

Сомов Д.О.

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ МЕХАНІЗМ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

*В статті розглядається проблема адаптації з урахуванням впливу на неї особливостей структури та системи управління суб'єктів господарювання. Проаналізовані сучасні підходи до розуміння сутності адаптації підприємства. Виділені недоліки кібернетичного, системного та процесного підходів до адаптації підприємства. Запропоновано розглядати адаптацію підприємства як сукупність перманентних процесів адаптації, що відбуваються в різних підсистемах та на різних ієрархічних рівнях системи управління організацією. Показано взаємозв'язок адаптації з функціями регулювання та координації. Запропоновано організаційно-управлінський механізм процесу адаптації підприємства з урахуванням особливостей оперативного, тактичного та стратегічного видів управління підприємством.*

**Ключові слова:** адаптація, організація, система, процес, кібернетичний підхід, структура управління, функції менеджменту.

**Постановка проблеми.** На діяльність суб'єктів господарювання впливають значна кількість екзогенних та ендогенних чинників, що поділяються на ті, які можна ідентифікувати та передбачити їх вплив, та на чинники невизначеності. Вплив першої групи чинників можна заздалегідь врахувати в діяльності підприємства, чинники невизначеності потребують оперативних заходів по факту прояву їх дії. Проте будь-які зміни умов функціонування викликають реакції підприємства з пристосування до їх впливу. Відповідно, процес адаптації постійно супроводжує функціонування суб'єктів господарювання і має прояв у різних формах і способах управління підприємством. Прогнозовані зміни піддаються аналізу та плануванню, невизначені потребують методів ситуаційного управління.

Здатність організації до адаптації виступає базовою умовою виживання в кризових ситуаціях та підґрунтям для підтримки сталого розвитку. Ігнорування узгодженості організаційних та зовнішніх чинників призводить до втрати динамічної рівноваги організації та зовнішнього середовища, що негативно впливає на функціонування та, навіть, на існування організації.

Адаптація в складній соціальній системі, якою є будь-яка організація, - це завжди цілеспрямований керований процес, який підтримується сукупністю управлінських рішень із залученням та раціональним розподілом необхідних для досягнення цілей адаптації ресурсів.

Тісний зв'язок і взаємодія процесів управління та адаптації в забезпеченні функціонування організації потребує дослідження з метою з'ясування конкретних механізмів взаємодії цих процесів для підвищення рівня керованості та ефективності заходів з адаптації підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливість питання адаптації суб'єктів господарювання підтверджується значним інтересом до нього широкого кола закордонних та вітчизняних науковців.

Теоретичним поштовхом для розгляду проблем адаптації суб'єктів господарювання послугували пропозиції Ігора Ансоффа, який розглядав адаптацію через призму форм управління, виділивши реактивну, активну та планову його форми [1].

Використання системного підходу для дослідження адаптації було започатковано Акоффом Р. та отримало розвиток в роботах Р. Дафта, Д. Нельсона, Н. Еджера, К. Брауна, Н.В. Білошкурської, К. Орлової, Ж.Л. Крисько та інших.

Процесні та системні властивості адаптації підкреслюються Козаченко А.В., Пономаревим В.П., Ляшенко А.Н, Ячменьовою В.М., Алексєєвим С.Б. та іншими дослідниками.

Розробкою проблем адаптації в межах кібернетичного підходу займалися такі науковці, як Растрігін Л. А., Скуріхін В.І., Петренко В.Л., Тимохін В.М., Овечко А.В., Коляда Ю.В та ін.

Можна виділити також дослідження за окремими напрямками та видами адаптації: в управлінні персоналом (Єгоршин А.П., Мирошніченко Ю.В., Чорнобиль О.В. та інші), в соціальній сфері (Боярин Л.В., Завацька Н.Є., Разов П.В.), в економічній безпеці (Донець Л.І.) та інші напрямки.

Незважаючи на широко коло досліджень з проблем адаптації залишаються недостатньо

розкриті питання ролі та впливу системи управління на процес адаптації суб'єктів господарювання.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у визначенні взаємозв'язків та механізму взаємодії процесів загального управління та адаптації підприємства.

**Опис основного матеріалу дослідження.** Розглянемо найбільш поширені наукові підходи, які застосовуються для розкриття сутності адаптації організації.

Система управління за кібернетичним підходом ототожнюється із суб'єктом управління, процес управління відбувається шляхом керуючого інформаційного впливу на об'єкт управління каналами прямого зв'язку. Зворотній зв'язок застосовується для корекції дій суб'єктом управління. Відмінності моделей кібернетичної системи полягають у кількості каналів зворотного зв'язку, схемах передачі зворотного сигналу і наявності можливості зворотного зв'язку для всієї сукупності елементів, які включені в схему управління. Завдяки отриманій інформації по каналах зворотного зв'язку відбуваються коригуючі впливи суб'єкта управління, які передбачають можливість зміни параметрів, структури, алгоритмів дії системи та критеріїв її функціонування [2, с. 11, 13].

У такому різновиді адаптивних систем, які здатні до самонавчання, передбачається можливість зміни типу стратегії управління (варіанту поведінки системи) [3, с. 22].

Згідно кібернетичного підходу адаптація – це накоплення та використання інформації для досягнення оптимального, в деякому сенсі, стану або поведінки системи при початковій невизначеності в мінливих зовнішніх умовах [4].

Аналіз кібернетичного підходу для розкриття адаптації підприємства виявив низку обмежень та недоліків. По-перше, за кібернетичного підходу адаптивність системи забезпечується лише побудовою комунікаційної мережі передачі інформації в системі відповідної архітектури, яка передбачає наявність значної кількості зворотних зв'язків. По-друге, прийняття рішень в системі відбувається в єдиному центрі прийняття рішень. По-третє, не розглядається рівень здібностей осіб, які приймають рішення, та забезпеченість ресурсами, які необхідні для успішної адаптації. По-четверте, не беруться до уваги чинники неформальних комунікаційних зв'язків та чинники організаційної культури.

Значного розповсюдження набув розгляд проблеми адаптації підприємства з позицій системного підходу до управління.

Рассел Л. Акоффа визначає адаптивність в системному розумінні, як здатність системи модифікувати себе або навколишнє середовище

у випадках, коли зміни негативно впливають на систему, щоб відновити хоч би частину втраченої ефективності [5, с. 79-80].

В розумінні Р.Л. Акоффа адаптація є реакцією на внутрішні та зовнішні зміни таким чином, щоб зберегти або підвищити ефективність діяльності системи [5, с. 341].

Важливість системного підходу до адаптації полягає у тому, що вона є необхідна лише для відкритої системи, виникає при взаємодії чинників внутрішнього та зовнішнього середовища організації, які мають стохастичну природу.

Важливим доповненням в дослідженні адаптації за системним підходом є врахування когнітивних та раціонально-розумових особливостей прийняття рішення суб'єктами управління в організації, які можуть передбачати певні події та діяти на випередження з урахуванням властивостей системної взаємодії. Так Р. Дафт підкреслює, що адаптація – це властивість компанії інтерпретувати та перекладати сигнали зовнішнього середовища у нові поведінкові відповіді [6, с. 625]. Дослідники Д. Нельсон, Н. Еджер та К. Браун під адаптацією розуміють процес цілеспрямованої зміни в очікуванні або у відповідь на зовнішні подразники та стресові ситуації [7, с. 395].

Серед вітчизняних науковців також велика кількість прихильників розгляду проблеми адаптації саме з позиції системного підходу. Наприклад, Крисько Ж. під адаптацією розуміє здатність своєчасно проводити адекватні зміни для корекції діяльності підприємства у відповідності до вимог зовнішнього середовища [8, с. 38].

Досягнення динамічної рівноваги системи або узгодженості впливу екзогенних та ендогенних чинників при забезпеченні цілей організації є провідним мотивом використання саме системного підходу до пояснення сенсу адаптації.

Виділення критерія ефективності функціонування та досягнення мети, важливість якого підкреслена Р. Акоффом, не прямо припускається й іншими науковцями в розумінні доцільності процесу адаптації. Проте пряме виділення критерія ефективності надає можливість розмежувати процес адаптації з іншими процесами, які відбуваються в організації та мають подібну мету.

Пропонуємо такі види узагальнених цілей організації з прив'язкою до процесу, що їх забезпечує. По-перше, це підтримка функціонування на існуючому рівні ефективності та його підвищення шляхом оптимізації використання існуючого потенціалу організації. Дана мета є сферою відповідальності оперативного менеджменту на всіх рівнях

управління. По-друге, розвиток організації, формування та переформатування потенціалу організації для підвищення його ефективності. Дана мета є сферою відповідальності стратегічного управління, вагомість якої зростає від нижчого до вищого щабля управління. По-третє, виживання, яке забезпечується адаптацією підприємства до змін, які унеможливають ефективно забезпечити перші дві цілі. Збереження ефективності діяльності організації та можливостей його розвитку є основою для активізації адаптаційних процесів. Дана мета виступає у формі адаптивного управління у сфері оперативного та стратегічного менеджменту в залежності від необхідних масштабів адаптації підприємства.

Деякі з авторів, використовуючи системний підхід, фокусуються на пасивній поведінці організації. Так, Амеліна І.В. визначає адаптацію – як пристосування підприємства до умов зовнішнього оточення [9].

Аналогічне трактування адаптації надає С.Б. Алексєєв, який під нею розуміє процес розробки і реалізації дій, спрямованих на зміни внутрішнього середовища підприємства згідно з вимогами зовнішнього середовища [10].

Таке розуміння процесу адаптації вважаємо дещо вузьким, внаслідок того, що воно не передбачає активних форм адаптації середовища під власні інтереси організації, або зміну положення в середовищі із зони, яка негативно впливає, до зони із сприятливими умовами. Прикладами активних форм адаптації може слугувати перенесення виробничих потужностей до країн з меншим рівнем оплати праці або менш жорсткими вимогами екологічного законодавства, перенесення виробництва ближче до нового великого ринку, лобіювання прийняття сприятливих для компанії правових актів та розпоряджень органів виконавчої влади і т. ін.

В цілому, розгляд проблеми адаптації за кібернетичним та системним підходами має суттєві спільні недоліки, які полягають в тому, що підприємство розглядається цілісно, без глибокого розкриття структури системи та процесів, які на ньому відбуваються. Прямо або опосередковано передбачається наявність єдиного центру прийняття рішень, що значно відрізняється від фактичної організації, в якій наявна ієрархічна управлінська структура з розподілом функцій, ресурсів, повноважень та відповідальності.

Значний інтерес у фокусі безпосереднього здійснення адаптації на підприємстві представляє процесний підхід, який пов'язується із системним.

Взаємозв'язок складових процесу менеджменту, системного та процесного підходів можна побачити у визначенні, яке

запропонувала Орлова К., яка під адаптацією розуміє процес пристосування підприємства до зовнішніх мінливих умов, що включає в себе систему організаційно-економічних та соціальних регуляторів, передбачає зміни у структурі, управлінні та функціональних процесах, які протікають в організації, і має на меті забезпечення стійкості функціонування та розвитку соціально-економічної системи у довгостроковій перспективі [11].

Більш узагальнене визначення адаптації як процесу запропоноване в роботі [12], в якій під адаптацією розуміється процес цілеспрямованої зміни параметрів, структури і властивостей будь-якого об'єкта у відповідь на зміни, що відбуваються як у зовнішньому середовищі діяльності об'єкта, так і у середині нього.

Близьке за змістом трактування терміну адаптації з урахуванням параметру ефективності надає Ячменьова В.М, яка розкриває її як процес пристосування параметрів господарюючих суб'єктів і систем загалом до нових, невизначених умов зовнішнього середовища, який забезпечує підвищення ефективності їх функціонування [13].

Аналіз використання процесного підходу до пояснення сутності адаптації демонструє, що у представлених визначеннях науковці розглядають процес адаптації у формі загального пристосування організації в цілому до змін. Обмеженість цього підходу витікає із узагальненої до рівня організації в цілому структури дослідної системи. Деталізація структури системи за управлінською організаційною структурою демонструє, що процеси пристосування відбуваються на кожному рівні управління та за кожною функціональною сферою діяльності організації. Процес адаптації за цими складовими організаційної структури активуються різними групами чинників, потребують відмінних та специфічних заходів, можуть відбуватися паралельно та/або одночасно у декількох підрозділах, а самі процеси адаптації можуть знаходитися на різних стадіях їх реалізації. Кожна із підсистем має свої критерії ефективності функціонування, які відрізняються за своїм змістом та потребують узгодження в межах інтегрального критерію ефективності організації. Адаптація підприємства формує інтегральну спроможність до пристосування всіх складових системи управління на всіх її ієрархічних рівнях, яке супроводжується відповідними управлінськими рішеннями про розподіл та використання повноважень, відповідальності, інформації, ресурсів.

Проведений аналіз досліджень з проблем адаптації суб'єктів господарювання засвідчив недостатню увагу науковців до питання

здійснення процесу адаптації системою управління організації із врахуванням рівнів та форм менеджменту.

З урахуванням системного, кібернетичного, процесного підходів та чинників структури та

форм менеджменту представляємо механізм організаційно-управлінської адаптації підприємства (рис.1).

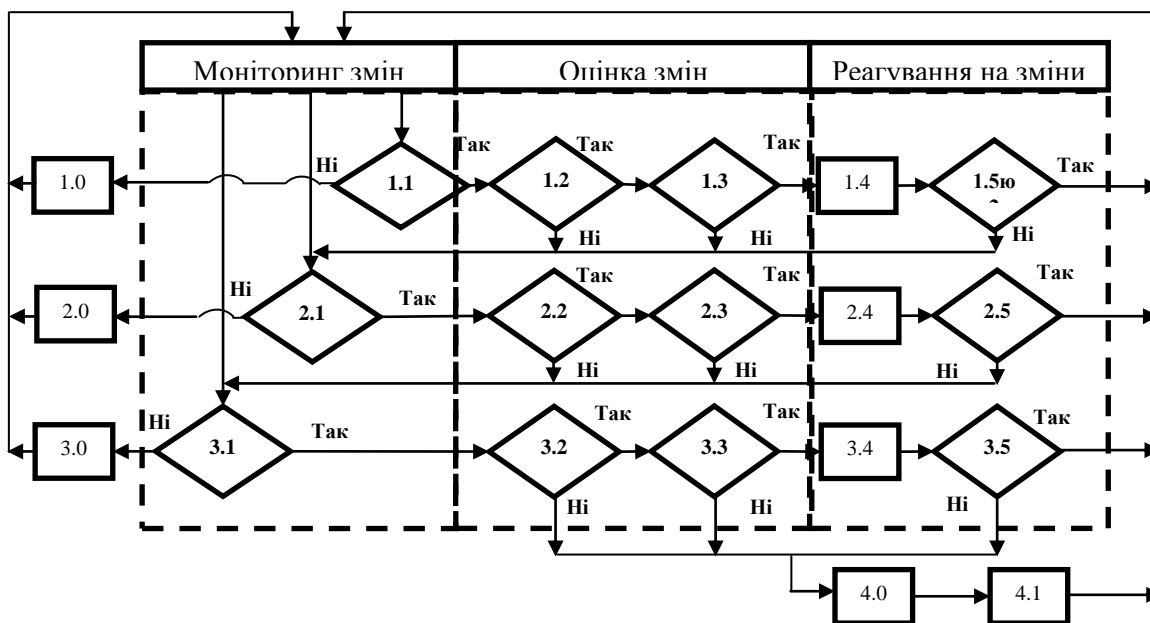


Рис. 1. Механізм організаційно-управлінської адаптації підприємства\*

\* Авторська розробка

Умовні позначення на рисунку 1 мають наступний зміст:

1.0 – Підтримка без змін існуючої діяльності організації на операційному рівні управління.

1.1 – Перевірка умови: наявні чи ні зміни параметрів та складових середовищ організації, що впливають на операційну діяльність організації?

1.2 – Перевірка умови: достатньо чи ні наявних резервів ресурсів, стандартів, процедур та правил на випадок адаптації до ідентифікованих незначних та/або нетривалих коливань параметрів середовищ підприємства, які впливають на операційний рівень його діяльності?

1.3 – Перевірка умови: чи відновлюється або підвищується ефективність операційної діяльності підприємства згідно прогнозу реалізації запланованих заходів, спрямованих на реакцію на ідентифіковані зміни?

1.4 – Використання стандартів, правил, процедур, резервів, які надані в розпорядження операційному рівню управління відповідної функціональної служби для реакції на тимчасові коливання параметрів та складових середовищ організації, що впливають на її діяльність на операційному рівні.

1.5 – Перевірка умови: чи реалізовані заходи, спрямовані на адаптацію до змін на операційному рівні діяльності підприємства, виконали поставлені перед ними завдання?

2.0 – Підтримка без змін існуючої діяльності організації на тактичному рівні управління.

2.1 – Перевірка умови: наявні чи ні зміни параметрів та складових середовищ організації, що впливають на тактичну діяльність організації.

2.2 – Перевірка умови: достатньо чи ні наявних резервів ресурсів, стандартів, процедур та правил на випадок адаптації до ідентифікованих значних та/або тривалих коливань параметрів середовищ підприємства, які впливають на тактичний рівень його діяльності?

2.3 – Перевірка умови: чи відновлюється або підвищується ефективність тактичної діяльності підприємства згідно прогнозу реалізації запланованих заходів, спрямованих на реакцію на ідентифіковані зміни?

2.4 – Використання стандартів, правил, процедур, резервів, які надані в розпорядження тактичному рівню управління відповідної функціональної служби для реакції на значні та/або тривалі коливання параметрів та складових середовищ організації, що впливають на її діяльність на тактичному рівні.

2.5 – Перевірка умови: чи реалізовані заходи, спрямовані на адаптацію до змін на тактичному рівні діяльності підприємства, виконали поставлені перед ними завдання?

3.0 – Підтримка без змін існуючої діяльності організації на стратегічному рівні управління.

3.1 – Перевірка умови: наявні чи ні зміни параметрів та складових середовищ організації,

що впливають на стратегічну діяльність організації.

3.2 – Перевірка умови: достатньо чи ні наявних резервів ресурсів, стандартів, процедур та правил на випадок адаптації до ідентифікованих тривалих, значних та/або невідворотних змін параметрів середовища підприємства, які впливають на стратегічний рівень його діяльності?

3.3 – Перевірка умови: чи відновлюється або підвищується ефективність стратегічної діяльності підприємства згідно прогнозу реалізації запланованих заходів, спрямованих на реакцію на ідентифіковані зміни?

3.4 – Використання сценаріїв розвитку, стандартів, правил, процедур, резервів, які знаходяться у розпорядженні стратегічного рівня управління організації, для реакції на тривалі, значні та/або невідворотні зміни середовища організації, що впливають на її діяльність на стратегічному рівні.

3.5 – Перевірка умови: чи реалізовані заходи, спрямовані на адаптацію до змін на стратегічному рівні діяльності підприємства, виконали поставлені перед ними завдання?

4.0 – Перегляд стратегічних місії, сфер діяльності, цілей, сценаріїв розвитку, стратегій, програм, процедур, правил, стандартів, зміна потенціалу підприємства для реалізації нових цілей, стратегій, програм, залучення додаткових ресурсів.

4.1 – Організація поточної діяльності підприємства згідно нових цілей, стратегій, процедур, правил, стандартів, технологій, бізнес-процесів і т. д.

Механізм організаційно-управлінської адаптації підприємства передбачає можливість ідентифікації змін середовища організації безпосередньо кожним рівнем управління. Крім того, передбачається координація та взаємодія різних рівнів управління організації: якщо на нижчих рівнях управління організацією вичерпуються можливості або не досягли своєї мети дії з адаптації, вищі рівні управління ідентифікують це як проблему свого рівня та залучають відповідні ресурси та заходи.

Підприємницькі за своїм характером організації більш адаптивні, по-перше, внаслідок меншої кількості рівнів управління, що зменшує час на реакцію до адаптації вищих рівнів та можливості більш швидко залучати ресурси та реалізовувати заходи стратегічного рівня в діяльності підприємства; по-друге, мають значну самостійність та забезпеченість відповідними ресурсами для вирішення проблем адаптації в операційній та тактичній діяльності підприємства.

Бюрократичний тип організації із значною централізацією процесів прийняття рішень

спрямований на обмеження ініціативи нижчих рівнів управління та концентрує ресурси та повноваження для прийняття рішень з адаптації на більш високому рівні управління. Це призводить до затримок в прийнятті рішень, втрачається гнучкість та оперативність необхідної реакції на зміни.

**Висновки.** Безпосередній керуючий вплив системи менеджменту через організаційно-управлінську структуру, який характеризується різноманіттям форм застосування загальних та специфічних функцій та методів менеджменту, потребує перенесення фокусу розгляду проблеми з узагальненого безперервного процесу адаптації організації загалом на сукупність перманентних процесів адаптації, які одночасно та/або паралельно можуть здійснюватися в різних підрозділах організації у різних фазах цього процесу та специфічних для кожного виду діяльності формі, які разом утворюють адаптивну реакцію організації (системи).

Згідно кібернетичного, системного та процесного підходів до трактування адаптації, сам процес адаптації розглядається недиференційованим, таким, який має єдиний механізм та центр прийняття рішення щодо процесу адаптації до змін для системи в цілому. Така постановка проблеми не враховує, що в біологічних та тим більше у складних соціальних системах, якими є організації, даний процес протікає в різних складових підсистемах. Здійснення процесів адаптації в різних підсистемах організації завжди цілеспрямовані та можуть координуватися та узгоджуватися в межах загального інтегрованого процесу адаптації організації на вищому рівні управління.

Внаслідок того, що постійно змінюється набір релевантних чинників впливу та сила їх впливу, організація здійснює постійні адаптивні дії. Проте більша частина адаптивних дій операційного рівня, які є реакцією на ситуаційні та/або короткострокові зміни, що не потребують змін потенціалу підприємства, та за умови достатності відповідних ресурсів, виконується в межах функцій координації та регулювання загальної системи менеджменту. Регулювання та координація дозволяють переорганізувати функціонування підрозділів підприємства внаслідок наявності певних передбачених припустимих варіантів дій при незначних змінах. Тобто типові або тривіальні зміни забезпечуються штатними способами та ресурсами систем управління відповідних підрозділів в межах виконання функцій координації та регулювання.

Кардинальні зміни за своїм масштабом, способами здійснення, залученими ресурсами неможливо виконати лише за допомоги загальних функцій координації та регулювання.

Необхідність зміни цілей, способів функціонування вимагає комплексного перегляду здійснення основних та специфічних функцій менеджменту, структури ресурсів і т. д., що, загалом, і характеризує адаптацію підприємства на стратегічному рівні управління.

В цілому, адаптація охоплює весь комплекс адаптивних дій підприємства в межах функцій координації, регулювання та специфічних функцій із стратегічного управління підприємством.

**Перспективи подальших досліджень.** Механізм адаптації тісно пов'язаний із організаційно-управлінською структурою суб'єкта господарювання. Цікавим напрямом для досліджень вважаємо розкриття організаційно-управлінського процесу адаптації для типових організаційних структур з урахуванням специфіки їх застосування, рівнів управління, особливостей здійснення загальних та специфічних функцій менеджменту.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Ефенко. – М.: Экономика, 1989. – 498 с.
2. Растринг Л. А. Адаптация сложных систем / Растринг Л. А. – Рига: Зинатне, 1981. – 375 с.
3. Тюкин И. Ю., Терехов В. А. Адаптация в нелинейных динамических системах. - М.: ЛКИ, 2014. - 384 с.
4. Скурихин В. И. Проектирование систем адаптивного управления производством / Скурихин В. И., Забродский В. А., Копейченко Ю. В. – Х.: Вища школа, 1984. – 384 с.
5. Акофф Р. Акофф о менеджменте [Текст] / Р. Акофф; [пер. с англ. под ред. Л. А. Волковой]. - СПб.: Питер, 2002. - 448 с.
6. Daft R. Management / R.L. Daft, P. Lane. – 9th ed. – SOUTH-WESTERN CENGAGE Learning, 2010. – 699 p.
7. Nelson Donald R. Adaptation to Environmental Change: Contributions of a Resilience Framework / Donald R. Nelson, W. Neil Edger, Katrina Brown // Annual Review of Environment and Resources. – 2007. – N 32. – P. 395 – 419.
8. Крисько Ж. Л. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації / Жанна Крисько // Галицький економічний вісник. - 2009.- № 2. - С. 38-42.- (проблеми мікро- та макроекономіки України).
9. Амелина И. В. Система организационного поведения предприятия в современных условиях / И.В. Амелина // Маркетинг: теория і практика. Збірник наук. праць СНУ ім. В.Даля - Луганськ: Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2008. - С.20-26.
10. Алексеев С. Б. Формування адаптивного управління підприємствами вугільного машинобудування: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня кандидата екон. наук: спец. 08.06.01 “Економіка, організація та управління підприємствами” / С. Б. Алексеев. – Донецьк, 2003. – 23 с.
11. Орлова К. Організаційно-економічні засади адаптації підприємств добувної промисловості до зовнішнього середовища / К. Орлова // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2013. — Вип. 1 (8). — С. 181–189.
12. Козаченко А.В., Пономарев В.П., Ляшенко А.Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения: Монография – К.: Либра, 2003. – 280 с.
13. Ячменьова В.М. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність» [Електронний ресурс] / В.М. Ячменьова, З.О. Османова // Вісник Національного університету «Львівська Політехніка». – 2010. – № 684. – С. 346-353.

#### REFERENCES

1. Ansoff, I. (1989). Strategicheskoe upravlenie [Strategic management]. Moscow: Ekonomika [in USSR].
2. Rastrigin, L. A. (1981). Adaptatsiya slozhnykh sistem [Adaptation of complex systems]. – Riga: Zinatne [in Latvian SSR].
3. Tyukin, I. Yu., & Terekhov, V. A. (2014). Adaptatsiya v nelineynykh dinamicheskikh sistemakh [Adaptation in nonlinear dynamical systems]. - Moscow: LKI [in Russian Federation].
4. Skurikhin, V. I., Zabrodskiy, V. A., & Kopeychenko Yu. V. (1984). Proektirovanie sistem adaptivnogo upravleniya proizvodstvom [Design of adaptive control systems of production]. Kharkiv: Vishcha shkola [in USSR].
5. Akoff, R. (2002). Akoff o menedzhmente [Ackoff's Best His Classic Writings on Management]. St. Petersburg: Piter [in Russian Federation].
6. Daft, R., & Lane P. (2010). Management. Mason: South-Western Cengage Learning [in USA].
7. Donald, R., Nelson, W., Neil Edger, & Katrina Brown. (2007). Adaptation to Environmental Change: Contributions of a Resilience Framework. Annual Review of Environment and Resources. 32, 395 – 419. [in USA].
8. Krysko, Zh. L. (2009). Adaptatsiia pidpriemstva do zovnishnoho seredovishcha cherez mekhanizm restrukturyzatsii [Adaptation of enterprises to the environment by restructuring mechanism]. Galician Economic Bulletin, 2, 38-42. [in Ukrainian].
9. Amelina, I. V. (2008). Sistema organizatsionnogo povedeniya predpriyatiya v sovremennykh usloviyakh [Organizational behavior of the enterprise system in modern conditions] T.S. Maximova (Eds.), Marketing: teoriya i praktika - Marketing: Theory and Practice: Collection of scientific works of Volodymyr Dahl East Ukrainian University. (Vol. 14), (pp. 20-26). Lugansk: East Ukrainian University named after Vladimir Dal. [in Ukrainian].

10. Alyeksyeyev S. B. (2003). Formuvannya adaptivnogo upravlinnya pidpryemstvamy` vugil`nogo mashynobuduvannya [Formation of adaptive control of coal enterprises of mechanical engineering. Extended abstract of candidate's thesis. Donetsk: Institute of Industrial Economics. [in Ukrainian].
11. Orlova, K. (2013). Orhanizatsiino-ekonomichni zasady adaptatsii pidpriemstv dobutnoi promyslovosti do zovnishnoho seredovyshcha [Organizational-economic basis of extractive industry enterprises adaptation to the external environment]. Scientific Journal "Socio-Economic Problems and the State", 1, 181-189. [in Ukrainian].
12. Kozachenko A.V., Ponomarev V.P., & Lyashenko A.N. (2003). Ekonomicheskaya bezopasnost' predpriyatiya: sushchnost' i mekhanizm obespecheniya [Economic safety of the enterprise: the nature and mechanism to ensure]. Kiev: Libra. [in Ukrainian].
13. Yachmen`ova, V.M., & Osmanova, Z.O. (2010). Sutnist` ponyat` «adaptaciya» ta «adaptivnist`» [The essence of the concept of "adaptation" and "adaptability"]. Visnyk Nacional`nogo universy`tetu «L`vivs`ka Politexnika» – Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic" Problems of Economics and Management, 684, 346-353. [in Ukrainian].

*Одержано 08.02.2016 р.*