

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.10.2>  
УДК 65.012.23

Мар'яна Григорівна **БОРТНІКОВА**

к. е. н., доцент, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2346-8007>

e-mail: [mariana.h.bortnikova@lpnu.ua](mailto:mariana.h.bortnikova@lpnu.ua)

Оксана Василівна **ЗУЗАК**

студентка, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9175-9148>

e-mail: [oksana.zuzak.me.2019@lpnu.ua](mailto:oksana.zuzak.me.2019@lpnu.ua)

## ЕКСПРЕС-ОЦІНЮВАННЯ АДАПТАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВИХОДУ НА ІНОЗЕМНІ РИНКИ

Статтю присвячено вивченню та аналізу питань експрес-оцінювання адаптаційного потенціалу підприємства в умовах виходу на іноземні ринки. Проаналізовано підходи до трактування поняття «адаптаційний потенціал». Наведено структуру адаптаційного потенціалу підприємства, яка формується з організаційного, фінансового, трудового, виробничого, конкурентного, інвестиційного та інноваційного потенціалів. Виокремлено основні інструменти експрес-оцінювання адаптаційного потенціалу підприємства. Розроблено збалансовану систему експрес-оцінювання адаптаційного потенціалу підприємства в умовах виходу на іноземні ринки. Запропоновано механізм формування інформаційної бази для здійснення експрес-оцінювання адаптаційного потенціалу підприємства в умовах виходу на іноземні ринки.

**Ключові слова:** адаптаційний потенціал, експрес-оцінювання, іноземні ринки, збалансована система, інформаційна база

### ВСТУП

У сучасних реаліях все більш динамічне та глобальне середовище економіки спонукає підприємства до визначення їхнього потенціалу та побудов стратегій до виходу на нові ринки збуту. Оскільки глобалізація призводить до зростання конкуренції на міжнародному ринку, то досить важливим є оцінювання адаптаційного потенціалу підприємств в умовах виходу на іноземні ринки, що впливає на їх результативність і визначає готовність до співпраці з глобальними ланцюгами поставок, що дасть змогу розробити стратегії адаптації, які забезпечать успішне проникнення на нові ринки. Виходячи на ринки іноземних країн, підприємство зіштовхується з різними культурними, соціальними та мовними відмінностями. Оцінювання адаптаційного потенціалу допоможе виявити ці відмінності врахувати їх у розробленні маркетингових стратегій, виробництві та комунікаціях з клієнтами на зовнішніх ринках. Саме тому на підприємстві важливо забезпечити ефективність адаптаційних заходів. Найбільш дієвими методами експрес-оцінювання адаптаційного потенціалу є: SWOT-аналіз, дослідження ринку, аналіз конкурентів, експертне оцінювання, формування фокус-групи та проведення локальної експертизи.

Процес експрес-оцінювання адаптаційного потенціалу підприємства відзначається певними властивостями, а саме ймовірністю, експресністю, доцільністю, результативністю, гнучкістю, оперативністю, своєчасністю тощо. Саме завдяки ним виокремлюють експрес-діагностику поміж усіх інших видів діагностування, а також допомагають суб'єктам господарювання визначити чіткі цілі, досягнення яких планується у процесі її здійснення [2]. Щоб підприємству постійно залишатись конкурентоспроможним, потрібно вдосконалюватись та розвиватись, а відповідно для цього потрібно формувати гнучкий механізм для ефективного управління. Механізм управління в адаптаційних умовах – це сукупність елементів, таких як організаційна структура підприєм-

ства, персонал, який забезпечує ефективну його діяльність, техніки та технології, які є в компанії, програмне забезпечення та інші складники.

**МЕТА** статті полягає у виявленні проблем експрес-оцінювання адаптаційного потенціалу підприємств в умовах виходу на іноземні ринки та розроблення шляхів їх вирішення.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інформаційною та методологічною базою статті є наукові роботи, матеріали періодичних фахових та профільних видань, різноманітні Internet ресурси. Для досягнення встановленої мети роботи застосовано загальні методи пізнання (аналізування, спостереження, порівняння тощо) у формуванні основних положень проведеного дослідження; метод графічного моделювання у розробленні й відображенні рекомендованої збалансованої системи експрес-оцінювання адаптаційного потенціалу та механізму формування інформаційної бази для здійснення експрес-оцінювання адаптаційного потенціалу підприємств в умовах виходу на іноземні ринки.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Значення терміну «потенціал» можна визначити як приховані можливості, тобто певні ресурси, які може бути використано для досягнення поставлених цілей, вирішення конкретних проблем тощо.

Проблеми експрес-оцінювання потенціалу підприємств в умовах виходу на зовнішні ринки, а саме в економічному, ресурсному, господарсько-об'єктному та інших аспектах досліджували у своїх працях такі науковці, як: Н.В. Буреннікова, В.О. Ярмоленко, Ю.Ю. Буренніков, В.Е. Шуберанський [1], В.А. Гросул, О.А. Круглова, О.Д. Рачкован [2], О.Б. Гром'як, О.Г. Мельник [3], Т.О. Гусаковська, Л.О. Святний [4], С.Г. Мізюк, Н.В. Коваленко [5], І.О. Пенська [6], Л.І. Піддубна, О.А. Шестакова [7], А.А. Турило [8], Є.О. Шелест, Н.М. Тюріна [9] та ін.

Як зазначають у своїй праці Т.О. Гусаковська та

Л.О. Святний для потенціалу підприємства характерними є постійний розвиток, мобільність, готовність до змін, цілісність, взаємодія усіх його елементів [4].

Безліч науковців та економістів досліджували поняття потенціалу в умовах виходу на іноземні ринки і кожен з них трактує його по-своєму. Наприклад, як зазначає І.О. Пенська, це сукупність усіх можливостей підприємства виготовляти і відповідно реалізовувати готовий товар чи послуги, що мають відносні переваги над аналогічними на міжнародних ринках збуту [6].

Є.О. Шелест та Н.М. Тюріна у своїй праці стверджують, що потенціал – це можливість підприємств задовольняти потреби іноземних ринків готовою продукцією [9].

Л.І. Піддубна та О.А. Шестакова трактують потенціал в умовах виходу на іноземні ринки збуту як сукупність ресурсів, за допомогою яких підприємство може виготовляти продукцію для реалізації на іноземних ринках [7].

Н.В. Буреннікова, В.О. Ярмоленко, Ю.Ю. Буренніков, В.Е. Шуберанський, зі свого боку, відокремлюють п'ять підходів до визначення експортного потенціалу підприємства: системний, специфічний, ресурсний, виробничо-реалізаційний та відтворювальний [1].

С.Г. Мізюк, Н.В. Коваленко зазначають, що для визначення конкурентоспроможності виходу підприємства на міжнародні ринки застосовують безліч розрахункових показників, основними серед яких: частка підприємства у світовому експорті, зростання темпів експорту та імпортів, рівень кваліфікації персоналу в експортній сфері, ефект масштабу в експорті, валютна та абсолютна ефективності від експорту/імпорту, а також економічний ефект від експорту/імпорту товарів та послуг підприємств [5].

У своїх працях А.А. Турило зазначає, що адаптаційний потенціал підприємства в умовах виходу на іноземні ринки відображає здатність до вимог зовнішнього середовища у всіх можливих вимірах, наприклад, у технологічному, ринковому, часовому та показує наскільки ефективним та доцільним є вихід підприємства на нові міжнародні ринки збуту [8].

Проаналізувавши все вищенаведене, варто зазначити, що ефективність адаптації будь-якого підприємства в умовах виходу на іноземні ринки, незалежно від його виду діяльності, залежить від сукупного потенціалу, який складається з організаційного, фінансового, трудового, виробничого, конкурентного, інвестиційного та інноваційного потенціалів відповідно. Саме тому всі ці потенціали є базисом для формування адаптаційного потенціалу при виході на нові ринки збуту (рис. 1).

Як зазначають у своїй праці О.Г. Мельник та О.Б. Гром'як експрес-діагностика відзначається швидкістю, оперативністю та терміновістю здійснення аналізу об'єкта на основі переліку ключових індикаторів, а також рекомендацій для вдосконалення діяльності підприємства та усунення виявлених недоліків. Згідно з дослідженнями науковців, експрес-діагностика – це здійснення оперативного аналізу та визначення стану об'єкта за рахунок обмеженої інформаційної бази для формування попереднього розуміння його стану і параметрів для здійснення ефективних управлінських рішень [3].

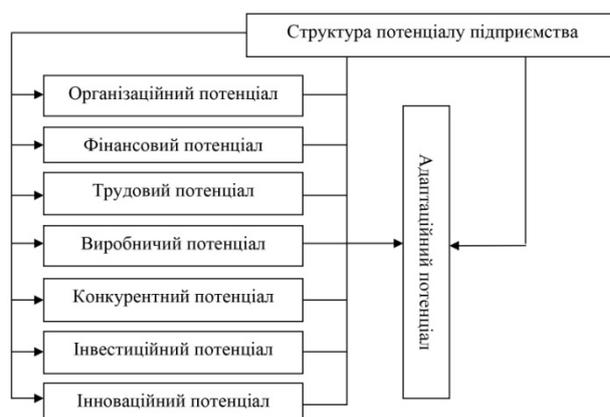


Рис. 1. Структура потенціалу підприємства в умовах виходу на іноземні ринки [сформовано авторами на основі аналізу літературних джерел]

Експрес-оцінювання потенціалу підприємства відзначається певними властивостями, а саме ймовірністю, експресністю, доцільністю, результативністю, гнучкістю, оперативністю, своєчасністю тощо. Саме завдяки ним виокремлюють експрес-діагностику поміж усіх інших видів діагностування, а також допомагають суб'єктам господарювання визначити чіткі цілі, досягнення яких плануються в її здійсненні [7].

Для проведення експрес-оцінювання адаптаційного потенціалу підприємства в умовах виходу на іноземні ринки необхідно застосовувати різноманітні інструменти та методи (рис. 2).



Рис. 2. Основні інструменти експрес-оцінювання адаптаційного потенціалу підприємства в умовах виходу на іноземні ринки [сформовано авторами на основі аналізу літературних джерел]

Як видно з рис. 2, основними елементами оцінювання адаптаційного потенціалу є передусім аналіз ринку, на який планує виходити компанія та оцінювання компетентності працівників, що допоможе ефективно працювати в іноземному середовищі, також важливим є оцінювання розробки міжнародних стратегій підприємства. Це все в сукупності допоможе ефективно оцінити адаптаційний потенціал підприємства та усунути можливі проблеми.

На основі проведеного аналізу доцільно виокремити ключові проблеми експрес-оцінювання адаптаційного потенціалу підприємства в умовах виходу на іноземні ринки. Важливою проблемою є варіативність переліку показників та критеріїв для здійснення експрес-оцінювання адаптаційного потенціалу підприємства в умовах виходу на нові іноземні ринки. Щоб обрати потрібні критерії для ефективного оцінювання необхідно дотримуватись певних вимог, серед яких: ґрунтовний опис наслідків діяльності підприємства в умовах виходу на

іноземні ринки; визначення мети проведення цього оцінювання; виявлення чутливості підприємства до змін факторів зовнішнього середовища; визначення перспектив розвитку підприємства тощо.

Саме тому потрібно насамперед скласти детальний покроковий план визначення ключових показників для здійснення експрес-оцінювання адаптаційного потенціалу підприємства в умовах виходу на іноземні ринки:

1. Ознайомлення із складовими адаптаційного потенціалу.
2. Визначення показників експрес-оцінювання адаптаційного потенціалу відповідно до мети проведення цього оцінювання.
3. Побудова збалансованої системи експрес-оцінювання адаптаційного потенціалу підприємства в умовах виходу на іноземні ринки.

4. Вибір показників та індикаторів для здійснення оцінювання, які найбільш точно розкриють можливості та загрози цього оцінювання.

5. Здійснення розрахунку вибраних показників.

6. Перевірка розрахунків на точність та адекватність.

7. Підсумок проведення даного оцінювання.

Для того щоб вирішити проблему варіативності переліку показників та критеріїв експрес-оцінювання адаптаційного потенціалу підприємства, слід відокремити сукупність усіх показників, які допомагають повноцінно та детально проаналізувати адаптаційний потенціал підприємства при виході на нові ринки збуту, тому доцільним є розроблення збалансованої системи експрес-оцінювання адаптаційного потенціалу в умовах виходу на іноземні ринки (рис. 3).

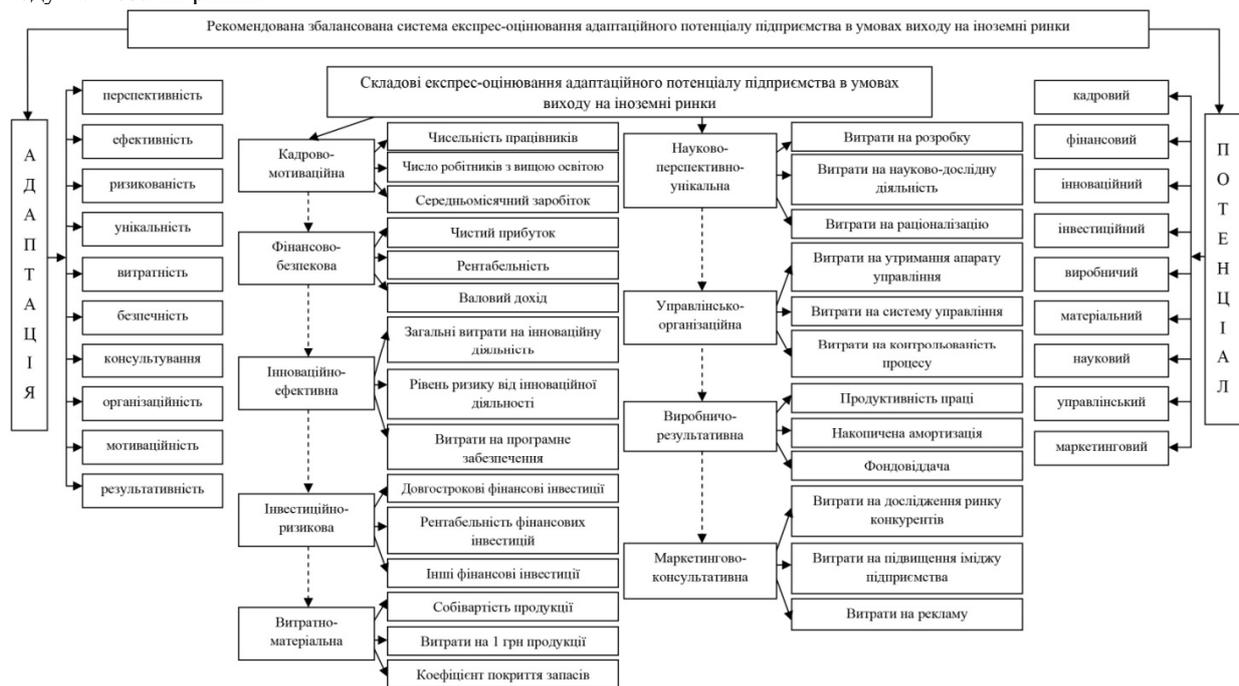


Рис. 3. Рекомендована збалансована система експрес-оцінювання адаптаційного потенціалу підприємства в умовах виходу на іноземні ринки [розроблено авторами на основі аналізу літературних джерел]

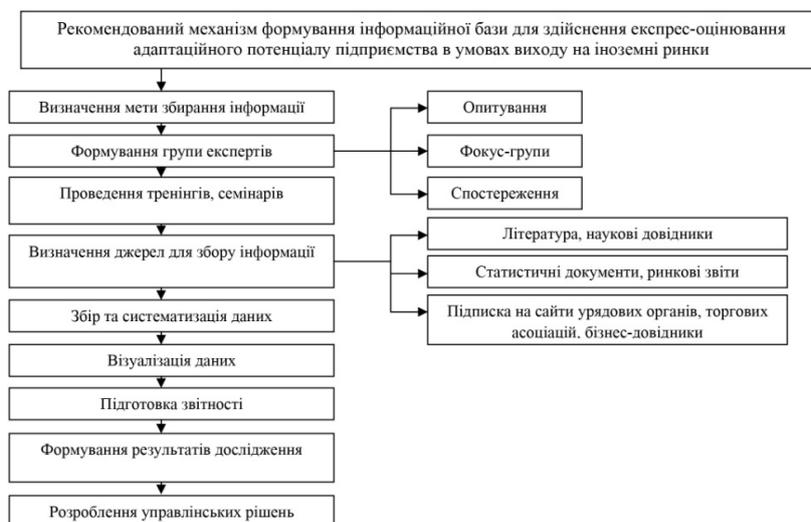


Рис. 4. Рекомендований механізм формування інформаційної бази для здійснення експрес-оцінювання адаптаційного потенціалу підприємства в умовах виходу на іноземні ринки [розроблено авторами на основі аналізу літературних джерел]

Рекомендована система експрес-оцінювання адаптаційного потенціалу дасть змогу визначити можливості підприємства, що допоможе керівництву мати чітке уявлення про майбутній розвиток підприємства, а також дасть змогу порівняти різні аспекти діяльності підприємства і виявити, де виникають проблеми або де потрібні додаткові зусилля для формування стратегії адаптації.

У здійсненні експрес-оцінювання адаптаційного потенціалу в умовах виходу на іноземні ринки працівники підприємства можуть стикнутись також з проблемою несистемності та фрагментарності процесу формування інформаційної бази для здійснення даного оцінювання. Ця проблема виникає, коли наявна інформація про ринки, конкурентів, законодавство, культурні особливості та інші фактори, що впливають на адаптацію підприємства, є обмеженою або не повністю доступною. Це може призвести до неповного розуміння контексту та особливостей нових ринків, на які планує виходити підприємство, що може спричинити помилкові рішення або недооцінку ризиків. Для вирішення цієї проблеми в експрес-оцінюванні адаптаційного потенціалу рекомендовано механізм формування інформаційної бази, що допоможе вдосконалити та оптимізувати процес збирання та оброблення інформації, а також полегшити для працівників підприємства проведення оцінювання потенціалу та прийняття ефективних управлінських рішень (рис. 4).

Основними завданнями цього механізму є: ідентифікація нових можливостей та потенційних загроз для підприємства; прийняття обґрунтованих рішень із входження

на іноземні ринки; підвищення ефективності адаптаційного потенціалу; розроблення відповідної стратегії, що сприятиме покращенню результативності підприємства на нових ринках.

## ВИСНОВКИ

Дослідження питань експрес-оцінювання адаптаційного потенціалу в умовах виходу на іноземні ринки є надзвичайно актуальним та важливим, оскільки вихід на нові ринки збуту вимагає адаптації підприємств до нових умов, культурних особливостей, правових рамок, конкуренції та багатьох інших факторів. В сучасних умовах успішність адаптації є критично важливою для досягнення конкурентних переваг та стабільного функціонування на ринку.

На основі експрес-оцінювання адаптаційного потенціалу формується готовність підприємства до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, вміння підлаштуватися під трансформації міжнародного ринку і залишатись конкурентоспроможним та стійким. Експрес-оцінювання адаптаційного потенціалу може допомогти підприємствам швидко визначити їх готовність та здатність адаптуватися до нових ринків, дає змогу ідентифікувати сильні та слабкі сторони компанії стосовно адаптації та визначити пріоритетні напрямки для вдосконалення. Крім того експрес-оцінювання адаптаційного потенціалу в умовах виходу на нові ринки збуту дає змогу оперативно реагувати на зміни в бізнес-середовищі та швидше приймати рішення щодо адаптації.

### Список використаних джерел

1. Буреннікова Н.В., Ярмоленко В.О., Буренніков Ю.Ю., Шуберанський В.Е. Теоретичні засади результативності діяльності промислових підприємств з урахуванням потенціалу: сутність, значення, показники, підходи до управління. *Бізнес Інформ*. 2023. №2. URL: [https://www.businessinform.net/export\\_pdf/business-inform-2023-2\\_0-pages-174\\_182.pdf](https://www.businessinform.net/export_pdf/business-inform-2023-2_0-pages-174_182.pdf).
2. Гросул В.А., Круглова О.А., Рачкован О.Д. Комплексне оцінювання адаптаційного потенціалу в системі адаптивного управління підприємств торгівлі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. №1. URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2017.1-19>.
3. Гром'як О.Б., Мельник О.Г. Експрес-діагностика діяльності підприємств: сутність та призначення. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. 22.2. URL: [https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2012/22\\_2/159\\_Gro.pdf](https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2012/22_2/159_Gro.pdf).
4. Гусаковська Т.О., Святний Л.О. Інтелектуальний капітал як важлива складова економічного потенціалу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2023. URL: <http://dSPACE.puet.edu.ua/bitstream/123456789/12828/1/16.pdf>.
5. Мізюк С.Г., Коваленко Н.В. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складові та джерела формування конкурентних переваг. *Науковий журнал Класичного Приватного Університету*. 2019. URL: <https://dSPACE.nau.edu.ua/handle/NAU/53041>.
6. Пеньська І.О. Торговельні орієнтири України на світових ринках. *Зовнішня торгівля: право, економіка, фінанси*. 2017. № 2. URL: [http://zt.knute.edu.ua/files/2013/2\(67\)/uazt\\_2013\\_2\\_3.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2013/2(67)/uazt_2013_2_3.pdf)
7. Піддубна Л.І., Шестакова О.А. Експортний потенціал підприємства: сутність і системні імперативи формування і розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 37. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/eksportniy-potentsial-pidpriemstva-sutnist-i-sistemniimperativi-formuvannya-ta-rozvitku>
8. Турило А.А. Теоретико-методичні підходи до оцінювання і класифікації процесу адаптації. *Наука й економіка*. 2014. № 3 (35). С. 199–206.
9. Шелест Є.О., Тюріна Н.М. Структуризація експортного потенціалу на основі визначення складових його загального конкурентоспроможного ресурсу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 3. Т. 3. С.92–98.

### References

1. Burennikova N.V., Yarmolenko V.O., Burennikov Yu.Yu., Shuberanskyi V.E. Theoretical foundations of the performance of industrial enterprises taking into account the potential: essence, meaning, indicators, approaches to management. *Business Inform*. 2023. No. 2. URL: [https://www.businessinform.net/export\\_pdf/business-inform-2023-2\\_0-pages-174\\_182.pdf](https://www.businessinform.net/export_pdf/business-inform-2023-2_0-pages-174_182.pdf) (in Ukrainian).
2. Hrosul, V.A., Kruhlova O.A., Rachkovan, O.D. Adaptive potential complex assessment in the system of trade enterprises adaptive management. *Marketing and Management of Innovations*. 2017. No. 1. URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2017.1-19> (in Ukrainian).
3. Hromiak O.B., Melnyk O.H. Express diagnostics of enterprise activity: essence and purpose. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*. 2012. 22.2. URL: [https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2012/22\\_2/159\\_Gro.pdf](https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2012/22_2/159_Gro.pdf). (in Ukrainian).
4. Husakovska T.O., Sviatnyi L.O. Intellectual capital as an important component of the economic potential of the enterprise. *Black Sea Economic Studies*. 2023. URL: <http://dSPACE.puet.edu.ua/bitstream/123456789/12828/1/16.pdf>. (in Ukrainian).
5. Miziuk S.H., Kovalenko N.V. International competitiveness of the enterprise: essence, main components and sources of formation of competitive advantages. *Scientific journal of the Classical Private University*. 2019. URL: <https://dSPACE.nau.edu.ua/handle/NAU/53041> (in

Ukrainian).

6. Pienska I.O. Trade orientations of Ukraine on world markets. *Foreign trade: law, economy, finance*. 2017. No. 2. URL: [http://zt.knute.edu.ua/files/2013/2\(67\)/uazt\\_2013\\_2\\_3.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2013/2(67)/uazt_2013_2_3.pdf) (in Ukrainian).

7. Piddubna L.I., Shestakova O.A. Export potential of the enterprise: essence and systemic imperatives of formation and development. *Herald of the economy of transport and industry*. 2012. No. 37. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/eksportniy-potentsial-pidpriemstva-sutnist-i-sistemniimperativi-formuvannya-ta-rozvitku> (in Ukrainian).

8. Turylo A.A. Theoretical and methodological approaches to assessment and classification of the adaptation process. *Science and economics*. 2014. No. 3 (35). pp. 199–206. (in Ukrainian).

9. Shelest E.O., Tiurina N.M. Structuring of the export potential based on the determination of the components of its overall competitive resource. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*. 2010. No. 3. Vol. 3. pp. 92–98. (in Ukrainian).

**Mariana BORTNIKOVA**

PhD in Economics, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2346-8007>

e-mail: [mariana.h.bortnikova@lpnu.ua](mailto:mariana.h.bortnikova@lpnu.ua)

**Oksana ZUZAK**

student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9175-9148>

e-mail: [okšana.zuzak.me.2019@lpnu.ua](mailto:okšana.zuzak.me.2019@lpnu.ua)

## EXPRESS EVALUATION OF THE ADAPTATION POTENTIAL OF THE ENTERPRISE DURING THE ENTERING FOREIGN MARKETS

**Introduction.** Since globalization leads to increased competition in the international market, it is important to evaluate the adaptation potential of enterprises in the context of entering foreign markets, which affects their performance and determines their readiness to cooperate with global supply chains, which will allow developing adaptation strategies that will ensure successful penetration into new markets. Evaluate of the adaptation potential will help identify these differences and take them into account when developing marketing strategies, production, and communications with customers in foreign markets.

**The purpose of the paper** is to identify the problems of express evaluation of the adaptation potential of enterprises in the conditions of entering foreign markets and to develop ways to solve them.

**Results.** The study of issues of express assessment of adaptation potential in conditions of entering foreign markets is extremely important and relevant, since the company must be adapted to new conditions, cultural features and many other factors. During the research, problems that need to be solved were identified, namely: the variability of the list of indicators and criteria for the express assessment of adaptation potential in the conditions of entering foreign markets; non-systematic and fragmented nature of the process of forming an information base for express assessment of adaptation potential in the conditions of entering foreign markets. The results of the conducted research are recommended ways of solving the identified problems, in particular: formation and implementation of a balanced system of express assessment of the adaptation potential of enterprises in terms of entering foreign markets; development and implementation of a mechanism for the formation of an information base for the express evaluation of the adaptation potential of enterprises in the conditions of entering foreign markets.

**Conclusion.** In modern conditions, successful adaptation is critically important for achieving competitive advantages and stable functioning on the market. On the basis of an express evaluation of the adaptation potential, the readiness of the enterprise for changes in the internal and external environment, the ability to adapt to the transformations of the international market and remain competitive and stable is formed.

**Keywords:** adaptation potential, express evaluation, foreign markets, balanced system, information base