

вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)349-45-27; e-mail: tatius\_helga@mail.ru.

**Ткаченко Ольга Петровна**, канд. екон. наук, доц., кафедра менеджмента организаций, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: (057)349-45-27; e-mail: tatius\_helga@mail.ru.

**Tkachenko Olha**, PhD. Economics, Associate Professor, Department of Business Management, Kharkov State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: (057)349-45-27; e-mail: tatius\_helga@mail.ru.

**Тимченко Валерія Ігорівна**, студ., Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, Харків, Україна, 61051; вул. 23 Серпня, 46, кв. 22, Харків, Україна, 61072. Тел.: 0951536939; e-mail: valeryi94@mail.ru.

**Тимченко Валерия Игоревна**, студ., Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, Харьков, Украина, 61051; ул. 23 Августа, 46, кв. 22, Харьков, Украина, 61072. Тел.: 0951536939; e-mail: valeryi94@mail.ru.

**Timchenko Valeria**, student, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051; 23 Avgusta str., 46, apt. 22, Kharkiv, Ukraine, 61072. Tel.: 0951536939; e-mail: valeryi94@mail.ru.

*Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук, проф. Чорною М.В., канд. екон. наук, проф. Дядюк М.А., канд. екон. наук, доц. Селютиним В.М.*

*Отримано 15.10.2016. ХДУХТ, Харків.*

УДК 658.155

## **МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ**

**О.М. Филипенко, С.П. Голованьова**

*Обґрунтовано технологію процесу забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств торгівлі, що являє собою циклічну послідовність із восьми взаємопов'язаних етапів і дозволяє на основі системи фінансово-економічних інтересів підприємства та системи моніторингу фінансово-економічної безпеки за ключовими індикаторами виявляти й усувати зовнішні й внутрішні загрози та забезпечувати достатній рівень фінансово-економічної безпеки підприємства.*

***Ключові слова:** фінансово-економічна безпека, процес забезпечення, система, зовнішні та внутрішні загрози.*

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ТОРГОВЛИ

**Е.М. Филипенко, С.П. Голованева**

*Обоснована технология процесса обеспечения финансово-экономической безопасности предприятий торговли, представляющая собой циклическую последовательность из восьми взаимосвязанных этапов и позволяющая на основе системы финансово-экономических интересов предприятия и системы мониторинга финансово-экономической безопасности за ключевыми индикаторами выявлять и устранять внешние и внутренние угрозы и обеспечивать достаточный уровень финансово-экономической безопасности предприятия.*

**Ключевые слова:** финансово-экономическая безопасность, процесс обеспечения, система, внешние и внутренние угрозы.

## METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF ENSURING FINANCIAL AND ECONOMIC SAFETY OF THE TRADE ENTERPRISES

**O. Fylypenko, S. Golovanova**

*The current economic situation in Ukraine is characterized by high uncertainty and high dynamism of all processes occurring under the influence of both external and internal factors. A large number of threats requires the development and implementation of effective measures to ensure financial and economic security of the enterprise. The aim of the article is to substantiate the technology of the process of ensuring financial and economic security of trade enterprises based on generalization of existing experience.*

*Ensuring financial and economic security of the enterprise leads to the formation of necessary elements and the General system of its organization. Taking this into account, the process of ensuring of financial and economic security of the enterprise is proposed to execute by the method which is a cyclic sequence of eight interrelated stages, that are based on a system of financial-economic interests and contains a system of threats neutralizing actions which is dependent from the current level of financial and economic security of the enterprise.*

*The application of the proposed technology of the process of ensuring financial and economic security will help businesses to identify and address external and internal threats, and to ensure sufficient level of financial and economic security.*

**Keywords:** financial-economic security, assurance process, system, external and internal threats.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Забезпечення стійкого зростання економіки підприємства, стабільності результатів його діяльності, досягнення цілей, що відповідають інтересам власників і

суспільства в цілому, неможливі без розробки й упровадження стратегії розвитку підприємства, що в сучасній економіці визначається наявністю надійної системи його фінансово-економічної стабільності та безпеки. Ефективність діяльності господарюючого суб'єкта в ринковій економіці обумовлюється значною мірою умінням його системи управління організувати систему безпеки, яка могла із певною мірою достовірності гарантувати уникнення загроз, які формуються в зовнішньому та внутрішньому середовищі, що й приводить до необхідності розгляду проблем забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичними та прикладними аспектами забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства займалися такі науковці, як Т.Г. Васильців, В.І. Волошин, О.Р. Бойкевич, А.І. Дмитрієв, А.О. Близнюк, Є.М. Івашина, Ю.В. Лаврова, І.П. Мойсеєнко, О.М. Марченко, І.О. Бланк, К.С. Горячева, А.О. Єпіфанов, О.Л. Пластун, В.С. Домбровський, Т.Ю. Загорельська, І.В. Каркавчук, І.В. Чібісова, В.С. Хоречко та ін. Однак на сьогодні в економічній літературі відсутній єдиний підхід до процесу забезпечення фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання з урахуванням специфіки торгівельної галузі, що зумовлює подальші дослідження в цьому напрямі.

**Мета статті** – обґрунтування технології процесу забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств торгівлі на основі узагальнення існуючого досвіду.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Під забезпеченням економічної безпеки підприємства маємо на увазі діяльність менеджерів і персоналу, спрямовану на запобігання порушенням стабільності функціонування й економічного розвитку підприємства внаслідок негативного впливу на його ресурси з боку зовнішніх і внутрішніх джерел загроз.

Дослідження літератури з питань фінансово-економічної безпеки підприємства показало, що управління нею може здійснюватися у двох режимах:

1. В умовах стабільного існування підприємства.
2. В умовах нестабільного існування підприємства [1].

Функції управління фінансово-економічною безпекою в умовах стабільного існування підприємства містять у собі такі складові:

- формування ефективних інформаційних систем, що забезпечують обґрунтування альтернативних варіантів управлінських рішень;
- проведення аналізу стану фінансово-економічної безпеки підприємства;
- розробку системи планування фінансово-економічної безпеки підприємства;

– створення системи внутрішнього контролю фінансово-економічної безпеки підприємства [2].

Сучасна економічна ситуація в Україні характеризується високим ступенем невизначеності й високим динамізмом усіх процесів, що відбуваються під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників.

Управління фінансово-економічною безпекою органічно входить у загальну систему управління підприємства і є його важливою функціональною ланкою, яка забезпечує реалізацію управлінських рішень у фінансово-економічній сфері діяльності підприємства.

Система управління фінансово-економічною безпекою підприємства в умовах нестабільного існування має включати такі складові:

- діагностика кризових ситуацій;
- розділення об'єктивного і суб'єктивного негативного впливу;
- визначення переліку заходів із запобігання загрозам економічній безпеці;
- оцінка ефективності запланованих заходів із точки зору нейтралізації негативного впливу;
- оцінка вартості запропонованих заходів з усунення загроз економічній безпеці [1].

Актуальність розробки системи забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства в період падіння попиту й виробництва пов'язана з низкою негативних факторів:

- загрозою зменшення запасу фінансової міцності підприємства відносно можливих збитків і втрат, у тому числі внаслідок недбалості й помилкових дій персоналу;
- підвищеним ризиком шахрайства з боку контрагентів;
- частішанням випадків несумлінних дій менеджерів і співробітників та ін.

Система фінансово-економічної безпеки підприємства певним чином взаємодіє з агресивним зовнішнім середовищем. Унаслідок такої взаємодії зовнішнє середовище впливає на систему фінансової безпеки і сама система через свої виходи впливає на зовнішнє середовище [3].

Об'єктом системи забезпечення фінансово-економічної безпеки може бути все, на що спрямовані зусилля для її забезпечення, а саме: інформація, персонал, сукупність майнових і немайнових прав та фінансово-економічних інтересів підприємства, трансформація стану яких призводить до зміни рівня його фінансово-економічної безпеки.

До основних цілей забезпечення фінансово-економічної безпеки

підприємства слід віднести: сприяння досягненню мети діяльності підприємства; забезпечення ефективного використання економічних ресурсів; запобігання негативному впливу різноманітних чинників середовища функціонування; забезпечення фінансової стійкості й платоспроможності; гарантування захисту інформації, охорони комерційної таємниці; досягнення безпеки персоналу; захист інтелектуальної власності, матеріальних та фінансових цінностей підприємства [4].

До основних завдань системи економічної безпеки підприємства належать такі: захист законних прав та інтересів підприємства і його співробітників; збір, аналіз, оцінка даних і прогнозування розвитку ситуації; вивчення інформації про партнерів, клієнтів, конкурентів, кандидатів на роботу; виявлення, запобігання і припинення можливої протиправної та іншої негативної діяльності співробітників підприємства на шкоду його безпеці; забезпечення збереження матеріальних цінностей і відомостей; отримання необхідної інформації для розробки оптимальних управлінських рішень із питань стратегії й тактики економічної діяльності компанії тощо [5].

У ході організації, побудови та функціонування системи економічної безпеки підприємства слід дотримуватися таких принципів:

- комплексність (системність) – необхідність створення такої системи безпеки, що забезпечила б захищеність усіх об'єктів захисту підприємства;

- пріоритет заходів запобігання (своєчасність) – раннє виявлення загроз та запобігання їх шкідливому впливу;

- безперервність – постійна дія системи;

- законність – робота має проводитися на основі чинного законодавства;

- плановість – діяльність із забезпечення безпеки, що організується на основі єдиного задуму, викладеного в комплексній програмі та конкретних планах з окремих напрямів безпеки;

- оптимальність – досягнення максимальної функціональної ефективності (віддачі) системи економічної безпеки за більш-менш фіксованих витрат виділених для неї ресурсів;

- взаємодія – погодженість у діяльності всіх учасників системи, включаючи тісні ділові контакти й узгодження дій із зовнішніми організаціями, які забезпечують безпеку підприємств;

- поєднання гласності та конфіденційності – з одного боку система основних заходів безпеки має бути відома всім працівникам підприємства, а з іншого – низка способів, сил, засобів, методів забезпечення безпеки повинні бути законспіровані та відомі дуже вузькому колу фахівців;

– компетентність – професіоналізм усіх учасників системи [6].

В основі розроблення комплексної системи забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, як основного складника економічної безпеки має бути певна концепція, яка враховує такі аспекти:

– кожне підприємство є системою, яка містить різні, пов'язані між собою складники. Для забезпечення належного ступеня захисту від можливого негативного впливу необхідно протиставити діяльність, яка мала б комплексний характер;

– система фінансово-економічної безпеки не може бути однаковою на різних підприємствах. Вона залежить від характеру діяльності, потенціалу підприємства тощо;

– система фінансово-економічної безпеки окремого підприємства має бути відносно самостійною і відокремленою відносно аналогічних систем безпеки інших економічних суб'єктів;

– система фінансово-економічної безпеки підприємства має бути тільки комплексною, оскільки створення умов економічної безпеки тісно пов'язане із забезпеченням науково-технічної, кадрової, інформаційної, правової, фізичної безпеки тощо [7].

Таким чином, під системою забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства розуміється сукупність заходів, що здійснюються з метою захисту бізнесу від негативних загрозованих викликів зовнішнього і внутрішнього характеру.

Забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства зумовлює формування необхідних елементів і загальної системи її організації. Ураховуючи зазначене, процес забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства пропонуємо здійснювати за певними етапами (рис.). Зупинімося на розгляді кожного з етапів докладніше.

На першому етапі формується система фінансово-економічних інтересів підприємства. Оскільки фінансово-економічні інтереси підприємства являють собою життєво важливі економічні та фінансові цінності, визначальні потреби і реалізація яких гарантують підприємству незалежність і розвиток, то важливо зробити їх перелік, установити пріоритети, уточнювати на всіх стадіях життєвого циклу підприємства, а надалі захищати.

На другому етапі складається перелік та виокремлюються найважливіші індикатори фінансово-економічної безпеки підприємства. Визначення ключових індикаторів фінансово-економічної безпеки дозволить усвідомити можливі напрями впливу на рівень економічної безпеки підприємства.



**Рис. Структурно-логічна схема процесу забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства**

Третій етап передбачає розробку системи моніторингу фінансово-економічної безпеки підприємства. Метою моніторингу фінансово-економічної безпеки підприємства є діагностика стану зовнішнього та внутрішнього середовища за системою показників, які враховують специфічні галузеві особливості, найбільш характерні для цього підприємства. Моніторинг дає можливість урахувати та вчасно реагувати на зміни, які відбуваються на підприємстві та в його оточенні.

На четвертому етапі за результатами спостережень ідентифікуються зовнішні та внутрішні загрози фінансово-економічній безпеці та фінансово-економічним інтересам підприємства. Оцінюються частота виникнення, імовірність виникнення загроз, можливість їх нейтралізації або прийняття, можливі втрати, необхідні ресурси на нейтралізацію.

На п'ятому етапі оцінюється стан фінансово-економічної безпеки за певними напрямками та визначається рівень фінансово-економічної безпеки підприємства на основі інтегральної оцінки: безпечний, умовно безпечний, кризовий.

На шостому етапі за результатами оцінки рівня фінансово-економічної безпеки підприємства обґрунтовується системи заходів, що має забезпечити ефективну нейтралізацію ідентифікованих загроз та підвищення рівня фінансово-економічної безпеки підприємства. Залежно від поточного рівня фінансово-економічної безпеки підприємства диференціюються і заходи з нейтралізації загроз: для безпечного рівня використовуються превентивні заходи, для умовно безпечного рівня – стабілізуючі заходи, для кризового рівня – заходи з усунення кризової ситуації.

На сьомому етапі заплановані заходи реалізуються під час здійснення господарської діяльності підприємства. На цьому етапі відбуваються такі процеси: реалізація активних дій і заходів із захисту фінансово-економічних інтересів підприємства з використанням різних форм і способів захисту; координація заходів із забезпечення фінансової безпеки на підприємстві; організація взаємодії заходів з усіма підрозділами підприємства і здійснення єдиного управління процесом безпеки підприємства [8].

На восьмому етапі здійснюється контроль за ходом реалізації запланованих заходів для нейтралізації загроз та забезпечення достатнього рівня фінансово-економічної безпеки підприємства. Завдання оцінки й контролю за ходом реалізації заходів полягає в тому, щоб з'ясувати, чи приводить їх реалізація до підвищення рівня фінансово-економічної безпеки підприємства. У ході контролю та оцінки зіставляються фактичні значення ключових індикаторів безпеки з плановими або граничними. Визначені відхилення запускають механізм зворотного зв'язку процесу забезпечення фінансово-економічної безпеки, який проявляється в коригуванні наявної або розробці нової системи заходів із забезпечення достатнього рівня фінансової безпеки чи в перегляді системи фінансово-економічних інтересів підприємств та її ключових індикаторів.

Ступінь фінансово-економічної безпеки підприємства обумовлена здатністю органів управління забезпечити стійкий економічний розвиток



підприємства, досягнення основних цільових параметрів діяльності за умов збереження незалежності й ліквідності її фінансової системи, розробити й упровадити систему постійного моніторингу фінансово-економічного стану підприємства з метою раннього діагностування ознак кризових явищ і банкрутства, забезпечити нейтралізацію негативного впливу кризових явищ економіки, дій конкурентів, зміцнити операційну ефективність системи контролю і сформувати адекватну систему обліку фінансових потоків, забезпечити захист конфіденційності інформації, що є комерційною таємницею.

Реалізація зазначених напрямів допоможе підприємству створити необхідний рівень безпеки фінансово-економічної системи від існуючих і виникаючих для неї загроз.

**Висновки.** Наявність великої кількості загроз вимагає розробки та реалізації дієвих заходів із забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Забезпечення фінансово-економічної безпеки є одним з основних принципів нормального функціонування підприємства, реалізація якого передбачає використання комплексного науково-практичного системного підходу. Застосування запропонованої технології процесу забезпечення фінансово-економічної безпеки допоможе підприємствам виявляти й усувати зовнішні та внутрішні загрози та забезпечити достатній рівень його фінансово-економічної безпеки.

#### Список джерел інформації / References

1. Ирвин Д. Финансовый контроль : [пер. с англ.] / Д. Ирвин ; под ред. И. И. Елисейевой. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 256 с.

Irvin, D. (2002), *Financial control [Finansovij kontrol']*, Finansy i statistika, Moscow, 256 p.

2. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы / М. М. Алексеева. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 318 с.

Alekseeva, M.M. (2005), *Planning activities of the company [Planirovanie deyatel'nosti firmy]*, Finansy i statistika, Moscow, 318 p.

3. Грунин О. Экономическая безопасность организации / О. Грунин, С. Грунин. – СПб. : Питер, 2002. – 160 с.

Grunin, O., Grunin, S. (2002), *Economic safety of the organization [Ehkonomicheskaya bezopasnost' organizacii]*, Piter, 160 p.

4. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : монографія / Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, О. Р. Бойкевич, В. В. Каркавчук. – Львів, ВИДАВНИЦТВО, 2012. – 386 с.

Vasyl'tsiv, T.H., Voloshyn, V.I., Boykevych, O.R. and Karkavchuk, V.V. (2012), *Financial and economic security of enterprises of Ukraine: ensuring strategy and mechanisms [Finansovo-ekonomichna bezpeka pidpriemstv Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmu zabezpechennia]*, VYDAVNYTSTVO, L'viv, 386 p.

5. Цюцюпа С. В. Комплексный подход к формированию механизма обеспечения экономической безопасности предприятия с учетом использования

информационных систем [Электронный ресурс] / С. В. Цюцюпа. – Режим доступа : <http://jurnal.org/articles/2013/ekon51.html>

Суцусупа, S.V. (2013), "The complex approach to formation of the mechanism of ensuring economic security of the enterprise with the use of information systems" ["Kompleksnyj podhod k formirovaniyu mekhanizma obespecheniya ehkonomicheskoi bezopasnosti predpriyatiya s uchetom ispol'zovaniya informacionnyh system"], available at: <http://jurnal.org/articles/2013/ekon51.html>

6. Іващенко О. В. Система фінансово-економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Іващенко, П. М. Четверіков. – Режим доступу : <http://www.sworld.com.ua/kon fer28/51.pdf>

Ivashchenko, O.V., Chetvierikov, P.M. "The system of financial-economic security of the enterprise" ["Systema finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva"], available at: <http://www.sworld.com.ua/kon fer28/51.pdf>

7. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект : навч. посібник / М. І. Камлик. – К. : Атіка, 2005. – 432 с.

Kamlyk, M.I. (2005) *The economic security of business activities. Economic-legal aspects [Ekonomichna bezpeka pidpriemnytskoi diialnosti. Ekonomiko-pravovyi aspekt]*, Atika, Kiev, 432 p.

8. Орлик О. В. Финансово-экономическая безопасность предприятия и принципы ее обеспечения / О. В. Орлик // *Economics and management: theory and practice : collection of scientific articles.* – 2014. – Vol. 2. – P. 286-291.

Orlik, O.V. (2014) "Financial-economic security of an enterprise and principles of security". ["Finansovo-ehkonomicheskaya bezopasnost' predpriyatiya i principy ee obespecheniya"], *Economics and management: theory and practice: collection of scientific articles*, Vol. 2, pp. 286-291.

**Филипенко Елена Михайлівна**, канд. екон. наук, доц., кафедра економіки підприємств харчування та торгівлі, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: 0509277110; e-mail: [emfil@ukr.net](mailto:emfil@ukr.net).

**Филипенко Елена Михайловна**, канд. экон. наук, доц., кафедра экономики предприятий питания и торговли, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: 0509277110; e-mail: [emfil@ukr.net](mailto:emfil@ukr.net).

**Fylypenko Olena**, Ph.D. (Economics), assoc. professor, Department of Economics of Food Technology and Trade Enterprises, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivs'ka str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: 0509277110; e-mail: [emfil@ukr.net](mailto:emfil@ukr.net).

**Голованьова Світлана Павлівна**, наук. співроб. науково-дослідного сектору, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: 0502043144; e-mail: [nis\\_hduht@kharkov.com](mailto:nis_hduht@kharkov.com).

**Голованева Светлана Павловна**, науч. сотр. научно-исследовательского сектора, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Ключковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: 0502043144; e-mail: nis\_hduht@kharkov.com.

**Golovanova Svetlana**, research associate at the R&D sector, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivs'ka str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: 0502043144; e-mail: nis\_hduht@kharkov.com.

*Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук, проф. Гросул В.А., канд. екон. наук, проф. Кругловою О.А., канд. екон. наук, доц. Сукачовою-Труніною С.М.*

*Отримано 15.10.2016. ХДУХТ, Харків.*

УДК 65.012.23

## **ОСНОВНИ ПРИНЦИПИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

**С.М. Сукачова-Труніна**

*Визначено суть поняття «ефективність стратегії адаптації» та основні напрями, за якими необхідно здійснювати оцінку ефективності стратегії адаптації на підприємстві. Запропоновано основні етапи проведення оцінки ефективності стратегії адаптації, що розроблена для реалізації на підприємстві. Розглянуто зміст окремих етапів проведення оцінки ефективності стратегії адаптації та надана інтерпретація результатів оцінки за кожним етапом.*

**Ключові слова:** стратегія, адаптація, зовнішнє середовище, оцінка ефективності.

## **ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ АДАПТАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**С.Н. Сукачѣва-Трунина**

*Определены сущность понятия «эффективность стратегии адаптации» и основные направления, по которым необходимо осуществлять данную оценку на предприятии. Предложены основные этапы проведения оценки эффективности стратегии адаптации, разработанной для реализации на предприятии. Рассмотрено содержание отдельных этапов проведения оценки эффективности стратегии адаптации и представлена интерпретация результатов оценки по каждому этапу.*