

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6>

УДК 339.01

ТЕОРІЯ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕСУ ДО УМОВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

THEORY OF BUSINESS ADAPTATION TO CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Халіна Вероніка Юрїївнакандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. БекетоваORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6753-6414>**Абелєнцев Євген Васильович**аспірант,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. БекетоваORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4369-4501>**Khalina Veronika, Abelentsev Eugene**

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

Стаття присвячена формуванню теоретичного базису адаптації бізнесу до функціонування в умовах невизначеності. Розглянуто зростання невизначеності з точки зору концепцій світоустрою, а саме, SPOD, VUCA та BANI світу та встановлено чіткий зв'язок позитивної динаміки із ускладненням світового порядку. Проаналізовано підходи до визначення поняття «адаптація» закордонних та українських науковців в період з середини 80-х років XX століття до теперішнього часу. Також встановлено, що одним з джерел невизначеності, а також її різновидом, є семантична невизначеність, яка породжується неоднозначними трактовками понять. Крім того сформовано класифікації за різними ознаками категорій адаптації та невизначеності, що надасть можливість обирати відповідні до ситуації види. В результаті підведення теоретичного підґрунтя, а також для вирішення ряду виявлених проблем, сформоване авторське трактування поняття «адаптація», що в подальшому послужить основою для генерування прикладних аспектів адаптації бізнесу до умов невизначеності.

Ключові слова: адаптація, невизначеність, підприємство, концепція світоустрою, SPOD, VUCA та BANI світ.

The growing turbulence in the world determines the positive dynamics of uncertainty in which business has to act and make decisions in every country. Events that take place in one part of the world in one way or another affect decisions in another. The military actions in our country are no exception, and today they echo and resonate everywhere. The uncertainty of the future for everyone in Ukraine, including business owners, is becoming a conditional norm of existence. Analysis of the war period shows a surprisingly quick adaptation of business to new extreme conditions, and sometimes even an increase in volumes by some enterprises. At the same time, the deepening of internal problems and the appearance of new ones related to regulatory legislation, tax norms, demographic changes, shortage of energy resources and their cost, market shifts lead to the deterioration of the business climate in the country, and as a result, suspension of work, closure of enterprises or their relocation abroad. Therefore, there is a need for new approaches to adaptation all the time. The article is devoted to the formation of a theoretical basis for business adaptation to functioning in conditions of uncertainty. The growth of uncertainty from the point of view of world order concepts, namely, SPOD, VUCA and BANI of the world is considered and a clear connection of positive dynamics with the complication of the world order is established. The approaches to the definition of the concept of "adaptation" of foreign and Ukrainian scientists in the period from the mid-80s of the 20th century to the present are analyzed. It was also established that one of the sources of uncertainty, as well as its variety, is semantic uncertainty, which is generated by ambiguous interpretations of concepts. In addition, classifications were formed based on various features of the categories of adaptation and uncertainty, which will provide an opportunity to choose species appropriate to the situation. As a result of summarizing the theoretical background, as well as to solve a number of identified problems, an author's interpretation of the concepts "adaptation" and "uncertainty" was formed, which will later serve as a basis for generating applied aspects of business adaptation to conditions of uncertainty.

Key words: adaptation, uncertainty, enterprise, world order concept, SPOD, VUCA and BANI world.

Постановка проблеми. Зростаюча турбулентність у світі визначає позитивну динаміку невизначеності, в якій доводиться діяти та ухвалювати рішення бізнесу в кожній країні. Події, які відбуваються в одній частині світу, тим чи іншим чином, впливають на рішення в іншій. Не виключенням є і воєнні дії в нашій державі, які на сьогоднішній день відгукуються та резонують скрізь. Невизначеність майбутнього для кожного в Україні, в тому числі, і для власників бізнесу, стає умовною нормою існування. Аналітика воєнного періоду показує напрочуд швидко адаптацію бізнесу до нових екстремальних умов, а іноді, навіть, нарощування обсягів деякими підприємствами. Гармонійний розвиток регіону безпосередньо залежить від успішності розвитку його підприємств [1]. При цьому поглиблення внутрішніх проблем та поява нових, пов'язаних із регуляторним законодавством, податковими нормами, демографічними змінами, дефіцитом енергоресурсів та їх вартістю, ринковими зрушеннями призводять до погіршення бізнес-клімату в країні, а як наслідок, призупинення роботи, закриття підприємств або їх релокації за кордон. Тому, весь час виникає потреба у нових підходах до адаптації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теорію адаптації у різних аспектах досліджували такі науковці як В. Скурихін, Л. Растрин, А. Суботін, М. Буднік, Л. Донець, Ж. Крисько, Г. Козаченко, Р. Акофф, Ю. Капітанець, С. Мочерний, А. Мельник, Л. Соколова, Ю. Суховерха, М. Сіренко, І. Цисар, С. Ареф'єв, Т. Балановська, О. Гоголя, А. Троян, Д. Кіпа, С. Мельник, З. Побережна. Попередні тематичні розвідки авторів даного дослідження з цього напрямі [2–7] розкривали багатогранність адаптації як економічної категорії. Але, слід зазначити, що, не дивлячись на велику кількість високоякісних досліджень, відсутній єдиний підхід до трактування її сутності.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Через відсутність єдиного підходу до визначення понять, зростає семантична невизначеність та відбувається поглиблення проблеми формування теоретичного базису адаптації бізнесу до умов невизначеності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Формування теоретичного базису адаптації бізнесу до умов невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Невизначеність середовища та умов існування залежить від змін, які відбуваються на різних рівнях та масштабуються за різними

ознаками. Ряд концепцій світосприйняття, які існують на сьогоднішній день, певним чином покликані пояснити вплив невизначеності та її рівень, а також, яким чином можна адаптуватися до цих змін через розвиток компетентностей та навичок. Отже, були створені теорії, які відображають ключові характеристики світу у різні періоди часу, в залежності від ступеня розвитку всіх суспільних процесів: SPOD, VUCA та BANI світу. Ці три етапи розвитку світу для наочності та зрозумілості можна порівняти з агрегатним станом води, а саме: SPOD світ (який існував приблизно з 20-х років XX ст.) – це лід, оскільки він твердий, прозорий, зберігає свою форму і сама людина здатна її змінити і перетворити на те, що їй потрібно на даний момент; VUCA світ, теорія про який виникла у 80-х роках XX ст., порівнюють з рідким станом води, яка змінює напрям, форму, її течія не така передбачувана; BANI світ, який виник з появою пандемії COVID-19, порівнюють з парою, або туманом, в якому нічого не видно, непередбачуваний шлях, багато ризиків та невідомо, куди приведе дорога і якими будуть наслідки зроблених кроків [8]. У найбільш поширеному розумінні невизначеність трактують як альтернативу визначеності, тобто повному детермінізму (передбачуваності) [9].

На рис. 1 зображені всі три концепції з їх характеристиками та необхідними компетентностями для існування, а також траєкторія невизначеності відповідно до змін світоустрою.

Війна в нашій країні та її катастрофічні наслідки лише посилили ознаки BANI світу як для українців, так і для всього людства, оскільки відголоски ворожого вторгнення в Україну відчули всі через кардинальні зміни світоустрою [8]. Поступово визначений, простий, передбачуваний та стабільний світ перетворився на двозначний, складний, непевний та нестабільний, а нещодавно став, взагалі, незбагненим, нелінійним, неспокійним та крихким. Це означає, що будь-які прогнози стають майже безкорисними, будь-яка подія може спричинити більші наслідки, ніж раніше, через резонанс та колосальні інформаційні хвилі, події творяться не лише в реальності, але і у віртуальному просторі та переносяться в площину матеріального світу, штучний інтелект генерує паралельну реальність, яка поступово займає своє місце в житті суспільств. Паралельно цим процесам відбувається інтенсивне зростання невизначеності, яка поступово досягає максимального рівня.

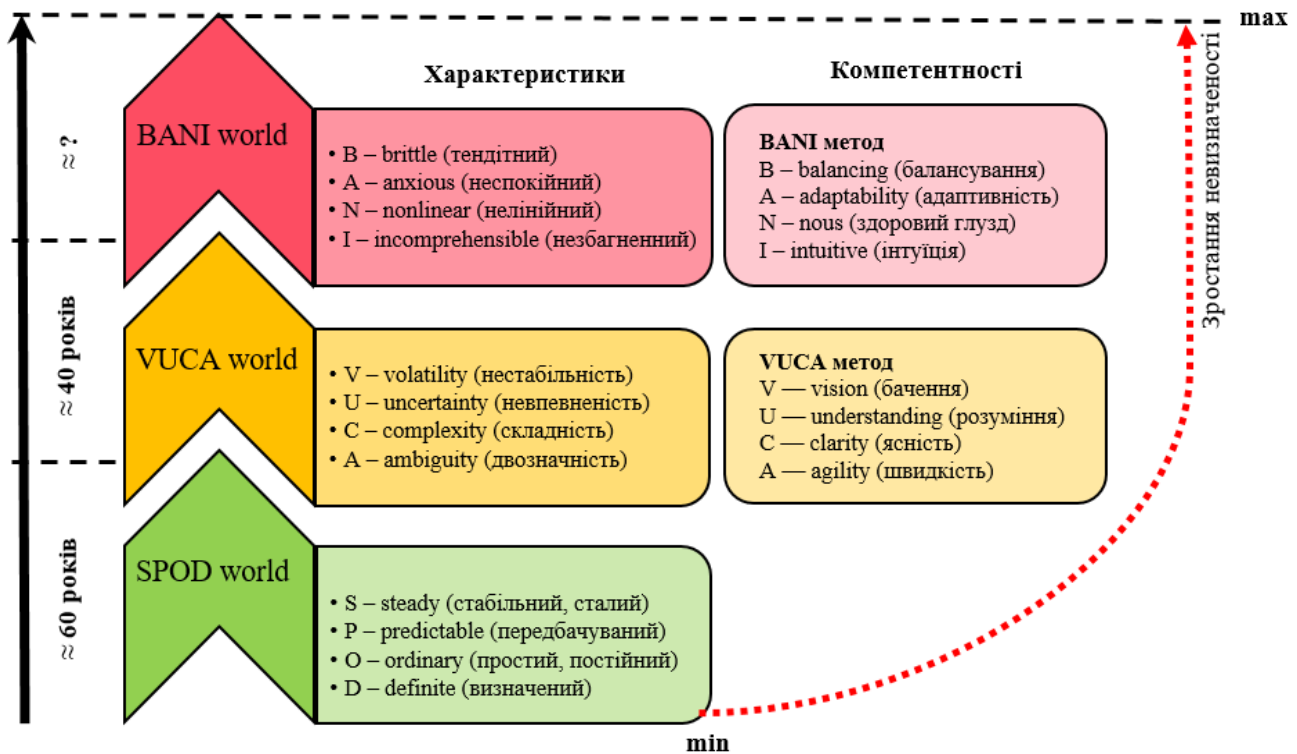


Рис. 1. Концепції зміни світоустрою за складністю та невизначеністю

Джерело: удосконалено авторами на основі [8]

І в цих нових умовах розвиваються та функціонують тисячі підприємницьких структур, які мають різні бізнес-моделі, відмінні стратегії, бачення та темпи змін, більш того, вони мають різні невизначеності діяльності та їх рівні. Це доводить необхідність адаптації та виключно індивідуального підходу до цього процесу для кожного підприємства.

Для адаптації необхідно озброїтись рядом компетентностей (відповідно до абревіатури BANI) [8]: B – balancing (балансування), A – adaptability (адаптивність – ознака або навичка), N – nous (здоровий глузд), I – intuitive (інтуїція). Тендітність або крихкість світу потребують збереження балансу і пошуку рівноваги у всіх процесах, які в будь-яку мить можуть змінитися і призвести до непоправних наслідків. Неспокійний стан змушує шукати напрями швидкої адаптації. Хвилювання за майбутнє можна зняти уважністю до сьогодення, до себе та до оточення. Ця уважність дає емоційну свідомість і підвищує рівень емоційного інтелекту (EQ). Саме тому важливо користуватися принципом здорового глузду, шукати оптимальні, але креативні, напрями вирішення проблем. Для орієнтування в незрозумілому середовищі пропонується застосовувати інтуїцію, точніше інтуїтивне схоплення або трансцендуальне мислення.

Відповідно до [9] невизначеність має дві обмежувальні межі. Перший граничний випадок характеризується станом повної визначеності, або детермінованості. Це нецікаво з погляду ухвалення рішень, оскільки альтернативи вибору немає. Протилежний випадок можна схарактеризувати як стан абсолютної невизначеності. Щодо цього доцільно використовувати термін «хаос» і відповідно його формалізувати. Теорія хаосу серйозно розвинена, але ніхто не розглядав її з позицій маргінального випадку невизначеності. В цю теорію ідеально вписується концепція BANI світу. Невизначеність має три джерела походження [9]. По-перше, невизначеність відчувається, коли об'єкт опиняється в оточенні нестабільного, постійно мінливого фізичного середовища. Таку невизначеність називають алеторною, тією, що відображає стохастичну природу світу. Другим проявом невизначеності є відсутність знань або розуміння подій і явищ. Така невизначеність називається епістемічною (вторинна щодо фізичної невизначеності). Є ще одне джерело невизначеності, яке автор [9] називає семантичною невизначеністю, тобто пов'язаною з різним тлумаченням окремих слів, що створює відмінності у розумінні тексту. Насправді люди постійно відчувають негативні прояви неоднозначного

Таблиця 1

Визначення поняття «адаптація»

Джерело	Визначення
до середини 1980-х років	
В. Скурихін [10]	Адаптація – накопичення й використання інформації для досягнення оптимального в деякому сенсі стану або поведінки системи при початковій невизначеності в зовнішніх умовах, що змінюються.
Л. Растригін [11]	Адаптація – сукупність незначних варіацій структури, а, отже, й невелика зміна ефективності об'єкта в мінливому середовищі.
А. Суботін [12]	Адаптація – доцільне впорядкування динамічної системи, приведення її у відповідність з об'єктивно діючими закономірностями.
з середини 1980-х до 2010 р.	
С. Мочерний [13]	Адаптація – пристосування економічної системи та її окремих суб'єктів, працівників до умов зовнішнього середовища, що змінюється, виробництва, праці, обміну, життєвих потреб населення.
А. Мельник [14]	Адаптація – процес, який передбачає організацію та управління підприємством, які спрямовані на внутрішню якісну перебудову, її використання дозволяє підвищити ефективність діяльності відповідно до сучасних вимог ринку та науково-технічного прогресу.
Л. Соколова [15]	Адаптація – це процес приведення можливостей підприємства у відповідності зі змінами бізнес-середовища та активного впливу на нього з метою задоволення потреб споживачів і забезпечення життєдіяльності і розвитку у майбутньому, справджування очікувань його власників відносно зростання ринкової вартості бізнесу та постійного підвищення якості життя його працівників.
2011-2019 рр.	
Ю. Суховерха [16]	Адаптація – це процес накопичення й використання інформації з метою цілеспрямованої зміни параметрів і структури системи, а також за необхідності керуючих впливів, на основі визначення й виконання критеріїв її функціонування, які можуть бути екстремальними регуляторами або виступати в якості обмежень багатокритеріальної оптимізації в умовах початкової невизначеності прояву і мінливості екзогенних факторів впливу.
С. Ареф'єв [17]	Адаптація – процес розроблення і реалізації дій, спрямованих на зміни внутрішнього середовища підприємства згідно з вимогами зовнішнього середовища.
Т. Балановська, О. Гоголя, А. Троян [18]	Адаптація – процес цілеспрямованої зміни параметрів, структури і властивостей будь-якого об'єкта у відповідь на зміни, що відбуваються як у зовнішньому середовищі діяльності об'єкта, так і всередині нього.
з 2020 р по теперішній час	
С. Мельник [19]	Адаптацію в найбільш загальному варіанті доцільно розуміти як послідовну науково-організовану програму дій, яка стосується основних складових підприємства як соціально-економічної системи, результатом реалізації якої має стати пристосування до змінених умов ведення фінансово-господарської діяльності.
З. Побережна [20]	Адаптація ... передбачає усвідомлення загроз та можливостей зовнішнього середовища (збір та оцінку інформації, аналіз загроз і можливостей, визначення рівня чутливості до цих змін), розроблення адаптаційних заходів із урахуванням усіх аспектів діяльності авіапідприємства та його потенціалу, активну адаптацію (реалізацію заходів щодо адаптації та оцінку їхньої ефективності).

Джерело: згруповано авторами на основі [10–20]

трактування і розуміння окремих понять і термінів. Часто це призводить до непорозуміння в передачі смислів і, як наслідок, до помилкового вибору. До речі, на думку авторів даної статті, це є одним з яскравих проявів сучасного світоустрою.

Тому доцільно починати будь-яке теоретичне дослідження саме з визначення категоріального апарату.

Поняття «адаптація» досліджувалося впродовж десятиліть і охопило періоди різних етапів світоустрою за розглянутими вище концепціями. Тому можна також простежити його еволюцію.

Проаналізувавши визначення поняття «адаптація» за кілька десятиліть, можна простежити деякі тенденції в його еволюції. До 1980-х років у визначенні увага акцентува-

лась на незначних змінах, частковій невизначеності та упорядкуванні внутрішнього стану системи відповідно до зовнішніх впливів. Цей період відповідає етапу SPOD світу і характеризується помірністю. Наступні два періоди характеризуються більшою динамічністю, яка властива VUCA світу і визначення адаптації представляється як процес перебудови, тобто більш кардинальних дій над системою відповідно до екзогенних впливів. І, нарешті, сучасний етап, який відповідає турбулентному VANI світу, визначає адаптацію як науково-обґрунтовану програму дій, оскільки адаптація стає надскладною та багатоваріантною. Отже, поняття адаптації – досить широке і діалектично пов'язано з багатьма соціально-економічними сферами і, саме тому, воно має досить диференційоване значення.



Рис. 2. Видові класифікації адаптації та невизначеності

Джерело: складено авторами на основі [21–24]

Розрізняють кілька видів адаптації та невизначеності, орієнтація в яких дає можливість побудувати адекватну стратегію розвитку для підприємства (рис. 2).

Крім того, А. О. Мельник [14] у своїх дослідженнях зробила спробу виділити наступні види адаптації підприємства: статичну та динамічну, групову та індивідуальну; постійну, періодичну та тимчасову; кількісну, якісну та модуляційну, комплексну та конкретну, спрямовану на розвиток та спрямовану на виживання адаптації. Відомий вчений Р. Л. Акофф вважав, що адаптація – така реакція на зміну умов, яка протидіє дійсному чи можливому зниженню ефективності поведінки системи. Зміни можуть бути внутрішніми або зовнішніми. Адаптивна реакція може бути двох типів. Перший тип – це пасивна адаптація, коли система змінює свою поведінку з метою підвищення ефективності своєї діяльності. Другий – це активна адаптація, коли система змінює середовище таким чином, щоб її діяльність була ефективна [25].

У [26] акцентується увага на тому, що адаптація, як і будь-який інший управлінський процес, має свою логіку, мету, завдання, принципи, види, моделі поведінки та інструменти.

Так, мета адаптації розглядається з точки зору забезпечення виживання та ефективного функціонування підприємства в умовах зовнішнього мінливого середовища, досягнення стратегічної стійкості. Що стосується моделей адаптивної поведінки, то автором виділяється лише три: активна адаптація до нововведень, змішана адаптація до зміни кон'юнктури ринку, консервативна адаптація до соціально-культурних і політико-правових умов. В якості інструментів пропонується реструктуризація, реінжиніринг, управління на основі імпульсів, модернізація, управління «за слабкими сигналами». Зазначена автором структура механізму адаптації більшою мірою відповідає умовам повноцінного ринку. Якщо ж зважати на специфіку середовища діяльності вітчизняних підприємств, то моделі адаптивної поведінки слід доповнювати, так

само як і інструментарій. Основою їх розроблення має бути змішана модель, яка допускає певний вибір варіанту поведінки залежно від виду, інтенсивності впливу факторів середовища.

Отже, адаптація – це процес трансформації екосистеми під впливом екзогенних факторів задля збереження/досягнення стійкого стану і здійснення опору збуджуючим чинникам [27]. Варто зазначити, що термін «адаптація» застосовується тільки відносно цілісних систем, що вдало відображено в афоризмі Дж. Баркрафтом: «будь-яка адаптація є інтеграція». Поняття «адаптація» може застосовуватись до всіх систем, які характеризуються стійкістю по відношенню до зовнішнього та внутрішнього впливу шляхом саморегуляції та управління [25].

Висновки. Провівши дослідження теорії адаптації бізнесу до умов невизначеності, пропонується кілька основних висновків:

1. Для більш зрозумілого структурування світоустрою у динаміці підходить абстрактна концепція, яка характеризує його з точки зору сталості та визначеності, а саме SPOD, VUCA та BANI світу.

2. Ускладнення світоустрою, зменшення його стійкості та прогнозованості призводить до інтенсивного зростання невизначеності, яка поступово досягає максимального рівня.

3. Визначення адаптації змінювалося відповідно до етапів концепції світоустрою і поступово прийшло до трактування її як науково-обґрунтованої програми дій, оскільки адаптація стає надскладною та багатоваріантною.

4. У авторській інтерпретації, адаптація – це динамічна, гнучка та трансформаційна діяльність бізнесу, яка спрямована на досягнення врівноваженого стану через адекватний опір загрозам екзогенного та ендогенного характеру або сприйняття їх як можливостей для позитивних змін.

В подальших розвідках дані теоретичні висновки будуть використанні для побудови механізму адаптації бізнесу до умов невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Smachylo V., Khalina V., Kolmakova O., Ustilovska A. Adaptation of Enterprises to Continuous Socio-Economic Changes in a Region. SHS Web of Conferences 67, 06047 (2019) NTI-UkrSURT 2019. URL: <https://cutt.ly/XkcYEVD> (дата звернення: 02.10.2023).
- Смачило В. В., Халіна В. Ю. Соціальне підприємництво як інтегративний інструмент сталого розвитку України: європейський досвід. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 6. С. 76–82.
- Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С. 75–78.

4. Халіна В. Ю., Буцький В. О., Крицька К. С. Публічні екозакупівлі: організаційно-економічні засади впровадження та здійснення. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. 2020. № 154. С. 56–60.
5. Khalina V., Butskiy V., Ustilovska A. Ecoprocurement in road construction as a tool for sustainable development. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві*. 20 березня 2020 р. Болгарія. Вид-во: ACCESS PRESS, 2020. С. 82–89.
6. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Теоретичні аспекти формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*, 2019. № 9. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2019/49.pdf (дата звернення: 02.10.2023).
7. Халіна В. Ю., Сироватський О. А. Транспарентність діяльності будівельного підприємства як детермінант довіри стейкхолдерів. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. 2020. № 155. С. 74–80.
8. Халіна В. Ю. Виклики BANI світу та нові можливості розвитку Soft Skills. *Роль соціального та емоційного інтелекту як найважливіших soft-skills XXI століття в освітньому процесі*. 6 березня-16 квітня 2023. С. 424–427. URL: <http://surl.li/lsoxt> (дата звернення: 29.09.2023).
9. Невизначеність як середовище для створення смислів і цінностей. URL: <https://iib.com.ua/ru/novosti-mib/item/5886-neviznachenist-yak-seredovische-dlya-stvorenniya-smisliv-i-tsinnostey.html> (дата звернення: 01.10.2023).
10. Скурихин В. И. Проектирование систем адаптивного управления производством. Харків : Вища школа, 1984. 387 с.
11. Растринин Л. А. Адаптация сложных систем. Рига : Знание. 1981. 375 с.
12. Субботин А. Основные принципы научной организации управления промышленным производством. Київ : Техніка, 1970. 84 с.
13. Економічний енциклопедичний словник. За ред. С. В. Мочерного. Львів : Світ, 2006. 568 с.
14. Мельник А. О. Становлення та розвиток поняття «адаптація підприємства». *Вісник Технологічного університету Поділля*. 2004. № 1. Ч.2. Т.2. С. 135-138.
15. Соколова Л. В. Теорія і практика адаптації підприємств до мінливого бізнес-середовища : монографія. Харків : ХНУРЕ, 2004. 288 с.
16. Суховерха Ю.В. Адаптація як інструмент впливу на підприємства: теоретичний аспект. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2013. № 6. Т. 2. С. 298-302.
17. Ареф'єв С.О. Концептуальний підхід до формування адаптивного управління на підприємстві. *Вісник КНУТД*. Серія «Економічні науки». 2018. № 6(129). С. 85–94.
18. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : Компринт, 2017. 465 с.
19. Мельник С.І. Адаптивне управління фінансовою безпекою підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10271> (дата звернення: 02.10.2023).
20. Побережна З. М. Управління адаптивністю бізнес-моделі авіапідприємства до умов зовнішнього середовища. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/320/314> (дата звернення: 02.10.2023).
21. Кривобок К. В. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/57.pdf (дата звернення: 02.10.2023).
22. Якошь І. С. Ризик як міра невизначеності. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/22970/23-Yakos.pdf> (дата звернення: 02.10.2023).
23. Яцишин С. Р. Групування та класифікація видів невизначеності функціонування підприємств в конкурентному середовищі. URL: <http://surl.li/ltrvk> (дата звернення: 02.10.2023).
24. Паляниця В. Конфлікти та ризики: прикладний аспект. URL: <https://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2010/10prvgra.pdf> (дата звернення: 02.10.2023).
25. Кудлаєнко С. В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств». *Вісник Хмельницького національного університету*. № 5. Т. 2. 2009. С. 172–174.
26. Погорелов Ю. С. Моделювання розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 10. С. 51–59.
27. Халіна В. Ю. Концептуальний базис адаптивного розвитку екосистем. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій*. 2019. Вип. 46. С. 118–124.

REFERENCES:

1. Smachylo V., Khalina V., Kolmakova O., Ustilovska A. (2019). Adaptation of Enterprises to Continuous Socio-Economic Changes in a Region. SHS Web of Conferences 67, 06047. NTI-UkrSURT. URL: <https://cutt.ly/XkcYEVD> (accessed October 2, 2023).

2. Smachylo V., Khalina V. (2017) Sotsialne pidpriemnytstvo yak intehratyvnyi instrument staloho rozvytku Ukrainy: yevropeyskyi dosvid [Social entrepreneurship as an integrative tool for sustainable development of Ukraine: European experience]. *Infrastruktura rynku*, no. 6, pp. 76–82.
3. Khalina V., Vasileva T. (2018) Kliientoorientovanist yak nova paradyhma vedennia biznesu [Customer orientation as a new paradigm of doing business]. *Economy and state*, no. 9, pp. 75–78.
4. Khalina V., Butskiy V., Krytska K. (2020). Publichni ekozakupivli: orhanizatsiino-ekonomichni zasady vprovadzhenia ta zdiisnennia [Public eco-procurement: organizational and economic principles of implementation and implementation]. *Ekonomichnyi prostir: Zbirnyk naukovykh prats*, no. 154, pp. 56–60.
5. Khalina V., Butskiy V., Ustilovska A. (2020). Ecoprocurement in road construction as a tool for sustainable development. *Suchasni problemy rozvytku prava ta ekonomiky v innovatsiinomu suspilstvi*. 20 bereznia 2020 r. Bolhariia. Vyd-vo: ACCESS PRESS, pp. 82–89.
6. Khalina V., Vasyliieva T. (2019). Teoretychni aspekty formuvannia kliientoorientovanoi stratehii rozvytku pidpriemstva [Theoretical aspects of forming a client-oriented strategy for enterprise development]. *Efektivna ekonomika*, no. 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/49.pdf (accessed October 2, 2023).
7. Khalina V., Syrovatskyi O. (2020). Transparentnist diialnoisti budivelnogo pidpriemstva yak determinant doviry steikkholderiv [Transparency of construction enterprise activity as a determinant of stakeholder trust]. *Ekonomichnyi prostir: Zbirnyk naukovykh prats*, no. 155, pp. 74–80.
8. Khalina V. (2023). Vykyky BANI svitu ta novi mozhlyvosti rozvytku Soft Skills [Challenges of the BANI world and new opportunities for the development of Soft Skills]. *Rol sotsialnoho ta emotsiinoho intelektu yak naivazhlyvishykh soft-skills KhKhl stolittia v osvithomu protsesi*. 6 bereznia-16 kvitnia. P. 424–427. URL: <http://surl.li/lsoxt> (accessed September 29, 2023).
9. Nevyznachenist yak seredovyshe dlia stvorennia smysliv i tsinnostei [Uncertainty as an environment for creating meanings and values]. URL: <https://iib.com.ua/ru/novosti-mib/item/5886-nevznachenist-yak-seredovyshe-dlya-stvorennia-smysliv-i-tsinostey.html> (accessed October 1, 2023).
10. Skurykhyn V. (1984). Proektyrovanye system adaptivnoho upravleniia proyzvodstvom [Designing adaptive production control systems]. Kh.: Vyscha shkola., 387 p.
11. Rastryhyn L. Adaptatsiia slozhnykh system [Adaptation of complex systems]. Ryha: Znanye. 1981. 375 p.
12. Subbotyn A. (1970). Osnovnye pryntsypy nauchnoi orhanyzatsyy upravleniia promyshlennym proyzvodstvom [Basic principles of the scientific organization of industrial production management]. K. : Tekhnika. 84 p.
13. Ekonomichnyi entsyklopedychnyi slovnyk (2006). Za red. S. Mochernoho. Lviv: Svit. 568 p.
14. Melnyk A. (2004). Stanovlennia ta rozvytok poniattia «adaptatsiia pidpriemstva» [Formation and development of the concept of "enterprise adaptation"]. *Visnyk Tekhnolohichnoho universytetu Podillia*. no. 1. T. 2, pp. 135-138.
15. Sokolova L. (2004). Teoriia i praktyka adaptatsii pidpriemstv do minlyvoho biznes-seredovyshe [Theory and practice of adaptation of enterprises to the changing business environment]: monohrafiia. Kharkiv : KhNURE, 288 p.
16. Sukhoverkha Yu. (2013). Adaptatsiia yak instrument vplyvu na pidpriemstva: teoretychnyi aspekt [Adaptation as a tool of influence on enterprises: theoretical aspect]. *Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi ahranoi akademii*, no. 6. T. 2, pp. 298–302.
17. Aref'iev S. (2018). Kontseptualnyi pidkhid do formuvannia adaptivnoho upravlinnia na pidpriemstvi [A conceptual approach to the formation of adaptive management at the enterprise]. *Visnyk KNUVD. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, no. 6(129), pp. 85–94.
18. Balanovska T., Hohulia O., Troian A. (2017). Menedzhment [Management]: navchalnyi posibnyk. Kyiv : Kompynt. 465 p.
19. Melnyk S. (2022). Adaptivne upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstva [Adaptive management of the financial security of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, no. 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10271> (accessed October 2, 2023).
20. Poberezhna Z. (2020). Upravlinnia adaptivnistiu biznes-modeli aviapidpriemstva do umov zovnishnoho seredovyshe [Managing the adaptability of the airline business model to the conditions of the external environment]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*. Vyp. 12. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/320/314> (accessed October 2, 2023).
21. Kryvobok K. Obgruntuvannia suchasnoho pidkhodu shchodo adaptatsii pidpriemstva do nestiikoho zovnishnoho seredovyshe [Justification of the modern approach to the adaptation of the enterprise to the unstable external environment]. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/57.pdf (accessed October 2, 2023).