

АДАПТАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН У РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

©2019 ЄФІМОВА Г. В., ПАЩЕНКО О. В.

УДК 658.1

Єфімова Г. В., Пащенко О. В. Адаптація організаційно-управлінської системи підприємства до змін у ринковому середовищі

Метою статті є виділення ключових елементів оцінки потенціалу та формування механізму адаптації організаційно-управлінської системи підприємства до змін у ринковому середовищі, що сприятиме вдосконаленню адаптивного управління підприємством та його виходу на новий якісний рівень розвитку. Були розглянуті поняття та істотні особливості адаптивного управління підприємством. Визначено зміст категорії «адаптаційний потенціал» та його ключові елементи. За кожним елементом охарактеризовано критерії та методи його оцінки для застосування в системі інтегральної оцінки потенціалу адаптації організаційно-управлінської системи підприємства. Розроблено послідовність формування механізму адаптації організаційно-управлінської системи підприємства до змін у ринковому середовищі, визначено основні його складові та встановлено взаємозв'язок між ними. Реалізація запропонованих підходів до адаптаційного управління дозволить значно підвищити якість управлінських рішень та здатність організаційно-управлінської системи підприємства пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Ключові слова: адаптація, адаптаційне управління, адаптаційний потенціал, організаційно-управлінська система, ефективність, стійкість, гнучкість, адаптаційний механізм.

Рис.: 1. **Бібл.:** 12.

Єфімова Ганна Вікторівна – доктор економічних наук, доцент, завідувачка кафедри економічної політики та безпеки, Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова (просп. Героїв України, 9, Миколаїв, 54025, Україна)

E-mail: hanna.yefimova@nuos.edu.ua

Пащенко Олексій Вікторович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова (просп. Героїв України, 9, Миколаїв, 54025, Україна)

E-mail: oleksiy.pashchenko@nuos.edu.ua

УДК 658.1

Єфімова А. В., Пащенко А. В. Адаптация организационно-управленческой системы предприятия к изменениям в рыночной среде

Целью статьи является выделение ключевых элементов оценки потенциала и формирования механизма адаптации организационно-управленческой системы предприятия к изменениям в рыночной среде, что будет способствовать совершенствованию адаптивного управления предприятием и его выходу на новый качественный уровень развития. Были рассмотрены понятие и существенные особенности адаптивного управления предприятием. Определено содержание категории «адаптационный потенциал» и его ключевые элементы. По каждому элементу охарактеризованы критерии и методы его оценки для применения в системе интегральной оценки потенциала адаптации организационно-управленческой системы предприятия. Разработана последовательность формирования механизма адаптации организационно-управленческой системы предприятия к изменениям в рыночной среде, определены основные его составляющие и установлена взаимосвязь между ними. Реализация предложенных подходов к адаптационному управлению позволит значительно повысить качество управленческих решений и способность организационно-управленческой системы предприятия приспосабливаться к изменениям во внешней среде.

Ключевые слова: адаптация, адаптационное управление, адаптационный потенциал, организационно-управленческая система, эффективность, устойчивость, гибкость, адаптационный механизм.

Рис.: 1. **Библ.:** 12.

Єфімова Анна Вікторівна – доктор економічних наук, доцент, завідувачка кафедри економічної політики та безпеки, Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова (просп. Героїв України, 9, Миколаїв, 54025, Україна)

E-mail: hanna.yefimova@nuos.edu.ua

Пащенко Олексій Вікторович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова (просп. Героїв України, 9, Миколаїв, 54025, Україна)

E-mail: oleksiy.pashchenko@nuos.edu.ua

UDC 658.1

Iefimova G. V., Pashchenko O. V. The Adaptation of the Organizational-Managerial System of Enterprise to Changes in the Market Environment

The article is aimed at allocating key elements of evaluation of potential and forming the mechanism for adaptation of the organizational-managerial system of enterprise to changes in the market environment, which would facilitate an improving of the adaptive management of enterprise and its breakthrough to a new quality level of development. The concept and essential features of adaptive management of enterprise are considered. The content of the category of «adaptive potential» and its key elements are defined. For each element the criteria and methods of its evaluation for application in the system of integrated assessment of the potential of adaptation of the organizational-managerial system of enterprise are characterized. The sequence of formation of mechanism for adaptation of the organizational-managerial system of enterprise to changes in the market environment is developed, its basic components are defined, and interrelation between them is determined. Implementation of the proposed approaches to adaptive management will significantly improve the quality of managerial decisions and the ability of the organizational-managerial system of enterprise to adapt to changes in the external environment.

Keywords: adaptation, adaptive management, adaptive potential, organizational-managerial system, efficiency, stability, flexibility, adaptation mechanism.

Fig.: 1. **Bibl.:** 12.

Iefimova Ganna V. – Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Economic Policy and Security, Admiral Makarov National University of Shipbuilding (9 Heroiv Ukrainy Ave., Mykolaiv, 54025, Ukraine)

E-mail: hanna.yefimova@nuos.edu.ua

Pashchenko Oleksiy V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Admiral Makarov National University of Shipbuilding (9 Heroiv Ukrainy Ave., Mykolaiv, 54025, Ukraine)

E-mail: oleksiy.pashchenko@nuos.edu.ua

На сучасному етапі розвитку економіки з урахуванням соціально-економічних і геополітичних змін однією з головних проблем сучасних підприємств стає їх успішна адаптація до нових економічних умов. У даному випадку мова йде не тільки про необхідність формування захисних сил підприємства для протистояння невизначеним умовам зовнішнього оточення, а й про здатність виявляти та використовувати можливості та резерви, що забезпечують стабілізацію становища на ринку і подальший конкурентоспроможний розвиток. Мова йде про адаптивне управління підприємством, під яким розуміється управління соціально-економічною системою підприємства, націлене на якнайшвидше досягнення системою певного рівня адаптивності при мінімальних витратах.

Окремі аспекти адаптації організаційно-управлінської системи підприємств до змінних умов зовнішнього середовища досліджуються у працях багатьох науковців, зокрема Patel Ch., Husairi M. A., Silva M. A., Serra F. R., Reis N. R., Snihur, Y., Kiss, A., Barr P. S., Wernerfelt B., Біловол Р. І., Єфімової Г. В., Марущак С. М., Зайцевої О. І., Жосан Г. В., Бетіної В. О., Кривобок К. В., Калініченко А. А., Соколової А. В., Наливайка А. П. [1–12], увага яких концентрується передусім на обґрунтуванні організаційно-економічного механізму адаптації, діагностиці стану підприємств, удосконаленні планування відповідних заходів. Разом з тим залишається *невирішеною така частина загальної проблеми*, як питання, пов'язані з необхідністю оцінки величини накопиченого фінансово-економічного потенціалу адаптації, формування його механізму і здатності до збільшення.

Метою статті є виділення ключових елементів оцінки потенціалу та формування механізму адаптації організаційно-управлінської системи підприємства до змін у ринковому середовищі, що сприятиме вдосконаленню адаптивного управління підприємством та його виходу на новий якісний рівень розвитку.

Адаптивне управління підприємствами має ряд істотних особливостей. Оскільки зміни зовнішнього середовища функціонування підприємств у сучасній економіці України носять широкомасштабний, системний характер, то адаптація до неї окремих підприємств передбачає проведення в їх рамках комплексних змін факторів внутрішнього середовища, що є по суті реструктуризацією підприємств. «Саме комплексне реструктурування, що припускає істотне оновлення всіх сфер діяльності, а не поодинокі реорганізаційні заходи необхідні вітчизняним підприємствам для адаптації до нових умов господарювання», – наголошується в колективній роботі вітчизняних економістів [12]. У зв'язку зі сказаним адаптивне управління підприємствами в сучасних умовах можна віднести переважно до управління процесами реструктуризації підприємств.

Іншою змістовною особливістю адаптивного управління підприємствами, крім його спрямованості на реструктуризацію, є його антикризовий характер. Системні зміни всього спектра соціально-економічних, політичних, правових відносин в Україні викликали колосальний за своїми масштабами спад виробництва. Практично всі сфери і галузі економіки починаючи з 90-х років ХХ століття знаходяться в стані стагнації. Означені на початку ХХІ століття позитивні тенденції в динаміці вітчизняних підприємств дуже серйозно здригнулися під час світової фінансово-економічної кризи 2008 р., і зовсім погіршився стан економіки під впливом подій 2013–2014 рр. і тривалій конфронтації в Криму та на сході України. Звідси адаптація підприємств до нового етапу розвитку ринкової економіки в Україні в умовах посткризових явищ і розриву усталених економічних зв'язків та інтеграції в європейську економіку передбачає здійснення в їх рамках заходів антикризового адаптаційного характеру для українських підприємств.

Важливою складовою сучасних економічних умов функціонування підприємств є модернізаційний характер, позначений в євроінтеграційній стратегії України.

Отже, можна сказати, що адаптивне управління в Україні є управлінням реструктуризацією підприємств, що носить посткризовий модернізаційний характер. Звичайно, слід пам'ятати, що не для всіх підприємств адаптивне управління носить антикризовий характер і безпосередньо пов'язане з комплексною реструктуризацією. Однак, як зазначається в роботі [5], «число підприємств, які в процесі адаптації до ринкових умов не зіткнулися з проблемою реструктуризації, ускладненою при цьому кризовими явищами, незначне. Про них можна говорити, скоріше, як про «виключення з правил».

Реструктуризація підприємств, націлена одночасно на адаптацію до сучасних ринкових умов господарювання і на подолання кризових явищ, вимагає, на наш погляд, особливих підходів до вибору стратегій, засобів і методів її проведення. При цьому, безумовно, реалізація традиційних функцій управління (планування, організації, контролю та мотивації) також матиме свою специфіку в умовах реструктуризації та модернізації.

Під адаптаційним потенціалом розуміються сукупні можливості підприємства своєчасно та повно реагувати на зміни зовнішнього оточення та внутрішнього середовища за допомогою прийняття ефективних управлінських рішень з метою забезпечення конкурентоспроможного функціонування та сталого розвитку на ринку [7].

З точки зору системного підходу в структурі адаптаційного процесу організаційно-управлінської системи підприємства можна виділити такі основні складові: організаційну, фінансово-економічну, ви-

робничо-технологічну та соціальну. Оцінюючи кожну з цих змінних, можна в сукупності визначити рівень адаптації для того, щоб правильно вибрати модель поведінки на ринку та скоригувати стратегічні й тактичні рішення.

Сучасний рівень розвитку математичних методів та інформаційних технологій не дозволяє вирішувати цю проблему формальними методами, тому в даному випадку необхідно використовувати аналіз варіантів організаційно-управлінських структур відносно системи корпоративного управління.

Для вирішення практичних і теоретичних питань щодо вдосконалення організаційно-управлінських структур пропонується комплекс показників, який характеризував би їх продуктивність. Слід зазначити, що проблеми ефективності таких структур мають самостійні аспекти та відрізняються від проблем підприємства в цілому, а також системи планування, оперативного управління тощо.

Оцінювати ефективність організаційно-управлінських структур потрібно з використанням таких критеріїв:

- ✦ показник ефективності (результативності) управління;
- ✦ питомі витрати праці адміністративно-управлінського персоналу в цілому по підприємству і по окремих структурних підрозділах;
- ✦ показник керованості, що характеризує ступінь своєчасного та якісного прийняття рішень як по підприємству в цілому, так і по його підрозділах;
- ✦ показник соціальної узгодженості працівників адміністративно-управлінського апарату та підприємства в цілому, а також у розрізі підрозділів, який визначається на основі даних експертного опитування.

Безперечно, успіх роботи підприємства забезпечують працівники, зайняті на ньому. Саме тому сучасна концепція управління передбачає виділення з великої кількості функціональних сфер організаційної діяльності тієї, яка пов'язана з управлінням кадрової складової виробництва – персоналом.

Як відомо, процес праці є результатом споживання робочої сили, а результат праці залежить від ефективності такого споживання. Однакова чисельність працівників може відрізнятися сукупною здатністю до праці в силу диференціації в рівні кваліфікації, досвіді, віку, ставлення до праці тощо, а звідси й неоднаковою кількістю праці, реалізованою в процесі виробництва. У даному випадку говорять про різний трудовий потенціал однакових за чисельністю груп працівників. У найзагальнішому вигляді трудовий потенціал характеризує можливості, які можуть бути мобілізовані для досягнення конкретної мети.

Персонал підприємства становлять зайняті на ньому працівники. Отже, під трудовим потенціалом

компанії мається на увазі сукупна працездатність колективу, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу виходячи з віку, фізичних можливостей, компетентностей. Організаційна та соціальна компоненти тісно пов'язані, й оцінювати ці складові адаптаційного процесу слід експертним шляхом.

При оцінці ступеня адаптації не можна забувати про виробничо-технічний потенціал підприємства. Для визначення стану і динаміки технічного розвитку виробництва оптимальним показником виступає «гнучкість підприємства».

Гнучкість підприємства – це здатність отримувати необхідний результат без докорінної зміни основних виробничих ресурсів, освоювати за певний час достатню кількість асортиментних позицій, які можуть бути затребувані ринком і, своєю чергою, в майбутньому забезпечать виживання та розвиток підприємства.

Існують два головні критерії для розкриття гнучкості підприємства:

1) для оцінки результатів діяльності підприємства в цьому періоді, тобто для збереження певного рівня розвитку та необхідного оновлення виробничих ресурсів;

2) для встановлення взаємозв'язку підприємства та зовнішнього середовища, тобто здатності планувати та прогнозувати процес розвитку для оновлення або адаптації.

Для оцінки гнучкості підприємства складається економіко-математична модель, основу якої і складають ці два показники.

Запорукою виживання й основою стабільності фінансово-економічної системи підприємства є його стійкість. На неї впливають внутрішні та зовнішні фактори, тому по відношенню до підприємства вона може бути внутрішньою та зовнішньою.

Внутрішня стійкість підприємства – такий стан матеріальної та вартісної структури виробництва і реалізації, при якій забезпечується стабільно високий результат діяльності. Вона досягається за допомогою принципу активного реагування на зміни внутрішніх і зовнішніх факторів. Зовнішня стійкість визначається динамікою економічного середовища, в рамках якого здійснюється господарська діяльність.

Загальна стійкість підприємства передбачає рух грошових потоків, який забезпечує постійне перевищення надходження доходів над витратами. Фінансова стійкість – стан грошових потоків, при якому підприємство, ефективно використовуючи їх, гарантує безперебійний процес виробництва та реалізації продукції, здійснює витрати на розширення й оновлення, тобто це стан фінансових ресурсів, що відповідає вимогам ринку і потребам розвитку підприємства [1].

Оскільки розвиток неможливий без відповідного фінансового забезпечення, то критерієм потенціалу адаптації підприємства може виступати одна

з найважливіших характеристик фінансово-економічного стану – фінансова стійкість, що є головним компонентом загальної стабільності.

Оцінюючи складові фінансової стійкості адаптаційного процесу і зводячи їх з використанням математичного апарату в єдиний інтегральний показник, можна отримати комплексне значення, яке буде відображати рівень адаптації фінансово-економічної системи підприємства до сучасних умов, або величину накопиченого адаптаційного потенціалу. Результати такої оцінки можуть бути використані для прийняття найважливіших стратегічних рішень в контексті реалізації та вдосконалення адаптивного управління [2].

Безумовно, набір даних критеріїв не є вичерпним, оскільки з урахуванням специфічних особливостей діяльності кожного конкретного суб'єкта господарювання можна виділяти й інші складові адаптаційного потенціалу, найбільш актуальні для конкретного етапу життєвого циклу компанії (наприклад, екологічна, інформаційна складова тощо).

Важливим елементом процесу адаптивного управління підприємствами є створення і використання відповідного організаційно-управлінського

механізму, який можна розглядати як «механізм адаптивного управління». Цей механізм є комплексом взаємопов'язаних складових у системі управління підприємством для планування та адаптації його діяльності до виникаючих або прогнозованих змін зовнішнього середовища з метою усунення негативних наслідків цих змін або їх попередження. Особливістю організаційно-управлінського механізму адаптації є необхідність урахування невизначеності як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства.

Основні складові механізму адаптивного управління та їх характеристика наведено на *рис. 1*.

В основу механізму адаптивного управління мають бути покладені певні принципи та відповідні вимоги. Ґрунтуючись на наукових працях [3; 5; 11; 12] і узагальнюючи їх, можна сформулювати такі принципи побудови механізму адаптивного управління, які повинні бути реалізовані в організаційній структурі управління підприємством, що забезпечує превентивну або реактивну адаптацію до змін факторів зовнішнього середовища:



Рис. 1. Основні характеристики складових механізму адаптивного управління підприємством

1. Системний підхід. Цей принцип, на основі якого будуються всі сучасні складні системи. В основі системного підходу лежить вимога до управління всіма складовими системи з урахуванням їх взаємозв'язку і взаємовпливу. Весь механізм адаптації повинен функціонувати як єдине ціле і забезпечувати досягнення визначених у цій статті критеріїв. Окремі складові механізму можуть мати свої локальні критерії, але всі вони повинні відповідати основній меті. Цим забезпечується єдина спрямованість всіх складових механізму до його глобальної мети. Система локальних цілей встановлюється не тільки на якісному рівні, а й кількісними параметрами, які виступатимуть критеріями. Цей комплекс критеріїв визначатиме склад підрозділів і технічних засобів для реалізації механізму, його організаційне, інформаційне та матеріальне забезпечення.

2. Керованість. Механізм адаптивного управління є як керуючою (в межах визначених функцій), так і керованою системою. В середині самого механізму також повинна бути встановлена ієрархія з виділенням керованих і керуючих підсистем і елементів. Крім того, в рамках цього механізму має бути забезпечена можливість розвитку самого механізму за рахунок зміни функцій і структури.

3. Адекватність. Принцип закріплює відповідність механізму адаптивного управління організаційній структурі управління підприємством та особливостям його виробничої діяльності.

4. Безперервність розвитку. Механізм адаптивного управління повинен розвиватися з розвитком виробничо-технологічної, організаційно-управлінської та інших сфер діяльності підприємства. Одночасно він повинен сприяти запобіганню зовнішніх загроз у цих сферах.

5. Економічність. Витрати на формування та функціонування механізму адаптивного управління не повинні перевищувати економічного ефекту від його функціонування.

6. Зворотний зв'язок. При функціонуванні механізму адаптивного управління постійно здійснюється контроль і моніторинг результатів адаптаційної трансформації, і в разі їх відхилення від очікуваних здійснюється корекція управлінських дій. Необхідність зворотного зв'язку обумовлена невизначеністю зовнішнього середовища, в результаті чого реальні результати адаптації можуть відрізнятися від прогнозованих.

7. Можливість моделювання. Моделювання в механізмі адаптивного управління є тим спеціальним інструментарієм, який може дозволити оптимізувати варіанти адаптаційної трансформації та дозволить досягти поставленої мети при мінімізації витрат ресурсів підприємства в процесі адаптації. Оскільки адаптація пов'язана з невизначеністю і мінливістю зовнішнього середовища, то доцільно розробляти моделі на теоретико-ймовірнісній основі.

Механізм адаптивного управління повинен реалізовуватися на всіх рівнях управління підприємством. При цьому в рамках механізму має здійснюватися контроль за реалізацією всіх етапів адаптації, на яких необхідно зберігати існуючі пропорції в організаційно-управлінській сфері та відповідним чином розподіляти ресурси підприємства. Для функціонування механізму адаптивного управління необхідно формування організаційно-нормативної бази, що ґрунтується на планах розвитку підприємства, а також відповідних нормативних документів.

У процесі адаптаційного управління механізм його здійснення має вирішувати такі основні завдання:

- ✦ *прогнозування адаптації* – визначення майбутнього стану підприємства за умов здійснення заходів щодо запобігання загрозам зовнішнього середовища;
- ✦ *планування адаптації* – розробка комплексу заходів адаптації для всіх обраних підсистем підприємства з визначенням необхідних ресурсів;
- ✦ *організація процесів адаптації* – створення нових і модернізація існуючих підсистем підприємства для забезпечення адаптації;
- ✦ *координація процесів адаптації* – забезпечення суміщення адаптаційних заходів з основною діяльністю підприємства;
- ✦ *моніторинг* – постійне виявлення та аналіз зміни зовнішнього середовища з метою оцінки та своєчасного коригування адаптаційних процесів відповідно до появи нових або зникнення існуючих загроз;
- ✦ *регулювання* – узгодження роботи окремих підсистем підприємства в процесі адаптації;
- ✦ *контроль процесів адаптації* – оцінка результатів адаптації та, за необхідності, коригування керуючих впливів з виявленням «вузьких» місць і слабких ланок як вузлових точок адаптації;
- ✦ *стимулювання персоналу*.

Усі перераховані завдання вирішуються в процесі реалізації типових складових управлінського циклу в рамках механізму адаптивного управління. При цьому адаптаційні заходи, пов'язані з виявленими або прогнозованими змінами в зовнішньому середовищі, повинні узгоджуватися із заходами, передбаченими планами розвитку підприємства. Це узгодження є досить складним завданням, тому що несподівані флуктуаційні зміни в зовнішньому середовищі можуть вимагати здійснювати заходи, що входять в протиріччя з довгостроковими планами розвитку підприємства.

Слабкими сторонами є невизначеності внутрішнього середовища підприємства, які також мають враховуватися й усуватися в процесі функціонування механізму адаптивного управління. Як і будь-який інший подібний організаційно-економічний механізм, механізм адаптивного управління повинен

містити мету управління, критерії управління, фактори управління, методи управління та ресурси управління (складові). До забезпечувальних елементів або ресурсів управління можна віднести: інформаційне, нормативно-правове, матеріально-технічне, фінансове, кадрове забезпечення.

ВИСНОВКИ

Ключовими елементами адаптації фінансово-економічної системи підприємства до зовнішнього оточення, виходячи з накопичених внутрішніх можливостей, є критерії ефективності застосування організаційної структури, трудового потенціалу, фінансової та виробничо-технічної стійкості. Отримана на їх основі інтегрована оцінка необхідна для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо формування механізму адаптації. Це сприяє вдосконаленню адаптивного управління підприємством та його виходу на новий якісний рівень розвитку. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Patel Ch., Husairi M. A.** Firm Adaptation, Preadaptation, and Sequential Ambidexterity in Firm Boundaries During an Era of Ferment and an Era of Incremental Change. *The Journal of Product Innovation Management*. 2017. Vol. 35. Issue 3. P. 330–349.
2. **Silva M. A., Serra F. R., Reis N. R.** On the adaptation of the firm's strategies to the international business environment: A knowledge-based and evolutionary perspective. *European Journal of International Management*. 2014. Vol. 5. No. 6. P. 633–655.
3. **Snihur Y., Kiss A., Barr P. S.** An identity-based perspective on firm strategic adaptation to business model innovation. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. 2016. No. 1. URL: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/ambpp.2016.11310abstract>
4. **Wernerfelt B.** Adaptation, Specialization, and the Theory of the Firm. Cambridge University Press, 2016. 312 p.
5. **Біловол Р. І., Калюжна І. В.** Адаптація системи управління підприємством до викликів середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 20. Ч. 1. С. 58–62.
6. **Єфімова Г. В.** Діагностика раннього попередження загроз в поточному управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 4. С. 121–126.
7. **Єфімова Г. В., Марущак С. М.** Планування безпечного розвитку підприємства на основі результатів діагностики рівня його економічної безпеки. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 3. С. 43–49.
8. **Зайцева О. І., Жосан Г. В., Бетіна В. О.** Стратегічна адаптація підприємства й аналіз методичних підходів до її оцінки в контексті інтеграції України до Європейського Союзу. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 348–353.
9. **Кривобок К. В.** Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 412–420.
10. **Калініченко Л. Л.** Адаптивне управління підприємством в конкурентному середовищі. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2011. № 33. С. 177–180.
11. **Соколова Л. В.** Теоретико-методологічна платформа розробки системи адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища. *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 206–211.

12. Стратегія підприємства: адаптація організації до впливу світових суспільно-економічних процесів : монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. А. П. Наливайка. Київ : КНЕУ, 2013. 454 с.

REFERENCES

- Bilovol, R. I., and Kaliuzhna, I. V. "Adaptatsiia systemy upravlinnia pidpriemstvom do vyklykiv seredovyscha" [Adaptation of enterprise management system to environment challenges]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriia «Ekonomiczni nauky»*, vol. 1, no. 20 (2016): 58-62.
- Kalinichenko, L. L. "Adaptyvne upravlinnia pidpriemstvom v konkurentnomu seredovyschi" [Adaptive enterprise management in a competitive environment]. *Visnyk ekonomiky transportu ta promyslovosti*, no. 33 (2011): 177-180.
- Kryvobok, K. V. "Obgruntuvannia suchasnoho pidkhodu shchodo adaptatsii pidpriemstva do nestiikoho zovnishnyoho seredovyscha" [Justification of the modern approach to adapting the enterprise to the unstable external environment]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 14 (2018): 412-420.
- Patel, Ch., and Husairi, M. A. "Firm Adaptation, Preadaptation, and Sequential Ambidexterity in Firm Boundaries during an Era of Ferment and an Era of Incremental Change". *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 35, no. 3 (2017): 330-349.
- Silva, M. A., Serra, F. R., and Reis, N. R. "On the adaptation of the firm's strategies to the international business environment: A knowledge-based and evolutionary perspective". *European Journal of International Management*, vol. 5, no. 6 (2014): 633-655.
- Snihur, Y., Kiss, A., and Barr, P. S. "An identity-based perspective on firm strategic adaptation to business model innovation". *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. 2016. <https://journals.aom.org/doi/10.5465/ambpp.2016.11310abstract>
- Sokolova, L. V. "Teoretyko-metodolohichna platforma rozrobky systemy adaptatsii pidpriemstv do zmin zovnishnyoho seredovyscha" [Theoretical and methodological platform for the development of the enterprise adaptation system to changes in the environment]. *Problemy ekonomiky*, no. 3 (2016): 206-211.
- Stratehiia pidpriemstva: adaptatsiia orhanizatsii do vplyvu svitovykh suspilno-ekonomichnykh protsesiv* [Enterprise strategy: adaptation of organizations to the influence of world socio-economic processes]. Kyiv: KNEU, 2013.
- Wernerfelt, B. *Adaptation, Specialization, and the Theory of the Firm*. Cambridge University Press, 2016.
- Yefimova, H. V. "Diahnostyka rannnyoho poperedzhennia zahroz v potochnomu upravlinni pidpriemstvom" [Diagnosis of early warning of threats in the current management of the enterprise]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu im. V. V. Dokuchaieva. Seriia «Ekonomiczni nauky»*, no. 4 (2018): 121-126.
- Yefimova, H. V., and Marushchak, S. M. "Planuvannia bezpechnoho rozvytku pidpriemstva na osnovi rezultativ diahnostyky rivnia yoho ekonomichnoi bezpeky" [Planning of safe enterprise development based on the results of diagnostics of its economic security]. *Ekonomika: realii chasu*, no. 3 (2013): 43-49.
- Zaitseva, O. I., Zhosan, H. V., and Betina, V. O. "Stratehichna adaptatsiia pidpriemstva i analiz metodychnykh pidkhodiv do yoi otsinky v konteksti intehratsii Ukrainy do Yevropeiskoho Soiuzu" [Strategic adaptation of the enterprise and analysis of methodological approaches to its evaluation in the context of Ukraine's integration into the European Union]. *Biznes Inform*, no. 3 (2018): 348-353.