

УДК 65.011.1

СТРАТЕГІЯ АДАПТАЦІЇ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ

**Гросул В.А., д.е.н.
Филипенко О.М., к.е.н.
Рачкован О.Д.**

Харківський державний університет харчування та торгівлі

Метою статті є обґрунтування сутності і особливостей стратегії адаптації та визначення її ролі у системі стратегічного управління підприємства на основі узагальнення існуючого досвіду. В статті на основі дослідження та систематизації підходів до трактування сутності стратегії підприємства обґрунтовано особливості стратегії адаптації підприємства та виокремлено відмінні характеристики корпоративної стратегії і стратегії адаптації за характеристиками: співвідношення, цілі та завдання, швидкість реакції, часовий період. Спираючись на виокремлені сутнісні характеристики запропоновано під «стратегією адаптації» торговельного підприємства розуміти комбінацію із запланованих цілей, дій та рішень довгострокового і короткострокового характеру щодо адаптації підприємства до нових можливостей одержання конкурентних переваг та нових загроз послаблення його конкурентних позицій в існуючому бізнес-середовищі. Запропоноване визначення стратегії адаптації розкриває її зміст і роль у процесі стратегічного управління підприємством. Врахування відмінностей та сутнісних характеристик стратегії адаптації під час обґрунтування стратегії, дозволить підприємствам забезпечити життєздатність та ефективність функціонування в довгостроковій перспективі на основі динамічного балансу з бізнес-середовищем.

Ключові слова: мінливе середовище, стратегія адаптації, стратегічне управління, підприємство торгівлі

UDC 65.011.1

ADAPTATION STRATEGY: THEORETICAL ASPECTS

**Grosul V., Dr. of Econ.Sc.
Fylypenko O., Ph.D in Economics
Rachkovan O.**

Kharkiv State University of Food Technology and Trade

The purpose of the research paper is substantiation of essence and features of adaptation strategy and defining its role in the system of enterprise strategic management on the base of existing experience generalization. The adaptation strategy characteristics are grounded and the definitive features of corporate and adaptation strategies are marked out according to such characteristics as ratio, goals and tasks, reaction rate, time period in the research paper on the base of analysis and

systematization of approaches to the interpretation of enterprise strategy essence. It is proposed on the base of specified essential characteristics to understand under «adaptation strategy» of trade enterprise the combination of planned objectives, actions and decisions of long-term and short-term character for adaptation of the enterprise to new opportunities of competitive advantages obtaining and new threats which weaken its competitive position in the existing business environment. The proposed definition of adaptation strategy explains its content and role in the process of the enterprise's strategic management. Taking into account the differences and the essential characteristics of the adaptation strategy during its substantiation will allow to enterprises ensuring the viability and long-term effective functioning on the base of dynamic balance with business environment.

Keywords: changing environment, adaptation strategy, strategic management, trade enterprise

Актуальність проблеми. Сучасна вітчизняна економіка характеризується посиленням нестабільності, високим динамізмом та ускладненням середовища господарювання підприємств. У мінливих умовах господарювання щоб зберегти конкурентні переваги підприємства вимушені впроваджувати новітні технології та інновації в управлінні. Сучасні зовнішні виклики визначають необхідність використання, адекватного потребам і умовам середовища та внутрішнім управлінським можливостям, методичного інструментарію, що забезпечує ефективне довгострокове функціонування суб'єкта господарювання.

Саме тому важливим аспектом управління підприємствами в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища є обґрунтування і використання стратегії адаптації підприємства.

Аналіз останніх наукових досліджень. В економічній науці накопичено чималий досвід з питань стратегічного управління підприємствами. Теоретико-методологічні та практичні засади стратегічного управління діяльністю підприємства у нестабільному зовнішньому середовищі досліджувались у працях таких провідних вітчизняних та зарубіжних дослідників, як І. Ансофф, П. Друкер, О.С. Виханський, А.П. Градов, Л.Є. Довгань, К. Ендрюс, Б. Карлоф, У. Кінг, Д. Кліланд, Р. Каплан, А. Мескон, А.П. Міщенко, В.Д. Немцов, Д. Нортон, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатін, Н.В. Туленков, А. Чандлер, З.Є. Шершньова та ін.

Науковцями широко представлені теоретико-методологічні питання сутності стратегії підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Проте у науковій спільноті не склалося єдиного розуміння щодо сутнісних характеристик адаптаційної стратегії підприємства. Зазвичай науковці у своїх працях її сутність ототожнюють з корпоративною стратегією підприємства.

Метою роботи є обґрунтування сутності і особливостей стратегії адаптації та визначення її ролі у системі стратегічного управління підприємства на основі узагальнення існуючого досвіду.

Виклад основного матеріалу. Становлення стратегічного управління як самостійного напрямку економічної теорії починається у 70-х роках ХХ століття. Його теоретичним базисом є праці А. Чандлера, К. Ендрюса, І. Ансоффа, П. Друкера та ін. З цього часу і до сьогодні розуміння стратегії підприємства зазнало певної трансформації.

У перших наукових працях під стратегією розуміли набір прийомів і правил, за допомогою яких можна досягти визначених цілей розвитку тієї або іншої системи, а складовими стратегії вважались: ринкові можливості в діяльності підприємства, загальна компетентність і ресурси, цінності і прагнення. Розуміння змісту стратегії підприємства змінювалось під впливом економічного розвитку суспільства, високого рівня конкуренції та динамізму зовнішнього середовища.

У сучасній літературі можна відокремити дві основні концепції стратегії – філософську та організаційно-управлінську.

Філософська концепція пов'язана із загальним значенням стратегії для підприємства. Згідно з нею стратегія розглядається як філософія, якою може керуватися підприємство. З цього погляду стратегія – це [1]:

- позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє;
- процес мислення, інтелектуальні вправи, що вимагають спеціального підготовки, навиків і процедур;
- відтворена цінність, що дає можливість досягати найкращих результатів активізацією діяльності свого персоналу.

Стратегію також можна визначити як важливіший аспект самовизначення підприємства. У цьому контексті вона тісно пов'язана з

особливостями та характеристиками організаційної культури, як правило, має усі її недоліки і переваги, дає можливість більш обґрунтовано формулювати разом соціальні стратегії та елементи соціальних напрямків у стратегіях іншого типу [1]. Організаційно-управлінська концепція стратегії безпосередньо пов'язана з конкурентними діями, методами та способами організації стратегічного процесу на підприємстві. З цього погляду стратегія – це [1]:

– загальні плани, які розробляються керівництвом для того, щоб вести організацію в майбутнє;

– взаємопов'язаний комплекс дій, які застосовує підприємство для досягнення своїх цілей з урахуванням власного ресурсного потенціалу, а також факторів і обмежень зовнішнього середовища.

Дослідження наукової літератури з питань стратегічного управління приводить до висновку, що в цей час відсутній єдиний підхід до визначення поняття «стратегія».

Аналіз найбільш відомих підходів до розуміння стратегії дає можливість уявити, як прискорення динаміки змін у бізнес-середовищі впливає на стратегічний процес підприємств. На тлі ускладнення бізнес-завдань і прискорення динаміки змін ринкового середовища відбувається поступова модифікація та ускладнення даної категорії.

У фаховій літературі існує множина визначень різних науковців, що не суперечать одне одному і роблять наголос на тих чи інших аспектах та особливостях стратегії підприємства (табл. 1). Ці характеристики формують системне уявлення про сутність категорії «стратегія».

Таблиця 1 – Підходи до визначення категорії «стратегія»

Автор / джерело	Визначення поняття
1	2
Стратегія як засіб досягнення цілей	
Б. Карлофф [2]	Узагальнена модель дій, які необхідні для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілення ресурсів компанії
Д. Куїнн [3]	План, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле
А. Мескон, М Альберт, Ф. Хедоури [4]	Комплексний план, сформований для здійснення місії й досягнення її цілей
Д. Хассі [5]	Сукупність засобів, за допомогою яких організація наближається до досягнення своїх довгострокових цілей
К. Боумен [6]	Узагальнююча модель дій, необхідна для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілення ресурсів компанії

Продовження таблиці 1

1	2
О.С. Віханський [7]	Довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також позиції організації в оточуючому середовищі, що приводять організацію до її цілей
З.С. Шершньова [1]	Специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься зараз та у перспективі, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану
Д. Кемпбел [8].	Формування довгострокових цілей підприємства, створення та ухвалення курсу дій та розподіл ресурсів, необхідних для досягнення поставленої мети
Р.А. Фатхутдінов [9]	Програма, план, генеральний курс суб'єкта управління по досягненню їм стратегічних цілей у будь-якій області діяльності
Стратегія як набір правил прийняття рішень	
З.П. Румянцева, Н.А. Саломатін [10]	Набір правил, комплексний планом, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії і досягнення господарських цілей організації
Н.В. Туленков [11]	Установлену на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують ріст і високу конкурентну здатність організації, які зміцнюють позиції на ринку, що підвищують здатність до виживання в конкретній ситуації.
К. Омас [12]	Спосіб, що дозволяє корпорації успішно диференціювати себе від конкурентів, використовуючи свою відносну корпоративну міцність, щоб краще задовольняти потреби споживача
Дж. Кей [13]	Відповідність її внутрішніх можливостей та зовнішніх взаємовідносин
В.Д. Немцов, Л.С. Довгань [14]	Довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення споживача та досягнення поставлених цілей
А.П. Градов [15]	Набір правил та прийомів, за допомогою яких досягаються цілі розвитку підприємства
П.Г. Клівець [16]	Узагальнена програма діяльності (модель дій), спрямована на досягнення підприємством бажаного етапу, мети (статусу на ринку, соціально-економічних показників) завдяки ефективному розподілу, координації та використанню ресурсів
І.А. Ігнат'єва [17]	Довгострокова програма діяльності організації, яка постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації
Стратегія як модель взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем	
Д. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уїтгінгтон [18]	Напрямок та діапазон діяльності організації на тривалий період часу, що дозволяє їй досягнути переваг у мінливому середовищі за рахунок конфігурації ресурсів та компетенції з метою виправдати сподівання зацікавлених сторін
С. Хофер, Д. Шендел [19]	Фундаментальна модель розгортання наявних та майбутніх ресурсів й взаємодія із зовнішнім середовищем, яка показує, як організація намагається досягти своїх цілей
Б. Хендерсон [20]	Навмисний пошук плану дій, які будуть сприяти розвитку конкурентної переваги компанії і стануть його невід'ємною частиною
В. Глюк, Л. Джаук [21]	Уніфікований всеохоплюючий та інтегрований план, який співвідносить стратегічні переваги компанії з викликами та можливостями її зовнішнього ділового середовища. Він будується таким чином, щоб його довгострокове виконання забезпечувало досягнення цілей компанії
Р. Каплан, Д. Нортон [22]	Вибір таких видів діяльності, в яких організація досягне досконалості, створивши стійку конкурентну перевагу на ринку
Л. Фасей, Р. Рендел [23]	Засіб, за допомогою якого змінюються взаємовідносини організації з партнерами і конкурентами. За рахунок цього вона отримує конкурентні переваги
Е.А. Уткін [24]	План дій фірми для досягнення ринкового успіху та, де тільки можливо, придбання конкурентної переваги над фірмами-суперниками
А. П. Міщенко [25]	Основа підвищення конкурентоспроможності фірми, сильної конкурентної позиції і формування такої організації, яка за допомогою удосконалення структури управління і підвищення організаційної культури могла б успішно працювати у жорстких ринкових умовах

Джерело: систематизовано авторами на основі [1-25]

Закордонні та вітчизняні теоретичні розробки свідчать, а практичний досвід вибору та обґрунтування стратегії розвитку підприємства підтверджує, що стратегія – це логічно послідовна інтегрована схема прийняття рішень. Багатоплановість і альтернативність підходів до визначення стратегії, а також низка її істотних особливостей, як правило, пов'язані зі специфікою формування національної економічної моделі, що характеризується історичними традиціями та наявністю професійного досвіду з використання стратегічного інструментарію для досягнення підприємством поставлених цілей.

На основі узагальнення наукових позицій авторів [1-25], що займалися дослідженням сутності стратегії, а також процесом її розробки, можна виділити принципові підходи до визначення поняття стратегія:

– стратегія як засіб досягнення цілей – ця концепція розглядає стратегію з позиції цільового підходу, який виходить з того, що під час визначення цілей обґрунтовуються якісні та кількісні показники діяльності підприємства, які вони передбачають досягти в довгостроковій перспективі, а стратегія визначає яким саме чином, за допомогою яких альтернативних дій можна досягти визначених цілей, тобто як загальний алгоритм, система рішень інструментів, заходів, для вибору альтернативної моделі функціонування підприємства в умовах невизначеності, використання якої повинна забезпечити підприємству досягнення визначених цілей;

– стратегія як набір правил прийняття рішень – ця концепція розглядає стратегію як сукупність напрямків, орієнтирів, норм, сфер, правил і способів розробки довгострокового вектору руху і визначення масштабу діяльності компанії, тобто є певними керівними положеннями для досягнення довгострокових намірів підприємства. Лейтмотивом цього підходу є визнання того факту, що ніяка стратегія не визначає детальну картину майбутнього, вона спрямована на визначення загального, перспективного і якісного напрямку руху підприємства від теперішнього до цільового майбутнього стану;

– стратегія як модель взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем – ця концепція розглядає стратегію з позиції процесного підходу, як модель адаптивної поведінки, такої, яка стосується життєво необхідних, найважливіших напрямів і аспектів функціонування та

розвитку підприємства в мінливому та нестабільному зовнішньому середовищі у довгостроковій перспективі, що повинна забезпечити його сталий розвиток. Відмінністю цієї концепції стратегії, є те, що передбачає формування стратегії з урахуванням швидкоплинності ситуації, передбачає можливі майбутні зміни та забезпечує підготовку до них, вона не припускає детермінізму зовнішнього середовища. Ця концепція передбачає визначення ключових зовнішніх факторів успіху підприємства, які під час формування та реалізації стратегії підприємства повинні перебувати під постійним наглядом.

Сучасні автори, займаючись дослідженнями сутності та трансформації поняття «стратегія», визнають, що сучасне стратегічне управління повинне бути адаптивним, а стратегія адаптації розглядається як спосіб не тільки виживання, але і подальшого стійкого розвитку підприємства та дають наступні визначення стратегії адаптації.

Р. Майлз і Ч. Сноу стратегію адаптації ототожнюють із внутрішньою філософією підприємства з комплексного рішення трьох проблем: підприємницької, інженерної та адміністративної [26]. Шарапудинов Г.М. під адаптаційною стратегією розуміє міри, і механізми адаптації [27].

Маслодудов Ю.А. визначає стратегію адаптації підприємства до невизначеності зовнішнього середовища як низку послідовних дій [28]. Ці ж дії названі також адаптаційним механізмом.

Таранова О.В. [29, с. 47] адаптаційну стратегію підприємства визначає як сукупну програму способів господарської діяльності в сучасних соціально-економічних умовах, спрямованих на досягнення поставлених цілей, виходячи з потенціалу підприємства.

Сірик І.П. під поняттям «стратегії адаптації підприємства», розуміє систематичний план дій щодо вироблення загальної концепції, конкретних способів та методів захисту від потенційних загроз та/або активного впливу на найближче оточення на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього оточення в умовах неповної визначеності середовища господарювання з метою забезпечення стабільного розвитку [30].

Орлова К.Є. вважає, що стратегія адаптації є довгостроковим планом дій і заходів організації щодо забезпечення пристосування її до факторів оточення, а також забезпечення балансу стану внутрішнього і зовнішнього середовища [31].

Янченко Н. В. під стратегією адаптації пропонує розуміти план дій, які забезпечують відповідність цільових орієнтирів розвитку та

стратегічних змін вимогам стейкхолдерів (зацікавлених осіб в діяльності підприємства, представників бізнес-середовища) і умовам функціонування бізнес-середовищ [32].

Аналізуючи наведені визначення адаптаційної стратегії підприємства можна констатувати, що усі вони практично ототожнюють адаптаційну стратегію з загальною корпоративною стратегією підприємства, не визначаючи її відмінності та не виділяючи її сутнісні характеристики.

Авторське бачення стратегії адаптації ґрунтується на наступному: стратегія адаптації виникає як управлінська реакція на зміни бізнес-середовища, які можна спрогнозувати або передбачити завдяки постійному скануванню зовнішнього середовища, або на несподівані, агресивні виклики бізнес-середовища. Тому, якщо у першому випадку реакція на системні або прогнозовані зміни може бути запланована, то у другому випадку реакція повинна бути оперативною, щоб як можна швидше розробити і здійснити адекватні організаційні та господарські заходи протидії зниженню ефективності функціонування підприємства. Відповідно до характеру викликів бізнес-середовища та швидкості компенсації негативних впливів часовий обрій стратегії адаптації може бути як довгостроковим (для здійснення стратегічних змін), так і короткостроковим – для негайної відповіді на непередбачені, несподівані зміни. Стратегія адаптації розробляється в рамках загальної корпоративної стратегії, не суперечить її цілям та завданням, а є її окремим випадком для подолання кризових явищ. Реалізація стратегії адаптації як комплексу організаційних та господарських заходів управління дозволяє утримувати підприємство на шляху стійкого розвитку, адекватно та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечуючи оперативну перебудову діяльності підприємства.

На основі вищезазначеного можна виділити наступні відмінні характеристики корпоративної та адаптаційної стратегій (табл. 2).

На основі виділених відмінностей та сутнісних характеристик стратегії адаптації підприємства сформулюємо узагальнене визначення досліджуваного поняття.

На нашу думку, стратегію адаптації можна трактувати як комбінацію із запланованих цілей, дій та рішень довгострокового і короткострокового характеру щодо адаптації підприємства до нових можливостей одержання конкурентних переваг та нових загроз послаблення його конкурентних позицій в існуючому бізнес-середовищі.

Таблиця 2. Відмінні характеристики корпоративної та адаптаційної стратегії

Відмінності	Корпоративна	Адаптаційна
	характеристика	
Співвідношення	загальне	часткове
Цілі та завдання	цілі та завдання функціонування	цілі та завдання адаптації
Швидкість реакції	запланована	запланована та/або швидка
Часовий період	довгостроковий	довгостроковий та/або короткостроковий

Джерело: розроблено авторами

Висновки і пропозиції. Таким чином, запропоноване визначення стратегії адаптації розкриває її зміст і роль у процесі стратегічного управління підприємством. Врахування відмінностей та сутнісних характеристик стратегії адаптації під час обґрунтування стратегії, дозволить підприємствам забезпечити життєздатність та ефективність функціонування в довгостроковій перспективі на основі динамічного балансу з бізнес-середовищем.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – Київ: КНЕУ, 1999. – 384 с.
2. Карлофф Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф; пер. с англ., науч. ред. и авт. послесл. В.А. Приписной. – М. : Экономика, 2008. – 239 с.;
3. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – СПб.: Питер, 2011. – 688 с.
4. Мескон М. Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
5. Хасси Д. Стратегия и планирование: Пер. с англ. / Д. Хасси. – СПб: Питер, 2001. – 384 с.
6. Боумен К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен. – М.: ЮНИТИ, 1997. – 177 с.
7. Виханский О.С, Наумов А.И. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
8. Циба Т.Є. Особливості і механізм стратегічного планування / Т.Є. Циба // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – No 2 (56). – С. 159–172.

9. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. –7-е изд., испр. и доп. – М.: Справа, 2005. – 448 с.
10. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 735 с.
11. Туленков Н.В. Введение в теорию и практику менеджмента: Учебное пособие / Н.В. Туленков. – К.: ЦУЛ, 1998. – 133 с.
12. Kenichi Ohmae. The Mind of the Strategist. – New York: Mc Graw-Hill, 1982. – 304 p.
13. John Kay. Foundations of Corporate Success. Oxford: Oxford Press, 1993. – 416 p.
14. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: ТОВ «УВПК ЕксОб», 2001. – 560 с.
15. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова – СПб.: Специальная Литература, 1995. – 184 с.
16. Клівець П.Г. Стратегія підприємства : навч. посібник / П.Г. Клівець. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.
17. Ігнат'єва І.А. Корпоративне управління: підручник / І.А. Ігнат'єва, О.І. Гарафонова – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 600 с.
18. Джонсон Дж. Корпоративная стратегия: теория и практика: Пер. с англ./ Дж. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уиттингтон. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 800 с.
19. Hofer C. W. and Schendel, D.Strategy Formulation: Analytical Concept, West Publishing Company, New York, 1978.
20. Henderson B.D. The origin of strategy / B.D. Henderson // Harvard business review. – 1989. – Nov.-Dec. – P.139–143.
21. Glueck, W. L. and Jauch, L. R. Business Policy and Strategic Management, McGraw Hill, New York, 1988.
22. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 512 с.
23. Фаэй Лайм, Рэнделл Роберт. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблшер, 2002. – 608 с.
24. Уткин Е.А. Управление фирмой / Е.А.Уткин. – М.: Акалис, 1996. – 516 с.
25. Міщенко А.П. Стратегічне управління. Навчальний посібник. / А.П. Міщенко. – Дн-ськ.: Вид-во ДУЕП, 2007. – 332 с.
26. Miles R. E. Organizational strategy, structure and process / R. E. Miles, C. C. Snow. – N. Y. : McGraw-Hill, 1978. – 391 с.

27. Шарапудинов Г.М. Механизмы адаптации предприятия в условиях перехода к рыночной экономике : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Г.М. Шарапудинов; Ин-т соц.-экон. исслед. Дагестанского науч. центра РАН. – Махачкала, 2000. – 148 с.
28. Маслодудов Ю.А. Формирование организационно-экономического механизма адаптивного управления машиностроительным предприятием : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Ю.А. Маслодудов; ИНОУ ВПО «Московский гуманитарный университет». – М., 2010. – 25 с.
29. Таранова Е.В. Стратегии адаптации предприятий легкой промышленности к инновационным изменениям : [Электронный ресурс] / Е.В. Таранова // Социологические исследования. – 2008. – № 9. – С. 47-52. – Режим доступа : http://www.isras.ru/socis_2008_9.htmlлогичнс 2008 № 99.
30. Сірик І.П. Обґрунтування управлінських рішень в умовах адаптації підприємства до змін ринкового середовища : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.04 / І.П. Сірик; Сумський державний університет. – Суми, 2012. – 20 с.
31. Орлова К.Є. Стратегія адаптації промислових підприємств до умов зовнішнього середовища: динамічний аспект / К.Є Орлова // Інноваційний розвиток та конкурентоспроможність підприємств і секторів економіки. – Житомир, 2014. – С. 80-81.
32. Янченко Н.В. Стратегічні аспекти адаптивного управління на підприємствах залізничного транспорту / Н.В. Янченко // «Економічні науки» Вісник Хмельницького національного університету. – Хмельницький, 2011, № 6, Т. 1. – С. 44-46.