство, значною мірою залежить від її керівництва, тому лідери впливають на безліч організаційних аспектів, таких як бачення, структура, процеси, культура та загальний організаційний спосіб мислення. Крім того, гіперконкурентне середовище вимагає стилю лідерства, який охоплює зміни та інновації й мотивує працівників розумової праці, а не зосереджується на стабільності та збереженні статус-кво.

Друга та одна з найбільш обговорюваних концепцій щодо стратегічної адаптивності та адаптивності підприємства – це концепція управління знаннями. Знання стосуються того, що люди в організації знають про своїх колег, зацікавлених сторін фірми, організаційний процес, а також про особисті та організаційні сильні та слабкі сторони, тоді як адаптивності підприємства стосуються ті практики, які дозволяють цим знанням перетікати, рости разом із кінцевою метою – створення вартості та її подальша капіталізація. При адаптивності підприємства концепція управління знаннями має на меті поширювати потрібні знання в потрібних місцях і в потрібний час.

Дотримуючись концепції управління знаннями, вказується, що ідентифікація знань має на меті виявити поточні сильні та слабкі сторони організації, а також виявити поточні та майбутні потреби в знаннях, необхідних для конкуренції, чого можна досягти за допомогою картування знань. Картування знань забезпечує видимість і прозорість організаційних процесів, визначає фактори успіху та невдачі, вона розкриває основні неявні знання, які зазвичай невидимі та приховані в певних організаційних процедурах. Концепція управління знаннями на

стратегічному рівні веде до виявлення стратегічних прогалин і прогалин у знаннях. Отримання знань збагачує існуючий фонд знань організації та може бути використаний для перегляду організаційних процедур і процедур, відповідно покращуючи реагування, заохочуючи нові підприємницькі можливості та дозволяючи оновлювати організацію. Щоб досягти ефективного відлучення від навчання, організація повинні сприяти безперервному та інтерактивному процесу з особами, на яких впливає процес відлучення від навчання.

Наступна теоретична концепція, яка виникає в літературі зі стратегічної адаптивності, — це управління людськими ресурсами. Жодна організація не може підвищити свій рівень адаптивності без попереднього навчання та навчання своєї робочої сили для роботи в гнучкому середовищі. Турбулентне середовище вимагає дій і від відділу кадрів, який активно бере участь у стратегічних питаннях ЗЕД і діє як стратегічний партнер організації, виходячи за рамки своїх традиційних адміністративних обов'язків. Виступаючи стратегічними партнерами, керівники відділу кадрів беруть участь у стратегічних діалогах, впроваджують програми управління знаннями та талантами, сприяють змінам і розвивають мислення, спрямоване на гнучкість, завдяки чому організації отримують цілісне уявлення та зміцнюють їх колективне зобов'язання.

Оскільки стратегічно адаптивні підприємства потребують постійного підтвердження ресурсів, в адаптивних підприємствах управління людськими ресурсами має бути масштабованим, і воно вводить концепцію масштабованості робочої сили. Масштабованість робочої сили означає здатність організації «постійно підтримувати людські ресурси у відповідності постійного переходу від однієї конфігурації до іншої без кінця, своєчасно та безперебійно». Як далі пояснюють автори, масштабованість складається з двох основних компонентів:

- 1) вирівнювання, яке стосується своєчасного розміщення оптимальної кількості осіб з необхідними навичками в потрібному місці;

- 2) плинність, тобто плавне позиціонування без будь-яких негативних впливів на продуктивності і ефективності, чого можна досягти за допомогою спільного мислення та динамічного управління.

Наступна і остання концепція, яка впливає з літератури про стратегічну адаптивність, — це інформаційні технології (ІТ), які не лише посилаються на їх прямиий вплив на адаптивність, але також пов'язані з попередніми концепціями. ІТ характеризується як фундаментальний засіб для створення стратегій. Технології є важливою частиною адаптивності, і організації повинні інвестувати не лише в самі технології, але й у навчання людей, як їх використовувати. У загальному терміні ІТ-здатність означає здатність організації «отримувати, розгортати, об'єднувати та змінювати конфігурацію ІТ-ресурсів для підтримки та вдосконалення бізнес-стратегій і робочих процесів», і складається з трьох елементів:

1. Можливості інфраструктури, що стосується технологічної основи.
2. Можливість охоплення, яка стосується стратегічного використання та партнерства фонду та осіб з технічними знаннями.
3. Проективної позиції, яка стосується організаційної орієнтації на можливості.

Характеристиками технологічної інфраструктури, яка може забезпечити гнучкість, є адаптивність. Окрім технологічних можливостей інфраструктури, лідерство та структурні характеристики також важливі для ефективного використання та капіталізації технологій. У цьому сенсі зазначимо, що тема узгодження інформаційних технологій широко обговорюється в літературі. Тому підкреслюється необхідність того, щоб організації приділяли увагу не тільки технологічним компетенціям, а також необхідно розвивати атмосферу спільного розуміння.

Для тих підприємств, які зараз конкурують у своїй країні, важливо розуміти, що вихід на міжнародний рівень не обов'язково матиме позитивний вплив на їх стратегічну адаптивність. Іншими словами, розширення операцій на нові країни як засіб підвищення адаптивності — не спрацює. Це може змусити підприємство бути більш обізнаним про навколишнє середовище (враховуючи додаткові географічні умови), але це, швидше за все, зменшить його здатність приймати швидкі рішення.

Таким чином, підприємство не повинно прагнути до інтернаціоналізації лише як засобу підвищення своєї стратегічної адаптивності, а радше як засобу отримати додаткові джерела доходу або диверсифікувати свою існуючу клієнтську базу. Якщо підприємство має на меті підвищити свою стратегічну гнучкість за раху-

нок ЗЕД, тоді воно повинно прагнути забезпечити впровадження механізмів, які запобігатимуть тому, щоб керівництво залишалось таким же єдиним, як раніше.

Для підприємств, які вже є міжнародними, також важливо розглянути, як це впливає на їх стратегічну адаптивність. Хоча вони можуть добре розуміти навколишнє середовище та адаптуватися до змін, вони також повинні наполегливо працювати над узгодженням та інтеграцією поглядів своїх команд керівництва.

На цій підставі вважаємо, що стратегічна адаптивність – це конструкція, яка охоплює кілька сфер діяльності підприємства. Таким чином, це зумовлено внутрішніми характеристиками підприємства та викликано різними елементами, такими як бізнес-орієнтація та бізнес-середовище підприємства. Серед широкого діапазону факторів, які могли б підвищити стратегічну адаптивність, можливо виділити ініціативну групу факторів, що підтверджується наявною теорією та супроводжується правдоподібними пропозиціями.

Вік фірми широко вивчався в літературі, оскільки він є проміжним показником досвіду, накопиченого фірмою. Кілька напрямів дослідження таким чином встановлюють зв'язок між віком підприємства та різними формами ділової ефективності. Стосовно цієї літератури спостерігається кілька зв'язків щодо стратегічної адаптивності. Серед результатів виявлено, що поразка старих підприємств була спричинена їхньою нездатністю адаптуватися до мінливого середовища. З одного боку, підкреслюється, що вік фірми породжує більшу організаційну жорсткість, і через цю більшу жорсткість багато ресурсів і можливостей застарівають, інвестиції в дослідження та розробки зменшуються, витрати збільшуються, а зростання бізнесу сповільнюється. З іншого боку, чим старше підприємство, тим нижча якість корпоративного управління.

Розмір підприємства також є добре відомою змінною в літературі, оскільки вона є показником потенційної жорсткості або гнучкості підприємства. Доведено, що розмір підприємства негативно впливає на адаптивність бізнесу (на операційному, структурному та стратегічному рівнях). Малі підприємства можуть швидше обробляти інформацію, хоча великі можуть краще пристосовуватися до раптових змін у навколишньому середовищі. Причина цього протиріччя полягає у фінансовій адаптивності, якою зазвичай користуються великі підприємства. Ґрунтуючись на цьому, розуміє-

мо, що розмір підприємства є впливовим елементом стратегічної адаптивності.

Існує багато видів стратегічних ресурсів і можливостей, загальних для бізнесу, таких як технології, розробка продукту, виробничий процес, виробництво або логістика, які можна використати при стратегічній адаптивності. Також необхідно використовувати та розвивати нові можливості, щоб отримати вигоду від обставин, які виникають із зовнішнього середовища, враховуючи значну підтримку важливості ресурсних факторів для прогнозування ЗЕД при стратегічній адаптивності, а також аргумент про те, що стратегії ЗЕД, які використовують стратегічні ресурси, перевершують ті, які використовують інші ресурси. Проведено чітке визначення стратегічних ресурсів, пов'язаних з кожною фазою процесу ЗЕД. Стратегічні ресурси належать до трьох визначених рівнів – індивідуального, організаційного та екологічного – і представлені відповідно до фази, з якою вони пов'язані (див. табл. 1).

Таблиця 1. Стратегічні ресурси процесу стратегічного планування ЗЕД

Рівні	Фаза перед заснуванням і початковим періодом	Початкова стадія та рання фаза ЗЕД	Перехідний період від вступу до поствступу	Фаза після вступу
Індивідуальний	Попередній досвід підприємців <ul style="list-style-type: none"> ▪ Міжнародний, промисловий та підприємницький досвід, а також відповідні знання та навички ▪ Глобальне мислення підприємців 	Попередній досвід підприємців <ul style="list-style-type: none"> ▪ Міжнародний, промисловий та підприємницький досвід, а також відповідні знання та навички ▪ Глобальне мислення підприємців 	-	-
	Мережі підприємців <ul style="list-style-type: none"> ▪ Мережі (мобілізація ресурсів) ▪ Різноманітність мережі 	Мережі підприємців <ul style="list-style-type: none"> ▪ Мережі (мобілізація ресурсів) ▪ Різноманітність мережі 	-	-

Закінчення таблиці 1

Рівні	Фаза перед заснуванням і початковим періодом	Початкова стадія та рання фаза ЗЕД	Перехідний період від вступу до поствступу	Фаза після вступу
Організаційний		Людські ресурси <ul style="list-style-type: none"> ▪ Набір різнопланових та висококваліфікованих людей ▪ Знання зовнішнього ринку 	Людські ресурси <ul style="list-style-type: none"> ▪ Набір різнопланових та висококваліфікованих людей ▪ Інвестиції в людський капітал (навчання та винагорода) 	Людські ресурси <ul style="list-style-type: none"> ▪ Інвестиції в людський капітал (навчання та винагорода)
	-	Взаємозв'язок капітальних ресурсів <ul style="list-style-type: none"> ▪ Мережі (придбання ресурсів) 	Взаємозв'язок капітальних ресурсів <ul style="list-style-type: none"> ▪ Мережі (придбання, розвиток і мобілізація ресурсів) 	Взаємозв'язок капітальних ресурсів <ul style="list-style-type: none"> ▪ Мережі (розвиток і мобілізація ресурсів)
	-	Ресурси організаційного капіталу <ul style="list-style-type: none"> ▪ Технологічні ресурси ▪ Інноваційність продукту ▪ Репутація ▪ Організаційне навчання ▪ Можливості роботи в мережі 	Ресурси організаційного капіталу <ul style="list-style-type: none"> ▪ Технологічні ресурси ▪ Інноваційність продукту ▪ Стабільне лідерство ▪ Репутація ▪ Організаційне навчання ▪ Мережа, технологічні, маркетингові та управлінські здібності 	Ресурси організаційного капіталу <ul style="list-style-type: none"> ▪ Технологічні ресурси ▪ Інноваційність продукту ▪ Стабільне лідерство ▪ Репутація ▪ Організаційне навчання ▪ Мережа, технологічні, маркетингові та управлінські здібності ▪ Здатність трансформувати та оновлювати існуючі можливості ▪ Придбання
Екологічний	Характеристика внутрішнього ринку Галузеві фактори Технологічна еволюція	Характеристика внутрішнього ринку Галузеві фактори Технологічна еволюція	-	-

Джерело: розроблено автором

Висновки чітко демонструють дисбаланс у дослідницькій увазі: досліджень двох перших етапів (період перед заснуванням і запуском, вихід на ринок і рання фаза ЗЕД) є численними, але дослідження двох останніх (перехід від входу до наступної фази та фаза після вступу) відсутні.

Тому, рекомендації щодо міжнародних служб підтримки зосереджені, насамперед, на необхідності визначити фазу, на якій опинилося підприємство, щоб допомогти підприємцям або керівним командам визначити та отримати стратегічні ресурси, які дозволять їхньому бізнесу розвиватися. Протягом перших двох етапів служби підтримки можуть спочатку запропонувати програму, зосереджену на навчанні підприємців, щоб допомогти їм усвідомити власну цінність і надати можливість навчити їх, як використовувати переваги своїх мереж і попереднього досвіду. Протягом останніх двох етапів служби підтримки можуть пропонувати програми, які допомагають при ЗЕД підтримувати зростання за кордоном. Таким чином, це вимагає спільного визначення цілей, узгоджених із корпоративною стратегією, і достатньо високої відданості, щоб подолати недовге очікування та адаптувати стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств поки результати стануть значними. Виявлення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства виходу на ринок є дуже корисним, оскільки дозволяє посилатися на можливі найкращі практики, пов'язані з нею, та отримати адаптивну модель, з якої можна починати визначення власного адаптивного стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Виходячи з попередніх міркувань, перспективи вимірів стратегічної адаптивності ЗЕД такі:

Тимчасовий вимір – це час, який підприємство витрачає на коригування будь-якої своєї взаємопов'язаної діяльності, реконфігурацію, готовий зустрітися з новими умовами як з реактивної, так і з проактивної позицій.

Людський вимір адаптивності стратегії можна розглядати як здатність людей змінювати уявлення, навички та компетенції, пов'язані зі стратегічним процесом ЗЕД у кожен контекстний момент, а також рівні координації, встановлені між ними для виконання та контролю стратегії.

Адаптивність стратегії в її операційному вимірі можна пояснити:
а) у структурному аспекті, здатністю стратегічного дизайну пристосовувати функції залучених осіб до вимог кожного контекстуального моменту;

б) у своїй різноманітності до ступеня, в якому можливо запропонувати різні комбінації взаємопов'язаних заходів реалізації відповідно до кожної конкретної ситуації;

с) в об'ємному вираженні до ступеня пристосування до кожного стратегічного контексту кількості, складності та обсягу різних взаємопов'язаних заходів;

г) як ступінь зміни заданих специфікацій якості їхньої взаємопов'язаної діяльності.

Адаптивність стратегії ЗЕД в її контекстному вимірі – це ступінь сприйнятливості як до змін навколишнього середовища, так і до змін внутрішнього середовища, які є достатньо значними, щоб пристосуватися до них у необхідному значенні.

Нарешті, економічний вимір адаптивності стратегії ЗЕД може бути пов'язаний із витратами, пов'язаними із зусиллями щодо внесення змін у стратегічний дизайн, ресурсами, необхідними для цього, і порівняльною перевагою, яку представляє перепроектування впровадження, перед економічним впливом змінної події бізнес-середовища, яка його спричиняє.

Виходячи з вимірів і перспектив, можна оцінити ступінь стратегічної адаптивності ЗЕД, що відкриває можливості визначення конкретного ступеня для різних стратегічних планів і контекстних ситуацій. Ця можливість дозволяє знайти важелі для регулювання ступеня адаптивності, що робить можливим краще пристосування стратегії ЗЕД до різних ситуацій мінливого середовища.

Висновки та пропозиції. Стратегічна адаптивність належить до здатності підприємства адаптуватися до бізнес-середовища. Коли бізнес-середовище змінюється, це підвищує невизначеність і ризики. Отже, адаптивні підприємства прагнуть подолати ці проблеми шляхом адаптації своєї стратегії. Мета полягає в тому, щоб зробити їхню стратегічну адаптивність ЗЕД актуальною та зберегти конкурентну перевагу.

Здатність адаптуватися до мінливого бізнес-середовища не проста. Жорсткість часто виникає через те, що підприємства зосереджуються лише на минулих успіхах. Вони все ще дотримуються старої стратегії, незалежно від того, актуальна вона для

поточних умов чи ні. Як наслідок, підприємства повільно змінюються та адаптивні. Отже, ключ до успішної стратегічної адаптивності ЗЕД залежить від здатності підприємства:

- сканувати оточення та визначати зміни в зовнішньому середовищі. Це можуть бути можливості або загрози ЗЕД;
- визначати величину впливу змін ЗЕД на підприємство;
- розташовувати ресурси, необхідні для адаптації при ЗЕД;
- вносити значні стратегічні зміни до ЗЕД. Для цього потрібне сильне керівництво та операційна гнучкість ЗЕД.

© **Куліш Д.В., 2023**

ЛІТЕРАТУРА

1. Ковбатюк, М. В., Шкляр, В. В., & Петухов, А. С. (2023). Система стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Economic Synergy*. (1). С. 151 – 162. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-12>.

2. Balogun, J., Hope Hailey, V., & Gustafsson, S. (2016), *Exploring Strategic Change*. (4-th ed.) Pearson Education.

3. Battistella, C., De Toni, A.F., De Zan, G., & Pessot, E. (2017). Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study. *Journal of Business Research*. 73. Pp. 65 – 82. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.12.007>.

4. Bennet, N., & Lemoine, J.G., (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*. 57(3). Pp. 311 – 317. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2406676>.

5. Bojica, A.M., Fuentes-Fuentes, M.D., & Fernández-Pérez, V. (2017). Corporate entrepreneurship and codification of the knowledge acquired from strategic partners in Smes. *Journal of Small Business Management*. 55(1). Pp. 205 – 230. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12310>.

6. Cappelli, P., & Tavis, A. (2018). HR goes agile. *Harvard Business Review*, 96(2). Pp. 47 – 53.

7. Collings, D.G., Mellahi, K., & Cascio, W.F. (2019). Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective, *Journal of Management*. 45(2). Pp. 540 – 566. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>.

8. Cunha, M.P., Gomes E., Mellahi, K., Miner, S.A., & Rego A. (2020). Strategic agility through improvisational capabilities: Implications for a paradox-sensitive HRM. *Human Resource Management Review*. 30. 100695. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100695>.

9. Denning, S. (2016). How to make the whole organization «Agile». *Strategy & Leadership*. 44(4). Pp. 10 – 17. <http://dx.doi.org/10.1108/SL-06-2016-0043>.

10. Denning, S. (2017). The next frontier for Agile: strategic management. *Strategy & Leadership*. 45(2). Pp. 12 – 18. <http://dx.doi.org/10.1108/SL-02-2017-0021>.

11. Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human T resource practices contribute. *Human Resource Management Review*. 30 (1). 100693. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmmr.2019.100693>.

12. Harsch, K., & Festing, M. (2019). Dynamic talent management capabilities and organizational agility-A qualitative exploration. *Human Resource Management*. 59(1). Pp. 43 – 61. <https://doi.org/10.1002/hrm.21972>.

13. Kaivo-oja, L.J., & Lauraeus, I.T., (2018). The VUCA approach as a solution concept to corporate foresight challenges and global technological disruption. *Foresight*. 22(1). Pp. 27 – 49. <http://dx.doi.org/10.1108/FS-06-2017-0022>.

14. Klammer, A., & Gueldenberg, S. (2019). Unlearning and forgetting in organizations: a systematic review of literature. *Journal of Knowledge Management*. 23(5). Pp. 860 – 888. <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-05-2018-0277>.

15. Lyu, C., Yang, J., Zhang, F., Teo S.H T., & Guo., W. (2020). Antecedents and consequence of organizational unlearning: Evidence from China. *Industrial Marketing Management*. 84. Pp. 261 – 270. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.07.013>.

REFERENCES

1. Kovbatiuk, M. V., Shkliar, V. V., & Pietukhov, A. S. (2023). Systema stratehichnoho upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu pidpriemstv. *Economic Synergy*. (1). Pp. 151 – 162. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-12>.

2. Balogun, J., Hope Hailey, V., & Gustafsson, S. (2016), *Exploring Strategic Change*. (4-th ed.) Pearson Education.

3. Battistella, C., De Toni, A.F., De Zan, G., & Pessot, E. (2017). Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study. *Journal of Business Research*. 73. Pp. 65 – 82. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.12.007>.

4. Bennet, N., & Lemoine, J.G., (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3). Pp. 311 – 317. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2406676>.

5. Bojica, A.M., Fuentes-Fuentes, M.D., & Fernández-Pérez, V. (2017). Corporate entrepreneurship and codification of the knowledge acquired from strategic partners in Smes. *Journal of Small Business Management*. 55(1).

Pp. 205 – 230. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12310>.

6. Cappelli, P., & Tavis, A. (2018). HR goes agile. *Harvard Business Review*, 96(2). Pp. 47 – 53.

7. Collings, D.G., Mellahi, K., & Cascio, W.F. (2019). Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective, *Journal of Management*. 45(2). Pp. 540 – 566. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>.

8. Cunha, M.P., Gomes E., Mellahi, K., Miner, S.A., & Rego A. (2020). Strategic agility through improvisational capabilities: Implications for a paradox-sensitive HRM. *Human Resource Management Review*. 30. 100695. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100695>.

9. Denning, S. (2016). How to make the whole organization "Agile". *Strategy & Leadership*. 44(4). Pp. 10 – 17. <http://dx.doi.org/10.1108/SL-06-2016-0043>.

10. Denning, S. (2017). The next frontier for Agile: strategic management. *Strategy & Leadership*. 45(2). Pp. 12 – 18. <http://dx.doi.org/10.1108/SL-02-2017-0021>.

11. Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human T resource practices contribute. *Human Resource Management Review*. 30 (1). 100693. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100693>.

12. Harsch, K., & Festing, M. (2019). Dynamic talent management capabilities and organizational agility-A qualitative exploration. *Human Resource Management*. 59(1). Pp. 43 – 61. <https://doi.org/10.1002/hrm.21972>.

13. Kaivo-oja, L.J., & Lauraeus, I.T., (2018). The VUCA approach as a solution concept to corporate foresight challenges and global technological disruption. *Foresight*. 22(1). Pp. 27 – 49. <http://dx.doi.org/10.1108/FS-06-2017-0022>.

14. Klammer, A., & Gueldenberg, S. (2019). Unlearning and forgetting in organizations: a systematic review of literature. *Journal of Knowledge Management*. 23(5). Pp. 860 – 888. <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-05-2018-0277>.

15. Lyu, C., Yang, J., Zhang, F., Teo S.H.T., & Guo., W. (2020). Antecedents and consequence of organizational unlearning: Evidence from China. *Industrial Marketing Management*. 84. Pp. 261 – 270. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.07.013>.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 21.08.2023