

УДК 338.1  
DOI: 10.31733/2078-3566-2020-3-222-231



**Зоя КАЛІНІЧЕНКО**<sup>©</sup>  
кандидат економічних наук, доцент  
(Дніпропетровський державний  
університет внутрішніх справ)

### **ПРОБЛЕМИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-СИСТЕМАМИ В УМОВАХ ВПЛИВУ ДЕСТАБІЛІЗАЦІЙНИХ ФАКТОРІВ В УКРАЇНІ**

Розглянуто проблеми адаптивного управління сучасним підприємством; проаналізовано необхідність формування нової управлінської політики, принципів, механізму адаптації підприємства до умов середовища, що швидко змінюється; обґрунтовано методологічні принципи й технології побудови адаптивних управлінсько-виробничих систем в умовах впливу дестабілізаційних факторів в Україні.

Розглянуто функції нової системи адаптивного управління. Визначено основні показники якості реалізації адаптивних стратегій в управлінні підприємствами. Сутність поняття адаптивного управління бізнес-системами визначено як управлінську діяльність, спрямовану на підтримку сталого розвитку та рівня конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** адаптивне управління, адаптивні стратегії, сталий розвиток, дестабілізаційні фактори, корпоративна мотивація, моніторинг реалізації адаптивних технологій.

**Постановка проблеми.** Ключовими умовами сучасної діяльності підприємства є невизначеність ринку, поведінки власників і конкурентів, законодавчих рішень органів державної влади. Підприємство існує й розвивається в активному зовнішньому та внутрішньому середовищі, пристосовуючись до його змін. Складність і нестабільність середовища вимагають від підприємства не вдосконалювання форм і методів господарювання, а радикальної зміни принципів створення управлінсько-виробничих систем.

Соціально-політичні події, що відбуваються сьогодні в Україні, загострили проблему впровадження моделей адаптивного управління бізнесом, які б відповідали як вирішенню поточних завдань, так і визначенню оптимальних стратегій сталого розвитку суб'єктів господарювання. Та модель управління, яка реалізувалася протягом двох останніх десятиліть, продемонструвала результати, що не задовольняють суспільні очікування ані в економічній, ані в соціальній сферах.

Відображаючи об'єктивні закономірності розвитку економічної системи, нестабільність суттєво ускладнює діяльність підприємств, дезорієнтує у виборі стратегічних пріоритетів, обґрунтуванні моделей управлінської політики, підходів до її формування та реалізації. Нестабільність середовища несе значно більші реальні та потенційні загрози для конкурентоспроможного й ефективного розвитку підприємств.

Зазначена особливість суттєво вирізняє економічну систему України. Протягом багатьох років середовище діяльності підприємств характеризується складністю та значною невизначеністю, про що свідчать різні міжнародні рейтинги, зокрема рейтинг глобальної конкурентоспроможності Всесвітнього економічного форуму та рейтинг Doing Business. Від початку розрахунку рейтингу у 2006 році Україна посідала в ньому не найкращі позиції. Лише у 2015 році вона потрапила до першої сотні. Найнижчу позицію Україна мала у 2012 році – 152-е місце зі 183. Рік тому Україна досягла найвищої позиції – 71-го місця серед 190 країн. Нинішній результат – 64-е місце [1].

Причиною такої ситуації є в тому числі неадекватна, непослідовна та непередбачувана політика держави як суб'єкта регулювання.

Відтак актуальності набувають завдання пошуку моделей адаптивного управління підприємствами, які б дозволяли ефективно протистояти впливові зовнішніх дестабілізаційних факторів та сприяли формуванню потенціалу підприємств. Доцільність ґрунто-

---

© Калініченко З. Д., 2020  
ORCID iD <https://orcid.org/0000-0002-6045-1511>  
[kalina.donntu@gmail.com](mailto:kalina.donntu@gmail.com)

вних перетворень обумовлюється не тільки локальними соціально-економічними причинами, але й глибинними зрушеннями в сучасному світі: формуванням структур постіндустріального суспільства, розвитком глобалізаційних процесів, громадянського суспільства, появою наднаціональних інститутів. Саме тому дослідження кращих європейських практик і визнаних у світі моделей управління бізнесом викликає неабиякий теоретичний інтерес і набуває практичного сенсу. Їх аналіз та узагальнення мають сприяти вибору оптимальних для українського бізнесу моделей управління і створенню інституційних засад формування ефективної господарської діяльності, що відповідає сучасним економічним реаліям і потребам суспільства.

Управління має бути орієнтоване переважно не на вирішення наявних проблем, а на використання можливостей і сильних сторін підприємства, здійснюватися на засадах адаптивного підходу, що передбачає організаційні зміни, формування потенціалу підприємства й виявлення його резервів.

**Аналіз публікацій, у яких започатковано вирішення цієї проблеми.** Теоретичні та методичні проблеми розвитку системи адаптації механізму функціонування підприємств висвітлювали відомі фахівці С. Алексєєв [2], А. Козаченко [8], М. Буднік [7], Т. Савіна [3], О. Кравченко [16], Ж. Крисько [9], В. Антонов [14], О. Раєвнева [11], Ю. Степанова [12], Н. Туріца [13] та інші.

Науковці розкрили сутність адаптивного управління, підходи до побудови адаптивних управлінських систем, запропонували критерії оцінки ефективності їх реалізації тощо. Однак певною мірою поза увагою залишаються нові аспекти, принципи, технології забезпечення довгострокової адаптації підприємств в умовах значної макроекономічної нестабільності.

Недостатньо досліджено окремі теоретико-методичні засади формування адаптивного управління господарської системи підприємств, зокрема взаємозв'язки в поняттях концепції адаптивного довгострокового управління, технології створення та дії механізму адаптивного управління підприємством.

**Метою** статті є узагальнення теоретичних засад адаптивного управління бізнесом та формування підходів і пропозицій щодо впровадження сучасних адаптаційних технологій у процеси управління виробничими системами підприємств задля вирішення завдань модернізації бізнесу й суспільства.

Завдання дослідження – розглянути особливості адаптивного управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища, обґрунтувати загальні методологічні принципи формування моделей адаптації з урахуванням реальних та потенційних загроз середовища.

**Виклад основного матеріалу.** Доцільність змін в управлінні бізнес-системами на принципах адаптації і ESG-орієнтирів, що отримали поширення, обумовлюється локальними соціально-екологічними чинниками певної країни. Під соціальними й екологічними критеріями мається на увазі робота підприємств на благо навколишнього середовища й суспільства. Управлінський критерій – проведення етичної корпоративної політики, тобто відсутність дискримінації за всіма ознаками, відмова від використання дитячої праці, повне усунення корупції. ESG-фактори впливають не тільки на імідж підприємства, але і на його капіталізацію.

Великі українські компанії реалізують програми сталого розвитку, оскільки сьогоднішні умови кредитування від міжнародних банків розвитку (IFC, EBRD, EIB, BSTDB) і банків, що належать фінансовим групам (Укрсиббанк, Райфайзен Банк Аваль, Креді Ліоне), містять вимоги ESG.

Головна перевага, яку отримують підприємства, – доступ до фінансування, як до боргового, так і до акціонерного. Чим краще дотримуються ESG-практики, тим більші обсяги й дешевша вартість капіталу, що залучається; менше ризиків і нижча волатильність прибутку компаній. У фінансовому світі багато хто орієнтується на так званий Sharpe Ratio – співвідношення прибутковості до волатильності, і чим менший знаменник, тим вищий цей коефіцієнт. Сучасність – це бізнес на принципах чесного ставлення до співробітників, навколишнього середовища, орієнтація на найкращі світові практики господарювання.



Рис. 1. Основні принципи адаптивного управління та адаптивних стратегій сталого розвитку підприємств [Розроблено автором]

Першочергове завдання адаптивного управління – дбати про конкурентоспроможний розвиток, збереження та відтворення конкурентних переваг, підвищення конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності загалом. Саме такий підхід дозволяє вирішувати виробничо-економічні, еколого-економічні, природоохоронні, соціальні проблеми та акумулює концепції сталого розвитку бізнес-середовища.

Тільки конкурентоспроможність дозволить протистояти негативним глобалізаційним процесам, акумулювати позитивний досвід європейської й міжнародної інтеграції та зміцнити позиції держави на світовому продовольчому ринку. Отже, йдеться про необхідність розробки конкурентних стратегічних напрямів, сценаріїв, механізмів та інструментів, що слугували б моделями адаптації до складних умов середовища підприємств, що змінюється.

Принципами адаптації з використанням ESG-орієнтирів (Environmental, Social and Governance) відповідно до положень міжнародних угод і документів про сталий розвиток та соціальну відповідальність (Глобальний договір ООН (UNGC), про цілі сталого розвитку (SDGs), принципи: екватора (EP), відповідальних інвестицій (PRI), екологічного, соціального й корпоративного управління (ESG), потрійна нижня лінія (3BL) – люди, планета, прибуток) є такі [7]:

- дотримання рівності та справедливості з урахуванням соціальних та екологічних пріоритетів;
- високий рівень науково-технічного та інноваційного розвитку економіки;
- підтримання стабільного виробництва й високого рівня споживання.

Соціальна орієнтація сталого розвитку ґрунтується на повазі до всіх прав людини та основних свобод, зокрема до прав на розвиток, відкритості, ефективної участі громад-

ськості у всіх сферах соціальної взаємодії.

Екологічна складова сталого розвитку спрямована на забезпечення цілісності біологічних та фізичних природних систем, їх життєздатності, від якої залежить глобальна стабільність усієї біосфери. Особливого значення набуває здатність таких систем самовідновлюватися та адаптуватися до різноманітних змін замість збереження статичного стану або деградації.

Адаптоване до сучасних вимог управління підприємствами орієнтоване переважно не на вирішення наявних проблем, а на використання можливостей і сильних сторін підприємства. Дослідники співвідносять системи адаптивного управління підприємств із формуванням гнучких організаційних механізмів функціонування, коригуванням системи прийняття управлінських рішень, пристосуванням виробничих структур до умов середовища, стратегією маневрування в розподілі й перерозподілі ресурсів, здатністю системи управління ефективно досягати короткострокових та довгострокових цілей. Гнучкість, адаптивність, самоорганізація є визначальними передумовами розвитку сучасного підприємства.

Адаптивні (органічні) системи управління впроваджуються з метою забезпечення можливостей реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати нові наукомісткі технології. Видами адаптації є: адаптація до дій конкурентів; адаптація до впливу держави; адаптація до зміни попиту на продукцію; адаптація до дій постачальників; адаптація до змін ринків збуту. При цьому реалізація зазначених напрямів адаптації в частині підвищення конкурентоспроможності підприємства може здійснюватися за такими секторами діяльності: структурно-майновим, науково-технічним, інноваційно-експлуатаційним, ресурсозбережним, економічним та організаційно-управлінським.

Серед моделей адаптивної поведінки виділяють: активну – адаптацію до нововведень, змішану – адаптацію до зміни кон'юнктури ринку, консервативну – адаптацію до соціально-культурних і політико-правових умов [4]. Як інструменти розглядаються реструктуризація, реінжиніринг, управління на основі імпульсів, модернізація, управління «за слабкими сигналами». Зазначена структура механізму адаптації більшою мірою відповідає умовам повноцінного ринку. Якщо ж зважати на специфіку середовища діяльності вітчизняних підприємств, то моделі адаптивної поведінки слід доповнювати, так само як і інструментарій. Основою їх розроблення має бути змішана модель, яка допускає певний вибір варіанта поведінки залежно від виду, інтенсивності впливу факторів середовища [5].

У загальному вигляді сутність адаптаційної стратегії, як правило, полягає у проведенні часткових, незначних змін у межах підприємства, що дозволяє вдосконалити раніше освоєні продукти й технологічні процеси та ринки. Варто також відзначити, що принципова відмінність адаптивної стратегії від інших полягає в її готовності до змін внутрішнього й зовнішнього середовища у вигляді готового набору можливих варіантів поведінки.

Теорія менеджменту виділяє два класи організаційних структур управління підприємством – бюрократичні й адаптивні. Бюрократичні (механістичні) організаційні структури характеризуються високим рівнем розподілу праці, розвинутою ієрархією управління ланцюгом команд, наявністю численних правил і норм поведінки персоналу, підбором кадрів за діловими та професійними якостями.

Для адаптивних організаційних структур характерна відсутність бюрократичної регламентації діяльності органів управління, відсутність детального поділу праці за видами робіт, розмитість рівнів управління й невелика їх кількість, гнучкість структури управління, децентралізація прийняття рішень, індивідуальна відповідальність кожного працівника за загальні результати діяльності.

Адаптивні організаційні структури характеризуються такими ознаками:

- здатністю порівняно легко міняти свою форму, пристосовуватися до мінливих умов;
- орієнтацією на прискорену реалізацію складних проектів, комплексних програм, вирішення складних проблем;
- обмеженою дією в часі, тобто формуванням на тимчасовій основі на період вирішення проблеми, виконання програми;
- створенням тимчасових органів управління.

Основним завданням адаптації в змінних умовах є формування гнучкої системи управління, здатної до самоорганізації й перебудови. Для створення та впровадження

адаптивної системи управління підприємством необхідно з'ясувати критерії організаційної системи, стиль і властивості управлінської політики й політики в галузі екології та інновацій, досягнення яких дало б можливість отримати найефективніші результати або, навпаки, стримувало розвиток компанії.

Ефективне протистояння підприємства змінам зовнішнього середовища можливе тільки за умов здійснення випереджувальних заходів, спрямованих на збереження його життєздатності та конкурентоспроможності, тобто за умов використання варіантного сценарію до майбутнього (варіанти: основний – імовірний, граничні – оптимістичний і песимістичний). Характерною рисою сучасних систем управління є орієнтація на довгострокову перспективу, зосередження уваги на дослідженнях, активне впровадження інновацій. Система відбору показників, що характеризують вплив зовнішніх факторів, зображена в табл. 1.

*Таблиця 1*

**Система відбору показників оцінки привабливості підприємств з адаптивною моделлю управління\***

<b>Прогнозування рентабельності основної продукції</b>	<b>Визначення ступеня використання потенціалу</b>	<b>Визначення характеру життєвого циклу основної продукції</b>
Виділення внутрішніх факторів на базі структури собівартості основної продукції	Визначення зовнішніх факторів за запропонованою схемою. Знаходження рівняння тренду виробництва основної продукції	Розрахунок коефіцієнта співвідношення фактичного споживання продукції з нормативним
Метод відбору пріоритетних факторів за допомогою виключення мультиколінеарності	Довгострокове прогнозування обсягу виробництва основної продукції	Розрахунок розмірного темпу росту цін на продукцію
Знаходження кореляційно-регресійної моделі залежності рентабельності від ряду кількісних показників	Характеристика та якісна оцінка її привабливості	Розрахунок коефіцієнта залежності
Довгострокове прогнозування рівня рентабельності основної продукції	Визначення незалежних аргументів, що входять до кореляційно-регресійної моделі	Розрахунок результативного використання потенціалу

*\*Розроблено автором*

Серед сучасних напрямів модифікації підприємств та структур управління можна виокремити такі:

- перехід від вузької функціональної спеціалізації управлінської роботи до інтеграції всіх її аспектів;
- дебіюрократизація, тобто відмова від формалізації відносин та ієрархії, відокремлення функціональних центрів управління;
- скорочення кількості ієрархічних рівнів шляхом реорганізації великих підприємств у декілька невеликих або створення мережі підприємств;
- трансформація організаційних структур підприємств із ієрархічних (пірамідальних) у плоскі, із мінімальною кількістю рівнів управління між керівництвом та безпосередніми виконавцями;
- здійснення децентралізації низки функцій управління, насамперед виробничих і збутових. Для цього у структурі підприємства створюються відділення, стратегічні бізнес-одиниці, що несуть відповідальність за прибуток;
- підвищення ролі інноваційної діяльності шляхом створення інноваційних підрозділів, що орієнтуються на виробництво та самостійне просування на ринках нових виробів і технологій, а також підрозділів, що діють на принципах «ризикованого фінансування»;
- створення автономних команд, діяльність яких спрямована на розв'язання конкретних завдань, підвищення творчої та виробничої віддачі персоналу.

У 2015 році на Саміті ООН затверджено 17 Цілей сталого розвитку, які набули

чинності із січня 2016 року. Упродовж п'ятнадцяти років держави з різним рівнем доходу спрямовуватимуть свої зусилля на подолання бідності, боротьбу з нерівністю та на усунення негативного впливу на клімат. Усі 17 Цілей сталого розвитку не є юридично обов'язковими, кожна держава може вибрати для себе пріоритетні завдання або адаптувати їх. Україна, як і інші країни-члени ООН, приєдналася до глобального процесу його забезпечення й розробила власні показники, за якими відстежується, наскільки вона виконує поставлені цілі.

У 2020 році Україна вперше звітуватиме про досягнення Цілей сталого розвитку в ООН перед світовою спільнотою. Такі звіти передбачається проводити кожні п'ять років. Вони складаються з двох частин: урядової (на рівні держави) та приватної. У цьому році Україна звітує про результати реалізації економічних, екологічних і соціальних цілей за впровадження технології ESG-факторів, що впливають на імідж і на капіталізацію.

Компанії, які є учасниками Глобального договору ООН, мають найкращі показники порівняно з конкурентами за такими напрямками: вартість капіталу нижча у 90 % випадках; найкращі операційні показники – у 80 %; найкраща біржова оцінка – у 80 %; показник повернення капіталу вищий на 7 % [3]

Таблиця 2

**Фактори, що впливають на вибір об'єктів відповідального інвестування [4]**

Група факторів	Основні фактори	Джерело
Екологічні (E)	Зміна клімату: – викиди парникових газів – виснаження природних ресурсів (включаючи водні) – відходи й забруднення навколишнього середовища	PRI
	– відповідальне використання ресурсів – контроль за викидами забруднень в атмосферу – упровадження інноваційних технологій для зниження екологічних ризиків	НАКДІ
Соціальні (S)	Умови праці (включаючи використання дитячої праці): – відносини з місцевими громадами (у т. ч. корінних народів) – здоров'я та безпека – відносини між співробітниками, різноманітність у складі персоналу	PRI
	– розвиток людського капіталу – дотримання прав людини – відповідальність бізнесу перед суспільством – відповідальність за продукт, що випускається, або послугу	НАКДІ
Керівні (G)	Виплати топменеджерам: – хабарництво й корупція – структура керівництва, її різноманітність – податкова стратегія	PRI
	– ефективність менеджменту – прозорість структури власників – наявність стратегії корпоративної соціальної відповідальності	НАКДІ

Примітка: PRI – UN Principles of Responsible Investment (Принципи відповідальних інвестицій ООН); НАКДІ – Національна асоціація концесіонерів і довгострокових інвесторів в інфраструктуру)

Щоб впровадити ESG-практику, підприємствам необхідні важливі кроки. Керівництво підприємства, приймаючи стратегічні рішення щодо планування потенціалу, тобто визначення цілей, способів і можливостей сталого розвитку своєї діяльності, має постійно вносити відповідні адаптивні зміни в плани стратегічного розвитку (рис. 2).

Вибір адаптивних конкурентних стратегій розвитку підприємства передбачає необхідність розробки декількох альтернатив. Їхню розробку доцільно здійснювати з використанням матричного підходу. За допомогою матриць потрібно проводити оцінку бізнес-галузей із точки зору факторів привабливості ринку й конкурентної позиції. Сучасні підприємства є нелінійними системами, які здатні самі себе будувати, структурувати,

потрібно тільки правильно ініціювати бажані тенденції саморозвитку через процеси формування потенціалу.

Сьогодні, коли особливо актуалізується проблема необхідності ощадливого та раціонального використання ресурсів, повинна діяти концепція синергізму – позитивного зворотного зв'язку між елементами потенціалу й подальшого розвитку підприємства, що наступає за цим процесом. Саме ця концепція повинна стати сучасною парадигмою адаптивного управління за умов глобалізації та євроінтеграції.



Рис. 2. Взаємозв'язок ресурсів та міжнародних ринкових зусиль у процесі формування потенціалу підприємства [Розроблено за [19]]

Підприємства вносять сучасні міжнародні положення та правила в процедури своєї операційної діяльності та корпоративного управління; реалізують спеціальні продукти й програми для вирішення соціальних проблем; розкривають положення сталого розвитку для своїх клієнтів, партнерів, органів влади й соціальних спільнот; добровільно відображають результати своєї діяльності за напрямками сталого розвитку на основі міжнародних рекомендацій (GRI, IR); здійснюють моніторинг та комплаєнс кращої світової практики; сприяють розвитку міжнародних контактів банків-партнерів, підприємців і молоді.

Підприємствам рекомендовано впроваджувати такі заходи кращої світової практики щодо адаптації до нових умов середовища та забезпечення сталого розвитку, підвищення стійкості й ефективності діяльності:

- прозорі процедури прийняття рішень;
- однозначність правил поведінки й корпоративної культури;
- незалежність управління ризиками та внутрішнього контролю;
- підготовка й довгострокове мотивування персоналу;
- прозора звітність за національними та міжнародними стандартами;
- сучасні та такі, що постійно розвиваються, інформаційні системи;
- швидке реагування на зміну кон'юнктури й управління ліквідністю;
- інноваційний розвиток технологій, операцій і продуктів.

Українські підприємства, особливо експортери, для здійснення діяльності з іншими країнами змушені інвестувати кошти в узгодження власних виробництв та управління зі стандартами й нормами, які містяться в директивах і положеннях систем HACCP, ISO, ESG. Тому на основі зарубіжного досвіду й досвіду, що зароджується в Україні, пропонується впровадження на кожному підприємстві практики формування потенціалу та стратегій адаптивного управління; запропоновані принципи, підходи, технології адаптування до змін середовища.

**Висновки.** Успішний розвиток підприємств в умовах постійних змін середовища, формування та вдосконалення потенціалу зумовлюються силою взаємозв'язку й ефективною взаємодією бізнес-процесів. Обов'язкове врахування синергетичного ефекту від взаємодії всіх елементів бізнесу дає змогу надалі не лише економно підходити до використання ресурсів, але й удосконалювати механізм адаптивного стратегічного управління, обґрунтовувати вектори розвитку.

Трансформації – це нова економічна реальність, яка потребує управління постійними змінами, адаптації в умовах безперервних криз, прийняття креативних соціально відповідальних рішень в інтересах нинішнього й майбутніх поколінь на основі кращої світової практики інноваційного, фінансового, екологічного й соціального управління. Потрібно модернізувати управління, перейти до непрямого регулювання економіки, ввести громадський контроль за діями чиновників, привести податково-фіскальну систему до цивілізованих норм громадянського суспільства, скасувати адміністративне встановлення цін і надання субсидій «хронічно хворим» підприємствам, ввести ринкові методи монетарного рефінансування економіки, застосовувати прозорі конкурентні методи розподілу державних замовлень, підрядів і ресурсів.

Задіяти весь потенціал держави та бізнес-структур на стратегічних напрямках можливо за адаптації стратегій виробництва до потреб суспільства, чітких програмних дій на відповідних напрямках промислового розвитку, модернізації.

На сьогодні не існує «єдино правильного» підходу до оцінки такої адаптивної технології, як ESG-підсистеми, так само як не існує швидкого рішення щодо впровадження ESG-аналізу в бізнес-процеси. Питання корпоративного управління, реорганізації соціального, екологічного спрямування діяльності, корпоративного мотивування – найпоширеніші з усіх, які враховують інвестори. Число інвесторів, які беруть до уваги практику адаптивного управління, практику впровадження екологічних та соціальних факторів, поступово зростає, хоча прихильників інтеграції таких аспектів у бізнес-діяльності спочатку було небагато.

Накопичений досвід оцінки ESG-факторів в аналітичній практиці на сьогодні набагато ширший, ніж аналогічний досвід бізнес-планування. Навіть стратегічне планування під тиском постійних змін середовища змінюється сьогодні адаптивним стратегічним управлінням. Творча атмосфера, відповідальність, моніторинг реалізації адаптивних стратегій формують корпоративну культуру, найбільш яскравим результатом якої є високий рівень продуктивності та стабільності. Це ще один фактор, який створює впевненість у майбутньому, забезпечує послідовність дій, необхідних для досягнення нових результатів.

#### Список використаних джерел

1. Doing Business–2020. Завдяки чому Україна піднялася в рейтингу на 64 сходинку. *Спілка українських підприємців, Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2019/10/24/652929/> (дата звернення: 24 жовтня 2019 р.).
2. Савіна Т. Н. Концептуальні засади методології дослідження соціально відповідального інвестування. *Економічний аналіз: теорія і практика*. 2015. № 9. С. 52–61.
3. Львова Н. А. Ответственные инвестиции: теория, практика, перспективы. *Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент*. 2019. № 3. С. 76–86.
4. Майбутнє, яке на нас чекає. Чому без програм сталого розвитку в бізнесі немає перспектив. URL: <https://nv.ua/ukr/biz/markets/maybutnye-dlya-biznesu-staliy-rozvitok-shcho-potribno-znati-pro-pogo-vzhe-sogodni-eksperti-50083754.html> (дата звернення: 26 квітня 2020 р.).
5. Орлова Н. С., Харламова А. О. ESG-принципи ведення бізнесу виходять на перший план. Як екологічні, соціальні та управлінські критерії впливають на сталий розвиток компанії. Що потрібно знати про них вже зараз. URL: [http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/13031/7/N\\_Orlova\\_M\\_2\\_IS.pdf](http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/13031/7/N_Orlova_M_2_IS.pdf) (дата звернення: 26 квітня 2020 р.).
6. Ответственное инвестирование становится все более влиятельной идеологией. URL: <https://investinfra.ru/novosti/otvetstvennoe-investirovanie-stanovitsya-vse-bolee-vliyatelnoy-ideologiyey.html> (дата звернення: 7 червня 2019 р.).
7. Буднік М. М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01. Харків, 2012. 19 с.
8. Козаченко А. В., Пономарев В. П., Ляшенко А. Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения. Киев: Либра, 2013. 280 с.
9. Крисько Ж. Л. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 2. С. 38–42.



10. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Харків: Видавн. дім «ІНЖЕК», 2003. 328 с.
11. Расвнєва О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі. Харків: Видавн. дім «ІНЖЕК», 2016. 496 с.
12. Степанова Ю. Л. Поняття адаптації підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2007. № 18 (II). С. 57–61.
13. Турица Н. А. Стратегічні чинники адаптації підприємств до зовнішнього середовища (на прикладі м'ясопереробних підприємств): автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Одеса, 2009. 20 с.
14. Антонов В. Н., Терехов В. А., Тюкин И. Ю. Адаптивное управление в технических системах. Санкт-Петербург : Изд-во С.-Петербургского ун-та, 2001. 244 с.
15. Грунин О. А., Куприн А. А. Формирование адаптивности систем управления организацией предпринимательского типа. Санкт-Петербург : Астерион, 2010. 188 с.
16. Кравченко О. Принципи побудови адаптивної системи управління підприємства в умовах нестабільності економіки. *Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління»*. 2010. Вип. 15. С. 213–218.
17. Орлова К. С. Визначення механізму адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища. *Інноваційна економіка*. 2015. № 5. С. 174–178.
18. Погорелов Ю. С. Моделирование развития предприятия. *Актуальные проблемы экономики*. 2019. № 10. С. 51–59.
19. Гончар О. І. Функціонально-організаційні аспекти управління потенціалом підприємства на засадах синергетики. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 1 (1). С. 77–84. URL: [https://www.google.com/search?newwindow=1&rlz=1C1CHBD\\_ruUA908UA908&sxsrf](https://www.google.com/search?newwindow=1&rlz=1C1CHBD_ruUA908UA908&sxsrf) (дата звернення: 7 червня 2019 р.).

*Надійшла до редакції 21.07.2020*

#### **References**

1. Doing Business–2020. Zavdyaky chomu Ukrayina pidnyalasya v reytnhu na 64 skhodynku [Doing Business – 2020. Due to which Ukraine rose to 64th in the ranking]. Spilka ukrayin'skykh pidpryyemstiv, Ekonomichna pravda. URL : <https://www.epravda.com.ua/publications/2019/10/24/652929/> (data zvernennya: 24 zhovtnya 2019 r.) [in Ukr.].
2. Savina, T. N. (2015) Kontseptual'ni zasady metodolohiyi doslidzhennya sotsial'no vidpovidal'noho investuvannya [Conceptual principles of research methodology of socially responsible investing]. *Ekonomichnyy analiz: teoriya i praktyka*. № 9. S. 52–61 [in Ukr.].
3. L'vova, N. A. (2019) Otvetstvennyye investitsyi: teoriya, praktika, perspektivy [Responsible investments: theory, practice, prospects]. *Nauchnyy zhurnal NIU ITMO. Seriya: Ékonomika i ékologicheskyy menedzhment*. № 3. S. 76–86 [in Russ.].
4. Maybutnye, yake na nas chekaye. Chomu bez prohram staloho rozvytku v biznesi nemaye perspektiv [The future that awaits us. Why there are no prospects in business without sustainable development programs]. URL : <https://nv.ua/ukr/biz/markets/maybutnye-dlya-biznesu-staliy-rozvitok-shchopotribno-znati-pro-nogo-vzhe-sogodni-eksperti-50083754.html> (data zvernennya: 26 kvitnya 2020 r.) [in Ukr.].
5. Orlova N. S., Kharlamova, A. O. ESG-pryntsypy vedennya biznesu vykhodyat' na pershyy plan. Yak ekolohichni, sotsial'ni ta upravlins'ki kryteriyy vplyvayut' na stalyy rozvytok kompaniyi. Shcho pot-ribno znaty pro nykh vzhe zaraz [ESG-principles of doing business come to the fore. How environmental, social and management criteria affect the company's sustainable development]. URL: [http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/13031/7/N\\_Orlova\\_M\\_2\\_IS.pdf](http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/13031/7/N_Orlova_M_2_IS.pdf) (data zvernennya: 26 kvitnya 2020 r.) [in Ukr.].
6. Otvetstvennoye investyrovaniye stanovitsya vse boleye vliyatel'noy ideologiyey [Responsible investing is becoming an increasingly influential ideology]. URL: <https://investinfra.ru/novosti/otvetstvennoe-investirovanie-standovitsya-vse-bolee-vliyatelnoy-ideologiyey.html> (data zvernennya: 7 chervnya 2019 r.) [in Russ.].
7. Budnik, M. M. (2012) Adaptatsiya promyslovykh pidpryyemstv do rynkovykh umov hospodaryuvannya [Adaptation of industrial enterprises to market conditions of management]: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.06.01. Kharkiv, 19 s. [in Ukr.].
8. Kozachenko, A. V., Ponomaryov, V. P., Lyashenko, A. N. (2013) Ékonomicheskaya bezopasnost' pred-priyatiya: sushchnost' i mekhanizm obespecheniya [Economic security of the enterprise: the essence and mechanism of support]. Kyev: Libra, 280 s. [in Russ.].
9. Krys'ko, Zh. L. (2019) Adaptatsiya pidpryyemstva do zovnishn'oho seredovyshcha cherez mekhanizm res-trukturyzatsiyi [Adaptation of the enterprise to the external environment through the mechanism of restructuring]. *Halyts'kyy ekonomichnyy visnyk*. № 2. S. 38–42 [in Ukr.].
10. Ponomarenko, V. S., Trydid, O. M., Kyzym, M. O. (2003) Stratehiya rozvytku pidpryyemstva v umovakh kryzy [Strategy of enterprise development in the conditions of crisis] : monohrafiya. Kharkiv: Vydavn. dim «ІNZHEK», 328 s. [in Ukr.].

11. Rayevnyeva, O. V. (2016) *Upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva: metodolohiya, mekhanizmy, modeli* [Management of enterprise development: methodology, mechanisms, models]. Kharkiv: Vydavn. dim «INZHEK», 496 s. [in Ukr.]
12. Stepanova, Yu. L. (2007) Ponyattya adaptatsiyi pidpryyemstva [The concept of adaptation of the enterprise]. *Ekonomika. Menedzhment. Pidpryyemnystvo*. № 18 (II). S. 57–61 [in Ukr.]
13. Turitsa, N. A. (2009) Stratehichni chynnyky adaptatsiyi pidpryyemstv do zovnishn'oho seredovyscha (na prykladi m"yasopererobnykh pidpryyemstv) [Strategic factors of adaptation of enterprises to the external environment (on the example of meat processing enterprises)]: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04. Odesa, 20 s. [in Ukr.]
14. Antonov, V. N., Terekhov, V. A., Tyukin, I. Yu. (2001) *Adaptivnoye upravleniye v tekhnicheskikh sistemakh* [Adaptive control in technical systems]. Sankt-Peterburh: Yzd-vo S.-Peterburgskogo un-ta., 244 s. [in Russ.]
15. Grunin, O. A., Kuprin, A. A. (2010) *Formirovaniye adaptivnosti sistem upravleniya organizatsyyey predprinimatel'skogo tipa* [Formation of adaptability of management systems of the organization of business type]. Sankt-Peterburg: Asterion, 188 s. [in Russ.]
16. Kravchenko, O. (2010) *Pryntsypy pobudovy adaptivnoyi systemy upravlinnya pidpryyemstva v umovakh nestabil'nosti ekonomiky* [Principles of building an adaptive management system of the enterprise in conditions of economic instability]. *Zbirnyk naukovykh prats' DETUT. Seriya «Ekonomika i upravlinnya»*. Vyp. 15. S. 213–218 [in Ukr.]
17. Orlova, K. Ye. (2015) *Vyznachennya mekhanizmu adaptatsiyi pidpryyemstv do umov zovnishn'oho seredovyscha* [Determination of the mechanism of adaptation of enterprises to the conditions of the external environment]. *Innovatsiyina ekonomika*. № 5. S. 174–178 [in Ukr.]
18. Pohoryelov, Yu. S. (2019) *Modelyuvannya rozvytku pidpryyemstva* [Modeling of enterprise development]. *Aktual'ni problemy ekonomiky*. № 10. S. 51–59 [in Ukr.]
19. Honchar, O. I. (2015) *Funktsional'no-orhanizatsiyini aspekty upravlinnya potentsialom pidpryyemstva na zasadakh synerhetyky* [Functional and organizational aspects of enterprise potential management on the basis of synergetics]. *Naukovyy visnyk Polissya*. № 1 (1). S. 77–84. URL: [https://www.google.com/search?newwindow=1&rlz=1C1CHBD\\_ruUA908UA908&sxsrf](https://www.google.com/search?newwindow=1&rlz=1C1CHBD_ruUA908UA908&sxsrf) (data zvernennya: 7 chervnya 2019 r.) [in Ukr.]

#### SUMMARY

**Zoya D. Kalinichenko. Problems of adaptive management of business systems in the conditions of influence of destabilizing factors in Ukraine.** The article considers the problems of adaptive management of a modern enterprise; the necessity of formation of new administrative policy, principles, the mechanism of adaptation of the enterprise to environmental conditions is analyzed; methodological principles and technologies of construction of adaptive management and production systems in the conditions of influence of destabilizing factors in Ukraine are substantiated.

The functions of the new adaptive control system are considered.

The main indicators of the quality of implementation of adaptive strategies in enterprise management are determined. The essence of the concept of adaptive management of business systems is defined as management activities to support sustainable development and the level of competitiveness.

The author emphasizes the need to modernize governance, move to indirect regulation of the economy, introduce public control, bring the tax and fiscal system to civilized norms of civil society, abolish administrative pricing and subsidies for chronically ill enterprises, introduce market methods of monetary refinancing of the economy, apply transparent competitive methods. government orders, contracts and resources.

To build capacity in conditions of economic uncertainty in the environment, companies should assess the benefits of global experience in change management, identify their own approaches, technologies that can be useful in conducting business and adapting business strategies.

It is possible to use the full potential of the state and business structures in strategic areas by adapting production strategies to the needs of society, clear program actions in the relevant areas of industrial development, modernization.

**Keywords:** *adaptive management, adaptive strategies, sustainable development, destabilizing factors, corporate motivation, monitoring of adaptive technologies implementation.*