

## Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища

Кривобок К.В.

старший викладач кафедри менеджменту та бізнесу  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця

У статті розглянуто та обґрунтовано сучасні підходи, щодо адаптації підприємства до умов нестійкого зовнішнього середовища. В результаті проведеного аналізу останніх досліджень було визначено структуру адаптації та її результативність. З урахуванням сутнісної характеристики видів адаптації й мети нашого дослідження, було запропоновано розширена класифікація видів адаптації підприємства. Було розроблено схему стратегічного розвитку підприємства, як відкритої стаціонарної соціально-економічної системи на основі застосування системного підходу з урахуванням думок сучасних авторів.

**Ключові слова:** адаптація, адаптивність, бифуркація, стратегія розвитку, бізнес-середовище, нестійкість, зовнішнє середовище.

Кривобок Е.В. ОБОСНОВАНИЕ СОВРЕМЕННОГО ПОДХОДА АДАПТАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ К НЕУСТОЙЧИВОЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЕ

В статье рассмотрены и обоснованы современные подходы, по адаптации предприятия к условиям неустойчивой внешней среды. В результате проведенного анализа последних исследований была определена структура адаптации и ее результативность. С учетом сущностной характеристики видов адаптации и цели нашего исследования, была предложена расширенная классификация видов адаптации предприятия. Была разработана схема стратегического развития предприятия как открытой стационарной социально-экономической системы на основе применения системного подхода с учетом мнений современных авторов.

**Ключевые слова:** адаптация, адаптивность, бифуркация, стратегия развития, бизнес-среда, неустойчивость, внешняя среда.

Kryvobok K.V. JUSTIFICATION OF THE MODERN APPROACH TO ADAPTATION OF THE ENTERPRISE TO THE UNSTABLE EXTERNAL ENVIRONMENT

The article considers and substantiates modern approaches concerning the adaptation of the enterprise to the conditions of an unstable external environment. The results of the analysis of recent studies have identified the structure of adaptation and its effectiveness. Taking into account the essential characteristics of the types of adaptation and the purpose of our study, an extended classification of types of adaptation of the enterprise was proposed. The scheme of strategic development of the enterprise as an open stationary socio-economic system on the basis of the application of the system approach, taking into account the thoughts of contemporary authors, was developed.

**Keywords:** adaptation, adaptability, bifurcation, development strategy, business environment, instability, external environment.

**Актуальність.** Постійне зростання динамічності бізнес-середовища в умовах глобалізації та трансформації економіки України у світову вимагає від вітчизняних підприємств застосування системних процесів адаптації відповідно до тенденцій на постійній основі. Більшість українських промислових підприємств, які мали налагоджену систему виробничо-господарської діяльності, виявились нездатними своєчасно та адекватно реагувати на зміни у нестійкому зовнішньому середовищі, тому що мають нерозвинену систему адаптації і це значно знижує можливості управління.

У зв'язку з цим актуальним стає розвиток теоретичної бази щодо адаптації сис-

теми управління та формування ефективної організаційно-економічної системи адаптації промислового підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища з урахуванням впливу факторів та наявного власного потенціалу суб'єкту господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** доводить, що питання адаптації підприємства вивчалися багатьма вітчизняними й зарубіжними вченими-економістами, серед яких: Р. Акофф [1], П. Друкер [36], Є. Кузькін [10], Л. Мельник [28], Р. Нельсон [2], О. Пастухова [3], Д. Чуйко [4], Дж. О'Шоннессі [9], Й. Шумпетер [5], В. Ячменьова [6] та ін. В сучасних роботах вчених та фахівців роз-

глянуто проблеми забезпечення стійкого функціонування підприємства на основі відповідності його внутрішніх характеристик зовнішньому оточенню, зокрема через вибір стратегії з безлічі можливих альтернатив та з урахуванням тенденцій нестійкого зовнішнього середовища.

Але, велике різноманіття запропонованих способів пристосування до змін значно ускладнює налагодження процесу адаптації підприємств та його управління. Крім того, результати досліджень терміну «адаптація» показує, що сьогодні не існує єдиного підходу до його визначення (розглядається як процес пристосування, зміни параметрів, складових і самої системи загалом), що ускладнює формування організаційно-економічної системи адаптації підприємства до змін в умовах нестійкого зовнішнього середовища.

**Метою статті** є обґрунтування підходу щодо адаптації підприємства до змін в умовах нестійкого зовнішнього середовища на основі застосування процесів біфуркації.

**Результати дослідження.** Сьогодні більшість промислових підприємств України залишаються у стані кризи. Аналіз їх діяльності показав, що керівництво цих підприємств негативні наслідки своєї діяльності пов'язує з наступними трьома причинами: брак власних ресурсів, падіння платоспроможності споживачів та недосконалість державної податкової політики.

Керівники схильні бачити вплив тільки зовнішніх факторів на діяльність підприємства (брак ресурсів – нестабільність ринку, падіння попиту – світова криза, податкова політика – некомпетентність чиновників), що призведе до обмеженого сприйняття реальної ринкової ситуації і як наслідок негативні показники стратегічного розвитку. Головним у вирішенні цих проблем має стати перехід від застарілих форм і методів господарювання до ринкових.

Це потребує формування нового підходу в управлінні підприємством, що передбачає використання ресурсозберігаючих технологій, обґрунтованому управлінському рішенні та моніторингу показників-індикаторів, які використовуються для інтерпретації змін у зовнішньому середовищі.

Промислові підприємства мають власний інноваційний потенціал, завдяки якому можна подолати їх критичне становище. Тому, актуальність розробки системи адаптації підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності зросла в сучасних умовах

ринкових стосунків і стає визначальним для виживання.

Р. Акофф у своїй роботі [1] зазначає, що адаптація до швидких змін у зовнішньому середовищі вимагає від нас швидкого та значного корегування того, що ми робимо, і того, як ми це робимо. Як висловився видатний дослідник менеджменту Пітер Друкер [36], керівники тепер повинні управляти порушеннями безперервності, а зміни в управлінні стали головною турботою тих, хто з цим пов'язаний. Н. Зябліцька зосереджує увагу, що «в процесі адаптації особливого значення набуває системність функцій управління, під якою розуміється не тільки взаємоузгодженість між собою таких функцій, як планування, організація, контроль і мотивація, а й відповідність оперативній реалізації даних функцій стратегічному плану розвитку підприємства» [32]. Тому, найкращий спосіб реагування на зміни – це постійний контроль над ними, якому необхідно приділяти багато уваги.

Термін адаптація має складну внутрішню структуру, яка на думку Є. Пастухової [3], вміщує функціональні та процесні складові, що характеризують сутність адаптації та складаються із наступних основних елементів:

1. Адаптивні ознаки – забезпечують виживання системи та її адаптацію до конкретних змін зовнішнього середовища (якісні особливості та властивості системи; сукупність характеристик для забезпечення цілісності системи; збалансованість системи тощо);

2. Адаптивність – здатність системи успішно пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі (потенціальні можливості системи; здатність до оновлення та самовдосконалення; гнучкість внутрішнього середовища системи);

3. Адаптивні процеси – забезпечують трансформацію соціально-економічної системи та її підсистем відповідно до вимог зовнішнього середовища.

Стратегічну модель адаптації підприємства Л. Соколова [35] пропонує будувати на визначенні показника його адаптивності з використанням двох параметрів – конкурентоспроможності та фінансової привабливості. Такий підхід надає можливість створити багатокритеріальну систему оцінки здатності підприємства до пристосування (складається із зовнішньої та внутрішньої складової діяльності суб'єкта господарювання). Розроблені Л. Соколовою рекомендації щодо оцінювання ефекту від реалізації заходів адаптації на підприємстві базуються на врахуванні трьох ключових

чових факторів: 1) доцільність та економічність витрат адаптаційних заходів; 2) належна мотивація персоналу; 3) оцінка якості функціонування системи адаптації.

В умовах нестійкого зовнішнього середовища суттєвого значення набуває результативність адаптації підприємства та її кількісне вираження. Підхід до визначення показника результативності адаптації підприємства, алгоритм його розрахунку та інтерпретацію можливих кількісних значень цього показника розглядає у своїй роботі Ю. Степанова [18]. Вона пропонує алгоритм для проведення аналізу вхідних даних, їх корекцію та рекомендації. Планові й фактичні результати та результативність адаптації описуються за допомогою показників-індикаторів стану підприємства. Запланований результат адаптації досягається за умов мінімальної неузгодженості поточного стану підприємства відповідно зовнішнього середовища. Це визначається рівнянням бажаних значень показників-індикаторів до фактичних. Якщо у підприємства недостатні ресурси для досягнення бажаних значень показників-індикаторів, то встановлюються потенційно можливі або планові їх значення.

На основі проведеного дослідження [3-9; 14-16; 29] та з урахуванням мети нашої роботи під адаптацією промислового підприємства розуміємо безперервний процес пристосування соціально-економічної системи підприємства (кількісні й якісні зміни виробничої та організаційної структури, перерозподіл або перенаправлення потоків, уточнення цілей і стратегії) відповідно до змін факторів зовнішнього середовища, що забезпечує йому конкурентні переваги у нових умовах господарювання.

Вирішальну роль у виживанні підприємств відіграють механізми адаптації, які стабілізують їх діяльність, допомагають вирішити питання ринкової трансформації та проблеми промислового зростання. На думку Л. Мельника «адаптаційні механізми передбачають такий характер змін в системі, що дозволяє їй пристосовуватись до впливу зовнішнього середовища без втрати системою її принципово характерних ознак» [19, с. 47].

А. Розман та І. Денисенко стверджують, що «механізм управління адаптивністю підприємства є сукупністю елементів системи управління (принципів, методів, ресурсів), яка здійснює цілеспрямований вплив на фактори, від яких залежить результативність діяльності, та забезпечує ефективну взаємодію підприємства із середовищем» [20, с. 60].

Крім того, для забезпечення якісної адаптації підприємство має володіти відповідною гнучкістю. Як зазначає Н. Зяблицька гнучкість підприємства «... це здатність отримувати необхідний результат, що дозволяє без докорінної зміни основних виробничих фондів освоювати за певні терміни закономірну кількість виробів, які можуть бути затребувані ринком і в свою чергу в майбутньому забезпечити виживання і розвиток компанії» [32]. Для розкриття гнучкості підприємства складається економіко-математична модель, в якій використовуються два критерії: 1) оцінка результатів діяльності підприємства за визначений період; 2) здатність планувати та прогнозувати процес розвитку у нестійкому зовнішньому середовищі.

Хоча в економічній літературі багато уваги приділяється визначенню видів адаптації, які необхідно враховувати при виборі та використанні адаптивних форм управління підприємствами для забезпечення належного управління, сьогодні не існує єдиного підходу щодо класифікації видів адаптації. Кожна з них має свої недоліки та переваги. Тому, на основі проведеного аналізу джерел та з урахуванням сутнісної характеристики видів адаптації й мети нашого дослідження, пропонуємо взяти за основу наступну класифікацію видів адаптації: 1) За характером змін, що вносяться: активна, пасивна, превентивна, компенсаційна [9; 10]; 2) За періодичністю проведення: постійна, циклічна, періодична, одноразова [11; 12; 13]; 3) За характером змін параметрів системи: параметрична, структурна, комбінована, ресурсна, алгометрична, дескриптивна, конструктивна, декларативна [14; 15; 16]; 4) За пристосуванням до змін факторів зовнішнього середовища: адаптація економічної системи до нововведень, адаптація підприємства до зміни кон'юнктури ринку, адаптація системи до соціально-культурних і політико-правових умов [17]; 5) За способом та характером дії: спеціалізована, універсальна [13]; 6) За ступенем та ефективністю використання: інтенсивна, екстенсивна, інтегрована [11; 12]; 7) За набутим досвідом адаптаційних заходів: статична, динамічна [11; 12]; 8) За результатом реалізації: завершена, не завершена, конструктивна, деструктивна, прибуткова, збиткова, виживання, розвитку [11]; 9) За характером дій суб'єктів прийняття рішень: рефлексивна, рефлексорна [13]; 10) За основною цільовою спрямованістю: інтенційна, супутня [13]; 11) За спрямованістю: виробнича, невиробнича [19]; 12) За строком

проведення: довгострокова, середньострокова, короткострокова.

Частиш за все підприємство одночасно використовує декілька видів адаптації, що залежить від поставленої мети, стану його внутрішнього середовища та тенденцій зовнішнього. На відміну від адаптації підприємства його адаптивність (табл. 1) розглядається фахівцями та науковцями як властивість системи, її здатність і характеристика.

Результати аналізу зовнішнього середовища є визначальними для розробки стратегії розвитку підприємства та формування його організаційно-економічної системи адаптації. Для отримання реальних показників необхідно прискіпливо відстежувати процеси, які відбуваються в оточенні підприємства, оціню-

вати впливовість факторів (макрооточення та мікрооточення) на його діяльність, встановлювати взаємозв'язки та взаємозалежність між факторами та внутрішнім середовищем підприємства, визначити сильні та слабкі його сторони, загрози та можливості, що надає оточення.

Результати аналізу зовнішнього середовища є визначальними для розробки стратегії розвитку підприємства та формування його організаційно-економічної системи адаптації. Для отримання реальних показників необхідно прискіпливо відстежувати процеси, які відбуваються в оточенні підприємства, оцінювати впливовість факторів (макрооточення та мікрооточення) на його діяльність, встановлювати взаємозв'язки та взаємозалежність

Таблиця 1

**Визначення поняття «Адаптивність»**

№	Автори	Визначення
1	О. Бабич, А. Буднікова[21]	«Адаптивність діяльності підприємства визначається можливістю підтримки в динаміці відповідності між внутрішнім потенціалом і зовнішнім середовищем, яка досягається шляхом відповідності мобільності підприємства, швидкості реагування на зміни ...»
2	А. Бекмурзіна, К. Бояринова [22]	«Адаптивність – це складний критерій, що характеризується здатністю системи оперативно пристосовуватись до змін внутрішнього та зовнішнього середовищ ... та можливістю трансформації ...»
3	А. Бойко [23, с. 8]	Адаптивність – це «... здатність змінювати параметри та функції при зовнішніх впливах для забезпечення самого існування системи»
4	А. Кайгородцев, Т Ластаєв [24]	«... це властивість системи, що визначає її здатність успішно пристосовуватися до умов зовнішнього середовища, що змінюється»
5	К. Чуйко [4]	«... інтегральна властивість, що полягає в пристосуванні до внутрішньофірмових і макроекономічних змін та в багатоаспектності, що виражається в економічних відносинах»
6	М. Турко [25, с. 39]	Адаптивність підприємства це «... категорія, яка характеризує його здатність як відкритої системи пристосовуватися до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі для забезпечення бажаної ефективності діяльності»
7	О. Сущенко [26]	«... здатність структури стратегічного потенціалу оперативно реагувати на цілеспрямовані зміни у функціонуванні підприємства та можливість пристосування її окремих елементів до цих змін»
8	В. Ячменьова, З. Османова [27, с. 352]	Адаптивність використовує як «... характеристику соціально-економічної системи, необхідну для визначення характеру та ступеня структурних змін на мезорівні»
9	В. Отенко, О. Колодіна [28]	«... здатність реагувати на мінливість умов функціонування та розвитку і забезпечувати пристосованість у процесах з метою досягнення такого фінансово-економічного стану, що дозволяє зберегти економічну безпеку підприємства»
10	И. Минко[29]	«Адаптивність - властивість системи, об'єкта пристосовуватися до змін умов зовнішнього оточення і внутрішнього середовища»
11	Р. Фатхутдінов [30, с. 101]	«Адаптивність системи характеризує здатність системи нормально (відповідно до заданих параметрів) функціонувати при зміні параметрів зовнішнього середовища, здібність системи пристосовуватись до цих змін»
12	Н. Лобанова [31, с. 4]	«під адаптивністю розуміється процес цілеспрямованої зміни параметрів, структури і властивостей об'єкта у відповідь на зміни, що відбуваються»

між факторами та внутрішнім середовищем підприємства, визначити сильні та слабкі його сторони, загрози та можливості, що надає оточення.

Фактори зовнішнього середовища мають складну структуру та велику кількість, що ускладнює їх моніторинг. Зміна одного із факторів призводить до зміни інших. Тому, основним завданням менеджменту є забезпечення балансу між впливом зовнішніх факторів та можливостями (наявним потенціалом) підприємства на основі обміну виробленої продукції на необхідні ресурси (інформаційні, фінансові, енергетичні, матеріальні та ін.), які знаходяться у зовнішньому середовищі. Стратегічне управління підприємством має бути спрямоване на довгострокову перспективу задля стійкого функціонування.

Складність процесу адаптації підприємства у нестійкому зовнішньому середовищі потребує розглянути механізми біфуркації, застосування яких надає можливість запропонувати несподіване або нелінійне рішення (використання траєкторії біфуркації). Незважаючи на велику кількість потрібних ресурсів для біфуркації її застосування надає значні конкурентні переваги.

Згідно твердження Л. Мельника [19, с. 250] трансформація гомеостазу підприємства як відкритої стаціонарної системи може відбуватись за двома її видами: прогресивна або регресивна. Прогресивна трансформація гомеостазу відбувається, якщо соціально-економічна система має ресурсний потенціал в результаті чого і виникають передумови підвищення рівня гомеостазу. Регресивна трансформація гомеостазу здійснюється, якщо підприємство не в змозі підтримувати існуючий рівень виробництва товарів та послуг.

Зміна гомеостазу підприємства представляє собою біфуркацію, яка має ряд особливостей [19, с. 250]: 1) розгалуженість можливостей надає підприємству перспективу обрати найкращий сценарій для власного розвитку, який є найбільш вигідним; 2) це якісний прорив для підприємства (з теоретичної точки зору), після якого приходить новий гомеостаз, а існуючий, заснований на застарілих технологіях, перестає існувати; 3) проблема трансформації гомеостазу має загальні закономірності, що потребує вирішення відповідних завдань: визначення базового рівня нового гомеостазу; визначення оптимального варіанту здійснення трансформаційних процесів у часі; визначення джерел інвестицій; формування мотиваційного інструментарію для

забезпечення трансформаційних процесів.

На думку Л. Мельника «біфуркаційні механізми передбачають такий характер змін в системі, при якому система втрачає свої принципово характерні ознаки, переходячи до нової якості, хоча й зберігає спадковий зв'язок з колишнім станом» [19, с. 48].

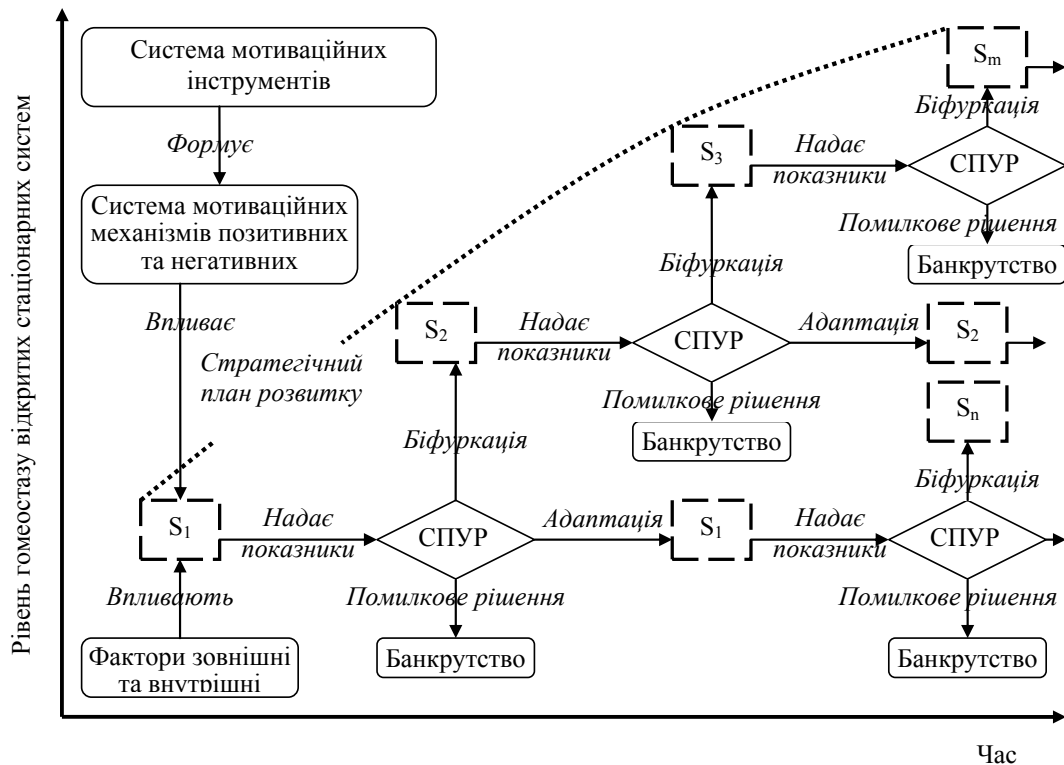
Враховуючи підхід Р. Дафта, який систему визначає як «набір взаємодіючих елементів, які отримують з навколишнього середовища деякі вхідні дані, трансформують їх і видають у навколишнє середовище деякі вихідні дані» [33, с. 20], під системою ми розуміємо сукупність взаємозалежних або взаємодіючих елементів, що утворюють єдине ціле, яке виконує певні функції.

Для представлення цілісної картини розвитку економіки (зовнішнього середовища підприємства) нами буде застосоване системний підхід до управління, згідно якого підприємство розглядається як відкрита стаціонарна система у розрізі соціального та фізичного об'єкту у складі загальної цілісної системи [19]. Дж. О'Шоннесі зазначає, що «для того, щоб зрозуміти, як система виконує свою функцію, необхідно дізнатися, як всі її елементи взаємопов'язані один з одним і як вона пов'язана з системою, що утворює її зовнішнє середовище» [9]. Схему стратегічного розвитку підприємства як відкритої стаціонарної соціально-економічної системи на основі застосування системного підходу з урахуванням думок авторів [8; 9; 19; 30] запропоновано на рис. 1.

Підприємство, що представляє собою відкриту стаціонарну систему (рис. 1) знаходиться у початковому стані (S1) під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. На підставі наявних показників (характеристик системи S1) керівництвом приймається стратегічне рішення щодо подальшого розвитку підприємства та застосовуються відповідні механізми: адаптації або біфуркації.

В результаті реалізації «трансформаційних еволюційних механізмів» [19] система S1 пристосовується до змін зовнішнього середовища залишаючи свої принципіальні (суттєві) відмінні ознаки (зберігає свою цілісність), або трансформується у новий стан S2, S3, Sn, Sm, що передбачає характер змін, при якому відкрита стаціонарна система втрачає свої первинні принципіальні відмінні ознаки та переходить в новий якісний стан, але зберігає спадковий зв'язок із попереднім станом.

Важливим при застосуванні трансформаційних механізмів чітко уявляти рівень соці-



Де  $S_1$  – початковий стан підприємства як відкритої стаціонарної системи;  
 $S_2, S_3, S_n, S_m$  – стан підприємства після застосування механізмів біфуркації;  
 СПУР – система прийняття управлінських рішень

**Рис. 1. Стратегічний розвиток підприємства**  
 (розроблено автором)

ально-економічного розвитку системи для правильного визначення точки біфуркації, яка є критичною. О. Кусакіна та Є. Скиперска [34] стверджують, що у цій точці система стає нестійкою щодо флуктуацій і виникає невизначеність її подальшого розвитку: система залишається нестійкою і вона руйнується або набуває нового більш високого рівня впорядкованості.

У якості ефективних інструментів для розвитку підприємства як відкритої стаціонарної соціально-економічної системи сучасні вчені та практики рекомендують використовувати синергетичні концепції управління. При такому підході підприємство розглядається як соціально-економічна система, яка самоорганізується та саморозвивається, а управління нею передбачає узгоджене застосування методів спрямованої дії та природних процесів самоорганізації. Таке складне адаптивне управління підприємством можливо реалізувати тільки з використанням комплексного підходу, який

передбачає застосування різних методів і потребує наявності інтегрованого механізму розвитку підприємства як системи, яка самоорганізується.

**Висновки.** Адаптація промислового підприємства до змін нестійкого зовнішнього середовища це складний процес, який неможливо реалізувати без формування сучасної організаційно-економічної системи адаптації підприємства. В основі запропонованого нами підходу щодо адаптації підприємства в умовах нестійкого зовнішнього середовища використовуються механізми біфуркації. Основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень мають стати результати моніторингу з використанням показників-індикаторів, які характеризують тенденції змін. Але, складні процеси гомеостазу підприємства, в умовах мінливого середовища, потребує додаткового дослідження впливу факторів макро- та мікросередовища на діяльність промислових підприємств, їх взаємозв'язків та взаємозалежності.

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – Перевод с английского. Общая редакция и предисловие доктора экономических наук В. И. Данилова-Данильяна. – М., 1985. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://gtmarket.ru/files/book/Russell\\_Ackoff\\_Creating\\_the\\_Corporate\\_Future.pdf](http://gtmarket.ru/files/book/Russell_Ackoff_Creating_the_Corporate_Future.pdf)
2. Нельсон Р. Р. Эволюционная теория экономических изменений / Ричард Р. Нельсон, Сидней Дж. Уинтер. [Перевод с английского М. Я. Каждана. Научный редактор перевода В. Л. Макаров.]. – М.: Дело, – 2002. – 536 с.
3. Пастухова Е. А. Адаптация экономической системы к изменениям внешней среды / Е. А. Пастухова. Научный журнал. Современные наукоемкие технологии. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.top-technologies.ru/ru/article/view?id=22812>
4. Чуйко К. С. Формирование адаптивности фирмы в условиях ускорения рыночных изменений: автореф. дис. канд. экон. наук : спец. 08.00.01 “Экономическая теория” / К. С. Чуйко. – М., 2007. – 25 с.
5. Шумпетер И. Теория экономического развития: исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры. – М.: Прогресс, 1982. – 455 с.
6. Ячменьова В. М. Сутність поняття «адаптація» та «адаптивність» / В. М. Ячменьова, З. О. Османова // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2010. – № 684 : Проблеми економіки та управління. – С. 346–353.
7. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посіб. / В. А. Савченко. – Київ : КНЕУ, 2002. – 374 с.
8. Адаптивные модели в системах принятия решений: Монография / под ред. Н. А. Кизима, Т. С. Клебановой. – Харьков : Издательский дом «ИНЖЕК», 2007. – 368 с.
9. О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой. – М.: «Сирин», 2001. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/bp/bp023-10.html> (глава 10)
10. Кузькін Є. Ю. Проблеми адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища : монографія / Є. Ю. Кузькін. – К. : «Зовнішня торгівля», 2008. – 236 с.
11. Кудлаєнко С. В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств» / С. В. Кудлаєнко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – С. 172–174.
12. Мельник А. О. Економічна адаптація підприємств у механізмі підвищення їх конкурентоздатності / А. О. Мельник // Вісник Технологічного університету Поділля. – 2004. – № 6. – С. 206–210.
13. Орлова К. Організаційно-економічні засади адаптації підприємств добувної промисловості до зовнішнього середовища / К. Орлова // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2013. – Вип. 1 (8). – С. 181–189.
14. Раевнева Е. В. Адаптивное управление поведением предприятия: категориальный базис / Е. В. Раевнева, Е. Н. Кучерук // Бизнес-Информ. – 2007. – № 6. – С. 122–130.
15. Петренко О. О. Аналіз сучасних підходів щодо визначення типів адаптації підприємства / О. О. Петренко // Управління розвитком. – 2011. – № 4. – С. 115–117.
16. Ждаміров Є. Ю. Види адаптації сільськогосподарських підприємств до умов ринку // Економіка підприємств, 2010. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://rusnauka.com/2\\_ANR\\_2010/Economics/12\\_57844.doc.htm](http://rusnauka.com/2_ANR_2010/Economics/12_57844.doc.htm)
17. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія / Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьов, О. М. Ляшенко. – К. : Лібра, 2003. – 280 с.
18. Степанова Ю. Л. Результативність адаптації підприємства в забезпеченні його економічної безпеки / Ю. Л. Степанова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eme.ucoz.ua/pdf/251/18Step.pdf>
19. Мельник Л. Г. Экономика развития: Монография. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2006. – 662 с.
20. Розман А. Механізм управління адаптивністю бізнес-моделі підприємства роздрібною торгівлю / А. Розман, І. Денисенко // Економіст №4, квітень, 2014. – С. 56-60.
21. Бабич О. В. Особенности адаптации деятельности предприятия к современным условиям / О. В. Бабич, А. Л. Будникова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/v/osobennosti-adaptatsii-deyatelnosti-predpriyatiya-k-sovremennym-usloviyam>
22. Бекмурзіна А. М. Адаптивність виробничо-економічної системи підприємства до інноваційних змін / А. М. Бекмурзіна, К. О. Бояринова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/66837/pdf\\_8](http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/66837/pdf_8)
23. Бойко А. В. Концептуалізація стійкості національної економіки / А. В. Бойко // Вісник КНТЕУ. – 2014. – № 1. – С. 5–19. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2014/01/2.pdf>
24. Ластаев Т.Т. Механизм агропромышленной интеграции / Т.Т. Ластаев, А.А. Кайгородцев // Вестник КАССУ. – 2006. – №4. – С. 10–12.
25. Турко М. О. Теоретичні підходи до визначення категорії «економічна адаптивність підприємства» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/1\\_2016/04.pdf](http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/1_2016/04.pdf)

26. Сущенко О.А. Формування стратегічного потенціалу підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О. А. Сущенко. – Луганськ, 2002. – 19 с.
27. Ячменьова В. М. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність» / В. М. Ячменьова, З. О. Османова // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2010. – № 684 : Проблеми економіки та управління. – С. 346–353.
28. Отенко В. І. Місце економічної адаптивності підприємства у множині його властивостей / В. І. Отенко, О. М. Колодіна // Економічні науки: Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3. – Т. 2. – С. 43–47.
29. Минко И.С. Адаптивность и инновации в экономических системах / Минко И.С., Шамина Л.К. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://economics.iibt.ifmo.ru/file/article/6592.pdf>
30. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: Учебник. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2000. – 640 с.
31. Лобанова Н. Задача проектирования адаптивных механизмов управления развивающейся организации / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://oreluniver.ru/file/chair/evtiib/opk/conf/sect4/UDK\\_681\\_ODNA\\_STATYA\\_PESN.pdf](http://oreluniver.ru/file/chair/evtiib/opk/conf/sect4/UDK_681_ODNA_STATYA_PESN.pdf)
32. Зяблицкая Н. В. Основные характеристики процесса адаптации предприятий к современным условиям / Н. В. Зяблицкая. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://teoria-practica.ru/rus/files/arhiv\\_zhurnala/2015/24/economics/zyablitskaya.pdf](http://teoria-practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2015/24/economics/zyablitskaya.pdf)
33. Дафт Р. Организации. Учебник для психологов и экономистов. -СПб.: прайм-ЕВРОЗНАК, 2002 – 352с.
34. Кусакина О. Н. Методические подходы к оценке социально-экономической эффективности интеграции / О. Н. Кусакина, Е. В. Скиперская. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sworld.com.ua/konfer29/958.pdf>
35. Соколова Л. В. Організаційно-економічне забезпечення адаптації підприємств до невизначеності бізнес-середовища : автореф. дис. на здобуття наукового ступеню доктора екон. наук : 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами» / Соколова Людмила Василівна. – Д., 2006. – 34 с.
36. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. / П. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.

## REFERENCES:

1. Akoff R. Planirovanie buduschego korporatsii. – Perevod s angliyskogo. Obschaya redaktsiya i predislovie doktora ekonomicheskikh nauk V. I. Danilova-Danilyana. – M., 1985. [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa: [http://gtmarket.ru/files/book/Russell\\_Ackoff\\_Creating\\_the\\_Corporate\\_Future.pdf](http://gtmarket.ru/files/book/Russell_Ackoff_Creating_the_Corporate_Future.pdf)
2. Nelson R. R. Evolyutsionnaya teoriya ekonomicheskikh izmeneniy / Richard R. Nelson, Sidney Dzh. Uinter. [Perevod s angliyskogo M. Ya. Kazhdana. Nauchnyy redaktor perevoda V. L. Makarov.]. – M.: Delo, – 2002. – 536 s.
3. Pastuhova E. A. Adaptatsiya ekonomicheskoy sistemy k izmeneniyam vneshney sredy / E. A. Pastuhova. Nauchnyy zhurnal. Sovremennyye naukoemkie tehnologii. [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa: <https://www.top-technologies.ru/ru/article/view?id=22812>
4. Chuyko K. S. Formirovanie adaptivnosti firmy v usloviyah uskoreniya ryinochnykh izmeneniy: avtoref. dis. kand. ekon. nauk : spets. 08.00.01 "Ekonomicheskaya teoriya" / K. S. Chuyko. – M., 2007. – 25 s.
5. Shumpeter I. Teoriya ekonomicheskogo razvitiya: issledovanie predprinimatelskoy pribyili, kapitala, kredita, protsenta i tsikla kon'yunktury. – M.: Progress, 1982. – 455 s.
6. Yachmen'ova V. M. Sutnist' ponyat' «adaptatsiya» ta «adaptivnist'» / V. M. Yachmen'ova, Z. O. Osmanova // Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politehnika". – 2010. – # 684 : Problemy ekonomiky ta upravlinnya. – S. 346–353.
7. Savchenko V. A. Upravlinnya rozvytkom personalu: Navch. posib. / V. A. Savchenko. – Kyiv : KNEU, 2002. – 374 s.
8. Adaptivnyie modeli v sistemah prinyatiya resheniy: Monografiya / pod. red. N. A. Kizima, T. S. Klebanovoy. – Harkov : Izdatelskiy dom «INZhEK», 2007. – 368 s.
9. O`Shonessi Dzh. Printsipy organizatsii upravleniya firmoy. – M.: «Sirin», 2001. [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa: <http://www.management.com.ua/bp/bp023-10.html> (glava 10)
10. Kuz'kin Ye. Yu. Problemy adaptatsiyi pidpryyemstv do umov zovnishn'oho seredovishcha : monografiya / Ye. Yu. Kuz'kin. – K. : «Zovnishnya torhivlya», 2008. – 236 s.
11. Kudlayenko S. V. Teoretychni osnovy ponyattya «adaptatsiya pidpryyemstv» / S. V. Kudlayenko // Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. – 2009. – # 5. – S. 172–174.
12. Mel'nyk A. O. Ekonomichna adaptatsiya pidpryyemstv u mekhanizmi pidvyshchennya yikh konkurentozdatnosti / A. O. Mel'nyk // Visnyk Tekhnolohichnoho universytetu Podillya. – 2004. – # 6. – S. 206–210.



13. Orlova K. Orhanizatsiyno-ekonomichni zasady adaptatsiyi pidpryyemstv dobuvnoyi promyslovosti do zovnishn'oho seredovyshcha / K. Orlova // Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava. – 2013. – Vyp. 1 (8). – S.181–189.
14. Raevneva E. V. Adaptivnoe upravlenie povedeniem predpriyatiya: kategorialnyiy bazis / E. V. Raevneva, E. N. Kucheruk // Biznes-Infom. – 2007. – # 6. – S. 122–130.
15. Petrenko O. O. Analiz suchasnykh pidkhodiv shchodo vyznachennya typiv adaptatsiyi pidpryyemstva / O. O. Petrenko // Upravlinnya rozvytkom. – 2011. – # 4. – S. 115–117.
16. Zhdamirov Ye. Yu. Vydy adaptatsiyi sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv do umov rynku // Ekonomika pidpryyemstv, 2010. // [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: [http://rusnauka.com/2\\_ANR\\_2010/Economics/12\\_57844.doc.htm](http://rusnauka.com/2_ANR_2010/Economics/12_57844.doc.htm)
17. Kozachenko H. V. Ekonomichna bezpeka pidpryyemstva: sutnist' ta mekhanizm zabezpechennya : monohrafiya / H. V. Kozachenko, V. P. Ponomar'ov, O. M. Lyashenko. – K. : Libra, 2003. – 280 s.
18. Stepanova Yu. L. Rezul'tatyvnist' adaptatsiyi pidpryyemstva v zabezpechenni yoho ekonomichnoyi bezpeky / Yu. L. Stepanova [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://eme.ucoz.ua/pdf/251/18Step.pdf>
19. Melnik L. G. Ekonomika rozvitiya: Monografiya. – Sumyi: ITD «Universitetskaya kniga», 2006. – 662 s.
20. Rozman A. Mekhanizm upravlinnya adaptyvniystu biznes-modeli pidpryyemstva rozdribnoyi torhivli / A. Rozman, I. Denysenko // Ekonomist #4, kviten', 2014. – S. 56-60.
21. Babich O. V. Osobennosti adaptatsii deyatelnosti predpriyatiya k sovremennym usloviyam / O. V. Babich, A. L. Budnikova [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupu: <https://cyberleninka.ru/article/v/osobennosti-adaptatsii-deyatelnosti-predpriyatiya-k-sovremennym-usloviyam>
22. Bekmurzina A. M. Adaptyvniyst' vyrobnycho-ekonomichnoyi systemy pidpryyemstva do innovatsiynykh zmin / A. M. Bekmurzina, K. O. Boyarynova [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: [http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/66837/pdf\\_8](http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/66837/pdf_8)
23. Boyko A. V. Kontseptualizatsiya stiykosti natsional'noyi ekonomiky / A. V. Boyko // Visnyk KNTEU. – 2014. – # 1. – S. 5–19. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2014/01/2.pdf>
24. Lastaev T.T. Mehanizm agropromyishlennoy integratsii / T.T. Lastaev, A.A. Kaygorodtsev // Vestnik KASSU. – 2006. – #4. – S. 10–12.
25. Turko M. O. Teoretychni pidkhody do vyznachennya katehoriyi «ekonomichna adaptyvniyst' pidpryyemstva» [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: [http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/1\\_2016/04.pdf](http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/1_2016/04.pdf)
26. Sushchenko O.A. Formuvannya stratehichnoho potentsialu pidpryyemstva : avtoref. dys. na zdobuttya nauk. stupenya kand. ekon. nauk : spets. 08.06.01 «Ekonomika, orhanizatsiya i upravlinnya pidpryyemstvamy» / O. A. Sushchenko. – Luhans'k, 2002. – 19 s.
27. Yachmen'ova V. M. Sutnist' ponyat' «adaptatsiya» ta «adaptyvniyst'» / V. M. Yachmen'ova, Z. O. Osmanova // Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika". – 2010. – # 684 : Problemy ekonomiky ta upravlinnya. – S. 346–353.
28. Otenko V. I. Mistse ekonomichnoyi adaptyvniysti pidpryyemstva u mnozhyni yoho vlastyvostey / V. I. Otenko, O. M. Kolodina // Ekonomichni nauky: Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. – 2009. – # 3. – T. 2. – S. 43–47.
29. Minko I.S. Adaptivnost i innovatsii v ekonomicheskikh sistemah / Minko I.S., Shamina L.K. [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupu: <http://economics.ihbt.ifmo.ru/file/article/6592.pdf>
30. Fathutdinov R. A. Strategicheskyy marketing: Uchebnik. – M.: ZAO "Biznes-shkola "Intel-Sintez", 2000. – 640 s.
31. Lobanova N. Zadacha proektirovaniya adaptivnykh mekhanizmov upravleniya razvivayuscheysya organizatsii / [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupu: [http://oreluniver.ru/file/chair/evtiib/opk/conf/sect4/UDK\\_681\\_ODNA\\_STATYA\\_PECH.pdf](http://oreluniver.ru/file/chair/evtiib/opk/conf/sect4/UDK_681_ODNA_STATYA_PECH.pdf)
32. Zyablitskaya N. V. Osnovnyie harakteristiki protsessa adaptatsii predpriyatiy k sovremennym usloviyam / N. V. Zyablitskaya. [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupu: [http://teoria-practica.ru/rus/files/arhiv\\_zhurnala/2015/24/economics/zyablitskaya.pdf](http://teoria-practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2015/24/economics/zyablitskaya.pdf)
33. Daft R. Organizatsii. Uchebnik dlya psihologov i ekonomistov. -SPb.: praym-EVROZNAK, 2002 – 352s.
34. Kusakina O. N. Metodicheskie podhody k otsenke sotsialno-ekonomicheskoy effektivnosti integratsii / O. N. Kusakina, E. V. Skiperskaya. [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupu: <http://www.sworld.com.ua/konfer29/958.pdf>
35. Sokolova L. V. Orhanizatsiyno-ekonomichne zabezpechennya adaptatsiyi pidpryyemstv do nevyznachenosti biznes-seredovyshcha : avtoref. dys. na zdobuttya naukovooho stupenya doktora ekon. nauk : 08.06.01 «Ekonomika, orhanizatsiya ta upravlinnya pidpryyemstvamy» / Sokolova Lyudmyla Vasylivna. – D., 2006. – 34 s.
36. Druker P. Zadachi menedzhmenta v HHI veke:per. s angl. / P. Druker. – M.: Izdatelskiy dom «Vilyams», 2004. – 272 s.