



Орлова К. Організаційно-економічні засади адаптації підприємств добувної промисловості до зовнішнього середовища [Електронний ресурс] / К. Орлова // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2013. — Вип. 1 (8). — С. 181–189. — Режим доступу до журн. : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13okedzs.pdf>.

УДК 005.591.4:351.823.3

JEL Classification: O13

Катерина Орлова

Житомирський державний технологічний університет,  
вул. Черняхівського, 103, м. Житомир, 10005, Україна

*e-mail: orlova\_ekaterina@ukr.net*

*аспірант*

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ДОБУВНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ДО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

*Анотація.* У статті досліджено ключові аспекти адаптації підприємств добувної промисловості Житомирської області до умов зовнішнього середовища. Проаналізовано основні підходи зарубіжних та вітчизняних вчених до визначення сутності адаптації. Доведено, що адаптація як системний процес пристосування організації до динамічних умов зовнішнього середовища виступає основою для забезпечення довгострокової стійкості функціонування та збалансованого розвитку підприємства. На основі проведеного багатомірного обстеження підприємств добувної промисловості визначено основні проблеми розвитку та сформовано систему заходів, які спрямовані на їх адаптацію до умов зовнішнього середовища. Розроблено системну концепцію адаптації підприємств добувної промисловості до зовнішнього оточення на основі застосування матричного підходу, який поєднує основні проблеми, виділені в процесі аналізу, та рівні управління підприємствами добувної промисловості.

*Ключові слова:* адаптація, добувна промисловість, проблеми розвитку, матричний підхід, системна концепція адаптації.

Екатерина Орлова

## ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АДАПТАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ ДОБЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ К ВНЕШНЕЙ СРЕДЕ

*Аннотация.* В статье изучены ключевые аспекты адаптации предприятий добывающей промышленности Житомирской области к условиям внешней среды. Проанализированы основные подходы зарубежных и отечественных ученых к определению сущности адаптации. Доказано, что адаптация как системный процесс приспособления организации к динамичным условиям окружающей среды выступает основой для обеспечения долгосрочной стойкости функционирования и сбалансированного развития предприятия. На основе проведенного многомерного обследования предприятий добывающей промышленности определены основные проблемы развития и сформирована система мероприятий, направленных на их адаптацию к условиям внешней среды.

Orlova K. (2013). Organizational-economic basis of extractive industry enterprises adaptation to the external environment [Orhanizatsiyno-ekonomichni zasady adaptatsiyi pidpnyemstv dobuivnoyi promyslovosti do zovnishn'oho seredovyscha]. *Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-Economic Problems and the State* [online]. 8 (1), p.181-189. [Accessed May 2013]. Available from: <<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13okedzs.pdf>>.

*Разработана системная концепция адаптации предприятий добывающей промышленности к внешней среде на основе использования матричного подхода, который объединяет основные проблемы, выделенные в процессе анализа, и уровни управления предприятиями добывающей промышленности.*

**Ключевые слова:** адаптация, добывающая промышленность, проблемы развития, матричный подход, системная концепция адаптации.

**Kateryna Orlova**

Zhytomyr State Technological University  
Chernyuhovskoho str., 103, Zhytomyr, 10005, Ukraine

*e-mail: orlova\_ekaterina@ukr.net*

*postgraduate student*

## **ORGANIZATIONAL-ECONOMIC BASIS OF EXTRACTIVE INDUSTRY ENTERPRISES ADAPTATION TO THE EXTERNAL ENVIRONMENT**

**Abstract.** *The key aspects of the Zhytomyr region extractive industry enterprises adaptation to the external environment conditions are examined in the article. The main approaches of foreign and domestic scientists to the adaptation nature definition are analyzed. It is proved, that adaptation as a system process of organization adjustment to the dynamic conditions of external environment serves as a basis for enterprise's long-term functioning stability and balanced development securement. On the basis of multidimensional extractive industry enterprises survey the main development problems are defined and the system of measures, which are aimed at the adaptation to the conditions of external environment, is formed. The system conception of extractive industry enterprises adaptation to the external environment is developed on the basis of matrix approach, which combines the major identified in the analysis process problems and levels of extractive industry enterprises management.*

**Keywords:** *adaptation; extractive industry; development problems; matrix approach; system adaptation conception.*

**Постановка проблеми.** Діяльність суб'єкта господарювання нерозривно пов'язана та значною мірою обумовлена умовами його існування, тобто характеристиками та особливостями середовища функціонування. Проблеми взаємодії із зовнішнім середовищем постійно виникають постали перед вітчизняними суб'єктами господарювання, що пояснюється прискоренням трансформаційних та глобалізаційних процесів, міжсистемними перетвореннями, динамічною нерівновагою ключових компонентів оточення. Організація функціонування підприємства на засадах адаптивності, гнучкості та швидкості реагування сьогодні стає однією з базових передумов досягнення стратегічної стійкості, успішності та конкурентоспроможності. За таких умов необхідність та значення процесів адаптації вітчизняних підприємств до умов зовнішнього середовища не викликає жодних сумнівів та обумовлена відсутністю дієвих механізмів взаємодії суб'єктів господарювання із чинниками оточення.

Завдяки багатим сировинним ресурсам України добувна промисловість традиційно посідає значне місце у економічній системі. Ефективне використання потенціалу галузі спроможне забезпечити формування значної частини доходної складової бюджетів різних рівнів, позитивно впливати на зовнішньоторговельний баланс країни, розвиток інших галузей економіки. Водночас маємо відзначити, що кризові явища 2008-2009 років вкрай негативно позначилися на добувних підприємствах, які й досі не вийшли на до кризові показники діяльності. Суттєві негативні тенденції спостерігаються і сьогодні: за даними Головного управління статистики у Житомирській області у 2011 році 61,3% підприємств

отримали збитки, зношеність основних фондів досягає 40-45%, збільшується витратомісткість господарської діяльності. Вважаємо, що за таких умов адаптаційні процеси спроможні забезпечити подолання негативних тенденцій та потенційний вихід галузі на нові можливості та рівень розвитку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Значення та можливості адаптації як специфічного процесу господарської діяльності обумовили значний інтерес науковців до даної проблеми. Так, вивченню ключових аспектів у сфері адаптації присвячено роботи таких дослідників як: І. Ансофф, Р. Акофф, Р. Дафт, Д. Нельсон, Н. Еджер, К. Браун, О.М. Колодіна, Н.В. Попова, Особливостям функціонування підприємств добувної промисловості присвячено праці Д.П. Дубицького, О.В. Каленіченко, В.П. Подольникової, Д.О. Пруненко, Н.В. Розумної та ін.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Не дивлячись на існуючий науковий доробок, у сфері забезпечення адаптації підприємств до динамічних умов зовнішнього середовища, окремі питання залишаються мало дослідженими та дискусійними. Зокрема, поза увагою вчених залишився галузевий аспект взаємодії підприємств із оточенням. Так, досі залишається не розробленою системна концепція адаптації підприємств добувної промисловості до умов зовнішнього середовища на основі виділення ключових проблем їх розвитку та функціонування.

**Постановка завдання.** Основною метою дослідження є вивчення ключових проблем розвитку підприємств добувної промисловості Житомирської області та визначення організаційно-економічних засад їх адаптації до умов зовнішнього середовища.

**Виклад основного матеріалу.** Необхідність та важливість врахування особливостей функціонування та окремих аспектів стану зовнішнього середовища у процесі організації господарської діяльності підприємства не викликає жодних сумнівів, адже будь-який суб'єкт господарювання представляє собою складну відкриту систему, яка у процесі функціонування весь час перебуває у зв'язках взаємообумовленості та взаємозалежності із чинниками оточення. Так, один з найвідоміших теоретиків маркетингу Ф. Котлер вважає, що: «Спеціалісти з маркетингу мають звертати особливу увагу на тенденції та процеси розвитку компонентів зовнішнього середовища та за потреби пристосовувати стратегії маркетингу до них» [10, с. 33].

Розвиток глобалізаційних та трансформаційних процесів у економіці України органічно призвів до підвищення швидкості змін у середовищі функціонування підприємств, підвищення їх складності. За таких умов необхідність оптимальної, раціональної та ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем набуває особливого значення. Для вітчизняних суб'єктів господарювання такі процеси є відносно новими, у той час як вже у 60-х роках ХХ століття гурту стратегічного менеджменту Ігор Ансофф зазначав, що характеристики базових факторів оточення завжди відзначаються високим рівнем невизначеності, а отже, досить важко досягти можливості підприємства функціонувати за нових умов середовища. Відповідно, кожна організація у прогнозі своєї діяльності має враховувати можливі варіанти розвитку середовища [6, с. 115]. Практичною та однією з найбільш дієвих реалізацією такої можливості організації, на нашу думку, є механізм адаптації.

У сучасній економічній теорії досі немає єдиного підходу до трактування сутності адаптації. Варто відзначити, що основи теорії адаптації сформувались у зарубіжній науковій думці, що, відповідно, стало чинником вагомого впливу на формування поглядів українських вчених. Відомий вчений Р.Л. Акофф вважав, що адаптація – така реакція на зміну умов, яка протидіє дійсному чи можливому зниженню ефективності поведінки системи [1, с. 75]. Американський професор з питань менеджменту підприємств Р.Дафт зазначає, що адаптація – це властивість компанії інтерпретувати та перекладати сигнали зовнішнього середовища у нові поведінкові відповіді [7, 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 [11, с. 395]. Таким чином, можемо побачити, що у

зарубіжній економічній думці наголос ставиться на забезпечення гомеостазу системи, тобто протидію чинникам середовища, причому розглядаються не лише поточні, алей прогнозовані, перспективні зміни середовища.

Відповідні погляди зарубіжних вчених знайшли своє віддзеркалення у вітчизняній теорії адаптації. Так, дослідниця О. М. Колодіна визначає адаптацію як «комплекс цілеспрямованих заходів управлінського складу підприємства у відповідь на дію чинників навколишнього середовища, що впливають на життєзабезпечувальні процеси підприємства з метою підвищення ефективності діяльності, що відбуваються шляхом збалансованого перегрупування зв'язків, потоків, елементів у внутрішньому середовищі підприємства в ході взаємообміну із зовнішнім середовищем [3, с. 208]. Запропоноване визначення підходить до тлумачення сутності адаптації з цільової позиції, тобто спрощено можна представити адаптацію як комплекс дій та заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства. Колектив авторів під керівництвом Н.В. Попової під адаптацією розуміє здатність системи пристосовуватись до різних умов навколишнього середовища [4, с. 197], відтак демонструючи системний підхід. Н.В. Білошкурська вважає, що: «Адаптація – це процес пристосування підприємства та його діяльності до зовнішнього середовища, а також ефективне використання виробничого потенціалу» [2, с. 102]. Такий підхід розглядає адаптацію з процесної позиції, характеризуючи її не як системну властивість, а як певний автономний процес.

Отже, можемо побачити, що існує досить велика кількість підходів до тлумачення сутності адаптації. Узагальнюючи вищенаведене, пропонуємо авторське визначення адаптації як процесу 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.

Високий рівень динамічності середовища вимагає від керівництва підприємств та організацій нових підходів до процесу стратегічного управління, безумовною складовою якого виступає адаптація. На думку дослідника Р. Гранта, зростання турбулентності середовища вимагає відповідності стратегічного менеджменту, зокрема, стратегічного планування, таким критеріям:

- децентралізація та перерозподіл повноважень у сфері стратегічного планування;
- скорочення періоду планування;
- зменшення рівня формалізму процедур планування, підвищення їх гнучкості [9,495-496].

Відтак, ми стверджуємо, що управління, засноване на засадах адаптивності, має відповідати зазначеним критеріям.

За сучасних динамічних умов адаптація набуває особливого значення як інструмент забезпечення стійкості та успішності функціонування, досягнення стабільного фінансового стану, високого рівня конкурентоспроможності. Особливого значення, ми вважаємо, адаптація набуває для підприємств добувної галузі Житомирської області, враховуючи наявні негативні тенденції. Так, за результати проведених досліджень наявної статистичної інформації показали, що у 2011 році 61,3% підприємств галузі отримали збиток, рівень збитковості операційної діяльності 1,5%, ступінь зносу основних засобів перевищує 40%.

Негативні тенденції, засвідчені показниками статистичного обстеження, знайшли своє відображення у результатах проведеного комплексного анкетування підприємств, яким було охоплено 54 суб'єкта господарювання, що становить майже 48% від усієї сукупності працюючих підприємств у добувній галузі Житомирського регіону. Згідно даних опитування, 52,17% від загальної кількості опитаних автором респондентів відзначили, що протягом 2009-2011 року фінансовий результат підприємства знизився, 39,13% відзначили зниження вартості підприємства. Респондентам було запропоновано визначити ключові негативні чинники зовнішнього середовища, що зумовлюють відзначені кризові явища.

Серед основних причин були відзначені наступні: високі тарифи природних монополій (25,58% респондентів), високі податки (18,6%), нестача кваліфікованих кадрів (11,63%), нестача сировини (9,3%).

Таким чином, виокремимо проблеми, на зниження негативного впливу яких буде спрямовано заходи з адаптації:

1. Високі ставки податків та тарифи природних монополій – зависокі платежі негативно впливають на формування фінансового результату на підприємствах галузі, відтак, створюючи загрозу фінансовому стану та життєздатності підприємства. Зокрема, це стосується комунальних послуг, енергоносіїв, послуг залізниці, яка займає передове місце у транспортуванні готової продукції.

2. Нестача кваліфікованих кадрів – загальне зниження якісної складової трудового потенціалу Житомирського регіону та України в цілому вкрай негативно позначилося на діяльності підприємств.

3. Нестача сировини – варто відзначити, що мається на увазі не абсолютна нестача сировини, а ускладнені можливості та методи її добування. Зокрема, поширення технологій видобутку, заснованих на використанні вибухівки, негативно позначилось на якості корисних копалин як тих, що були видобуті, так і тих, що залишились у кар'єрах. За таких умов проблема розробки існуючих кар'єрів зі збереженням якості, а також нових місць видобутку набуває особливого значення.

4. Організація ефективного підприємництва у сфері добувної промисловості.

Враховуючи значення добувної промисловості для економічного потенціалу країни, а також загальний депресивний стан галузі у досліджуваному регіоні, вважаємо, що адаптивні заходи мають реалізовуватись на усіх рівнях управління, від загальнодержавного до рівня окремого суб'єкта господарювання.

Комплекс заходів, спрямованих на адаптацію підприємств добувної промисловості до чинників зовнішнього середовища, запропоновано на рис. 1.

Отже, розглянемо запропоновану систему організаційно-правових заходів із забезпечення адаптації підприємств добувної промисловості до умов зовнішнього середовища.

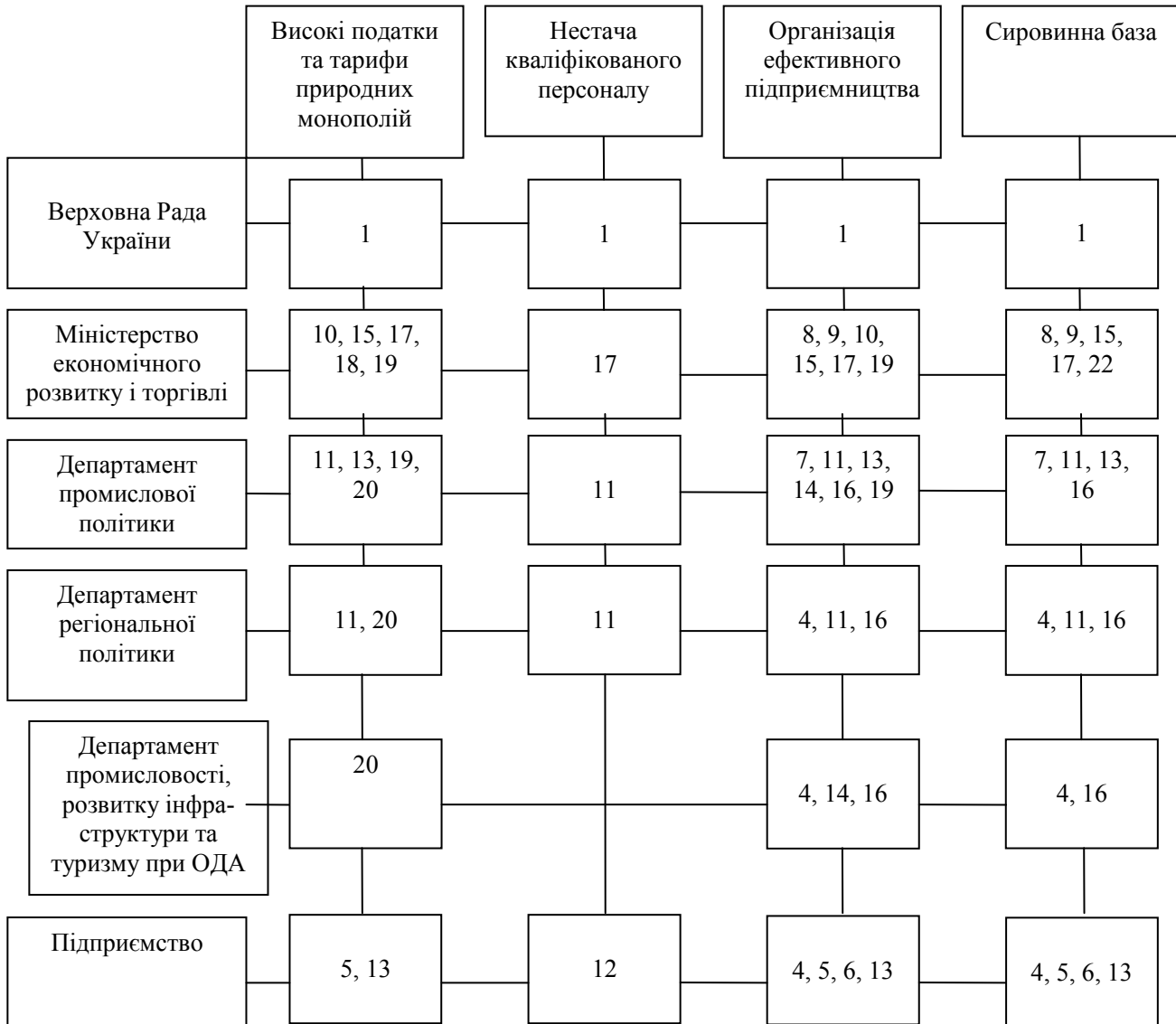
1 – забезпечення ефективного нормативно-правового регулювання як основи для прозорого та ефективного функціонування як ринку в цілому, так і окремих його учасників. На сьогодні досі існують значні прогалини у законодавчому забезпеченні функціонування економіки в цілому та добувної промисловості зокрема.

2 – утворення галузевих формувань (на зразок «Укрхлібпром», «Укрцукор», «Укркандитер» тощо). Таке формування забезпечить вирішення окремих питань на рівні галузі, зробить можливим пошук інноваційної діяльності за рахунок формування інвестиційних коштів усіма членами угруповання для потреб промисловості в цілому.

3 – формування кооперативної кредитної системи. Даний захід можна розглядати як складову у створенні галузевих формувань, проте, на нашу думку, доцільним є розгляд його як самостійної ланки, адже формування кредитної спілки не обов'язково передбачає утворення формування і навпаки. Цей напрям дозволить акумулювати додаткові кредитні ресурси для забезпечення нагальних потреб підприємств.

4 – розвиток інтеграційних процесів, спрямованих на ефективне поєднання діяльності добувних та камінеробних підприємств. Найбільш ефективним засобом для реалізації цього напрямку, на нашу думку, є створення кластерів.

Під кластером, на думку М. Портера, варто розуміти сконцентровані за географічною ознакою групи взаємозалежних компаній, спеціалізованих постачальників, постачальників послуг, фірм у споріднених галузях, а також пов'язаних з їх діяльністю організацій (наприклад, університетів, агентств по стандартизації, торговельних об'єднань) у певних областях, що конкурують, але при цьому ведуть спільну роботу [5, с. 258].



**Рис. 1. Система заходів з адаптації підприємств добувної промисловості до умов зовнішнього середовища\***

\* Джерело: власна розробка автора

За сучасних умов доцільно формувати інтегровані структури з включенням до них добувних, каменеобробних, обслуговуючих, збутових підприємств, а також банківських установ. Кластер такого складу забезпечить прямі зв'язки на протязі усього циклу виробництва від видобутку каменю до реалізації продукції, що призведе до істотного поліпшення механізмів господарювання.

5 – реалізація добувними підприємствами стратегії інтегрованого зростання, а саме стратегії прямої вертикальної інтеграції, що спрямована на зростання підприємства за рахунок придбання або посилення контролю над переробними підприємствами, при якому здійснюється контроль над додатковим центром доходів.

6 – запровадження на підприємствах ефективних систем менеджменту безпеки процесу виробництва та якості продукції. Така система має базуватися на своєчасному виявленні, вимірюванні та запобіганні усіх ризиків, що можуть виникати під час виробничого процесу.

7 – створення служби державного моніторингу ринку продукції добувної промисловості як основи для підвищення ефективності державного регулювання у

визначеній сфері. Формування зазначеної служба має забезпечити реалізацію планових, прогнозних, аналітичних, інформаційно-консультаційних функцій.

8 – стимулювання розвитку науки, зокрема у частині поліпшення існуючих і запровадження нових технологій видобутку та обробки каменю. Крім того, у межах визначеного напрямку виключне значення має забезпечення тісного зв'язку науки і виробництва з метою ефективного впровадження наукових розробок у практичну діяльність господарюючих суб'єктів та промисловості в цілому.

9 – сприяння розвитку конкуренції на ринку. Реалізація даного напрямку сприятиме активізації діяльності підприємств-виробників продукції у сфері підвищення якості, розробки та вдосконалення системи розподілу і збуту, впровадження цінових та нецінових методів конкуренції тощо.

10 – регулювання кон'юнктури ринку.

11 – розробка та реалізація галузевої регіональної програми у визначеній сфері, що визначить розвиток добувної промисловості як однієї з пріоритетних галузей національного господарства.

12 – проведення ефективної кадрової політики, забезпечення високого професійно-кваліфікаційного потенціалу співробітників. Наразі проблема формування висококваліфікованого персоналу займає вагомe місце у діяльності підприємств переважної більшості галузей національної економіки, чим і зумовлене посилення уваги до цього питання. Основними методами для досягнення визначеної мети є забезпечення навчання та підвищення кваліфікації персоналу, використання ефективних методів мотивації персоналу, посилення зв'язків з вищими навчальними закладами тощо.

13 – інноваційна діяльність підприємств у сфері нових технологій, вдосконалення виробничих процесів та способів організації виробництва, використання нового та поліпшення вже існуючого обладнання.

14 – розвиток та популяризація системи страхування у сфері добувної промисловості з метою зниження ризиків діяльності, факторів світових криз.

15 – ефективне використання пільгового кредитування підприємств добувної промисловості шляхом часткової компенсації суми кредиту, надання кредитів під пільгові відсотки, компенсації підприємствам нарахованих за кредит відсотків тощо.

16 – проведення інвестиційних форумів для приваблення потенційних інвесторів та залучення коштів у галузь. Крім того, даний напрям передбачає формування пакету даних про інвестиційні проекти, а також їх оприлюднення та ознайомлення широкого кола інвесторів.

17 – здійснення бюджетної підтримки та дотування підприємств галузі. Наприклад, можлива часткова компенсація витрат підприємств на закупівлю нового обладнання, зниження тарифів природних монополій для окремих підприємств за умови відповідності визначеним вимогам.

18 – поширення використання механізмів лізингу як інструменту для оновлення обладнання. За сучасних умов лізинг стає одним з найбільш дієвих механізмів оновлення техніко-технологічного потенціалу підприємства.

19 – спрощення дозвільних процедур. наразі здійснення видобування каменю пов'язане з отриманням значної кількості дозвільної документації та складними процедурами. Відтак, спрощення такого механізму позначиться на підвищенні ефективності діяльності.

20 – підвищення ефективності послуг з енергопостачання. На сьогодні Україна за оцінками Міжнародної фінансової корпорації, що входить до групи Світового банку, за можливістю доступу та споживання електроенергії знаходиться на 166 місці з 185 можливих [8], що значним чином ускладнює діяльність підприємств.

Таким чином, можемо побачити, що розроблена концепція адаптації підприємств добувної промисловості до умов зовнішнього середовища базується на використанні матричного підходу. Запропонований підхід дозволяє ув'язати у систему як рівні управління

підприємствами добувної промисловості, так і ключові проблеми, що були виділені на основі аналітичного дослідження суб'єктів господарювання зазначеної галузі.

**Висновки та перспективи подальших досліджень в даному напрямку.** Кризовий стан суб'єктів господарювання добувної промисловості Житомирської області ставить особливий акцент на питання активізації протидії негативному впливу чинників зовнішнього середовища. Дієвим інструментом такої протидії постає адаптація як процес пристосування параметрів та характеристик підприємства як відкритої соціально-економічної системи до вимог оточення. Вважаємо, що запорукою ефективності адаптації є системний та комплексний підхід до зазначеного процесу, що передбачає активізацію зусиль не лише на мікро-, але й на макрорівні. Сформована системна концепція адаптації слугуватиме базою для подальшої деталізації та обґрунтування конкретних заходів з адаптації для підприємств добувної промисловості Житомирської області.

#### Використана література:

1. Акофф Р. Ідеалізоване проектування: як запобігти завтрашній кризі сьогодні. Створення майбутнього організації / Рассел Ф. Акофф, Джейсон Магідсон, Герберт Дж. Еддісон; Пер. з англ. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 320 с.
2. Білошкурська Н.В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства / Н.В. Білошкурська // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 12. – С. 101-105.
3. Колодіна О.М. Економічний зміст адаптації підприємства / О.М. Колодіна // Вісник СумДУ. Серія Економіка. – 2010. – № 1. – С. 200-210.
4. Попова Н.В. Экономический механизм адаптации предприятий и управленческое консультирование / Н.В. Попова, С.В. Андреев, И.В. Бублий // Коммунальное хозяйство городов. – 2009. – № 89. – С. 195-201.
5. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
6. Ansoff I. Strategies for diversification / I. Ansoff // Harvard Business Review. – 1957. – Vol 35, No 2. – P. 113-124.
7. Daft R. Management / R.L. Daft, P. Lane. – 9th ed. – Cengage Learning, 2010. – 699 p.
8. Doing Business 2013: Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises. Comparing Business Regulations for Domestic Firms in 185 Economies [Electronic resource] / a copublication of the World Bank and the International Finance Corporation. – Access mode: <http://doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2013>.
9. Grant R. Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors / Robert M. Grant // Strategic Management Journal. – 2003. – Vol. 24, # 6. – Pp. 491-517.
10. Kotler P. Marketing Management / Philip Kotler, Kevin Lane Keller. – 14th ed. – Pearson Education Limited, 2012. – 817 p.
11. 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. – # 32. – P. 395-419.

#### REFERENCES:

1. Russell F., Ackoff R., Mahidson J., Herbert J. Addison Idealized Design: How to prevent tomorrow's crisis today. Creating the future of [*Idealizovane proektuvannya: yak zapobihy zavtrashniy kryzi s'ohodni. Stvorenniya maybutn'oho orhanizatsiyi*]. Dnepropetrovsk, Balans Biznes Buks, 2007, p. 320.
2. Biloshkurska N. V. Models of adaptive behavior and their role in shaping the economic security [Modeli adaptivnoyi povedinky ta yikh rol' u formuvanni ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva]. *Aktual'ni problemy ekonomiky - Current Economic Issues*, 2010, no. 12, pp. 101-105.
3. Kolodin A. M. The economic content adaptation Company [Ekonomichnyy zmist adaptatsiyi pidpryyemstva]. *Visnyk SumDU. Seriya Ekonomika - Bulletin of the SumDU. Economy Series*, 2010, no. 1, pp. 200-210.
4. Popov N. V., Andreev S. V., Buble I. V. The economic mechanism of adaptation of enterprises and management consulting [Ekonomicheskii mekhanizm adaptatsii predpriyatyi i upravlencheskoe konsul'tirovanie]. *Kommunal'noe khozyaystvo gorodov - Public Utilities cities*, 2009, no. 89, pp. 195-201.
5. Porter M. Competition [Konkurentsyya]. Moscow, Publishing house «Vil'yams», 2005, p. 608.
6. Ansoff I. Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 1957, no. 2, pp. 113-124.
7. Daft R. *Management*, Cengage Learning, 2010, p. 699.
8. Doing Business 2013, Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises. Comparing Business Regulations for Domestic Firms in 185 Economies, available at: <http://doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2013>.



9. Grant R. Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors. *Strategic Management Journal*, 2003, no. 6, pp. 491-517.
10. Kotler P., Keller K. *Marketing Management*, 2012, p. 817.
11. Nelson D., Edger W., Brown K. Adaptation to Environmental Change: Contributions of a Resilience Framework. *Annual Review of Environment and Resources*, 2007, no. 32, pp. 395-419.

*Рецензія:* д.е.н., проф. Данилко В. К.

*Reviewed:* Dr., Prof. Danylko V. K.

*Received:* April, 2013

*1st Revision:* April, 2013

*Accepted:* May, 2013

