



## ВОЗМОЖНОСТИ АДАПТАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ К РЫНОЧНОЙ КОНЪЮНКТУРЕ С УЧЕТОМ ВНУТРЕННИХ ОГРАНИЧЕНИЙ

А.Д. Смекалова, студент магистратуры,  
направление подготовки «Управление персоналом»,  
e-mail: [smekalova.sasha@mail.ru](mailto:smekalova.sasha@mail.ru)  
ФГБОУ ВО «Калининградский государственный  
технический университет»

Ю.С. Коноплина, канд. экон. наук, доц.  
кафедры отраслевой логистики, маркетинга и коммерции,  
e-mail: [yuliya.konoplina@klgtu.ru](mailto:yuliya.konoplina@klgtu.ru)  
ФГБОУ ВО «Калининградский государственный  
технический университет»

Рассмотрены основные теоретические аспекты повышения адаптации предприятий. Представлена роль человеческого капитала сотрудников предприятия в повышении его адаптационных возможностей. Определены перспективы повышения адаптационных возможностей предприятий за счет виртуальных предприятий и аутсорсинга. Для обеспечения связи теории с практикой проанализирована деятельность конкретного предприятия с помощью SWOT-анализа. Такое исследование было также дополнено оценкой адаптации предприятия к стрессовым воздействиям конъюнктуры рынка и макроэкономических факторов. По итогам оценки деятельности конкретного предприятия были разработаны направления повышения его адаптационного потенциала на основе применения современных организационных инноваций. В качестве тактического направления повышения адаптационных возможностей предприятия был обоснован аутсорсинг, в качестве стратегического направления – участие в виртуальных предприятиях.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, адаптивные возможности, внешняя среда, внутренняя среда

### ВВЕДЕНИЕ

Деятельность коммерческих субъектов неразрывно связана с максимально возможным сохранением устойчивости под воздействием факторов рыночной среды с учетом внутренних ограничений, а именно, ограничений по качеству и количеству имеющихся в наличии ресурсов. В данной статье в дальнейшем при использовании терминов «предприятие», «организация», «компания» будет подразумеваться именно коммерческий субъект хозяйствования, т.е. субъект, основной целью деятельности которого является получение прибыли. Это уточнение играет важную роль в контексте темы работы, поскольку для прочих субъектов хозяйствования влияние рыночной среды не имеет решающего значения.

Сохранение устойчивости в первую очередь определяется способностью предприятия к адаптации в условиях меняющихся рыночных обстоятельств. Маркетинговая деятельность предприятия обеспечивает процесс непрерывного сбора информации о меняющихся рыночных факторах. Эффективность маркетингового управления предприятием определяет то, насколько правильно и насколько быстро предприятие отреагирует на изменения рыночной среды [1].

Кроме сложностей, связанных со сбором информации и реагированием на факторы рыночной среды, дополнительные трудности возникают в связи с ограниченностью имеющихся у предприятия внутренних ресурсов. Чем выше степень таких внутренних ресурсных ограничений, тем сложнее предприятию адаптироваться к меняющейся рыночной среде даже при эффективном маркетинговом управлении предприятием [1].

Обобщающим показателем уровня адаптации к меняющейся рыночной среде является конкурентоспособность предприятия [2]. В системе координат конкурентоспособности эффективность отодвигается на второй план, становится не столько самоцелью, сколько вспомогательным инструментом. Система управления конкурентоспособностью начинает требовать повышения эффективности только в связи с тем, что свою эффективность повышают конкуренты. В таком случае, очевидно, что запрос на повышение эффективности со стороны системы управления конкурентоспособностью не является постоянным.

Однако постоянный запрос на повышение эффективности деятельности предприятия все же существует, хотя возникает он в другой системе координат – в сфере работы над снижением себестоимости с целью максимизации прибыли. Запрос на повышение эффективности со стороны системы управления конкурентоспособностью особенно интересен в силу сложности составляющих его элементов. Эти элементы не только сложны, но и многообразны, однако, на взгляд авторов, все-таки можно выделить основной элемент – запрос на эффективность с целью преодоления внутренних ресурсных ограничений предприятия. И в первую очередь это запрос на повышение эффективности управления персоналом и на обеспечение конкурентоспособности персонала [3].

Ярким проявлением запроса на повышение эффективности является запрос на повышение производительности труда, особенно учитывая тот факт, что в мировой экономике запасы природных ресурсов сокращаются, а стоимость их возрастает [4]. Относительно капитала как экономического ресурса наблюдается не только возрастание стоимости, но и ограничение доступа к этим ресурсам для стран, имеющих значительный потенциал возрастания конкурентоспособности.

В таких условиях именно труд как ресурс выходит на первый план в отношении повышения экономической эффективности. В деятельности субъектов хозяйствования уже накопились примеры организационных инноваций, позволяющих повысить производительность труда, однако широкомасштабное внедрение части из них в практику сдерживается в силу характерной для экономики инерционности. Именно данное инерционное сдерживание наблюдалось и в отношении такой организационной инновации, как дистанционная занятость. В условиях кризиса преодоление такой инерционности экономики становится возможным. Этим и объясняется тот факт, что в масштабах экономики страны стало возможным провести эксперимент по внедрению в деловую практику такого режима трудовой деятельности, как дистанционная занятость.

Большая часть резервов повышения производительности труда в экономике основывается на преодолении такого препятствия для интенсификации экономического развития, как пространственно-временные ограничения. Перечень организационных инноваций, различными способами позволяющих ослабить пространственно-временные ограничения, состоит из виртуальных предприятий, аутсорсинга, кластеров и дистанционной занятости [5-7]. Интересно, что дистанционная занятость органично встраивается и обеспечивает процессы функционирования всех остальных организационных инноваций из данного перечня.

## **ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Объектом исследования является «ИП Рачинский О.Б.» – организация, которая занимается импортом ручного инструмента. Данной деятельностью компания занимается с 1998 г. Помимо этого также осуществляется оптовая и розничная продажа в Калининграде и Калининградской области. Среди ассортимента организации можно найти разнообразные

инструменты, необходимые для строительства, ремонта, а также автосервиса. Кроме того, в наличии имеется большой ассортимент строительно-малярного и электроинструмента.

### **ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ**

При подготовке данной публикации была сформулирована следующая цель – разработка направления совершенствования адаптации предприятия к стрессовым воздействиям внешней среды с учетом внутренних ограничений его деятельности. В соответствии с этим данная работа была направлена на решение таких задач: 1) выявить и проанализировать влияние факторов внешней и внутренней среды предприятия; 2) оценить степень адаптации предприятия к стрессовым воздействиям конъюнктуры рынка и макроэкономических факторов; 3) разработать рекомендации по совершенствованию адаптации предприятия к стрессовым воздействиям внешней среды с учетом внутренних ограничений его деятельности.

### **МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Проведение данного исследования основано на эмпирическом подходе, направленном на описание тенденций и закономерностей развития наиболее важных факторов внутренней и внешней среды предприятия. При этом основным методом исследования был выбран SWOT-анализ. Для достижения цели исследования была применена методика скрининга внешней среды предприятия, учитывающая степень адаптации предприятия к стрессовым воздействиям конъюнктуры рынка и макроэкономических факторов. Информационная база данной публикации собрана в ходе работы над магистерской диссертацией и включает в себя предоставленные предприятием первичные данные наблюдений за рыночной ситуацией, финансово-экономические показатели деятельности предприятия, а также материалы периодических научных изданий.

### **РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Организация «ИП Рачинский О.Б.» является партнером крупных российских и зарубежных поставщиков в течение многих лет. В число клиентов организации входят такие группы компаний, как «Бауцентр», «SPAR», «ТД Строитель». Помимо того, что «ИП Рачинский О.Б.» занимается импортом товаров зарубежных компаний-производителей, в ассортимент также включена и продукция, произведенная под маркой самой организации. Производство товаров расположено в Китае, откуда налажена бесперебойная поставка товаров.

На взгляд авторов, начать исследование адаптационных возможностей предприятия следует с проведения SWOT-анализа. В деятельности «ИП Рачинский О.Б.» можно выделить ряд преимуществ:

- Компания работает напрямую с производителями.
- Поставка товаров из ближайших стран осуществляется самой компанией.
- Осуществляется доставка товара по области.
- Компания располагается в г. Калининграде, что удобно для покупателей.

Деятельность данного предприятия не лишена недостатков, среди которых особенно существенными являются следующие аспекты:

–Товар не всегда есть в наличии из-за проблем с несоблюдением сроков доставки грузов.

–Деятельность предприятия характеризуется нехваткой финансовых средств для поддержания постоянного ассортимента.

Основное стрессовое воздействие на деятельность данного предприятия оказывают факторы внешней среды. В ближайшей перспективе на деятельность предприятия могут повлиять следующие потенциальные угрозы:

–В связи с пандемией коронавируса китайскими поставщиками были увеличены сроки производства товаров (с 2 до 6 месяцев), что приводит к перебоям в поставках.

–Рыночная ситуация демонстрирует тенденцию к увеличению стоимости доставки грузов.

–Сложившиеся на рынке условия дают основания ожидать возможного в ближайшей перспективе резкого повышения уровня цен.

Контуры мероприятий по повышению адаптационных способностей предприятия определяются теми возможностями, которые в перспективе может предоставить рынок. Среди таких возможностей, с нашей точки зрения, для данного предприятия особенно важны следующие факторы:

–В Калининградской области в ближайшие годы планируется строительство большего количества объектов, что повлечет увеличение спроса на строительные материалы.

–В ситуации, когда ограничения, вызванные пандемией, еще полностью не сняты, потенциальные клиенты вкладывают средства не в отпуск, а в ремонт квартир, приобретение дополнительной недвижимости, что способствует увеличению продаж товаров исследуемого предприятия.

Очень важным и трудно прогнозируемым фактором в деятельности предприятий вообще, и данного предприятия в частности, является поведение конкурентов. Основными конкурентами исследуемого предприятия можно считать компании «Мегаполис» и «Стройтех». Для того, чтобы более детально проанализировать влияние конкурентов, определим сильные и слабые стороны в их деятельности.

К сильным сторонам совокупного конкурентного воздействия компаний «Мегаполис» и «Стройтех» можно отнести следующие характеристики их деятельности:

–Наличие торговых и складских площадей в собственности у каждой из компаний.

–Наличие у компании «Мегаполис» не одной, а нескольких точек продаж в городе и области.

–Большой ассортимент крупных строительных материалов, особенно у компании «Мегаполис».

–Большой ассортимент электроинструмента, особенно у компании «Стройтех».

При всех преимуществах деятельность данных конкурентов исследуемого предприятия характеризуется и слабыми местами, учет которых позволит исследуемому предприятию точнее определить направления дальнейших действий в конкурентной борьбе. С нашей точки зрения, к слабым местам в деятельности данных конкурентов можно отнести следующие факторы:

–Несмотря на то, что большой ассортимент товаров является фактором сильной рыночной позиции, это же определяет и потенциальные проблемы в деятельности – в случае такого широкого ассортимента крайне сложно постоянно поддерживать его наличие.

–Компания «Мегаполис» преимущественно работает как розничный магазин, а в данной сфере значительную конкуренцию ему составляет компания «Бауцентр», что в целом ослабляет позиции компании «Мегаполис».

–Компания «Стройтех» в основном специализируется на продаже электроинструмента, а покупателям намного удобнее тот магазин, в котором есть все интересующие его товары, а не только электроинструменты.

В этом отношении исследуемое предприятие выигрывает за счет того, что в наличии есть и электроинструмент, и сопутствующие товары, а также свой транспортный цех. В связи с тем, что ассортимент гораздо меньше, существует возможность быстро среагировать на нехватку какого-либо товара и отправить свой автомобиль на загрузку.

Компании «Стройтех» исследуемое предприятие проигрывает в ассортименте электроинструмента, а также в том, что на некоторые товары у компании «Стройтех» ниже закупочная цена в связи с более выгодными условиями, предоставленными данной компании со стороны поставщиков и производителей.

Конкурентная борьба исследуемого предприятия с основными конкурентами характеризуется переменным успехом. Основной причиной является то, что нет

возможности продавать некоторые товары дешевле или по такой же цене, как у конкурентов, так как у исследуемого предприятия выше закупочная цена. Но при этом на некоторую часть товаров у исследуемого предприятия самая низкая цена в городе – дело в том, что с определенными поставщиками организация работает очень давно и в результате удается достигнуть таких договорных условий, при которых для компании товар поставляется по самым низким ценам.

В составе клиентов исследуемого предприятия преобладают юридические, а не физические лица, поскольку изначально такой подход был определен как стратегия рыночной деятельности данной компании. В основном клиентами исследуемого предприятия являются организации среднего звена, небольшие магазины в г. Калининграде, а половину клиентской базы составляют магазины, расположенные в Калининградской области. У части клиентов, представленной средними и малыми магазинами в городе Калининграде, сферой деятельности является розничная торговля не только строительными материалами, но и хозяйственными товарами, мебелью и так далее. У другой части клиентов, представленной магазинами, расположенными в Калининградской области, в большинстве случаев деятельность характеризуется общей направленностью, без какой-либо специализации.

Исследуемое предприятие характеризуется своей устоявшейся клиентской базой. Каждый покупатель обладает личной карточкой клиента, в которой указана скидка, устанавливаемая в зависимости от оборота (чем больше сумма покупок в течение года, тем больше скидка). Процент скидки обновляется каждый январь. Индивидуально может быть также рассчитана дополнительная скидка и индивидуальная цена на какой-либо товар, если клиент выражает желание купить большую партию (к примеру, 100 наборов посуды за 1 раз). Оплата наличным расчётом также может быть меньше, чем при оплате картой.

В целом работа с клиентами исследуемого предприятия организована достаточно хорошо, что не отменяет необходимости поиска новых способов повышения эффективности такой работы в будущем. За многими постоянными клиентами из области закреплены дни доставки товара. Операторы компании звонят им накануне дня доставки и принимают новый заказ.

У рассматриваемого предприятия нет розничных магазинов, есть только точка оптовой торговли, расположенная по адресу ул. Дюнная 18В. Также у предприятия имеется собственный специализированный склад площадью 1200 м<sup>2</sup>, расположенный по тому же адресу на одной территории вместе с офисом и выставочным залом.

Непосредственно в «ИП Рачинский О.Б.» штат состоит из таких сотрудников: четыре складских сотрудника, водитель, бухгалтер, два оператора, заведующий торговым отделом и директор. Складские сотрудники собирают товар клиентам, осуществляют приемку, разгрузку и погрузку товара, водитель осуществляет доставку товара покупателям, бухгалтер ведёт все операции по бухгалтерскому учету.

Операторы осуществляют выписку товара, обрабатывают заказы, полученные от клиентов, готовят документы для водителя на доставку. Заведующий торговым отделом осуществляет заказ товара, оформление документов для приемки товара на складе, планирование графика доставки товара, взаиморасчеты с покупателями, заключение договоров с новыми клиентами и поставщиками, общий контроль за процессом работы операторов, водителя, сотрудников склада.

Оплата труда осуществляется по желанию сотрудника наличными или путём перечисления средств на карту. В сезон с мая по сентябрь включительно, в зависимости от оборота, возможна премия. Кроме того, премия выдаётся в январе по итогам работы за весь год. Величина премии для каждого сотрудника разная. Она рассчитывается в зависимости от должности сотрудника и от объёма работы, которая была им выполнена.

За последние три года на деятельность исследуемого предприятия влияли как положительные, так и отрицательные внешние экономические факторы. В начале 2019 г. компания только начала восстанавливаться после кризиса, возникшего в ее деятельности в 2018 г. и вызванного резким скачком курса валют и значительным ростом цен. В этот период

прибыль сократилась, так как клиенты покупали только самое необходимое. В течение 2019 г. ситуация налаживалась. В 2020 г., когда только началась пандемия коронавируса и всех отправили на карантин, было небольшое затишье, так как никто не знал, как работать и что будет дальше. С апреля 2020 г. и на протяжении всего года в целом наблюдалось даже некоторое увеличение оборота, что, скорее всего, связано с тем, что большинство людей стали вкладывать свои средства в ремонт, вместо того, чтобы тратить их на отпуск.

Сейчас наблюдается спад в торговле. Это связано с повышением стоимости контейнерных перевозок в четыре раза, что сильно отразится на ценах. В связи с этим исследуемое предприятие пока не делает новые заказы товара. Соответственно, товар на складах заканчивается, и вследствие этого клиенты покупают товар в других компаниях.

Перемен в кадровом составе за этот период не было, так как во время пандемии коронавируса работы было больше, чем годом ранее. В период пандемии исследуемое предприятие проходило период адаптации. Ранее заказать необходимые товары можно было только очно, т.е. посетив офис. За этот год компания ввела возможность заказывать товары по телефону и электронной почте, а доставку осуществлять с помощью водителя организации, но в связи с этим нагрузка у водителя в разы увеличилась.

Если же начнётся еще одна волна пандемии, предприятию будет намного легче с этим справиться, чем в начале 2020 года, так как уже известны и опробованы разнообразные варианты работы в такой период. К тому же, работники организации уже знают, какой вариант работы в данной ситуации для предприятия является наиболее эффективным, а значит, проблем с дальнейшим функционированием организации возникнуть не должно.

При этом в настоящий момент деятельность исследуемого предприятия не лишена проблем, среди которых особенно серьезными являются следующие:

- Отсутствие рекламы, ввиду чего клиенты обращаются к тем предприятиям-конкурентам, которые на слуху.

- У исследуемого предприятия нет собственного менеджера, занимающегося продвижением товаров.

- На данный момент у многих компаний есть собственные сайты, через которые можно сделать заказ товаров. У исследуемого предприятия сайт есть, но он недоработан.

На наш взгляд, для решения выявленных проблем следует нанять специалиста, который бы занялся разработкой удобного сайта со всеми функциями, необходимыми современному клиенту. Рекламу исследуемого предприятия можно также наладить в интернете, так как на данный момент именно интернет-реклама является наиболее актуальной.

Определённой кадровой политики руководство рассматриваемой организации на данный момент не придерживается. С нашей точки зрения, действия данной компании в кадровых вопросах ближе всего к пассивной кадровой политике, так как деятельность руководства в целом соответствует описанию именно этого вида кадровой политики. Если рассматривать кадровую политику с точки зрения открытости и закрытости, то в деятельности исследуемого предприятия сложилась закрытая кадровая политика.

На наш взгляд, кадровая политика рассматриваемой компании не является эффективной, но в то же время ничем и не вредит организации. Для повышения кадровой эффективности можно предусмотреть следующие мероприятия:

- В качестве глобального решения можно нанять специалиста по управлению персоналом организации, который нашёл бы слабые места в кадровой политике предприятия и занялся бы их устранением.

- Полезным может оказаться реформирование деятельности руководства, для того чтобы направить деятельность не на устранение появляющихся проблем, а на предотвращение их появления.

Обобщая результаты проведенного исследования, можно утверждать, что есть возможности для усовершенствования адаптации предприятия к стрессовым воздействиям внешней среды с учетом внутренних ограничений его деятельности. Для этого, на наш

взгляд, целесообразно на основе аутсорсинга и дистанционной занятости воспользоваться услугами таких трех специалистов, которые востребованы на предприятии, но пока отсутствуют в его штате. Привлекать их на постоянной основе слишком дорого в условиях ресурсных ограничений предприятия. Это – специалист по интернет-рекламе, специалист по дизайну интернет-сайтов и специалист по управлению персоналом. Таким образом, будет гораздо полнее задействован потенциал информационной экономики для повышения конкурентоспособности предприятия.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

На данном этапе развития исследуемого предприятия не все организационные инновации, позволяющие усовершенствовать адаптацию к рыночной среде, возможно применить. На первый план выдвигаются аутсорсинг и дистанционная занятость как максимально доступные для данного предприятия и реалистичные в условиях его деятельности организационные инновации. Учитывая сложившуюся на предприятии ситуацию, невозможно применить потенциал таких организационных инноваций, как виртуальные предприятия и кластеры. В отношении кластеров можно утверждать, что главные условия их создания и функционирования – территориальная близость высоко конкурентоспособных субъектов хозяйствования – для данного предприятия с характерным для него профилем деятельности не сложились. Но возможность использования в деятельности данного предприятия потенциала виртуальных предприятий остается достаточно реалистичной.

Основной принцип работы виртуальных предприятий состоит в поиске и включении в состав виртуального предприятия фирм, имеющих высокую производительность труда. Именно благодаря этому принципу можно утверждать, что распространение виртуальных предприятий будет способствовать повышению уровня производительности труда в экономике в целом. Функционирование виртуального предприятия основано на применении дистанционной занятости.

Отдельную задачу представляет собой выработка критериев, признаков, показателей, свидетельствующих о высокой производительности труда у потенциального участника виртуального предприятия. В деятельности виртуального предприятия важную роль играет инициатор, т.е. тот участник виртуального предприятия, у которого появилась бизнес-идея, который выявил предпринимательскую возможность и взял на себя роль лидера и организатора команды участников виртуального предприятия. Инициатор, приступая к созданию виртуального предприятия, должен иметь перечень показателей и критериев, который позволит определить среди потенциальных участников виртуального предприятия именно те фирмы, которые характеризуются высокой производительностью труда сотрудников. Но, наверное, основным из таких критериев, наиболее важным и даже обязательным является применение в деятельности потенциального участника виртуального предприятия такого режима трудовой деятельности, как дистанционная деятельность.

Кроме дистанционной занятости, в рамках виртуального предприятия применяется самозанятость и частичная занятость. В составе виртуального предприятия сотрудник может быть одновременно и обладателем рабочей силы и собственником капитала. Виртуальное предприятие исключает влияние пространственной удаленности участников, при этом не имеют значения и часовые пояса. Благодаря дистанционной занятости различные часовые пояса работы участников могут стать конкурентным преимуществом виртуального предприятия, создавая условия для круглосуточной непрерывной работы виртуального предприятия. В таком случае есть возможность трехсменной работы, и смены с разными часовыми поясами могут по очереди функционировать, пользуясь характерной для дневного времени в среднем более высокой работоспособностью сотрудников.

Таким образом, тактическим направлением совершенствования адаптации исследуемого предприятия к рыночной среде с учетом внутренних ограничений является аутсорсинг, а стратегическим направлением – поиск возможностей для участия в работе

действующего виртуального предприятия или создание нового виртуального предприятия с необходимым профилем деятельности в роли инициатора.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Саванович, С.В. Маркетинг взаимоотношений как элемент системы маркетингового управления современным предприятием / С.В. Саванович, А.В. Некрасова // Балтийский экономический журнал. – 2020. – №3. – С. 80-87.
2. Chan Kim W., Mauborgne R. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Harvard, Harvard Business School Press, 2005, 215 p.
3. Беклемешева Е.В. Конкурентоспособность персонала как объект управления и аспект маркетинговой деятельности предприятия / Е.В. Беклемешева, А.Д. Жариков // Вестник молодежной науки. – 2019. – №4. – Режим доступа: <http://vestnikmolnauki.ru/wp-content/uploads/2019/12/Zharikov-421.pdf> (дата обращения: 05.02.2021 г.).
4. Коноплина, Ю.С. Производительность труда в условиях информационной экономики / Ю.С. Коноплина // Балтийский экономический журнал. – 2017. – № 4 (20). – С. 50-60.
5. Коноплина, Ю.С. Виртуальные предприятия как особенность постиндустриальной экономики / Ю.С. Коноплина // Балтийский экономический журнал. – 2016. – № 1 (15). – С. 74-83.
6. Котляров, И.В. Формы аутсорсинга в современной международной торговле / И.В. Котляров // Мировая экономика и международные отношения. – 2011. – № 6. – С. 65-72.
7. Сомова, Е.В. Промышленные кластеры. Зарождение, функционирование и упадок / Е.В. Сомова // Мировая экономика и международные отношения. – 2011. – № 4. – С. 117-121.

## THE POTENTIAL OF ADAPTING ENTERPRISE ACTIVITY TOWARDS MARKET ENVIRONMENT CONSIDERING INTERNAL RESTRICTIONS

A.D. Smekalova, student of magistracy,  
direction of training «Personnel Management»  
e-mail: smekalova.sasha@mail.ru  
Kaliningrad State Technical University

Yu.S. Konoplina, Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department «Sectoral Logistics, Marketing and Commerce»,  
e-mail: yuliya.konoplina@klgtu.ru  
Kaliningrad State Technical University

The basic theoretical aspects of improving adaptation capabilities of enterprises are regarded. The role of enterprise's human capital in improving its adaptation capabilities is represented. The perspectives of improving enterprises' adaptation capabilities by means of virtual enterprises and outsourcing are determined. In order to ensure connection between theoretical and practical aspects the activity of the concrete enterprise was analyzed by means of SWOT-analysis. This particular analysis was supplemented by the evaluation of this enterprise's adaptation capabilities. Using the results of the concrete enterprise's activity analysis the directions of its adaptation capabilities improving were developed, including usage of modern organizational innovations. Taken as the tactical direction of improving enterprise's adaptation capabilities the outsourcing was substantiated. And the participating in virtual enterprises was substantiated as the strategic direction of improving adaptation capabilities of the analyzed enterprise.

**Key words:** competitiveness, adaptive capacity, external environment, internal environment