



ECONOMISC

ЕКОНОМІКА

УДК 338.1

НАУКОВО-ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Андрій Андрейченко; Денис Завертаний

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, Одеса, Україна

Резюме. Стаття присвячена науково-економічним засадам формування адаптивності підприємств харчової промисловості України. При розробленні та впровадженні стратегій стимулювання розвитку харчової промисловості в Україні необхідно враховувати не тільки структурні зміни в галузі, а й безпосередні передумови та здатність компаній-учасниць підвищувати рівень адаптивності. Сучасна харчова промисловість не передбачає стимулів для компаній-учасників підвищити рівень адаптивності. В умовах ринкової економіки основною умовою життєздатності харчового бізнесу є наявність високого рівня адаптивності. В сучасних економічних умовах важливо формувати та підтримувати конкурентні переваги харчового бізнесу в довготерміновій перспективі. Подальші дослідження стосуються розвитку процесу поліпшення адаптивності та реалізації ініціативної стратегії конкуренції підприємства, а також здатності забезпечувати стійкі конкурентні переваги. Адаптивність підприємства базується на рівні його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості. обов'язковою рисою адаптивності є стабільність реалізації економічного потенціалу підприємства, що дозволяє сформувати стійку ринкову перевагу. Завдяки своєчасному розкриттю особливостей формування адаптивності стає можливим досягнення не тільки сталої ринкової переваги, але й стану сталого розвитку підприємства і галузі в цілому. Для збереження та збільшення частки ринку харчові компанії повинні належним чином здійснювати процес формування адаптивності, тобто послідовно проводити етап створення ініціативної конкурентної стратегії та етап її реалізації з урахуванням внутрішніх резервів збільшення конкурентоспроможності підприємства, що зумовлена раціональним використанням ресурсного потенціалу, модернізацією існуючих виробничих потужностей. Отже, головним фактором, що впливає на формування адаптивності харчового підприємства, є ринкове середовище, яке включає реальні потреби споживачів, запити до підприємства від постачальників та споживачів, які воно може задовольнити, виробляючи відповідну продукцію та формуючи усталену систему постачання її збуту.

Ключові слова: харчова галузь України, адаптивність, операційний цикл, стратегічні фактори, трансформація, відновлення.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.01.007

Отримано 11.01.2021

UDC 338.1

SCIENTIFIC AND ECONOMIC BASIS OF ADAPTABILITY FORMATION OF THE FOOD INDUSTRY ENTERPRISES IN UKRAINE

Andrii Andreichenko; Denys Zavertany

Odessa I. I. Mechnikov National University, Odesa, Ukraine

Summary. *The paper is devoted to scientific and economic bases of adaptability formation of the food industry enterprises in Ukraine. While developing and implementing strategies to stimulate the food industry development in Ukraine, it is necessary to take into account not only structural changes in industry, but also immediate prerequisites and ability of the participating companies to increase the level of adaptability. Modern food industry does not provide incentives for participating companies to increase the level of adaptability. In the market economy, the basic condition for the food business viability is the availability of high level of adaptability. In today's economic environment, it is important to form and maintain the competitive advantage of food business over a long period. Further research is concerned with the development of the process for improving the adaptability and implementation of initiative enterprise competitive strategy, as well as the ability to provide sustainable competitive advantages. The adaptability of the enterprise is based on the level of its competence in relation to other competing enterprises in the accumulation and use of production potential of a certain direction. The essential feature of adaptability is stability of economic potential of the enterprise, which makes it possible to create a stable market advantage. Due to the timely disclosure of the peculiarities of adaptability formation, it is possible to achieve not only the sustainable market advantage, but also the state of sustainable development of the enterprise and industry as a whole. In order to maintain and increase market share, food companies should properly carry out the process of adaptability formation, that is, consistently carry out the stage of creating initiative competitive strategy and the stage of its implementation, taking into account the internal reserves of increasing the enterprise competitiveness, due to the rational use of resource potential, modernization of existing production capacities. Thus, the main factor influencing the adaptability formation of the food enterprise is market environment, which includes real consumer needs, requests to the enterprise from suppliers and consumers, which it can meet by producing the relevant products and forming well-established system of supply and marketing.*

Key words: *food industry of Ukraine, adaptability, operational cycle, strategic factors, transformation, recovery.*

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.01.007

Received 11.01.2021

Постановка проблеми. У зв'язку з постійно наростаючою конкуренцією на внутрішньому ринку та інтеграцією харчової галузі у світове господарство, в практиці управління зростає необхідність вирішення стратегічних завдань. Це спонукає дослідження методичних підходів до процесу формування адаптивності у харчовій галузі.

На сьогодні впровадження загальних принципів управління змінами є недостатнім для побудови конкурентоздатності харчової галузі. Ключовим є розроблення та впровадження точкових поліпшень для кожного з ключових підприємств галузі, що дозволить підвищити не тільки їх адаптивність, але й адаптивність усієї галузі.

Саме адаптивність може стати тією рушійною силою, яка допоможе підприємствам харчової галузі підвищити свою конкурентоспроможність та досягти довготермінових стратегічних цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості формування адаптивності підприємств розглядали у своїх працях такі вітчизняні й зарубіжні вчені: Г. Аубакірова, С. Глаголев, В. Дорофєєва, С. Кудлаєнко, І. Морочковська, В. Хворостов, А. Цибізов, І. Пітайкіна, О. Пастухова, В. Ячменьова, Г. Ханалієв,

А. Максимович, Д. Чуйко, В. Фомін, Й. Шумпетер, Р. Нельсон, Р. Акофф, Т. Веблен і багато інших.

Не зважаючи на поточні досягнення вищезазначених авторів, питання побудови системи адаптивності галузі до змін ринкової кон'юнктури є відкритим. Більш того, є необхідність у розробленні чіткого алгоритму з побудови, впровадження та вдосконалення рівня адаптивності харчової галузі.

Постановка завдання. Дослідження науково-економічних основ формування адаптивності підприємств харчової галузі України.

Виклад основного матеріалу. Як й інші галузі промисловості, харчова промисловість у процесі розвитку включає в себе взаємодію усіх суб'єктів господарювання на ринку: конкурентів, споживачів, постачальників тощо. Кожна форма взаємовідносин елементів харчової галузі з елементами її оточення є стратегічною проблемою адаптивності, що вимагає вивчення, адекватної теорії для її вирішення [1, с. 447].

Не зважаючи на всі відмінності, усі концепції об'єднує одна спільна мета – підвищення адаптивності харчової галузі в порівнянні з іншими галузями промисловості, які разом формують єдине конкурентне середовище. Однак цього досягти стає усе важче й важче з огляду на те, що рівень конкуренції у різних конкурентних середовищах продовжує зростати. Зростає також усвідомлення того, що у високодинамічних конкурентних середовищах традиційний підхід до розвитку адаптивності часто не дає бажаних результатів, і промислові підприємства повинні орієнтуватись на динамічніші концепції, так як основні умови змінюються раніше, ніж сформульовані стратегії досягають цілковитого втілення. Але залишається незрозумілим, як досягти високого рівня адаптивності [2, с. 188].

Жодне із сучасних визначень адаптивності не містить згадки про процес її досягнення та його роль у формуванні стратегії розвитку галузі. Існує багато поглядів на сутність процесу адаптивності. Багато вітчизняних та зарубіжних учених впевнені, що адаптивність є обов'язковим елементом ефективного бізнес-процесу підприємств-учасників харчової галузі. Існують погляди, відповідно до яких процес формування адаптивності розвитку ототожнюється з моделями управлінських впливів, які засновані на системі стратегічних політик та процедур підприємств-учасників галузі, що формують основу для здійснення ними процесу стратегічного управління й розвитку. Потрібно зазначити, що наявні погляди та визначення мають здебільшого узагальнюючий характер і не виділяють конкретних елементів процесу адаптивності, створюючи які галузь має змогу контролювати та управляти стратегіями підприємств-учасників [1, с. 451].

На жаль, жоден з окремо взятих процесів управління адаптивністю не забезпечить стабільної конкурентної переваги харчової галузі в сучасних умовах розвитку ринку. Підприємства-учасники все частіше змушені адаптуватися до вимог зовнішнього середовища, постійно змінюючи свою стратегію й тактичні фокуси. Останні дослідження довели, що галузь досягає найкращих результатів у тому разі, коли вона застосовує кілька ринкових можливостей та стратегічних альтернатив одночасно. Отже, підприємства-учасники галузі повинні змістити свої фокуси з аналізу внутрішніх чинників успіхів на пошук та ідентифікацію ключових елементів успіху при адаптуванні до змін та невизначеності [1, с. 453].

Отже, процес досягнення адаптивності більше не можна відокремлювати від запровадження стратегії через швидкість змін навколишнього середовища. Адже наявні бізнес-можливості можуть зникнути ще до того як підприємства-учасники закінчать аналізувати зовнішнє середовище й розробляти та коригувати стратегії. Таким чином, підприємствам-учасникам галузі необхідно розробляти та запроваджувати проактивну

стратегію, яка не буде обмежувати їх можливості й дозволить своєчасно реагувати на зміни навколишнього середовища, тим самим досягати високого рівня адаптивності.

Для досягнення високого рівня адаптивності галузі необхідно створити таке внутрішнє середовище, яке б поєднувало у собі високий ступінь стабільності, а з іншого боку – було достатньо гнучким для успішного використання наявних можливостей. Швидкість формування адаптивності та підтримання напрямків діяльності галузі впливають на проактивність, з якою можуть бути реалізовані стратегічні зміни.

Таким чином, рівень адаптивності прямо пропорційний ступеню ефективності використання галузю змін на ринку.

Для швидкого досягнення адаптивності, галузь повинна містити необхідну комбінацію процесів вертикальної, горизонтальної та перехресної перевірки, щоб забезпечувати правильність загальних дій та стратегій підприємств-учасників. Ефективне досягнення адаптивності можливе лише за наявності ефективного стратегічного процесу, який створює можливість стратегічного прориву для галузі. Потрібно сприймати стратегічний процес як ітеративний, а не як лінійний. Тільки після виконання цих умов галузь зможе розвинути можливості та розробити необхідні дії з метою послідовного зближення з узгодженим стратегічним напрямком, що дозволить досягти стратегічних завдань підприємствам-учасникам [3, с. 69].

Отже, головною метою адаптивності є створення стратегічного прориву для галузі, що допоможе їй досягти надзвичайних результатів завдяки визначенню найпривабливіших сфер діяльності та основи конкуренції, що у комплексі забезпечить підприємствам-учасникам галузі довготермінову та стійку конкурентну перевагу.

Структура елементів адаптивності, які, на думку автора, дозволять підприємствам харчової галузі своєчасно використовувати усі наявні можливості на ринку, зображено на рис. 1.

Адаптивність галузі починається з лідерства та узгодження того, яке організаційне бачення, місія, цінності, діючі принципи, стратегії, цілі та тактика впроваджені на підприємствах-учасниках галузі. Вона передбачає стратегічне мислення й стратегічне планування. При цьому потрібно розділяти ці види діяльності, адже стратегічне планування є систематичним програмуванням заздалегідь визначених стратегій, з яких складається та розробляється план дій. З іншого боку, стратегічне мислення – це процес синтезу, що використовує інтуїцію й творчість, результатом яких є інтегрована перспектива галузі.

Важливо зазначити, що операційний контекст, який впливає на культуру, системи, структури, процеси, ключові параметри ефективності (далі – КПЕ) та персонал постійно змінюється і є критичною змінною у досягненні високого рівня адаптивності галузі.

Досконале знання операційного контексту допомагає визначити потреби та сферу подальшого розвитку галузі.

Операційний контекст не є статичним. Під час розвитку галузі елементи контексту також змінюються. Тому галузь повинна бути сформована таким чином, щоб вона була адаптивною, тобто мала змогу пристосуватися до постійних змін контексту.

Після того, як бачення, місія, цінності, стратегії та цілі підприємств-учасників галузі були визначені, необхідно визначити та оцінити операційний контекст із урахуванням шести ключових елементів досягнення адаптивності (систем, структур, персоналу, КПЕ, процесів, культури). Адаптивність галузі досягається завдяки процесам трансформації, відновленню та адаптації впливів операційного контексту (через продукти та послуги, що надаються підприємствами-учасниками галузі), а також стратегічних елементів (бачення, місії, цінностей, стратегії та цілі).

Адаптивність зберігається завдяки узгодженню стратегічної гнучкості та конкурентоспроможності підприємств-учасників галузі до операційного контексту. Таким чином, досягнення бажаних результатів галуззю відбувається завдяки вирівнюванню усіх елементів для досягнення бачення / місії підприємств-учасників галузі. При цьому, незалежно від того, чи є галузь новою чи давно сформованою, рівень адаптивності залежить від залучення усіх підприємств-учасників галузі у конкурентне середовище, а також у його операційний контекст. Це допоможе створити конкурентні переваги, мінімізувати ризик та підвищити рівень ефективності галузі в цілому.

Досягнення високого рівня адаптивності базується на управлінні змінами, із майбутнього в сьогодення. Одним із важливих факторів ефективного балансування між стратегічними факторами та операційним контекстом є стратегічний план, який визначає головні завдання, кроки та ресурси, необхідні для досягнення стратегічних цілей з визначенням виконавців та термінів у кожному підприємстві-учаснику галузі.

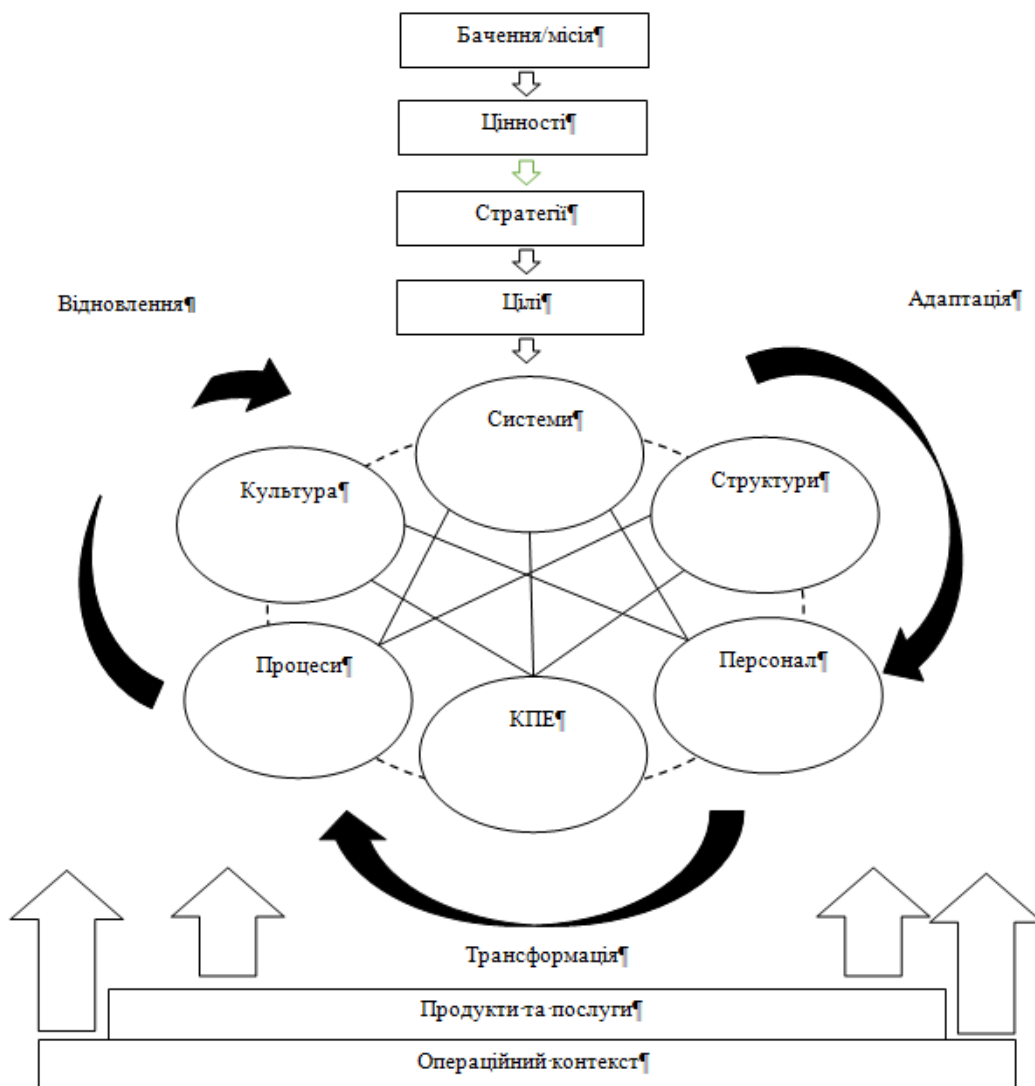


Рисунок 1. Елементи адаптивності галузі

Figure 1. Elements of industry adaptability

Джерело: розроблено авторами.

Беручи це до уваги, можна дійти висновку, що процес досягнення адаптивності є актуальним для підприємств харчової галузі. В умовах трансформаційних процесів, незавершеності економічної, адміністративної та низки інших реформ питання формування та реалізації узгодженості елементів адаптивності як дієвого інструменту управління галуззю набуває особливого значення й потребує подальших досліджень [1, с. 466].

Структурними одиницями адаптивності є безліч заходів, спрямованих на створення, виробництво, продаж та доставку продукту або послуги, тобто на реалізацію оперативного контексту [4, с. 62].

Адаптивність забезпечує здатність підприємств галузі краще виконувати базові бізнес-операції, тобто виконувати такі дії швидше, ніж конкуренти, або з меншою кількістю залучених ресурсів та дефектів. З точки зору стратегії, проблема досягнення адаптивності полягає в тому, що найкращі практики легко імітуються. Чим більше підприємств у галузі адаптують кращі практики операційного контексту, тим швидше підвищується рівень межі продуктивності, тобто рівень максимальної цінності, яку підприємство надає ринку на одиницю залучених ресурсів, з урахуванням наявності кращих технологій, навичок і методів управління. Таким чином, змінюється структура ланцюгів вартості, які створюються гравцями на ринку – відбувається зниження витрат та одночасне підвищення цінності. Це, у свою чергу, забезпечує зростання адаптивності підприємств галузі.

Зазначене явище призводить до вдосконалення операційного контексту, а також до погіршення відносної диференціації кожного підприємства. Чим більшими темпами зростає рівень адаптивності, тим більше зростає конкурентоспроможність галузі в цілому, і знижується ступінь розрізненості підприємств одне від одного [3, с. 64].

Для того, щоб подолати ризик зниження рівня диференційованості, підприємствам необхідно застосовувати стратегічне позиціонування. Головна мета стратегічного позиціонування – це досягнення стабільної конкурентної переваги завдяки збереженню ключових факторів індивідуальності, тобто збереження тих факторів, що відрізняють підприємство від конкурентів. Це може бути досягнуто двома шляхами: або виконанням відмінних від конкурентів дій, або виконанням подібних дій, але в іншій комбінації та/або послідовності.

Адаптивність є недосяжною, якщо у підприємства не буде кваліфікованого персоналу. Співробітники підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні трансформації, відновлення та адаптації культури, систем, структур, бізнес-процесів та КПЕ підприємств. Вони потребують настанов від управлінських команд щодо того, яким чином поглибити стратегічне позиціонування. Ключовим тут є саме поглиблення позиціонування, а не пошук компромісних варіантів із часткового його досягнення. Управлінські команди підприємств харчової галузі повинні розробити чіткий план дій щодо того, яким чином розширити унікальність самого підприємства з одночасним зміцненням рівня поєднання його бізнес-функцій. Виконання завдання з визначення цільової групи клієнтів та потреб ринку, які потрібно задовольнити, потребує дисципліни, здатності встановлювати межі та постійно здійснювати комунікацію всередині підприємства. Отже, стратегічне позиціонування має стійкий зв'язок із лідерством та нематеріальними складовими конкурентних переваг підприємств харчової галузі [5, с. 98].

Ринкова економіка все більшого значення надає адаптивності у харчовому секторі. Адаптивність харчового підприємства повинна базуватися на властивості виробничих та економічних систем підприємства пристосовуватися до впливу зовнішнього середовища та змін ринкової кон'юнктури зі збереженням та подальшим розвитком існуючих або формуванням нових конкурентних переваг. Запорукою успіху

є ефективність використання ресурсного потенціалу та ринкові вміння ведення конкурентної боротьби, які можуть вплинути на формування довготермінової адаптивності підприємства, що й лежить в основі конкурентної стратегії [6, с. 7]. Таким чином, успішна реалізація конкретної стратегії хлібопекарського підприємства залежить від швидкості та якості адаптивності щодо змін умов ринкової кон'юнктури, яка характеризується динамічністю.

Як наслідок, саме виділення ключових аспектів формування адаптивності харчових підприємств, на основі їх перспектив розвитку, забезпечує високу економічну ефективність їх діяльності. Більш того, це дозволяє запроваджувати стійкі конкурентні позиції в харчовій галузі у майбутньому.

Адаптивність підприємства базується на рівні його компетенції стосовно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості [7, с. 662]. Обов'язковою рисою адаптивності є стабільність реалізації економічного потенціалу підприємства, що дозволяє сформувати стійку ринкову перевагу. Завдяки своєчасному розкриттю особливостей формування адаптивності стає можливим досягнення не тільки сталої ринкової переваги, але й стану сталого розвитку підприємства та галузі в цілому [8, с. 173].

Доцільно зазначити, що в умовах нестійкого економічного середовища формування адаптивності харчового підприємства повинно враховувати не лише особливості налагодження процесу виробництва продукції відповідної якості або використання тієї чи іншої цінової стратегії, а й враховувати неминучі зміни ринкової кон'юнктури за допомогою аналізу їх впливу на інші підприємства-учасники галузі, на рівень їх ринкового потенціалу в цілому [9, с. 15].

Сутність адаптивності здебільшого проявляється через такі характеристики, як: здатність харчового підприємства ефективно розподіляти ресурси, досягаючи більш стійкого і тривалого положення на ринку, ніж конкуренти; сукупність характеристик, властивостей, ресурсів, цінностей, якими володіє підприємство і які забезпечують йому перевагу над конкурентами; ефективніше управління процесами формування й розвитку якісних і кількісних властивостей продукту, що мають цінність для покупця.

Висновки. В умовах ринкової економіки основною умовою життєздатності харчового підприємства є наявність високого рівня адаптивності. У сучасних умовах господарювання важливим є формування та збереження у довготерміновій перспективі конкурентних переваг харчового підприємства. Подальші дослідження пов'язані з розробленням процесу підвищення адаптивності та реалізації проактивної конкурентної стратегії підприємства, а також можливості забезпечення стійких конкурентних переваг. Для збереження та збільшення частки ринку харчові підприємства повинні правильно здійснити процес формування адаптивності, тобто послідовно здійснити етап створення проактивної конкурентної стратегії та етап її провадження з урахуванням внутрішніх резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок раціонального використання ресурсного потенціалу, модернізації діючих виробничих потужностей, покращення здатності адаптування до змін ринкової кон'юнктури, зниження витрат на матеріали, комплектуючі та сировину, підвищення якості продукції до вимог міжнародних стандартів, розширення товарного асортименту, оптимізації структури та методів управління тощо.

При цьому основним фактором впливу на формування адаптивності харчового підприємства є ринкова кон'юнктура, яка включає в себе реальні споживчі потреби, запити до підприємства від постачальників та споживачів, задовольнити які воно може, здійснюючи виробництво відповідної продукції й сформувавши налагоджену систему постачання та збуту.

Таким чином, сформувати адаптивність харчові підприємства можуть лише після трансформації, відновлення та адаптації до діючого рівня операційного контексту в рамках існуючих стратегічних факторів.

Conclusions. Thus, in the market economy, the basic condition for the food business viability is the availability of high level of adaptability. In modern business conditions, it is important to form and maintain the competitive advantage of food business over a long period. Further research is concerned with the development of the process for improving the adaptability and implementation of initiative enterprise competitive strategy, as well as the ability to provide sustainable competitive advantages. In order to maintain and increase market share, food companies should properly carry out the process of adaptability formation, that is, consistently carry out the stage of creating initiative competitive strategy and the stage of its implementation, taking into account the internal reserves of increasing the enterprise competitiveness, due to the rational use of resource potential, modernization of existing production capacities, improvement the ability to adapt to changes in market conditions, reduction of the cost of materials, components and raw materials, increase of product quality to international standards, expansion of the product range, optimization of management structure and management methods, etc.

Thus, the main factor influencing the adaptability formation of the food enterprise is market environment, which includes real consumer needs, requests to the enterprise from suppliers and consumers, which it can meet by producing the relevant products and forming well-established system of supply and marketing.

Therefore, the adaptability formation by food companies is possible only after the transformation, restoration and adaptation to the current level of the operational context within the existing strategic factors.

Список використаної літератури

1. Esen, S., and Uyar, H. 2012. «Examining the competitive structure of Turkish tourism industry in comparison with diamond model». *Journal of Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Vol. 62. P. 620–627.
2. Завертаний Д. В. Формування динамічних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі: методологічні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2018. Вип. 1–2. С. 70–74.
3. Mintzberg H., Raisinghani D., Theoret A. The structure of unstructured decision processes. *Administrative Science Quarterly*. 1976. No. 21. P. 246–275.
4. Schumpeter J. A. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York, NY: Harper and Row, 1950. 433 p. URL: <https://eet.pixel-online.org/files/etranslation/original/Schumpeter,%20Capitalism,%20Socialism%20and%20Democracy.pdf>.
5. Eisenhardt K. M. Building theories from case study research. *Academy of management review*, 1989. Vol. 14. No. 4. P. 532–550.
6. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 326 с.
7. Barney J. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *The Academy of Management Review*. 1986. Vol. 11. No. 3. P. 656–665.
8. Кудлаєнко С. В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств». *Вісник ХНУ. Харків*, 2009. № 5. С. 172–174.
9. Дорофеева В. В. Формирование стратегии адаптации предприятия. *Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права)*, 2010. Вип. 6. URL: <http://eizvestia.isea.ru/reader/article.aspx?id=7042>.

References

1. Esen, S., and Uyar, H. 2012. “Examining the competitive structure of Turkish tourism industry in comparison with diamond model”. *Journal of Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Vol. 62. P. 620–627.
2. Zaverpany D. V. (2018) *Formuvannya dynamichnykh konkurentnykh stratehii pidpriumstv khlibopekarskoi haluzi: metodolohichni aspekty* [Formation of dynamic competitive strategies of baking enterprises: methodological aspects]. *Innovative economics*, vol. 1–2, pp. 70–74.

3. Mintzberg H., Raisinghani D., Theoret A. The structure of unstructured decision processes. *Administrative Science Quarterly*. 1976. No. 21. P. 246–275.
4. Schumpeter J. A. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York, NY: Harper and Row, 1950. 433 p. URL: <https://eet.pixel-online.org/files/etranslation/original/Schumpeter,%20Capitalism,%20Socialism%20and%20Democracy.pdf>.
5. Eisenhardt K. M. Building theories from case study research. *Academy of management review*, 1989. Vol. 14. No. 4. P. 532–550.
6. Bondar O. V. (2010) Sytuatsiinyi menedzhment: navch. posib. [Situational management] Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. [In Ukrainian].
7. Barney J. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *The Academy of Management Review*. 1986. Vol. 11. No. 3. P. 656–665.
8. Kudlaienko S. V. (2009) Teoretychni osnovy poniattia “adaptatsiia pidpriemstv” [Theoretical foundations of the concept of «adaptation of enterprises»]. *Visnyk KhNU*, vol. 1, no. 5, pp. 172–174.
9. Dorofeeva V. V. (2010) Formyrovanye stratehyy adaptatsyy predpriyatiya [Formation of enterprise adaptation strategy]. *Yzvestyia Yrkutskoi hosudarstvennoi ekonomicheskoi akademyy (Baikalskyi hosudarstvennyi unyversytet ekonomyky y prava)*, vol. 1, no. 6. URL: <http://eizvestia.isca.ru/reader/article.aspx?id=7042>.