

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-101>

УДК 330.3+339

# ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ АДАПТАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ-ЕКСПОРТЕРІВ В УМОВАХ АКТИВІЗУВАННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

## PRINCIPLES OF FORMATION OF ADAPTATION MECHANISMS FOR THE DEVELOPMENT OF EXPORTING ENTERPRISES IN CONDITIONS OF ACTIVATION OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES

**Георгіаді Неллі Георгіївна**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8348-5458>

**Лилик Віталій Володимирович**

аспірант,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2665-4188>

**Heorhiadi Nelli, Lylyk Vitaliy**  
Lviv Polytechnic National Univesity

У статті розглянуто комплексний підхід, що включає принципи формування адаптаційних механізмів розвитку підприємств-експортерів в умовах активізації євроінтеграційних процесів. Відповідність європейським стандартам і нормам, гнучкість та інноваційність, взаємодія з міжнародними інститутами, стратегічне планування та управління ризиками, навчання та розвиток персоналу, цифровізація та використання ІТ-технологій, а також екологічна відповідальність є ключовими принципами успішної адаптації та розвитку на міжнародній арені. Гнучкість та інноваційність дозволяють швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Взаємодія з міжнародними інститутами та застосування передових ІТ-рішень сприяють розширенню географії присутності та підвищенню ефективності операцій. Впровадження екологічної відповідальності відкриває доступ до нових ринків.

**Ключові слова:** адаптація, механізм, принцип, розвиток, підприємство-експортер, євроінтеграційні процеси.

This article substantiates that the globalization and internationalization of markets, along with growing competition, create a need for enterprises to adapt their strategy and tactics to successfully enter new markets and maintain competitiveness. European integration and free trade provide new opportunities, but require adaptation to new standards and conditions. Changes in consumer demand, technological innovation, changes in international politics, environmental factors and global crises create additional challenges that businesses must consider. The study of adaptive development mechanisms allows enterprises to develop solutions that help them function successfully in these complex conditions. It has been proven to drive innovation, improve governance and develop best practices to support export businesses. On the basis of a detailed examination of the principles of the formation of adaptation mechanisms for the development of exporting enterprises in the conditions of the activation of European integration processes, it has been proven that compliance with European standards and norms, flexibility and innovation, interaction with international institutions, strategic planning and risk management, training and development of personnel, digitization and use of IT – technologies, as well as environmental responsibility are the key principles of successful adaptation and development in the international arena. It is argued that flexibility and innovation allow companies to quickly respond to changes in the market environment and take advantage of new opportunities for growth. It is substantiated that interaction with international institutions and the use of advanced IT solutions contribute to expanding the geography of presence and increasing the efficiency of operations. Implementation of environmental responsibility not only strengthens the company's reputation, but also opens access to new markets,

ensuring sustainable growth. Thus, a comprehensive approach to adaptation, which includes the above principles, is crucial for the success of exporting enterprises in modern conditions of globalization and intensification of European integration processes.

**Keywords:** adaptation, mechanism, principle, development, exporting enterprise, European integration processes.

**Постановка проблеми.** Глобалізація та інтернаціоналізація ринків, разом із зростаючою конкуренцією, створюють необхідність для підприємств адаптувати свою стратегію та тактику для успішного виходу на нові ринки та збереження конкурентоспроможності. Євроінтеграція та вільна торгівля надають нові можливості, але вимагають адаптації до нових стандартів та умов. Зміни у споживчому попиті, технологічні інновації, зміни в міжнародній політиці, екологічні фактори та глобальні кризи створюють додаткові виклики, які підприємства повинні враховувати. Дослідження принципів формування адаптаційних механізмів розвитку дозволяє підприємствам розробляти рішення, які допомагають їм успішно функціонувати в цих складних умовах, і є актуальним і важливим для розвитку підприємств-експортерів у сучасному світі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика формування адаптаційних механізмів привертає увагу багатьох сучасних науковців. Так, М. Гончар [1] і Т. Шабатура [5] досліджують сутність цього поняття. Н. Ілляшенко [2] і Т. Олійник [4] вивчають стратегії адаптації підприємств до умов їх діяльності. Т. Коритко і С. Пілецька розглядають модель адаптивної системи менеджменту промислових підприємств [3]. Вивчення літературних джерел за даної проблематикою дозволило уточнити поняття адаптаційного механізму підприємства-експортера, під яким слід розуміти стратегічні дії та процеси, які підприємство використовує для успішного функціонування на міжнародних ринках та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Узагальнення огляду літературних джерел [1–5] дозволили виокремити сутнісні ознаки цього поняття: міжнародна діяльність, аналіз ринку, зміна стратегій, управління ризиками, доступ до інформації, гнучкість, спеціалізація, моніторинг і вдосконалення.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** У науковій літературі відсутній комплексний підхід до процесу адаптації підприємств-експортерів, який би включав принципи такої адаптації і був би вирішальним для успіху підприємств-експортерів у сучасних умовах глобалізації та інтенсифікації євроінтеграційних процесів.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є розроблення комплексного підходу до формування адаптаційних механізмів розвитку підприємств-експортерів на засадах виокремлення принципів такої адаптації в умовах активізації євроінтеграційних процесів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вивчення літературних джерел дозволяє виокремити такі принципи формування адаптаційних механізмів розвитку підприємств-експортерів в умовах активізування євроінтеграційних процесів, як відповідність європейським стандартам і нормам; гнучкість та інноваційність; взаємодія з міжнародними інститутами; стратегічне планування та управління ризиками; навчання та розвиток персоналу; цифровізація та використання ІТ-технологій; екологічна відповідальність. Ці принципи вимагають комплексного підходу та готовності до постійних змін та адаптації, що є ключовими для успішної інтеграції підприємств-експортерів у європейський економічний простір. Розглянемо кожен з цих принципів більш ретельно.

Так, відповідність європейським стандартам і нормам є фундаментальним принципом для підприємств-експортерів, які прагнуть до успіху на європейському ринку. Цей принцип передбачає, що продукція та процеси виробництва мають відповідати строгим європейським вимогам щодо якості, безпеки, екологічності та інших критеріїв, що забезпечують високий рівень захисту споживачів та навколишнього середовища. Для досягнення цієї відповідності підприємствам необхідно інвестувати у вдосконалення своїх технологій, оновлення обладнання, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження сучасних систем управління якістю. Зокрема, важливим є знання та дотримання міжнародних стандартів, таких як ISO, які є визнаними по всьому світу та сприяють покращенню якості продукції та процесів. Сертифікація за цими стандартами слугує доказом для партнерів та споживачів про те, що продукція підприємства безпечна та високоякісна. Окрім того, європейський ринок вимагає дотримання регульованих норм у сфері екології (обмеження на використання певних хімічних речовин, утилізація відходів та енергоефективність).

Підприємства, які впроваджують екологічні ініціативи та використовують відновлювані джерела енергії, не тільки відповідають європейським нормам, але й підвищують свою конкурентоспроможність та покращують імідж на ринку.

Адаптація до європейських стандартів також вимагає від підприємств глибокого аналізу власних процесів та впровадження необхідних змін у виробництво, логістику, маркетинг та послуги післяпродажного обслуговування. Це може включати переосмислення дизайну продукції, її упаковки, маркування та інструкцій з експлуатації, аби вони були зрозумілі та прийнятні для європейських споживачів. Важливим аспектом є також здатність швидко реагувати на зміни в законодавстві та ринкових умовах, що вимагає від підприємств бути гнучкими та інноваційними. У підсумку, відповідність європейським стандартам і нормам є не лише обов'язком, але й стратегічною перевагою для підприємств-експортерів, які прагнуть розширити свою присутність на європейському ринку. Це вимагає від компаній постійного самовдосконалення та інвестицій у якість і безпеку своєї продукції, що в кінцевому підсумку сприяє зростанню їхньої конкурентоспроможності та успіху на міжнародній арені.

Гнучкість та інноваційність становлять основу для розвитку та адаптації підприємств-експортерів в умовах активізації євроінтеграційних процесів. Ці характеристики дозволяють компаніям швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, яке непередбачувано та динамічно змінюється, особливо, у контексті глобалізації та інтеграції ринків. Гнучкість передбачає можливість підприємства швидко адаптуватися до нових ринкових умов, змін у вимогах споживачів, законодавчих та нормативних актах. Вона вимагає від підприємства бути відкритим до змін у виробничих процесах, організаційній структурі, маркетингових стратегіях та моделях ведення бізнесу. Інноваційність, зі свого боку, є ключем до розвитку нових продуктів, послуг, процесів та технологій, що можуть відкрити нові можливості для підприємства на міжнародних ринках. Інновації не тільки сприяють підвищенню конкурентоспроможності продукції, але й ефективності виробничих та управлінських процесів. Підприємства, які інвестують у наукові дослідження та розробку, мають кращі шанси на впровадження інноваційних рішень, що задовольняють вимоги європейських ринків.

Активізація євроінтеграційних процесів ставить перед підприємствами-експортерами виклики, пов'язані з необхідністю відповідати високим стандартам якості, екологічним нормам, а також законодавству ЄС. В цьому контексті гнучкість дозволяє компаніям швидше адаптуватися до таких змін, оптимізувати свої процеси та зменшити можливі ризики. Інноваційність же відкриває двері для розробки нових продуктів або вдосконалення існуючих, що відповідають або навіть перевершують очікування ринку. Успішне поєднання гнучкості та інноваційності вимагає від підприємств створення культури, яка заохочує експерименти, прийняття ризиків та навчання на власних помилках. Це також передбачає інвестиції в розвиток талантів, технологій та досліджень. Підприємства, які розуміють важливість цих аспектів, мають змогу не тільки виживати, але й процвітати на змінних європейських ринках, випереджаючи конкурентів і відкриваючи нові можливості для росту та розвитку. Таким чином, гнучкість та інноваційність є вирішальними для адаптації підприємств-експортерів до динамічного середовища євроінтеграції, дозволяючи їм не тільки відповідати викликам, але й використовувати їх як можливості для розвитку.

Взаємодія з міжнародними інститутами є ключовим принципом формування адаптаційних механізмів розвитку підприємств-експортерів, особливо в контексті євроінтеграційних процесів. Цей принцип передбачає активне співробітництво компаній з різноманітними міжнародними організаціями, урядовими агенціями, торговельними палатами та іншими інституціями, що можуть надавати підтримку в процесі виходу на зовнішні ринки. Така взаємодія дозволяє підприємствам отримувати актуальну інформацію про ринкові умови, нормативні вимоги, можливості фінансування та інші важливі аспекти міжнародної торгівлі. Участь у програмах підтримки, що організуються міжнародними інституціями, може надати підприємствам доступ до новітніх технологій, досліджень та інновацій, сприяючи таким чином підвищенню їхньої конкурентоспроможності. Це також включає можливість участі в міжнародних виставках, ярмарках, бізнес-форумах, де компанії можуть представити свою продукцію широкому колу потенційних партнерів та клієнтів.

Окрім того, співпраця з міжнародними інститутами допомагає підприємствам формувати мережі професійних контактів, що є важливим фактором успіху в міжнародному

бізнесі. Співробітництво з міжнародними інституціями також відіграє важливу роль у захисті прав та інтересів підприємств на міжнародному рівні. Воно може забезпечити доступ до міжнародних арбітражних та судових інстанцій, що дозволяє ефективно вирішувати спори та конфлікти. Така підтримка є незамінною для підприємств, які стикаються з труднощами при веденні бізнесу за кордоном, включаючи бар'єри торгівлі, митні та податкові питання. Водночас взаємодія з міжнародними інститутами вимагає від підприємств високого рівня професіоналізму, здатності представляти свої інтереси та активно використовувати наявні можливості для розвитку. Це передбачає не тільки вміння ефективно комунікувати на міжнародному рівні, але й готовність до навчання та адаптації, оскільки міжнародне середовище постійно змінюється. Залучення до міжнародних програм та проектів, співпраця з іноземними партнерами та активна участь у міжнародних організаціях дозволяють підприємствам-експортерам використовувати глобальні ресурси для свого розвитку, збільшення обсягів продажу та експансії на нові ринки. Таким чином, взаємодія з міжнародними інститутами є невід'ємною частиною стратегії розвитку сучасних підприємств, які прагнуть до успіху в умовах глобалізації та інтеграції світових економічних процесів.

Стратегічне планування та управління ризиками є вирішальними для адаптації підприємств-експортерів до умов активізації євроінтеграційних процесів. Цей принцип передбачає розробку довгострокового плану дій, що враховує потенційні зміни в міжнародному бізнес-середовищі, та визначення стратегій мінімізації ризиків, пов'язаних з цими змінами.

Стратегічне планування дозволяє підприємствам визначити свої довгострокові цілі та розробити конкретні кроки для їх досягнення, враховуючи можливість входження на нові ринки, розширення продуктового портфеля чи адаптацію до змін у міжнародному законодавстві. Управління ризиками є невід'ємною частиною стратегічного планування, оскільки дозволяє ідентифікувати, оцінити та розробити відповідні заходи для мінімізації потенційних загроз для бізнесу. Це охоплює широкий спектр ризиків, включаючи фінансові, операційні, ринкові, політичні та юридичні аспекти, які можуть вплинути на діяльність підприємства на міжнародних ринках. Ефективне управління ризиками передбачає не лише їх ідентифікацію та оцінку, але й роз-

робку стратегій їх запобігання чи мінімізації, таких як диверсифікація ринків, страхування, хеджування валютних ризиків та створення резервних фондів. Активізація євроінтеграційних процесів вносить додаткові виклики та можливості для підприємств-експортерів, зокрема, через зміни в торговельних угодах, митних тарифах, стандартах продукції та екологічних нормах. Підприємства, які ефективно керують ризиками, здатні краще захистити себе від потенційних втрат та скористатися новими можливостями, що виникають в результаті євроінтеграційних процесів.

Важливим аспектом є також здатність до швидкого реагування на непередбачувані події та кризові ситуації, що вимагає від підприємств розробки гнучких стратегій та оперативних планів дій. Регулярний моніторинг зовнішнього середовища та внутрішніх процесів дозволяє підприємствам своєчасно виявляти нові ризики та коригувати свої стратегії відповідно до змінюваних умов. Такий підхід забезпечує підприємствам більшу гнучкість та стійкість, дозволяючи їм успішно розвиватися в динамічному та конкурентному міжнародному бізнес-середовищі.

Навчання та розвиток персоналу базується на розумінні того, що ефективність і конкурентоспроможність будь-якого підприємства на міжнародному ринку залежать від кваліфікації та знань його працівників. У зв'язку з цим, систематичне навчання та професійний розвиток персоналу стають ключовими складовими стратегії адаптації компаній до викликів і можливостей, які виникають внаслідок євроінтеграційних процесів. Акцент на навчанні персоналу дозволяє підприємствам підвищити рівень знань та навичок своїх співробітників, що є необхідним для ефективної роботи на європейському ринку. Це охоплює знання європейських стандартів, законодавчих та регуляторних вимог, особливостей ведення бізнесу та культурних аспектів, що впливають на торговельні відносини. Навчання може включати спеціалізовані курси, тренінги, семінари та майстер-класи з різних аспектів міжнародного бізнесу, включаючи маркетинг, логістику, міжнародне право, фінансовий менеджмент та інші. Розвиток персоналу також передбачає впровадження програм професійного зростання, що сприяють мотивації співробітників та їх залученню до інноваційного процесу в компанії. Це дозволяє підприємствам формувати команду висококваліфікованих фахівців, готових до вирішення складних завдань та

ефективного управління змінами в динамічному бізнес-середовищі. Важливим є також заохочення до саморозвитку та навчання протягом усього життя. Сучасні технології та онлайн-платформи надають широкі можливості для цього, дозволяючи працівникам отримувати нові знання та вдосконалювати навички відповідно до особистих та професійних інтересів. Адаптація до швидко змінюваних умов євроінтеграційних процесів вимагає від підприємств постійного вдосконалення знань та компетенцій своїх співробітників, що є можливим лише через систематичне навчання та розвиток персоналу. Таким чином, інвестиції в навчання та розвиток персоналу є інвестиціями в майбутнє підприємства, що забезпечує його стійкість, гнучкість та здатність до інновацій у відповідь на виклики та можливості, які пропонує євроінтеграція.

Цифровізація та використання ІТ-технологій є фундаментальними елементами в стратегії розвитку підприємств-експортерів в умовах активізування євроінтеграційних процесів. Цей принцип включає в себе застосування новітніх цифрових технологій для оптимізації виробничих процесів, управління ланцюгами поставок, маркетингу, продажів та клієнтського сервісу. Цифровізація дозволяє підприємствам підвищити ефективність, знизити витрати, покращити якість продукції та послуг, а також забезпечити високий рівень задоволення клієнтів. Використання ІТ-технологій сприяє автоматизації процесів та роботі з великими обсягами даних, що є ключовими для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Аналітика даних, штучний інтелект, машинне навчання та блокчейн відкривають нові можливості для оптимізації операцій та розвитку інноваційних бізнес-моделей. Такі технології дозволяють компаніям прогнозувати попит, управляти запасами в реальному часі, оптимізувати логістику та створювати персоналізовані пропозиції для клієнтів.

У сфері маркетингу цифровізація відкриває шлях для використання соціальних медіа, SEO, контент-маркетингу та цифрової реклами, що дозволяє підприємствам-експортерам ефективно просувати свої товари та послуги на міжнародних ринках. Електронна комерція стає невід'ємною частиною бізнесу, дозволяючи компаніям розширювати географію продажів та забезпечувати зручність покупок для клієнтів з різних країн. Цифрова трансформація також передбачає забезпечення кібербезпеки, що є важливим

аспектом захисту корпоративної інформації та даних клієнтів в умовах зростаючих кіберзагроз. Компанії, що активно використовують ІТ-технології, повинні забезпечити надійний захист своїх систем та даних для підтримки довіри з боку клієнтів та партнерів. Адаптація до цифрового середовища вимагає від підприємств готовності до неперервного навчання та розвитку, оскільки технологічний прогрес не зупиняється. Інвестиції в ІТ-інфраструктуру та розвиток цифрових навичок персоналу є критично важливими для успішної цифрової трансформації та конкурентоспроможності на міжнародному рівні. Таким чином, цифровізація та використання ІТ-технологій є не просто трендом, а стратегічною необхідністю для підприємств, що прагнуть до розвитку та ефективної адаптації в динамічному світі міжнародної торгівлі.

Екологічна відповідальність стає все більш значущим принципом для підприємств-експортерів в умовах активізації євроінтеграційних процесів. Цей принцип передбачає визнання та впровадження заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу виробничої діяльності на довкілля, забезпечення сталого використання ресурсів та підтримку принципів зеленої економіки. В контексті євроінтеграційних процесів екологічна відповідальність означає дотримання європейських стандартів та норм у сфері охорони довкілля, що включає обмеження на викиди шкідливих речовин, ефективно управління відходами та використання екологічно чистих технологій. Застосування принципів екологічної відповідальності допомагає підприємствам не лише відповідати законодавчим вимогам, але й знижувати операційні витрати через оптимізацію споживання ресурсів та енергії. Підприємства, які інвестують у екологічні ініціативи, такі як рециклінг, використання відновлюваних джерел енергії та зменшення водоспоживання, демонструють свою відданість сталому розвитку. Це не тільки покращує їхню репутацію, але й стимулює інновації, відкриває доступ до нових ринків та може сприяти отриманню податкових пільг та інших стимулів від уряду. Урахування екологічних аспектів у діяльності підприємства також сприяє залученню інвестицій, оскільки інвестори все більше звертають увагу на екологічну відповідальність та сталість бізнесу. Компанії, що активно працюють над зниженням екологічного впливу своєї діяльності, часто вважаються більш привабливими для інвесторів, оскільки демонструють відповідальне ставлення до ресурсів та

довкілля. Розвиток екологічної відповідальності вимагає від підприємств впровадження комплексного підходу, що включає аналіз екологічного впливу виробничих процесів, розробку та виконання планів зменшення цього впливу, а також навчання та залучення персоналу до екологічних ініціатив. Таким чином, екологічна відповідальність не просто відповідає сучасним вимогам до ведення бізнесу, але й стає стратегічним активом для підприємств-експортерів, які прагнуть до сталого розвитку та успішної адаптації в умовах глобалізації та євроінтеграції.

**Висновки.** Успішна адаптація підприємств-експортерів до умов активізації євроінтеграційних процесів вимагає відповідності європейським стандартам, гнучкості у прийнятті

рішень та інноваційного підходу до розвитку. Важлива роль відводиться стратегічному плануванню та управлінню ризиками, що дозволяє передбачати можливі зміни на ринку та ефективно на них реагувати. Навчання та розвиток персоналу, а також цифровізація та використання ІТ-технологій, є ключовими для підвищення конкурентоспроможності та ефективності бізнес-процесів. Екологічна відповідальність стає не тільки моральним обов'язком, але й стратегічною перевагою, відкриваючи доступ до нових ринків та зміцнюючи імідж компанії. Загалом, комплексний підхід до впровадження зазначених принципів є фундаментом для сталого розвитку та успішної інтеграції підприємств-експортерів у європейський економічний простір.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гончар О. І. Мотиваційні аспекти адаптивного управління потенціалом підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2016. Вип. 2 (6). С. 79–84.
2. Illiashenko N. S. Adaptation of industrial enterprises to the modern conditions of the post-industrial society. *Economics: time realities. Scientific journal*. 2018. № 3(37). С. 88–94. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2018/No3/88.pdf>
3. Korytko T., Piletska S. Model of the Adaptive Management System of an Industrial Enterprise in the Conditions of Industry 4.0. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 4 (70). С. 76–80.
4. Олійник Т. В. Адаптивні стратегії фінансового управління на підприємстві. *БізнесІнформ*. 2014. № 10. С. 255–259.
5. Shabaturo T. Formation of an adaptive strategy of economic development of enterprises in the context of European integration. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2019. № 1(07). P. 109–119. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2019-1/07-12>

#### REFERENCES:

1. Honchar O. I. (2016) Motyvatsiini aspekty adaptivnoho upravlinnia potentsialom pidpriemstva [Motivational aspects of adaptive management of enterprise potential]. *Naukovyi visnyk Polissia*, vol. 2 (6), pp. 79–84.
2. Illiashenko N. S. (2018) Adaptation of industrial enterprises to the modern conditions of the post-industrial society. *Economics: time realities. Scientific journal*, № 3(37), pp. 88–94. Available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2018/No3/88.pdf>
3. Korytko T., Piletska S. (2022) Model of the Adaptive Management System of an Industrial Enterprise in the Conditions of Industry 4.0. *Ekonomichniy visnyk Donbasu*, vol. 4 (70), pp. 76–80.
4. Oliinyk T. V. (2014) Adaptivni stratehii finansovoho upravlinnia na pidpriemstvi [Adaptive strategies of financial management at the enterprise]. *BiznesInform*, vol. 10, pp. 255–259.
5. Shabaturo T. (2019) Formation of an adaptive strategy of economic development of enterprises in the context of European integration. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, vol. 1(07), pp. 109–119. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2019-1/07-12>