

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-121>

УДК 338.32:65.012

ОЦІНЮВАННЯ СТУПЕНЮ АДАПТОВАНOSTI ПІДПРИЄМСТВА ДО УМОВ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

ASSESSMENT OF AN ENTERPRISE'S ADAPTABILITY DEGREE TO THE UNSTABLE ENVIRONMENT CONDITIONS

Воробйов Євгеній Васильович

аспірант,

Державний університет інфраструктури та технологій

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2171-2552>**Vorobiov Yevhenii**

State University of Infrastructure and Technologies

Стаття присвячена актуальним питанням оцінювання ступеню адаптованості підприємства до умов нестабільного середовища. Показано, що адаптація підприємства відіграє вирішальну роль у забезпеченні його стабільного функціонування в умовах нестабільного ринкового середовища. Вона включає заходи з раціоналізації використання ресурсів, вдосконалення управлінських процесів та інтеграції сучасних технологій. Запропоновано оцінювати ступінь адаптованості підприємства за такими складовими: операційна, інноваційна, управлінська, фінансова, соціальна та комерційна. Визначено множину ключових показників для кожного з напрямів адаптації. Запропонований підхід до аналізу ступеня адаптованості дозволяє оцінити ефективність прийнятої стратегії і приймати необхідні управлінські рішення для забезпечення цілеспрямованого розвитку підприємства.

Ключові слова: нестабільне середовище, оцінювання, адаптація, адаптованість, ступінь адаптованості, складові, зовнішнє середовище, підприємство.

The article is devoted to the current issues of assessing the degree of adaptability of an enterprise to the conditions of an unstable environment. It is shown that enterprise adaptation plays a crucial role in ensuring its stable functioning in an unstable market environment. It is determined that adaptation is a complex mechanism ensured the adaptation of an enterprise to changes in the external environment and internal transformations, and adaptability is considered as a property, ability and characteristic of an enterprise as a complex production and economic system. It is substantiated that a comprehensive approach to assessing the degree of adaptability should include an analysis of external and internal factors that affect the ability of an enterprise to change strategy, increase management efficiency, and ensure long-term sustainability in a competitive environment. It is proposed to assess the degree of adaptability of an enterprise according to the following components: operational, innovative, managerial, financial, social and commercial. The set of key indicators for each of the adaptation areas is identified. It is shown that it is necessary to ensure an optimal balance between the number of indicators. It is proposed to carry out a comprehensive assessment of the degree of adaptability of an enterprise's activities to the external environment using a model that represents a linear combination of vectors from indicators that characterize the selected components of adaptation. Since each level is characterized by a different number of indicators, each vector of indicators for the adaptation components was converted into a discrete value using the distance method. It is determined that the closer the actual values of the indicator are to the reference values, the higher the degree of adaptability of the enterprise, its readiness to changes in the external environment, and the effectiveness of development management. The proposed approach to analyzing the degree of adaptability allows assessing the effectiveness of the adopted strategy and making the necessary management decisions to ensure the targeted development of the enterprise.

Keywords: unstable environment, assessment, adaptation, adaptability, adaptability degree, components, external environment, enterprise.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства будь-якої галузі є відкритими виробничо-економічними системами, на ефективність

яких прямо та/або опосередковано впливають зміни у зовнішньому середовищі. Це обумовлює необхідність для них володіння здатністю

до адаптації у нестабільному зовнішньому середовищі як обов'язкової умови забезпечення як виживання, так і цілеспрямованого розвитку. Джонсон П. С. зазначав, що «притосовуватися до нового потрібно якнайшвидше, оскільки, не пристосувавшись вчасно, ви ризикуєте не пристосуватися взагалі...» [1]. Тобто наявність певних адаптивних якостей ще не гарантує підприємствам ефективного функціонування, що потребує виявлення слабких місць та аналізу причин низької результативності управлінських заходів. Проведення такого аналізу неможливе без попередньої оцінки адаптаційних можливостей підприємства у визначений момент часу, що актуалізує проблему розробки методичних підходів до оцінювання ступеню адаптивності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблема адаптації в економічних системах привертає значну увагу як зарубіжних, так і українських дослідників, що пов'язано із зростанням динамічності і нестабільності у світі. Так, протягом останніх десятиліть відбувся перехід від SPOD-world (стійкий, передбачуваний, простий, визначений) до VUCA-world (мінливий, невизначений, складний, неоднозначний), а потім до BANI-world (крихкий, тривожний, нелінійний, незрозумілий).

Перші наукові роботи, присвячені адаптації управлінських процесів в економіці, з'явилися в зарубіжній науковій спільноті ще на початку 1980-х років. В Україні в цей період також сформувалася потужна школа адаптивного управління, представниками якої були Клебанова Т. С., Кизим М. О., Раєвська О. В., Гур'янова Л. С. та інші [2], Скурихін В. І., Забродський В. А., Копейченко Ю. В. [3], Петренко В. Л., Денисов В. І. [4], Тридід О. М. [5]. Серед українських науковців, які займаються дослідженнями теоретичних і прикладних аспектів процесів адаптації у системах різного рівня, також варто відзначити дослідження Ареф'євої О.В. [6], Гавриш О., Ракова А., Буйіч А. [7], Кравченко О. О. [8], Лоли Ю. Ю., Забіяки Д. О. [9], Уманець Т., Дарієнко О. [10].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість проведених досліджень і оприлюднених наукових розробок, які мають важливе теоретичне та практичне значення, окремі аспекти все ще залишаються предметом наукових дискусій. Зокрема, це стосується підходів до оцінювання ступеню адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є розробка методичного підходу до оцінювання ступеню адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування стратегії є одним із ключових етапів управління розвитком підприємства. Відсутність чіткої стратегії ускладнює оцінку ефективності дій підприємства, перешкоджає досягненню цільових показників та призводить до нераціонального використання ресурсів. Взаємозв'язок між стратегією та управлінням розвитком підприємства полягає у забезпеченні цілісного, системного підходу до формування довгострокових перспектив його функціонування. Стратегія визначає ключові напрями діяльності підприємства, встановлює пріоритети та орієнтири для досягнення конкурентних переваг, тоді як управління розвитком спрямоване на реалізацію стратегічних цілей через впровадження відповідних управлінських рішень.

Стратегічне управління є ключовим чинником забезпечення ефективного розвитку підприємства, оскільки воно визначає напрями адаптації до змін у зовнішньому середовищі, сприяючи його гнучкості та стійкості. Реалізація стратегічних рішень передбачає використання комплексного підходу, який включає аналіз ринкових перспектив, раціональне використання ресурсного потенціалу, впровадження інновацій та удосконалення організаційної структури підприємства.

Управління розвитком підприємства здійснюється на основі стратегічного прогнозування, визначення ключових показників ефективності та коригування операційної діяльності відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Взаємодія між стратегією та управлінськими рішеннями дозволяє досягти комплексного балансу між довгостроковими цілями та поточними управлінськими процесами, що сприяє забезпеченню стабільності функціонування та динамічного зростання підприємства.

Процес адаптації є комплексним механізмом, що забезпечує пристосування підприємства до змін зовнішнього середовища та внутрішніх трансформацій. Він включає аналіз факторів впливу, оцінку ризиків і формування управлінських рішень для оптимізації бізнес-моделі. Адаптація передбачає не лише реакцію на виклики, а й активне використання можливостей, що виникають унаслідок змін, тобто вона є процесом змін і пристосу-

вання параметрів діяльності підприємства до умов зовнішнього середовища. На відміну від адаптації, адаптивність розглядається як властивість, здатність та характеристика підприємства як складної виробничо-економічної системи.

Існують різні підходи до трактування поняття «адаптивність». Частина дослідників її трактують як важливу характеристику діяльності підприємства, що забезпечує його здатність до самозбереження та ефективного функціонування в умовах нестабільності та змін зовнішнього середовища [11 та ін.]. Інші дослідники трактують адаптивність як «це складний критерій, що характеризується здатністю системи оперативно пристосовуватись до змін внутрішнього та зовнішнього середовища... та можливістю трансформації...» [12].

Адаптивність системи визначає її здатність ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та успішно пристосовуватися до нових умов функціонування. Вона охоплює процеси перебудови внутрішньої структури підприємства, коригування економічних взаємозв'язків та впровадження змін у відповідь на макроекономічні чинники. Адаптація до змін у зовнішньому середовищі здійснюється через модифікацію організаційних механізмів, оптимізацію ресурсного розподілу та трансформацію ключових управлінських процесів. Гнучкість підприємства у реагуванні на зовнішні виклики сприяє його довгостроковій стійкості та конкурентоспроможності. Здатність економічної системи, підприємства або окремої організації до адаптації визначається її структурною гнучкістю, механізмами самозбереження та потенціалом до інноваційного розвитку в умовах ринкової нестабільності. Підприємства, орієнтовані на стабільність, ефективніше реагують на поступові зміни середовища, що забезпечує їхню здатність адаптуватися до нових умов без значних втрат продуктивності. Таким чином, адаптивність є ключовою характеристикою економічної стійкості та довгострокового розвитку підприємства.

Оцінювання рівня адаптованості підприємства є важливим етапом аналізу його здатності реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та ефективно функціонувати в умовах нестабільності. Для цього використовуються як якісні, так і кількісні методи, зокрема аналіз ключових показників ефективності (KPI), оцінка гнучкості управлінських рішень та рівня інтеграції інноваційних підходів.

Ячменьова В. М. зазначала, що вибір інструментарію для оцінювання рівня адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі накладає на дослідника значну відповідальність і орієнтація на інтегральні показники, при розрахунку [13]. В наукових публікаціях описано різні підходи до оцінювання рівня адаптованості підприємств. Так, Гордєєва І. О. запропонувала використовувати метод аналізу ієрархій за критеріями ефективності та своєчасності прийняття рішень [14]. Юхман Я. та Бережний О. розглядали можливість використання SWOT-аналізу, PEST-аналізу, Balanced Scorecard, GAP-аналізу, сценарного аналізу, матрицю Ансоффа до оцінювання адаптаційного потенціалу підприємств [15]. На основі дослідження переваг і недоліків існуючих методів оцінювання адаптаційного потенціалу підприємств було встановлено, що вибір оптимальних аналітичних інструментів має здійснюватися з урахуванням специфічних умов функціонування підприємства, його ресурсних можливостей та обмежень. Використання відповідних методів аналізу дозволяє сформувати обґрунтовану оцінку рівня адаптації, що сприяє ефективному прийняттю управлінських рішень та забезпеченню стійкого розвитку підприємства. Частина науковців пропонують використовувати інтегральні показники для оцінювання ступеню адаптованості підприємства до зовнішнього середовища з урахуванням різних аспектів діяльності. Застосування такого підходу має певні недоліки, а саме: складність ідентифікації отриманих результатів за критеріями оцінки, втрата частини інформації при узагальненні показника, несумісність окремих параметрів, а також неможливість використання ієрархії критеріїв відповідно до їхньої значущості [13]. Ці недоліки можна мінімізувати шляхом формування системи показників з чіткою структурою взаємозв'язків та встановленням вагових коефіцієнтів для різних параметрів оцінки.

Комплексний підхід до оцінювання ступеню адаптованості включає аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на можливості підприємства змінювати стратегію, підвищувати ефективність управління та забезпечувати довгострокову стійкість у конкурентному середовищі. Система показників для оцінювання рівня адаптації підприємства є ключовим елементом методики аналізу. Автори пропонують оцінювати ступінь адаптованості підприємства за такими складовими: операційна, інноваційна, управлінська,

фінансова, соціальна та комерційна. Розглянемо зміст цих напрямів детальніше.

Операційна адаптація підприємства визначає його здатність оперативно реагувати на зміни у виробничих процесах, модернізувати технологічне обладнання та оптимізувати використання ресурсів. Вона охоплює заходи щодо підвищення ефективності основних засобів, забезпечення їх оновлення та вдосконалення організаційно-технічних процесів. Одним із ключових аспектів операційної адаптації є гнучкість виробничої системи, що дозволяє швидко змінювати обсяги випуску продукції відповідно до ринкових умов. Важливу роль відіграє також інтеграція нових технологій, автоматизація виробничих процесів і впровадження сучасних методів контролю якості. Оцінювання рівня операційної адаптації здійснюється шляхом аналізу продуктивності, рівня зношеності обладнання, ефективності використання матеріальних ресурсів та швидкості впровадження інновацій. Забезпечення високого рівня операційної адаптації сприяє стабільній діяльності підприємства, його конкурентоспроможності та можливості довгострокового розвитку.

Інноваційна адаптація підприємства полягає у здатності впроваджувати нові технології, модернізувати виробничі процеси та ефективно використовувати інноваційні рішення для підвищення конкурентоспроможності. Вона забезпечує гнучкість операційної діяльності, сприяючи інтеграції автоматизованих систем, цифрових платформ та передових методів обробки інформації. Одним із ключових аспектів інноваційної адаптації є рівень автоматизації бізнес-процесів, що дозволяє скоротити витрати часу та ресурсів на виконання операційних завдань. Важливу роль відіграє також здатність підприємства швидко реагувати на технологічні зміни, адаптувати виробниче обладнання та оптимізувати процеси відповідно до нових вимог ринку. Ефективність інноваційної адаптації оцінюється за критеріями рівня інноваційності, впровадження інформаційних систем, швидкості інтеграції сучасних рішень і здатності підприємства до технологічного оновлення. Високий рівень інноваційної адаптації сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат та забезпеченню стабільного розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища.

Управлінська адаптація підприємства характеризує його здатність змінювати управлінську структуру, регулювати бізнес-процеси та удосконалювати механізми прийняття

рішень відповідно до змін зовнішнього середовища. Вона включає оптимізацію організаційної моделі, підвищення ефективності комунікацій та адаптацію управлінських підходів до нових умов ринку. Важливим аспектом управлінської адаптації є формування гнучкої системи управління, яка дозволяє підприємству ефективно реагувати на виклики, перерозподіляти ресурси та коригувати бізнес-стратегію. Структурна реорганізація, делегування повноважень та впровадження сучасних методів управління сприяють підвищенню стійкості підприємства. Оцінювання рівня управлінської адаптації здійснюється шляхом аналізу ефективності управлінських процесів, продуктивності праці та здатності підприємства до оперативного прийняття рішень. Високий рівень управлінської адаптації забезпечує конкурентні переваги, прискорює інтеграцію нових рішень та сприяє довгостроковому розвитку підприємства.

Фінансова адаптація підприємства визначає його здатність забезпечувати стабільність фінансових потоків, ефективно управляти грошовими ресурсами та підтримувати фінансову стійкість у змінних ринкових умовах. Вона включає оптимізацію структури капіталу, балансування прибутковості та ризиків, а також розробку механізмів самофінансування. Ключовим аспектом фінансової адаптації є здатність підприємства швидко реагувати на коливання економічних показників, регулювати рівень інвестиційної активності та застосовувати антикризові фінансові стратегії. Важливу роль відіграє управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, що забезпечує ліквідність та платоспроможність компанії. Ефективність фінансової адаптації оцінюється через показники фінансової стійкості, рентабельності, рівня ліквідності та здатності підприємства до залучення фінансових ресурсів. Високий рівень фінансової адаптації сприяє довгостроковому розвитку підприємства, забезпечує його конкурентоспроможність та стабільне функціонування в умовах нестабільності ринку.

Соціальна адаптація підприємства визначає його здатність ефективно взаємодіяти з персоналом, формувати сприятливий корпоративний клімат та реагувати на соціальні зміни у зовнішньому середовищі. Вона охоплює управління трудовими ресурсами, мотивацію співробітників, забезпечення їх професійного розвитку та підтримку соціальних ініціатив. Ключовими показниками соціальної адаптації є рівень задоволеності працівників,

ступінь їх залученості до корпоративних процесів і стабільність кадрового складу. Важливу роль відіграє також розвиток механізмів внутрішньої комунікації, що сприяє підвищенню ефективності управління та формуванню організаційної культури. Оцінювання соціальної адаптації здійснюється шляхом аналізу показників плинності кадрів, рівня мотивації персоналу та можливостей професійного зростання. Високий рівень соціальної адаптації підприємства забезпечує його стійкість, сприяє підвищенню продуктивності праці та формує позитивний імідж компанії на ринку праці.

Комерційна адаптація підприємства визначає його здатність ефективно реагувати на зміни конкурентного середовища, споживчих запитів та регуляторної політики. Вона охоплює процеси оптимізації маркетингових стратегій, формування стійкого ринкового позиціонування та впровадження нових моделей взаємодії зі споживачами. Ключовим аспектом комерційної адаптації є здатність підприємства до гнучкого коригування товарного асортименту, ціноутворення та каналів дистрибуції залежно від ринкових тенденцій. Важливу роль відіграє аналіз конкурентного середовища та використання аналітичних інструментів для прогнозування змін у попиті та поведінці споживачів. Ефективність комерційної адаптації оцінюється за показниками

частки ринку, рівня лояльності споживачів і конкурентоспроможності продукції. Високий рівень адаптації забезпечує підприємству стабільність у мінливому ринковому середовищі, підвищує його фінансову результативність та сприяє довгостроковому розвитку.

Для кожного з напрямів адаптації необхідно визначити ключові показники, що дають змогу найбільш повно оцінити ступінь адаптивності підприємства (табл. 1). При цьому важливо забезпечити оптимальний баланс між кількістю показників: їхня кількість повинна бути мінімально необхідною, але достатньою для проведення комплексного аналізу.

Наведені показники стануть базою для комплексного оцінювання ступеня адаптованості діяльності підприємства до зовнішнього середовища (DI_{ad}), яке буде здійснюватися за формулою, яка представляє собою лінійну комбінацію векторів з показників, що характеризують виділені складові адаптації:

$$DI_{ad} = \alpha_{op} S_{op} + \alpha_{in} S_{in} + \alpha_{man} S_{man} + \alpha_{fin} S_{fin} + \alpha_{soc} S_{soc} + \alpha_{com} S_{com}, \quad (1)$$

де $S_{op}, S_{in}, S_{man}, S_{fin}, S_{soc}, S_{com}$ – вектори (множини показників), що характеризують операційну, інноваційну, управлінську, фінансову, соціальну та комерційну складові адаптації підприємства відповідно; $\alpha_{op}, \alpha_{in}, \alpha_{man}, \alpha_{fin}, \alpha_{soc}, \alpha_{com}$ – скаляри (вагові

Таблиця 1

Показники, що характеризують складові адаптації підприємства

Складова	Показники
Операційна	Показники ефективності використання основних засобів (фондовіддача, фондомісткість, фондоозброєність), показники використання обладнання (коефіцієнт інтенсивного навантаження, коефіцієнт екстенсивного навантаження та ін.), показники фізичного і морального зносу основних засобів.
Інноваційна	Рівень автоматизації бізнес-процесів, співвідношення коефіцієнта оновлення та вибуття основних засобів, частка витрат на НДДКР у загальних витратах, частка власних розробок у загальному обсязі впроваджених розробок.
Управлінська	Показники ефективності управління, показники ефективності управлінської праці, продуктивність праці
Фінансова	Показники ефективності (дохід, прибуток, рентабельності), коефіцієнт автономії, коефіцієнти ліквідності, показники фінансової стійкості, коефіцієнт фінансового левериджу та ін.
Соціальна	Показники руху кадрів (оборот із прийняття; оборот зі звільнення; чисельність працівників, що змінилися; чисельність працівників, що пропрацювали весь період; плинність кадрів), рівень кваліфікації співробітників, рівень заробітної плати та ін.
Комерційна	Рентабельність продажів, частка ринку, Customer Retention Rate, ефективність збутової діяльності та ін.

Джерело: сформовано автором на основі [2; 3; 5; 13]

коефіцієнти), які визначають вплив відповідних складових на ступінь адаптованості підприємства.

Оскільки кожен рівень характеризується різною кількістю показників (табл. 1), тому кожен вектор показників для складових адаптації доцільно перетворювати у дискретне значення. Для цього можна застосувати метод відстаней, який використовується для визначення просторових характеристик об'єктів через аналіз їхнього взаємного розташування стосовно нормативних або еталонних (бажаних, запланованих) рівнів. Перетворення буде здійснюватися за формулою:

$$S_i^{dn} = \sqrt{\sum_{j=1}^{n_i} \alpha_{ij} (N_{ij} - S_{ij})^2}, \quad (2)$$

де S_i^{dn} ($i = \overline{1,6}$) – дискретна оцінка i -ої складової адаптованості підприємства; S_{ij} – розрахункове значення j -го показника ($i = \overline{1,6}$), що характеризує i -у складову адаптованості; N_{ij} – еталонне значення j -го показника, що характеризує i -у складову адаптованості; n_i – кількість показників, що характеризують i -у складову адаптованості; α_{ij} – ваговий коефіцієнт, що визначає вплив j -го показника, що характеризує i -у складову адаптованості.

Тоді формулу (1) можна переписати у наступному вигляді:

$$DI_{ad}^{dn} = \sum_{i=1}^6 \alpha_i S_i^{dn}, \quad (3)$$

де α_i^{dn} – скаляри (вагові коефіцієнти), які визначають вплив i -ої складової

Чим ближче фактичні значення показника до еталонних в (2), тим нижчим буде і значення показників S_i^{dn} і, відповідно, DI_{ad}^{dn} . Оскільки значення показника ступеня адаптованості підприємства характеризує рівень

його готовності до змін у зовнішньому середовищі та ефективність управління розвитком, точим ближче це значення до нуля, тим вищою є здатність підприємства швидко інтегрувати зміни, мінімізуючи ризики та забезпечуючи стабільність функціонування. Найкращою є ситуація, коли DI_{ad}^{dn} дорівнює нулю, що свідчить про високу ефективність механізмів управління, раціональне використання ресурсів та оптимальне реагування на ринкові виклики. Таким чином, низьке значення показника адаптованості вказує на стійкість підприємства та його здатність зберігати конкурентні позиції в умовах динамічного середовища.

Запропонований підхід до аналізу ступеня адаптованості дозволяє оцінити ефективність прийнятої стратегії і приймати необхідні управлінські рішення для забезпечення цілеспрямованого розвитку підприємства.

Висновки. Адаптація підприємства є ключовим чинником забезпечення його ефективного функціонування в умовах динамічного ринкового середовища. Вона охоплює процеси оптимізації ресурсів, удосконалення управлінських механізмів та інтеграції інноваційних рішень. Взаємозв'язок між стратегічним управлінням та адаптивністю підприємства проявляється у здатності до оперативного реагування на зміни та формування довгострокових конкурентних переваг. Запропонований підхід до оцінювання ступеню адаптованості підприємства ґрунтується на аналізі ключових показників ефективності, що дають змогу визначити ступінь його пристосованості до змін у зовнішньому середовищі. Подальші дослідження можуть спрямовуватися на визначення впливу окремих складових адаптованості підприємств різних галузей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Johnson P. S. Who moved my cheese?: An amazing way to deal with change in your work and in your life. New York: Penguin, 2006. 96 p.
2. Адаптивні моделі в системах прийняття рішень : монографія / под ред. Н. А. Кизима, Т. С. Клебановой. Харків : ІД «ИНЖЭК», 2007. 368 с.
3. Скурихін В. І., Забродський В. А., Копейченко Ю. В. Проєктування систем адаптивного управління виробництвом. Харків: Вища школа, 1984. 172 с.
4. Петренко В. Л., Денисов В. І. Концепція і моделювання адаптивної системи управління проєктами : препринт. Донець : ІЕП НАНУ, 1997. 32 с.
5. Тридід О. М. Функціонально-ресурсний адаптивний підхід до формування і реалізації стратегії підприємства. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія. Харків : ХДЕУ, 2002. С. 124–150.

6. Ареф'єва О. В. Адаптивне управління неоіндустріалізацією економічних систем. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення: монографія. ОВК: ФОП Маслаков, 2020. 342 с.
7. Гавриш О., Раков А., Буйіч А. Адаптація як форма реакції економічної системи на зміни соціально-економічного характеру в умовах невизначеності. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. 16(32). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-01) (дата звернення 27 квітня 2025)
8. Кравченко О. О. Принципи адаптивного планування підприємств в умовах нестабільного економічного середовища. *Проблеми економіки транспорту*. 2011. Вип. 2. С. 79–83.
9. Лола Ю. Ю., Забіяка Д. О. Адаптивне управління під час кризових явищ. *Сучасні проблеми гуманітарної науки і практики: філософський, психологічний та соціальний виміри*. Ополє, Київ, 2023. С. 117–122.
10. Уманець Т., Дарієнко О. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління бізнес-процесами в умовах цифровізації економіки України. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economicsciences*. 2022. № 312(6 (2)). С. 64–69.
11. Ячменьова В. М. Ідентифікація стійкості діяльності промислових підприємств: монографія. Сімферополь : Доля. 2007. 384 с.
12. Бекмурзіна А. М., Бояринова К. О. Адаптивність виробничо-економічної системи підприємства до інноваційних змін. *Актуальні проблеми економіки та управління*, 2016. Вип. 10. URL: http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/66837/pdf_8. (дата звернення 17 квітня 2025)
13. Ячменьова В. М. Стійкість діяльності промислових підприємств: оцінка та забезпечення: [монографія]. Сімферополь : ВД «АРІАЛ», 2010. 472 с.
14. Гордєєва І. О. Оцінка адаптивності управління організацією методом аналізу ієрархій за критеріями ефективності та своєчасності прийняття рішень. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9073/> (дата звернення 21 квітня 2025)
15. Юхман, Я., & Бережницький, О. Інструментарій оцінювання адаптаційного потенціалу підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. 19(38). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-18](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-18). (дата звернення 17 квітня 2025)

REFERENCES:

1. Johnson P. S. (2006) Who moved my cheese? An amazing way to deal with change in your work and in your life. New York : Penguin. 96 p.
2. Adaptivni modeli v systema khprynyattya rishen' [Adaptive models in decision-making systems]. (2007) Ed. by N. A. Kyzym, T. S. Klebanova. Khar'kov : YD «YNZHÉK». 368 p. (in Ukrainian)
3. Skurykhin V. I., Zabrods'kyy V. A., Kopeychenko Yu .V. (1984) Proyektuvannya system adaptivnoho upravlinnya vyrobnytstvom [Design of adaptive production management systems]. Kharkiv :Vyshcha shkola. 172 p. (in Ukrainian)
4. Petrenko V. L., Denysov V. I. (1997) Kontseptsiya i modelyuvannya adaptivnoyi systemy upravlinnya proyektamy [Concept and modeling of an adaptive project management system]. Donetsk : IEP NANU. 32 s. (in Ukrainian)
5. Trydid O. M. (2002) Funktsional'no-resursnyy adaptivnyy pidkhid do formuvannya i realizatsiyi stratehiyi pidpryyemstva [Functional-resource adaptive approach to the formation and implementation of an enterprise strategy]. Orhanizatsiyno-ekonomichnyy mekhanizm stratehichnoho rozvytku pidpryyemstva [Organizational and economic mechanism of strategic enterprise development]. Kharkiv : KHDEU, pp. 124–150. (in Ukrainian)
6. Aref'yeva O. V. (2020) Adaptivne upravlinnya neoindustrializatsiyeyu ekonomichnykh system [Adaptive management of neo-industrialization of economic systems]. Adaptivne upravlinnya pidpryyemstvamy v umovakh neotekhnologichnoho vidtvorennya [Adaptive management of enterprises in the conditions of neo-technological reproduction]. OVK : FOP Maslakov. 342 p. (in Ukrainian)
7. Havrysh O., Rakov A., Buyich A. (2023) Adaptatsiya yak forma reaktsiyi ekonomichnoyi systemy na zminy sotsial'no-ekonomichnoho kharakteru v umovakh nevyznachenosti [Adaptation as a form of reaction of the economic system to changes of a socio-economic nature in conditions of uncertainty]. *Adaptivne upravlinnya: teoriya i praktyka. Seriya Ekonomika*, no. 16(32). Available at: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-01) (accessed April 2025). (in Ukrainian)
8. Kravchenko O. O. (2011) Pryntsypy adaptivnoho planuvannya pidpryyemstv v umovakh nestabil'noho ekonomichnoho seredovyshcha [Principles of adaptive planning of enterprises in conditions of an unstable economic environment]. *Problemy ekonomiky transportu*, vol. 2, pp. 79–83. (in Ukrainian)
9. Lola Yu. Yu., Zabiya D. O. (2023) Adaptivne upravlinnya pid chas kryzovykh yavysch [Adaptive management during crisis events]. *Suchasni problem humanitarnoyi nauky i praktyky: filososfs'kyy, psykholohichnyy ta sotsial'nyy vymiry*. Opolye, Kyiv, pp. 117–122. (in Ukrainian)

10. Umanets' T., Dariyenko O. (2022) Teoretychne pidgruntya adaptivnoho upravlinnya biznes-protsesamy v umovakh tsyfrovizatsiyi ekonomiky Ukrainy [Theoretical basis of adaptive management of business processes in the conditions of digitalization of the economy of Ukraine]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, no. 312(6 (2)), pp. 64–69. (in Ukrainian)
11. Yachmen'ova V. M. (2007) Identyfikatsiya stiykosti diyal'nosti promyslovykh pidpryyemstv [Identification of the sustainability of industrial enterprises]. Simferopol' : Dolya. 384 p.
12. Bekmurzina A. M., Boyarynova K. O. (2016) Adaptivnist' vyrobnycho-ekonomichnoyi systemy pidpryyemstva do innovatsiynykh zmin [Adaptability of the production and economic system of the enterprise to innovative changes]. *Aktual'ni problem ekonomiky ta upravlinnya*, vol. 10. Available at: http://ape.fmm.kpi.ua/article/view-File/66837/pdf_8 (accessed April 2025). (in Ukrainian)
13. Yachmen'ova V. M. (2010) Stiykist' diyal'nosti promyslovykh pidpryyemstv: otsinka ta zabezpechennya [Sustainability of industrial enterprises: assessment and support]. Simferopol' : VD «ARIAL». 472 p.
14. Hordyeyeva I. O. (2021) Otsinka adaptivnosti upravlinnya orhanizatsiyeyu metodom analizu iyerarkhiy za kryteriyamy efektyvnosti ta svoyechasnosti pryynyattya rishen' [Assessment of the adaptability of organizational management by the method of hierarchy analysis according to the criteria of efficiency and timeliness of decision-making]. *Efektivna ekonomika*, no. 7. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9073> (accessed April 2025). (in Ukrainian)
15. Yukhman, YA., & Berezhnyts'kyi, O. (2024) Instrumentariy otsinyuvannya adaptatsiynoho potentsialu pidpryyemstv [Toolkit for assessing the adaptive potential of enterprises]. *Adaptivne upravlinnya: teoriya i praktyka. Seriya Ekonomika*, no. 19(38). Available at: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-18](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-18) (accessed April 2025). (in Ukrainian)