

**Катерина Володимирівна КРИВОБОК**

кандидат економічних наук, доцент кафедри Менеджменту та бізнесу Харківського національного економічного університету ім. Семена Кузнеця  
ORCID ID: 0000-0002-6889-0041

### **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ АДАПТАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Кривобок К.В. Концептуальні положення щодо управління процесами адаптації промислових підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 2 С. 190 – 199.

#### **Анотація**

**Вступ.** Посилення впливу на соціально-економічну систему України процесів, пов'язаних з глобалізацією, сприяло активізації наукових досліджень у сфері управління процесом адаптації вітчизняних підприємств в умовах мінливості зовнішнього середовища. Високий рівень динамізму та невизначеності зовнішнього середовища в сучасних умовах глобалізації, недосконалість методів управління, зокрема у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень за короткий термін, призводить до негативних тенденцій, які простежуються у ключових показниках діяльності вітчизняних підприємств. Саме адаптація є тим інструментом, який може забезпечити збалансованість внутрішнього стану суб'єкту господарювання до мінливих вимог зовнішнього середовища, що потребує удосконалення існуючого механізму управління підприємством на всіх рівнях ієрархій та впровадити окремі елементи адаптивного керування. Проведені дослідження доводять не тільки важливість, але й необхідність організації управління процесами адаптації промислових підприємств галузі машинобудування на постійній основі.

**Актуальність даної теми** обумовлюється посиленням впливу на соціально-економічну систему України процесів, пов'язаних з глобалізацією, що сприяє активізації наукових досліджень у сфері управління процесом адаптації вітчизняних підприємств в умовах мінливості зовнішнього середовища, та зумовлює необхідність чіткого обґрунтування концептуальних положень щодо управління процесами адаптації промислових підприємств у сучасних умовах.

**Мета дослідження** у статті розглянуто та проаналізовано процеси адаптації економічних систем та виділено концептуальні положення до управління процесами адаптації промислових підприємств в умовах невизначеності.

**Ключові слова:** адаптація, концептуальні положення, управління підприємством, адаптаційні процеси.

**Kateryna KRYVOBOK**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Management and Business  
Department, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

### **CONCEPTUAL PROVISIONS ON MANAGEMENT OF ADAPTATION PROCESSES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY**

Kryvobok K. Conceptual provisions on management of adaptation processes of industrial enterprises in conditions of uncertainty. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022. Volume 7. № 1, pp. 190 – 199.

#### **Abstract**

**Introduction.** The strengthening of the impact on the socio-economic system of processes in Ukraine is related to globalization and contributed to the activation of scientific research in the field of management of the adaptation process at domestic enterprises in the conditions of the variability of the external environment. The high level of dynamism and uncertainty of the external environment in the modern conditions of globalization, the imperfection of management methods, in particular in the adoption of justified management decisions in a short period of time, leads to negative trends that can be traced in the key performance indicators of domestic enterprises. Adaptation is the tool that can ensure the balance of the internal state of the business entity to the changing requirements of the external environment, which requires the improvement of the existing mechanism in enterprise management at all levels of hierarchies and the implementation of individual elements of adaptive management. The conducted studies prove not only the importance, but also the necessity of

© Катерина Володимирівна Кривобок, 2022

---

organizing the management of adaptation processes at industrial enterprises in the field of mechanical engineering on a permanent basis.

**The relevance of this topic** is determined by the strengthening of the impact on the socio-economic system of Ukraine in the processes related to globalization, which contributes to the activation of scientific research in the field of management of the adaptation process at domestic enterprises in the conditions of the variability of the external environment, and necessitates a clear justification of the conceptual provisions regarding the management of the adaptation processes at industrial enterprises in modern conditions.

**The purpose of the research** is to consider and analyze the processes of adaptation of economic systems and to highlight conceptual provisions for managing the processes of adaptation at industrial enterprises in conditions of uncertainty.

**Key words:** adaptation, conceptual provisions, enterprise management, adaptation processes.

---

## JEL classification: D 80

---

### Вступ

В сучасних умовах невизначеності, підвищення конкуренції на світових ринках та глобалізації перед вітчизняними підприємствами гостро виникла проблема застосування ефективної системи управління, яка буде здатна швидко пристосовуватися до всіх змін, які відбуваються в середовищі підприємства. Сучасна парадигма управління підприємством, яка забезпечить їм конкурентоспроможність та розвиток, повинна бути системною, зосереджена на створенні стратегічних активів підприємства та заснована на підході, що забезпечить швидку адаптацію в умовах мінливості зовнішніх факторів завдяки ефективному використанню власного потенціалу та наявних ресурсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій довів, що розробкою ефективних інструментів управління підприємством в умовах нестабільного середовища закордонні та вітчизняні вчені займаються на протязі багатьох років, це такі вчені-економісти, як І. Афонін, Х. Біннер, П. Друкер, І. Журавльова, А. Коляда, Г. Кокінз, Н. Кузнецова, А. Коляда, М. Мескон, М. Портер, А. Томпсон, А. Усова та інші. В результаті їх досліджень багато уваги приділяється обґрунтуванню основних принципів, яких слід дотримуватись при стратегічному управлінні підприємством. Але незважаючи на багаторічні дослідження існує необхідність подальшого узагальнення та обґрунтування концептуальних положень управління процесами адаптації промислових підприємств.

### Формулювання цілей статті

Метою статті є розробка та обґрунтування концептуальних засад щодо управління процесами адаптації промислових підприємств у нестабільному середовищі. Для своєчасного реагування на тенденції змін створюється система відстеження макросередовища, яка здійснює як спеціальні, цілеспрямовані, так і поточні, регулярні спостереження за станом ключових чинників впливу на діяльність суб'єкта господарювання. Вкрай важливим є створення та застосування ефективної системи зворотного зв'язку на підприємстві для забезпечення максимально повної інформації про неконтрольовані фактори зовнішнього середовища для швидкого реагування керівників.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Дослідження підходів, які застосовують вітчизняні та зарубіжні вчені у стратегічному управлінні підприємством, а також досліджуючи процеси адаптації економічних систем [3; 6; 10; 12; 14; 18], пропонуються наступні концептуальні положення до управління процесами адаптації промислових підприємств.

Перше концептуальне положення – адаптація промислових підприємств до змін зовнішнього середовища здійснюється на основі планування його стратегічного розвитку [18]. Одним із головних завдань керівників підприємств різних форм власності є планування ефективного стратегічного розвитку і забезпечення якісного контролю за виконанням стратегічного плану в довгостроковій перспективі. Але, мінливість зовнішнього середовища потребує застосування різних моделей адаптації підприємства

---

залежно від тенденцій [11, с.37], а саме: структурно-ситуаційної; інноваційної; селекційної; конфліктної або ін.

Для здійснення стратегічного управління підприємством визначаються довгострокові цілі, розробляється план їх досягнення та організовується робота по забезпеченню виконання стратегічних планів (активна або пасивна адаптація).

Згідно з думкою І. Ансоффа [1], підприємства застосовують дві моделі стратегічної поведінки: перша – це пасивна адаптація до коливань у зовнішньому середовищі або друга, активна, з метою створення найбільш привабливих умов для власного розвитку [18, с. 23-24].

У процесі стратегічного управління підприємством передбачається реалізація заздалегідь розробленої скоординованої програми дій для всіх його підрозділів з урахуванням наявності власних ресурсів. Адаптацію підприємства або його біфуркацію пропонується проводити відповідно до змін зовнішнього середовища згідно з розробленими раніше сценаріями [8; 10].

Стратегія підприємства формується у вигляді програми дій, розробленої керівництвом для успішного його функціонування. Представники структури управління підприємством при прийнятті рішень на всіх рівнях ієрархії повинні керуватись розробленою стратегією. Обраний управлінський підхід і послідовність виконання стратегічних завдань має забезпечувати повноту реалізації місії організації та досягнення планових цільових показників.

На основі дослідження джерел [1; 2; 8; 9; 13; 15; 16; 17] визначено види організаційних структур, які частіш за все застосовуються на сучасних підприємствах. Основні два види організаційних структур управління підприємством, які побудовано за бюрократичним принципом: лінійні організаційні структури управління та функціональні. Проте, сьогодні більш ефективно функціонують адаптивні організаційні структури управління підприємством – це дивізіонні та матричні. Вони (дивізіонні та матричні організаційні структури управління) здатні адекватно й оперативно реагувати на зміни, що відбуваються не тільки всередині підприємства, а й у зовнішньому середовищі. Крім того, сьогодні впроваджують багатовимірні організаційні структури управління, які також підвищують гнучкість організації та її чутливість до тенденцій змін. Слід зазначити, що організаційна структура управління промислового підприємства є основою його системи інформаційного забезпечення та обумовлює логіку організації системи моніторингу, а також встановлює певні вимоги до інформаційної системи суб'єкту господарювання.

Для забезпечення гнучкості сучасні фахівці пропонують на вищому і середньому рівнях управління до базових організаційних структур управління інтегрувати спеціальні блоки [9], які будуть виконувати функцію аналізу тенденцій зовнішнього середовища та адаптувати стратегію розвитку підприємства. Такий підхід, з одного боку, ускладнює архітектуру взаємозв'язків між її елементами та потребує інших методичних підходів, але з іншого, є індивідуальною архітектурою та враховує особливості підприємства й пристосоване максимально ефективно виконувати основні функції управління (організація, планування, мотивація та контроль) в умовах функціонування динамічного середовища, випадкових несприятливих впливів внутрішніх або зовнішніх чинників.

Імітаційне моделювання бізнес-процесів на підприємстві здійснюється з використанням даних про його внутрішнє середовище отриманих в результаті діагностики. На основі аналізу отриманих попередніх результатів генеруються можливі варіанти організаційної структури управління з урахуванням існуючих, зокрема у конкурентів. Формування загальної структурної схеми передбачає визначення основних параметрів (характеристик) структур та напрямів більш поглибленого проектування.

Таким чином, під адаптивною організаційною структурою підприємства, яка функціонує, застосовуючи стратегічний підхід, розуміється така організаційна

---

структура управління, яка гнучко змінюється, застосовуючи процеси адаптації відповідно до змін у зовнішньому середовищі, швидко переорієнтовується на досягнення оновлених цілей та завдань, виконання функцій, що забезпечує їй довгострокове успішне існування, що наведено в роботі [4, 5].

Друге концептуальне положення визначає, що при управлінні процесом адаптації промислового підприємства до зовнішнього середовища базуємось на сполученні системного та процесного підходів, що було представлено в роботі [5]. Підприємство та його зовнішнє середовище є складними соціально-економічними системами, що мають специфічні характеристики, основні з яких – це складність, динамічність та невизначеність. Ці характеристики знаходяться у постійній взаємодії та взаємозалежності. Динамічність цих систем та мінливість факторів зовнішнього середовища призводять до різного рівня невизначеності, а комплексна взаємодія елементів систем значно їх ускладнює. Успішним соціально-економічним системам притаманні унікальні властивості, які забезпечують їм успішне функціонування та пристосування до змін – це швидкість (бистрота), глибина та міцність [12].

Чим більша внутрішня єдність соціально-економічної системи, тим більше у неї зв'язків із зовнішнім середовищем і тим краще вона в ньому (зовнішньому середовищі) адаптована. Внутрішня єдність системи та її єдність із оточенням (зв'язок «суб'єкт – об'єкт») тісно пов'язані між собою, тобто розчленований, внутрішньо розірваний суб'єкт/об'єкт не може органічно вписатися в середовище. Важливо зазначити, що соціально-економічні системи самостійно адаптуються [8; 12; 15; 17].

Використання процесного підходу для пояснення сутності адаптації необхідно розглядати як процес адаптації підприємства у формі його загального пристосування до змін. Але такий підхід має обмеженість, що обумовлено узагальненням структури дослідної соціально-економічної системи до рівня підприємства. Тому при застосуванні системного та процесного підходів необхідно максимально деталізувати управлінську організаційну структуру підприємства для забезпечення протікання процесів пристосування (адаптації) незалежно на кожному рівні управління та функціональною сферою діяльності. Процес адаптації на всіх рівнях управління у складових організаційної структури активізується різними групами чинників (зовнішні й внутрішні), може відбуватись одночасно у кількох підрозділах і знаходитись на різних стадіях їх реалізації, що потребує специфічних заходів для кожної структури.

Відкрита стаціонарна система підприємства складається з підсистем, кожна з яких має свої критерії ефективності функціонування, що відрізняються за змістом і це потребує узгодження протікання всіх процесів у межах єдиної системи підприємства, що формує/забезпечує його спроможність до загальної адаптації відповідно до тенденцій змін і потребує відповідних управлінських рішень про розподіл та використання повноважень, відповідальності, інформації, ресурсів [4; 7; 16].

Процес адаптації має бути керованим та цілеспрямованим, що забезпечується застосуванням прикладного механізму – це стратегія адаптації у вигляді довготривалого плану дій та заходів підприємства щодо забезпечення його пристосування до впливу факторів оточення з метою забезпечення балансу між внутрішнім станом та зовнішнім середовищем. Результатом процесу адаптації має стати досягнення гомеостазу підприємства як відкритої стаціонарної соціально-економічної системи [5].

Використання системного та процесного підходів для адаптації підприємства до змін буде більш ефективним у разі застосування принципів епістемології, тому що приймати рішення по складним питанням (зокрема, інноваційна діяльність, стратегічний розвиток та ін.) необхідно на основі наукових здобутків, інакше будуть отримані негативні наслідки [14].

Третє концептуальне положення передбачає, що при розробці стратегії адаптації базуємось на оцінці (аналізі) зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства [4;

5]. Стратегічні та тактичні рішення щодо адаптації розробляються фахівцями-індивідами, які мають власне бачення стану оточення підприємства. Оцінюються характеристики зовнішнього середовища на основі думок експертів, а якість такої оцінки залежить від їх компетенції.

Для оцінки характеристик оточення підприємства пропонується застосовувати механізм Р. Дункан [5]. В його основі використовується перцептивний індикатор. Складність зовнішнього середовища оцінюється за кількістю факторів та компонентів (динамічність середовища за шкалою від 1 до 5; невизначеність за шкалою від 0 до 1). Враховуючи той факт, що рівень нестабільності середовища є похідною функцією від трьох характеристик (складність, динамічність та невизначеність) вимірювання складності зовнішнього середовища плануємо робити за єдиною десятибальною шкалою (табл. 1), що забезпечить можливість їхнього порівняння.

Тому, згідно з наведеним підходом у роботі Є. Орлової [10, с. 15], експерти мають оцінити кожен із трьох характеристик (складність, динамічність та невизначеність) за 10-ти бальною шкалою, опісля розраховується середньоарифметичний показник нестабільності середовища загалом. При виборі стратегії адаптації (сценарію) необхідно враховувати характеристики зовнішнього середовища та результати діагностики внутрішнього середовища підприємства щодо можливості пристосування до нових умов оточення. З урахуванням мети дослідження розподіл ринкового середовища й групування факторів буде виконано згідно з підходом, наведеним вище (мікросередовище, мікрооточення та макрооточення), доцільність якого обґрунтовано у цій роботі.

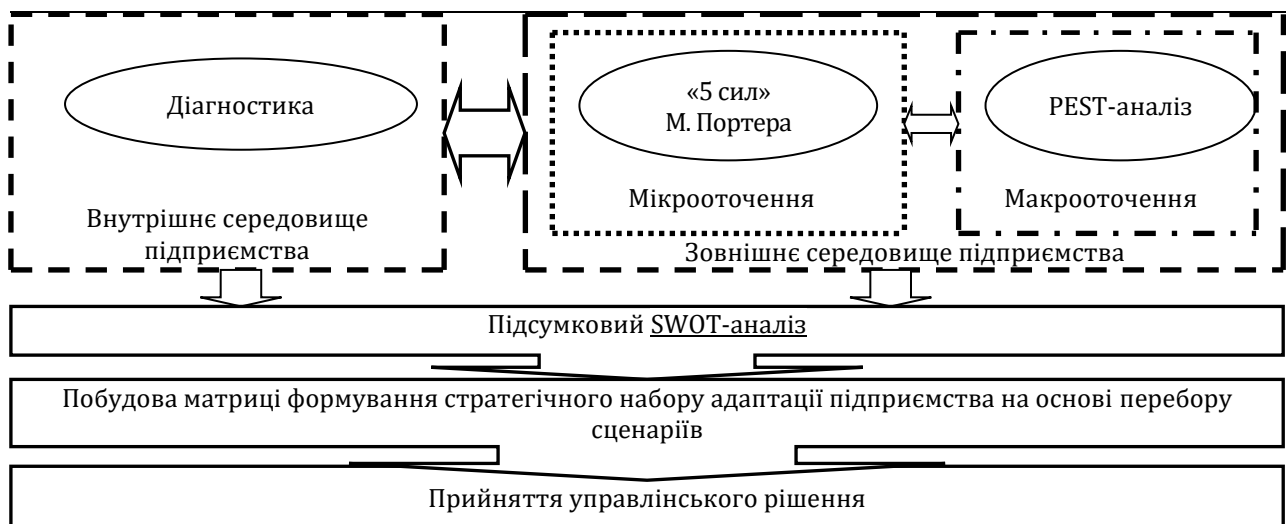
**Таблиця 1. Шкала рівня складності оточення підприємства [на основі 10; 11; 18]**

Рівень складності	Кількість балів	Характеристика
Перший	0-2,0	стабільне середовище з гомогенними прогнозованими факторами
Другий	2,1-4,0	відносна стабільність середовища, але присутні окремі фактори, які не прогнозовані
Третій	4,1-6,0	середній рівень складності, динамічності та невизначеності
Четвертий	6,1-8,0	невизначене динамічне середовище із великою кількістю факторів впливу на підприємство
Пятий	8,1-10,0	високий рівень складності, динамічності та невизначеності

В результаті дослідження джерел [5; 8; 10; 15; 16] зроблено наступний висновок: найбільш зручним є підхід щодо стратегічного аналізу діяльності підприємства (рис. 1), який передбачатиме проведення окремо аналізу для мікросередовища, мікрооточення, макрооточення, підсумковий **SWOT-аналіз** та застосування матриці формування стратегічного набору та перебір сценаріїв. Мікросередовище доцільно аналізувати за основними блоками: організаційний, ресурсний, функціональний, управлінський та технологічний.

Використовуючи наведену послідовність (рис. 1), керівництво підприємства отримуватиме обґрунтовані результати аналізу, що є визначальним у сучасному управлінні та сприятиме якісному визначенню основних напрямів стратегій розвитку, аналізу факторів, розробці першочергових заходів та подальших дій, удосконаленню методів управління конкурентоспроможністю, підвищенню рівня маркетингової орієнтації тощо.

Четверте концептуальне положення обґрунтовує, що оцінку поточного положення підприємства доцільно проводити зі застосуванням інструментів стратегічного менеджменту, що детально розглянуто в роботах [4; 5; 8]. Адекватне реагування (позитивна адаптація) підприємства на тенденції змін у конкурентному оточенні можливе при наявності достовірних результатів комплексного аналізу зовнішнього середовища та оцінки його поточного положення. Основні етапи процесу діагностики наведено на рис. 2.



**Рис. 1. Послідовність реалізації методичних положень щодо розробки стратегічного набору в процесі адаптації промислового підприємства**

На першому етапі здійснюється формування робочої групи із залученням потрібних експертів та фахівців як власних, так і зовнішніх, підготовка технічного завдання, узгодження етапів робіт та їх термінів виконання й вартості, призначаються конкретні виконавці та відповідальні особи, визначаються джерела інформації тощо.

Для забезпечення діагностики на високому рівні потребується правильний підбір методичного забезпечення дослідження, що реалізується на другому етапі та потребує урахування відмінностей наявних методів [1; 2; 10].

Методи різняться: точністю отриманих результатів; трудомісткістю виконуваних робіт; обсягом необхідної інформації та її структурою і це обумовлює отримання відповідних результатів; необхідністю та наявністю математичного й програмного забезпечення; можливістю використання обчислювальної техніки тощо. Використання методичного забезпечення для діагностики потребує залучення відповідних ресурсів, тому важливо застосування оптимального набору інструментарію, що вбереже підприємство від зайвих витрат й скоротить час.

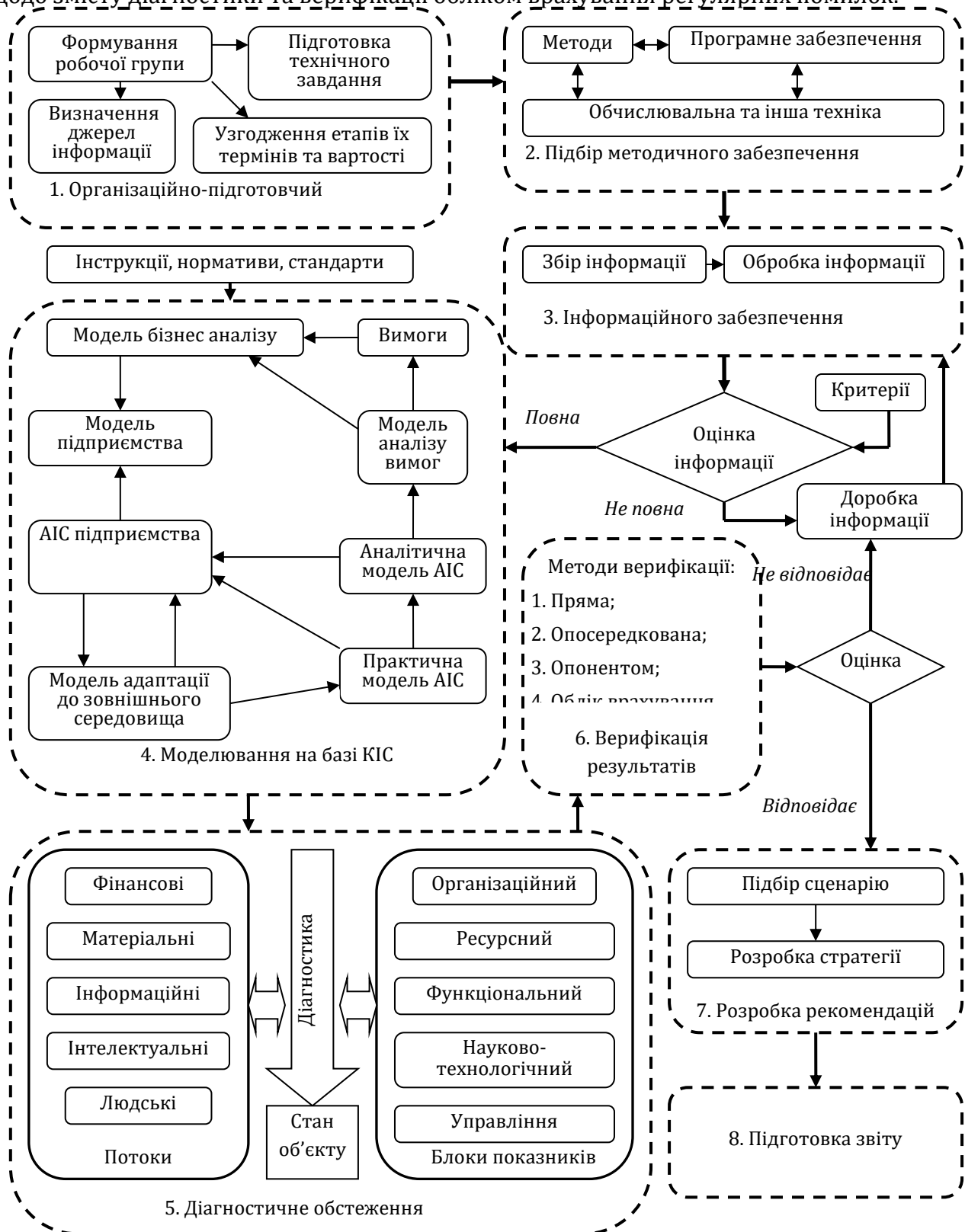
Третій етап передбачає збір та обробку інформації про об'єкт дослідження, що потребує визначення чітких критеріїв для первинної її оцінки та відбору. Це можуть бути: об'єктивність або суб'єктивність, достовірність чи недостовірність, повнота – обмеженість, актуальність, цінність, зрозумілість та ін. Мінімальним критерієм для первинної («грубої») оцінки фахівці та експерти вважають релевантність інформації конкретним цілям.

Моделювання на четвертому етапі значно спрощує процедуру дослідження з використанням автоматизованої інформаційної системи, надає можливість вивчати визначальні властивості реального об'єкту сьогодні, планувати стратегію на основі ретроспективного підходу та засобів корпоративної інформаційної системи. На наш погляд це є вагомим і надає можливість удосконалювати робочі процеси та складати прогнози щодо перспективного розвитку реального підприємства на основі моделювання уявного, ще не існуючого об'єкта.

На п'ятому етапі проводиться діагностичне обстеження. Порівнюється фактична модель підприємства з імітаційною згідно з визначеними групами показників, що дозволяє виявляти проблеми й визначати основні їх ознаки, передбачати складні ситуації та зробити висновок щодо стану об'єкту дослідження. Проводиться аналіз причин існуючого становища на підприємстві.

Верифікація отриманих результатів щодо діагнозу промислового підприємства здійснюється на шостому етапі на основі використання основних чотирьох методів, а

саме: прямої верифікації на підставі нового діагнозу; опосередкованої верифікації, заснованої на співставленні діагнозів; верифікації опонентом у вигляді спростування щодо змісту діагностики та верифікації обліком врахування регулярних помилок.



Умовні позначення: АІС – автоматизована інформаційна система;

КІС – комп'ютерна інформаційна система.

**Рис. 2. Етапи діагностики промислового підприємства**

Сьомий етап передбачає розробку рекомендацій щодо вирішення проблемних ситуацій методом підбору необхідного сценарію в залежності від ситуації на підставі

---

підготовлених висновків згідно з тенденціями, які мають впливати на діяльність підприємства. Розробляється ефективна стратегія. Підготовка звіту робиться на восьмому етапі, що є дуже важливим і має стати основою для розроблення ефективної стратегії перспективного розвитку підприємства. Слід зазначити, що всі роботи необхідно виконувати із дотриманням принципів діагностики (можливість співставлення при порівнянні, тотожність використовуваних показників, застосування єдиної методики для розрахунків, ідентичність періодів часу для показників, комплексний підхід під час дослідження, використання переліку типових симптомів, співставлення отриманих результатів із переліком типових симптомів та ін.).

П'яте концептуальне положення передбачає, вибір сценарію адаптації проводиться на основі вибору інформаційного образу підприємства, що представлено в роботі [5]. В результаті адаптації соціально-економічна система (підприємство) або її складові (підсистеми / елементи / частини) переходять з одного стану в інший. В наслідок цього процесу вони накопичують або набувають нових якісних та кількісних особливостей: ознаки, властивості, здібності, характеристики тощо.

Корисним інструментом, що має стати основою для прийняття якісних управлінських рішень відповідно можливим сценаріям є DMM – аналіз (Decision Making Matrix), заснований на використанні матриці прийняття рішень [2; 6; 7].

Систематизований підхід надає можливість звузити варіанти потенціальних рішень і порівняти вибір одного з них на основі використання комбінації зваженого голосування й ранжирування.

Розробку стратегії діяльності підприємства планується здійснювати на основі отриманих результатів аналізу відповідно до можливих сценаріїв розвитку зовнішнього середовища.

Фахівці зі стратегічного менеджменту визначають три основні види сценаріїв [1; 2; 4; 16]: песимістичні, ймовірні та оптимістичні.

Сьогодні практично всі підходи щодо реалізації методу сценарію засновані на трьох основних засадах:

- 1) точна оцінка поточного стану підприємства;
- 2) підготовка фахових прогнозів та рекомендацій експертів;
- 3) альтернативні сценарії повинні представляти певну логічну картину без протиріч.

У класичному підході при розробці сценаріїв використовуються два основні їх типи, що вміщують наступне: перший – це опис послідовності кроків або другий – опис можливих наслідків. Застосування методу сценаріїв як основи для розробки стратегій діяльності та адаптації підприємства передбачає досягнення конкурентних переваг у мінливому середовищі. У джерелах [2; 4; 16] наводиться велика кількість напрямів, спрямованих на досягнення конкурентних переваг, ділових стратегій, але для розробки методичного забезпечення щодо управління процесами адаптації промислових підприємств до зовнішнього середовища ми візьмемо за основу загальні по М. Портеру [14]: лідерство у витратах; диференціація продукції; фокусування або концентрація; ранній вихід на ринок/стратегія першопрохідника та синергізм.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Таким чином, сучасне підприємство функціонує в умовах швидких змін зовнішнього середовища і тому для вирішення власних поточних проблем має застосовувати унікальні специфічні набори відповідних заходів. Оперативне реагування на тенденції у конкурентному оточенні та ефективне стратегічне маневрування підприємства забезпечується впровадженням системи раннього виявлення конкретного сценарію розвитку на основі застосування характерних індикаторів системи постійного моніторингу. Розробка сценаріїв розвитку підприємства та їх застосування тісно пов'язане з його стратегічним плануванням.



---

Таким чином, було визначено особливості впливу зовнішнього середовища на процес адаптації підприємства та простежено взаємозв'язок його зовнішнього та внутрішнього середовища для визначення їх структури і формування системи показників для аналізу за потоками, розглянуто вибір сценарію адаптації для прийняття управлінського рішення, наведено концептуальні положення щодо управління процесами адаптації в умовах глобалізації, які можна узагальнити наступним чином:

По-перше, адаптація промислових підприємств до змін зовнішнього середовища здійснюється на основі планування його стратегічного розвитку.

По-друге, при управлінні процесом адаптації промислового підприємства до зовнішнього середовища базуємось на сполученні системного та процесного підходів.

По-третє, при розробці стратегії адаптації базуємось на оцінці (аналізі) зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

По-четверте, оцінку поточного положення підприємства доцільно проводити зі застосуванням інструментів стратегічного менеджменту.

По-п'яте, вибір сценарію адаптивності при управлінні проводиться на основі вибору інформаційного образу підприємства.

## Список літератури

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. М.: Экономика, 1989. 519 с.
2. Биннер Х. Управление организациями и производством: От функционального менеджмента к процессному / пер. с нем. М.: Альпина Паблишерз, 2010. 282 с.
3. Кравченко С. А. Адаптація економічного механізму функціонування сільськогосподарських підприємств до умов ринку: автореф. дис. ... доктора екон. наук: 08.00.04. К., 2007. 41 с.
4. Кривобок К. В. Концептуальні засади управління підприємством у нестабільному середовищі. *Науковий вісник «Міжнародного гуманітарного університету»*. Серія: «Економіка і менеджмент». 2018. № 30. С. 47–51.
5. Кривобок К. В. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. С. 412–420. Index Copernicus ICV 2015: 35.93
6. Максимович А. П. Программы повышения адаптивности экономической структуры муниципального образования. Дни науки – 2004: тез. докл. науч.-практ. конф.: в 2-х т. Озерск, 2004. Т. 2. С. 46–47.
7. Мамий Е. А., Барышев В. А. Теоретические аспекты управления реакцией предприятия на изменения рыночной среды. *Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент»*. 2014. №1. URL: <http://economics.open-mechanics.com/articles/963.pdf>
8. Мельник Л. Г. Экономика развития: монография. Сумы: ИТД «Университетская книга», 2006. 662 с.
9. Млодецький В. Р. Анализ сложных организационных структур управления. *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*. 2013. № 4. С. 60–66. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vrabria\\_2013\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vrabria_2013_4_12)
10. Орлова Е. Е. Стратегическая модель адаптации промышленных предприятий к условиям внешней среды. Экономический анализ: теория и практика. 2014. №38 (389). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskaya-model-adaptatsii-promyshlennyh-predpriyatiy-k-usloviyam-vneshney-sredy>
11. Орлова К.Е. Механізм адаптації підприємств добувної промисловості до зовнішнього середовища: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Київ, 2016. 262 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/15821>
12. Пастухова Е. А. Адаптация экономической системы к изменениям внешней среды. *Научный журнал. Современные наукоемкие технологии*. URL: <https://www.top-technologies.ru/ru/article/view?id=22812>
13. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. Х.: Основа, 1999. 619 с.
14. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ.; 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 453 с.
15. Репин В. В., Елифиров В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 544 с.
16. Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / пер. с англ. А. Р. Ганиева, Э. В. Кондукова. М.: Вильямс, 2013. 928 с.
17. Усова А. А. Методология исследования внешней и внутренней среды при формировании концепции

---

стратегического управления на агропредприятиях в условиях интеграционной экономики. *Вестник ЮУрГУ*. 2011. № 8. С. 140–144. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-issledovaniya-vneshney-i-vnutrenney-sredy-pri-formirovanii-kontseptsii-strategicheskogo-upravleniya-na>

18. Швиндина А. А. Адаптация организационных структур управления к современным рыночным условиям. *Вісник СумДУ. Серія: Економіка*. 2008. No 1. С. 20–25.

## References

1. Ansoff, I. (1989). *Strategicheskoe upravlenie*. [Strategic management]. Trans. from English; in: Evenko L. I. (ed.). *Ekonomika*. Moscow. Russian.
2. Binner, H. (2010). *Upravlenie organizatsiyami i proizvodstvom: Ot funktsional'nogo menedzhmenta k processnomu*. [Management of organizations and production: From functional management to process]. Transl. from German. Al'pina Pabliherz. Moscow. Russian.
3. Kravchenko, S. A. (2007). *Adaptatsiia ekonomichnoho mekhanizmu funktsionuvannia silskohospodarskykh pidpriemstv do umov rynku*. [Adaptation of the economic mechanism of the functioning of agricultural enterprises to market conditions]. 08.00.04. Abstract of Ph.D. Thesis. Kyiv. Ukraine.
4. Kryvobok, K. V. (2018). «Conceptual principles of enterprise management in an unstable environment». *Naukovyi visnyk «Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu»*. Seriya: «*Ekonomika i menedzhment*». № 30. pp. 47–51.
5. Kryvobok, K. V. (2018). «Justification of the modern approach to the adaptation of the enterprise to an unstable external environment». *Ekonomika ta suspilstvo*. № 14, pp. 412–420
6. Maksimovich, A. P. (2004). «Programs to increase the adaptability of the economic structure of the municipal entity». *Dni nauki – 2004*. [Days of science - 2004]. Proceedings of the Conference. I. Ozersk, Vol. 2, pp. 46–47.
7. Mamij, E. A., Baryshev, V. A. (2014). «Theoretical aspects of management of enterprise reaction to changes in market environment». *Nauchnyj zhurnal NIU ITMO. Seriya «Ekonomika i ekologicheskij menedzhment»*. №1. Available at: <http://economics.open-mechanics.com/articles/963.pdf>
8. Mel'nik, L. G. (2006). *Ekonomika razvitiya*. [Development Economics]. ITD «Universitetskaya kniga». Sumy. Ukraine.
9. Mlodec'kij, V. R. (2013). «Analysis of complex organizational management structures». *Visnik Pridniprovs'koi derzhavnoi akademii budivnictva ta arhitekturi*. № 4, pp. 60–66. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpabia\\_2013\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpabia_2013_4_12)
10. Orlova, E. E. (2014). «Strategic model of adaptation of industrial enterprises to the conditions of the external environment». *Ekonomicheskij analiz: teoriya i praktika*. №38 (389). Available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskaya-model-adaptatsii-promyshlennyh-predpriyatij-k-usloviyam-vneshney-sredy>
11. Orlova, K.I. (2016). *Mekhanizm adaptatsii pidpriemstv dobuвної promyslovosti do zovnishnoho seredovyshcha*. [The mechanism of adaptation of extractive industry enterprises to the external environment]. Ph.D. Thesis: 08.00.04. Kyiv, Available at: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/15821>
12. Pastuhova, E. A. «Adaptation of the economic system to changes in the external environment». *Nauchnyj zhurnal. Sovremennye naukoemkie tekhnologii*. Available at: <https://www.top-technologies.ru/ru/article/view?id=22812>
13. Ponomarenko, V. S. (1999). *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom*. [Strategic management of the enterprise]. Osnova. Kharkiv. Ukraine.
14. Porter, M. (2007). *Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otraslej i konkurentov*. [Competitive strategy: Methodology of analysis of industries and competitors]. Trans. from English; 3<sup>rd</sup> ed. Al'pina Biznes Buks. Moscow. Russian.
15. Repi, V. V., Elifirov, V. (2013). *Processnyj podhod k upravleniyu. Modelirovanie biznes-processov*. [Process approach to management. Modeling of business processes]. Mann, Ivanov i Ferber. Moscow. Russian.
16. Tompson, A. A., Striklend, A. D. (2013). *Strategicheskij menedzhment : koncepcii i situacii dlya analiza*. [Strategic management: concepts and situations for analysis]. Trans. from English Ganieva, A. R., Kondukova, E. V. Vil'yams. Moscow. Russian.
17. Usova, A. A. (2011). «Methodology of research of the external and internal environment in the formation of the concept of strategic management of agricultural enterprises in the conditions of an integrated economy». *Vestnik YUUrGU*. № 8, pp. 140–144. Available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-issledovaniya-vneshney-i-vnutrenney-sredy-pri-formirovanii-kontseptsii-strategicheskogo-upravleniya-na>
18. Shvindina, A. A. (2008). «Adaptation of organizational management structures to modern market conditions». *Visnik SumDU. Seriya: Ekonomika*. No 1, pp. 20–25.

**Стаття надійшла до редакції 16.04.2022 р.**