

УДК 336.71

Євгенія ОЛЕФІР

## **МЕХАНІЗМ АДАПТАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ ДО ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ**

---

*Розкрито сутність дефініції “механізм адаптації банківської системи” до особливостей фінансово-економічного простору, презентовано власне бачення сутності поняття “фінансово-економічний простір”, його основних складових. Показано взаємозв’язок між системою адаптації та механізмом. Визначено основні компоненти, що належать до системи адаптації банківської системи. Побудовано механізм адаптації банківської системи з розмежуванням тих методів та способів, які найдоцільніше використовувати за певного стану економіки та фінансових ринків (піднесення/спад).*

**Ключові слова:** механізм адаптації банківської системи, фінансово-економічний простір, система адаптації, форми, способи, методи адаптації, важелі, забезпечення процесу адаптації.

---

**Евгения ОЛЕФИР**

**Механизм адаптации банковской системы к финансово-экономическому пространству**

*Раскрыта сущность дефиниции “механизм адаптации банковской системы” к особенностям финансово-экономического пространства и представлено собственное видение сущности понятия “финансово-экономическое пространство”, его основных составляющих. Показана взаимосвязь между системой адаптации и механизмом. Определены основные компоненты, входящие в систему адаптации банковской системы. Построен механизм адаптации банковской системы с разграничением тех методов и способов, которые целесообразно использовать при определенном состоянии экономики и финансовых рынков (подъем / спад).*

**Ключевые слова:** механизм адаптации банковской системы, финансово-экономическое пространство, система адаптации, формы, способы, методы адаптации, рычаги, обеспечение процесса адаптации.

---

**Yevheniia OLEFIR**

**Mechanism of adaptation of the banking system to the financial-economic space**

*Introduction. As we know, today the banking system is in crisis state. In order for develop effective measures of adaptation with purpose improving its competitiveness at international level we have to take into account the close relationship between banking system and economy of the country, the state of financial markets. Thus, the study of processes of adaptation should be in the financial-economic space in which arise recessions, crises and occur processes of growth.*

© Євгенія Олефір, 2016

**Purpose.** *In this connection the purpose of the article is the development of theoretical and methodological aspects of building a mechanism of adaptation of the banking system with allocation those methods and ways that are most appropriate for a particular state of the economy and financial markets.*

**Results.** *The main feature of building a mechanism of adaptation of the banking system is the consideration of financial-economic space features in which the system is functioning. In the article revealed the essence of the concepts of “the mechanism of adaptation of the banking system” and “financial-economic space”, determined the main components of this space and its general peculiarities and specific features. Substantiated expediency of construction of the mechanism of adaptation to the features of space (recession / growth).*

*Thus, in the result of research it was determined that the mechanism of adaptation of the banking system is realized continuously: during the recession we use one of instruments and methods, and during the rise – other. Also determined relationship between the system of adaptation and mechanism, which consists in the fact that happens influence of principles, functions, forms and appropriate ways of adaptation on action of mechanism. At the same time, leverage, ensuring and methods affect on the formation of the system of adaptation.*

*While building a mechanism of adaptation to the features the financial-economic space we determined that during economic recession most often are realized methods of dissipation and localization, during economic rise – method of active intervention. Methods of reaction, avoidance and ignoring can be used under different conditions. The most widespread instruments, which can be use at any state of the economy, are instruments of parametric form of adaptation, during the economic recession – instruments of the structural and functional forms of adaptation. In crisis periods are mainly are realized instruments of mixed form of the adaptation.*

**Conclusion.** *Our studies are important for the banks and the central bank, because selection of the appropriate form and way of adaptation, taking into account their capacity and leverage can ensure “survival” and support functioning during the economic recession and provide development during economic recovery. The practical application of the mechanism of adaptation on the example of the national banking system will be considered in details in following research.*

**Keywords:** *mechanism of adaptation of the banking system, financial-economic space, system of adaptation, forms, ways, methods of adaptation, levers, ensuring of process of adaptation.*

**JEL Classification:** G20, G21, G29.

---

---

**Постановка проблеми.** Сьогодні банківська система України “переживає” складні часи: протягом 2014–2015 рр. ліквідовано 63 банки, національна валюта девальвувала більш ніж удвічі, обсяг золотовалютних резервів перебував на критично низькому рівні, довіра до банківської системи стрімко впала (про що свідчить масовий відплив депозитів із банків), частка простроченої заборгованос-

ті за кредитами у загальній сумі кредитів складала більше 22%, збиток банківської системи на кінець 2015 р. досяг понад 66 млн. грн., велика кількість банків мала значні проблеми з ліквідністю, що змусило їх звертатися до центрального банку за значними сумами рефінансування. Все це відбувалося одночасно з погіршенням ситуації на фінансових ринках (зокрема, падіння фондових індексів,

різке зменшення капіталізації лістингових компаній фондового ринку) й загалом економіці (високий рівень інфляції, банкрутство багатьох підприємств, зменшення реальних доходів населення, падіння темпів приросту ВВП, зростання дефіциту державного бюджету тощо). Для того, щоб розробити адекватні адаптаційні заходи банківської системи, потрібно враховувати циклічність розвитку економіки країни.

Зважаючи на те, що спади/піднесення виникають у фінансово-економічному просторі, постає необхідність вивчати процеси адаптації банківської системи до цього простору. Відповідно до фаз циклу економіки та фінансових ринків необхідно обирати форми та способи адаптації, на вибір яких впливатимуть важелі, забезпечення та наявні інструменти. Тобто в даному контексті можемо говорити про дію механізму адаптації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченням процесів адаптації займалися чимало науковців, зокрема: Г. Хемел [G. Hamel], К. Прахалад [C. Prahalad], Г. Томас [G. Thomas], Д. О'Нил [G. O'Neill] [1], І. Адізес [I. Adizes] [2], К. Мейєр [K. Meyer], Д. Стен [D. Stern] [3], механізмів адаптації – Є. Галушко [4], О. Дімов [5], О. Кавтиш [6], С. Кудлаєнко [7], І. Сірік [8], Н. Янченко [9] та ін. Проте специфіка формування механізму адаптації банківської системи до фінансово-економічного простору не досліджувалася. Крім того, невизначеними залишилися питання стосовно взаємозв'язку системи адаптації та механізму. Все це дає підстави стверджувати, що обрана тематика є досить актуальною, особливо в сучасних умовах розвитку банківської системи.

**Метою статті** є удосконалення теоретико-методологічних аспектів побудови механізму адаптації банківської системи з виокремленням тих методів та способів, які найдоцільніше використовувати за певного стану економіки і фінансових ринків.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність поняття “механізм адаптації банківської системи” до фінансово-економічного простору та визначити основні його складові;
- з'ясувати взаємозв'язок між системою адаптації та механізмом;
- побудувати власне механізм адаптації банківської системи до фінансово-економічного простору (спадів/піднесення) з урахуванням важелів і відповідного забезпечення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Великий економічний словник подає такі значення механізму (від грец. *mechané* – знаряддя, машина) – 1) послідовність станів, процесів, що визначають яку-небудь дію, явища; 2) система, пристрій, що визначає порядок якого-небудь виду діяльності; 3) внутрішній пристрій (система ланок) машини, приладу, апарату, що приводить їх в дію [10].

Г.І. Ханалієв наголошує на тому, що адаптація – це і є механізм економічних і соціальних регулювань, що дає змогу системі зберігати (змінювати) напрямок і темп розвитку незалежно від зовнішніх чинників [11]. Хоча, на нашу думку, називати адаптацію механізмом не правильно, бо процес адаптації здійснюється через механізм, але вона ним не є.

Особливої уваги заслуговує визначення, яке пропонує С.В. Кудлаєнко Науковець зазначає, що економічний механізм адаптації підприємства до кризових умов – це сукупність економічних засобів (способів, методів, важелів, нормативів, показників), застосування яких сприяє досягненню цілей підприємства в умовах кризи, шляхом адаптації внутрішнього середовища підприємства (фінансової, виробничої, організаційної, управлінської сфер) [7]. Позитивним аспектом є те, що в цій дефініції розкрито елементи механізму та зазначено, що за-

вдяки реалізації інструментів, методів, способів відбувається виконання поставлених завдань процесу адаптації.

Не можна не погодитися з твердженням, що механізм адаптації та механізм будь-якого іншого процесу мають спільні й відмінні риси. Спільними є економічні, фінансові, соціальні, правові важелі, які діють незалежно від того, механізм якого процесу будуємо, та наявне забезпечення – фінансове, організаційне, інституційне, нормативно-правове, техніко-технологічне, інформаційне, інтелектуальне та методичне. Відмінними рисами є методи, які використовуються для вирішення завдань певного процесу (наприклад, у механізмі антикризового управління – методи управління, у механізмі адаптації – методи адаптації, у механізмі процесу інвестування – методи управління, оцінки інвестиційних проектів) та інструменти, які також є специфічними для конкретного процесу.

При побудові механізму адаптації банківської системи будемо використовувати ті ж важелі та види забезпечення, про які зазначалося вище. На основі запропонованих нами форм адаптації банківської системи (параметрична, структурна, функціональна, змішана) виокремимо для кожної з них відповідні інструменти. З нашої точки зору, доцільно розподілити інструменти на рівень центрального банку та самих банків, оскільки вони різняться за масштабами дії: інструменти рівня регулятора мають широку дію та в основному стосуються банківської системи загалом, а інструменти рівня банків – більш локальну дію, пов'язані з конкретним суб'єктом системи.

Параметрична форма адаптації передбачає зміну нормативних актів, показників діяльності, впровадження нових методів роботи, продуктів, тобто того, що не потребуватиме зміни структури та функцій. При цьому структурна форма означає вжиття таких за-

ходів адаптації, які змінюють структуру банку, регулятора чи банківської системи. Функціональна форма полягає у зміні/перерозподілі виконуваних функцій підрозділів банку, центрального банку та системи загалом.

Головною відмінною рисою запропонованого механізму адаптації банківської системи є врахування при його побудові особливостей фінансово-економічного простору, в якому функціонує система.

Що ж таке фінансово-економічний простір та чим він відрізняється, наприклад, від фінансово-економічної системи? Фінансово-економічний простір є сукупністю фінансово-економічних відносин, які характеризуються масштабністю взаємозв'язків між інститутами з приводу формування, розподілу, використання ресурсів та можуть видозмінюватися під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників.

При цьому такий простір наділений як загальними рисами (неоднорідність, багатоманітність, тривимірність, анізотропність, адаптивність, інтегративність, протяжність, вимірність, інформаційність, інноваційність), так і особливостями (під особливостями розумітимемо фази циклу економіки та розвитку фінансових ринків (спад/піднесення), які визначають стан інститутів цього простору, впливають на їхні взаємовідносини та на формування, розподіл, перерозподіл ресурсів).

Варто також зазначити, що основною різницею між поняттями "простір" та "система" є те, що простір є вимірним. Існує чимало дискусій серед науковців стосовно того, якими ж показниками вимірювати фінансово-економічний простір. Ми вважаємо, що його можна вимірювати обсягом інститутів, їх насиченістю на різних ринках і співвідношенням на різних територіях тощо. Те саме можна сказати й про ресурси. Хоча думка науковців В. П. Бауера та В. І. Авдійського щодо введення індикаторів обсягу, якості й інтенсивності економічного простору теж є раціональною [12].

З'ясувавши сутність вищерозглянутих понять, можемо сказати, що механізм адаптації банківської системи до особливостей фінансово-економічного простору – це сукупність методів адаптації, фінансового, організаційного, інституційного, нормативно-правового забезпечень, важелів та інструментів конкретних форм адаптації, реалізація яких забезпечує виживання та підтримання функціонування банківської системи у періоди спадів / депресії та розвиток у періоди піднесення / піку.

Досить важливим аспектом, на який варто звернути увагу, є розмежування понять “механізм” та “система” адаптації. У такому випадку ми дотримуємося позиції І. П. Сірік. На думку науковця, система адаптації – комплекс структур і механізмів, створених для розробки напрямків адаптації, підвищення гнучкості структури, збереження потенціалу адаптації, стимулювання спроможності до адаптації та поведінкової адаптації, скорочення періоду адаптації [8]. Як бачимо, вчений акцентує увагу на тому, що система адаптації є ширшим поняттям та охоплює відповідні механізми. Враховуючи це, можемо констатувати факт, що існує взаємозв'язок між системою і механізмом, який полягає в тому, що на дію механізму впливають принципи, функції, форми і відповідні способи адаптації, і, навпаки, діючі важелі, методи, наявне забезпечення впливають на формування системи адаптації (рис. 1).

Систему адаптації банківської системи складають принципи, функції, форми та способи. При цьому система є основою (базисом чи своєрідним полем) для побудови механізму. Обумовлюється це тим, що дія механізму має відбуватися з дотриманням принципів (умов) адаптації та забезпечувати виконання функцій, реалізація яких сприятиме ефективному здійсненню процесу пристосування. Основними принципами є: результативність, альтернативність,

гнучкість, безперервність, економічність, ефективність, принцип основної ланки, комплексність, стратегічна спрямованість; головними функціями – інформаційна, попереджувальна, контролююча, регулююча, стабілізуюча, стимулююча.

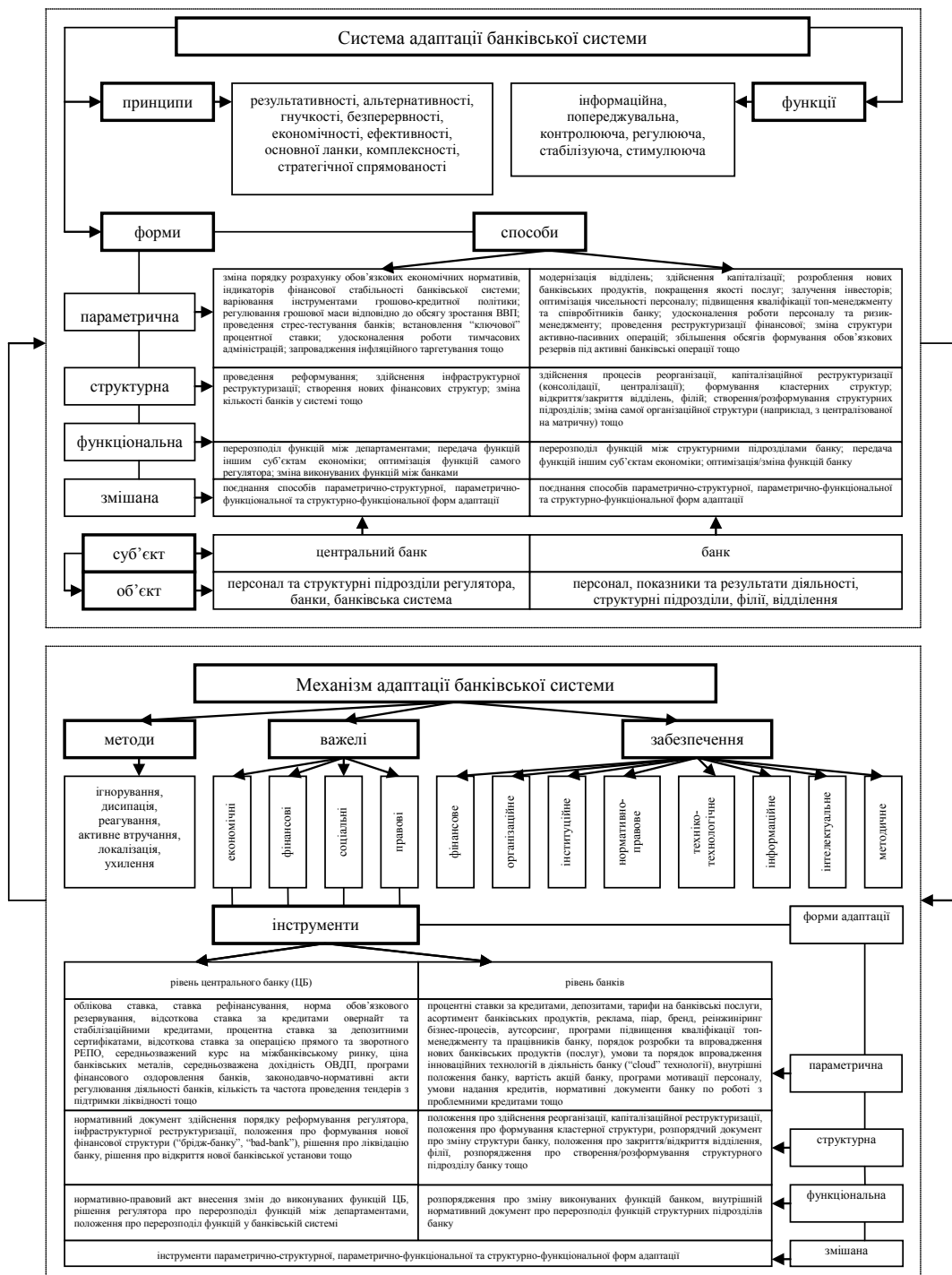
Як видно з рис. 1, для кожної форми адаптації характерні свої специфічні способи, які реалізуються на рівні регулятора та на рівні банків. Залежно від дії механізму, враховуючи особливості фінансово-економічного простору та потенціал самої банківської системи, обирається форма і відповідний спосіб адаптації, на яких більш детально зупинимося пізніше.

Переходячи до побудови механізму, значимо, що, по-перше, механізм адаптації банківської системи реалізовується постійно за будь-яких станів економіки (під час спаду використовуються одні інструменти та методи, а під час піднесення – інші). По-друге, у запропонованому нами механізмі не передбачені суб'єкт та об'єкт, оскільки вивчається не адаптивне управління, а сам процес адаптації, у рамках якого реалізація певних адаптаційних заходів може відбуватися неусвідомлено без впливу суб'єкта на об'єкт.

Крім цього, суб'єкт та об'єкт є складовими системи, а не механізму. По-третє, враховується взаємозв'язок між системою та механізмом, про який йшлося вище. По-четверте, акцентується увага на особливостях фінансово-економічного простору при виборі інструментів та методів адаптації. В узагальненому вигляді цей механізм показано на рис. 2.

З рис. 2 бачимо, що складовими механізму є методи адаптації, важелі, інструменти та відповідне забезпечення. Під час вивчення процесів адаптації банківської системи нами було з'ясовано, що основними її методами є:

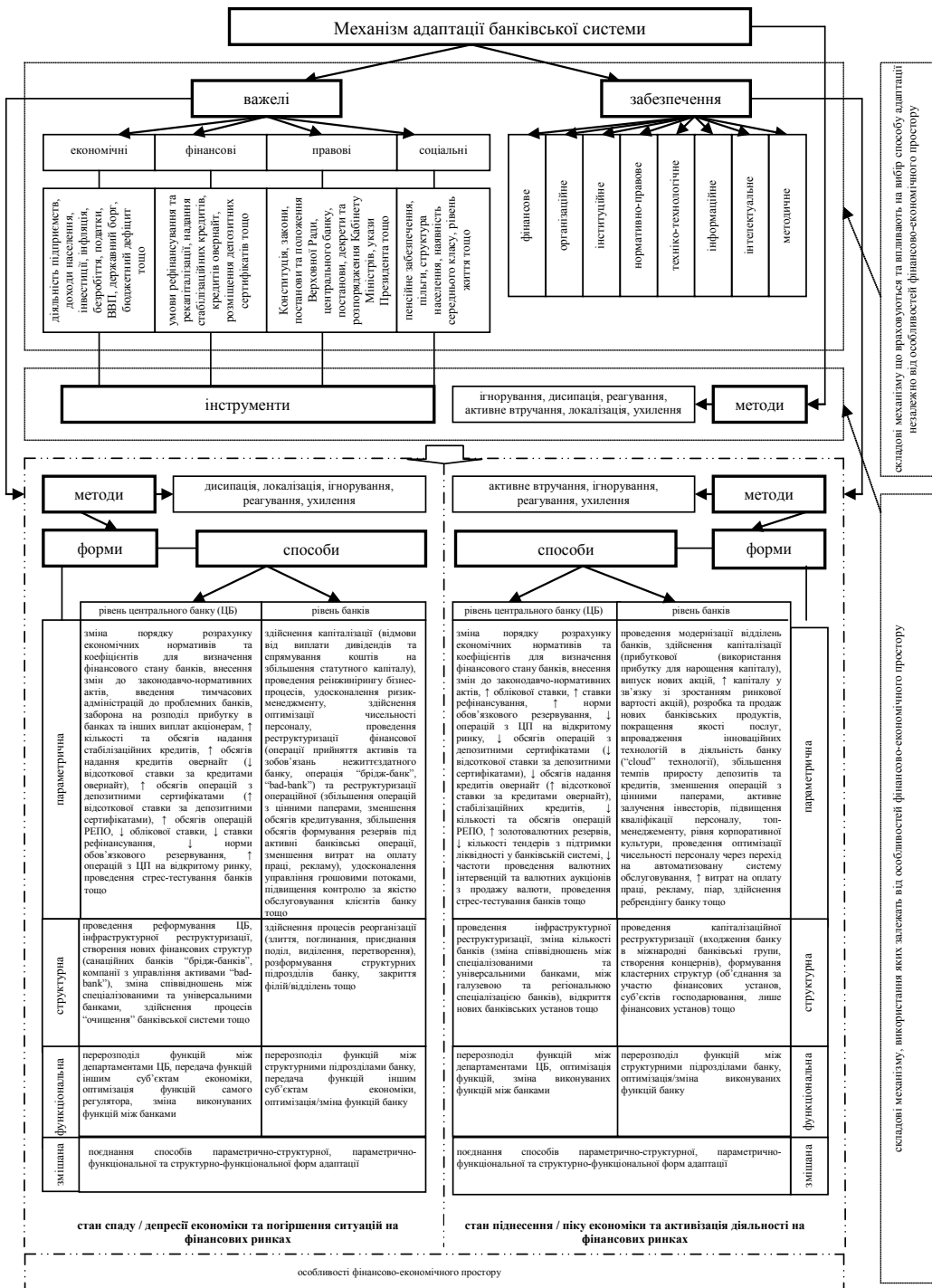
- ігнорування – передбачає “не звертати увагу” й продовжувати виконувати



**Рис. 1. Взаємозв'язок між механізмом адаптації банківської системи та системою адаптації\***

\* Побудовано автором.

# БАНКІВСЬКА СИСТЕМА І БАНКІВСЬКІ ПОСЛУГИ



**Рис. 2. Механізм адаптації банківської системи до особливостей фінансово-економічного простору\***

\* Побудовано автором.

свою роботу відповідно до визначених завдань (цей метод в кінцевому підсумку призведе або до упущення можливостей для розвитку, або виникнення проблем);

- дисипація – розподіл негативного впливу за рахунок інтеграції з іншими учасниками (цей метод подібний до розподілу ризику, але в цьому контексті передбачається виникнення залежності від іншого суб'єкта чи, наприклад, злиття банків);
- реагування – полягає у визначенні проблемних зон у діяльності банківської системи і прийняття рішень щодо їх усунення;
- активне втручання – полягає у вивченні та використанні передового зарубіжного досвіду щодо трансформації банківської системи, принципів, методів роботи, впровадження новацій у банківських продуктах, технологіях з метою забезпечення розвитку банківської системи та підвищення рівня її конкурентоспроможності;
- локалізація – відокремлення (ізоляція) негативних впливів на функціонування банківської системи;
- ухиляння – уникнення співпраці з ненадійними партнерами банків, клієнтами з сумнівною репутацією, відмова від участі у певних проектах.

На вибір того чи іншого методу впливає, по-перше, особливість фінансово-економічного простору, по-друге, наявний потенціал системи, по-третє, важелі. Якщо простежити частоту використання певних методів, то можемо констатувати факт, що при спадах найчастіше реалізуються методи дисипації та локалізації, а при піднесенні – активного втручання. Щодо методів реагування, ігнорування та ухиляння, то вони застосовуються за різних фаз циклу.

Наступним (не менш важливим) елементом механізму є забезпечення, яке складається з:

- фінансового – капітал, прибуток, позичені кошти, залучені кошти, золотовалютні резерви, кошти в касі банків та на коррахунках у центральному банку, обсяг резервів під активні банківські операції тощо;
- організаційного – організаційна структура банківської системи, центрального банку, банків;
- інституційного – кількість банків, їх філій та відділень, наявність інституту, який здійснює регулювання та нагляд за банківською діяльністю;
- нормативно-правового – нормативно-правові акти центрального банку, рекомендації Базельського комітету, нормативні документи банків, інша правова база;
- техніко-технологічного – новітні технології, інновації, технічне оснащення;
- інформаційного – комунікаційна політика центрального банку та банків, прозорість діяльності, володіння інформацією про стан економіки, фінансового ринку, зміни у політичному, соціальному, екологічному середовищі, вподобання клієнтів, дії конкурентів, зарубіжна практика ведення банківського бізнесу, захищеність інформації тощо;
- інтелектуального – знання, вміння, навички, цінності, компетенції топ-менеджменту та безпосередньо працівників;
- методичного – методи збору інформації, її обробки, аналіз параметрів діяльності банків, діагностика стану банківської системи, прогнозування показників розвитку системи.

Кожна із вищезазначених складових забезпечення є досить важливою для успішного здійснення процесу адаптації. Адже, враховуючи їх, обирається форма, спосіб та



метод адаптації. На такий вибір, безумовно, впливають і важелі, які стимулюють або обмежують застосування певних адаптаційних заходів. Серед важелів механізму адаптації банківської системи доцільно виокремити: економічні (приспособлення росту грошової маси відповідно до зростання ВВП, процентні ставки за кредитами до рівня інфляції), соціальні (орієнтування на бажання та потреби клієнтів), правові (адаптація до законодавчо-нормативних актів регулятора, органів державної влади), фінансові (санкції та стимули, умови рефінансування та рекапіталізації, надання стабілізаційних кредитів, кредитів овернайт тощо).

Якщо повернутися до рис. 1, то побачимо, що інструменти адаптації розподілені за рівнями: на рівень центрального банку та на рівень банків з урахуванням застосування конкретних форм адаптації (параметрична, структурна, функціональна та змішана). Приведення в дію певного інструменту залежить від забезпечення, важелів, потенціалу банківської системи та особливостей фінансово-економічного простору.

Найпоширенішими інструментами, які використовуються за будь-якої фази економіки, є інструменти параметричної форми адаптації, у той час, як інструменти структурної та функціональної форм адаптації реалізуються здебільшого під час спадів. У кризові періоди майже завжди використовуються інструменти змішаної форми, що передбачає поєднання інструментів параметричної, функціональної та структурної форм адаптації.

Методи адаптації у поєднанні з інструментами відповідних форм адаптації забезпечують реалізацію способів адаптації. У нашому дослідженні під способами адаптації розумітимемо конкретні дії, які здійснюються на рівні регулятора або банків та пов'язані з вибором форми адаптації з метою виконання завдань адаптації.

З рис. 2 бачимо, що деякі способи можуть використовуватися як у періоди спаду економіки, так і піднесення. Такими способами параметричної форми адаптації на рівні банків є здійснення капіталізації, оптимізації чисельності персоналу, на рівні регулятора – внесення змін до законодавчо-нормативних актів, в порядок розрахунку обов'язкових економічних нормативів, коефіцієнтів для визначення фінансового стану банків, проведення валютних інтервенцій, стрес-тестування банків.

Способами структурної форми адаптації на рівні банків є проведення капіталізаційної реструктуризації (входження у банківські групи, створення концернів), на рівні центрального банку – інфраструктурної реструктуризації (зміна рівневої структури банківської системи), зміни у співвідношенні між спеціалізованими та універсальними банками, між галузевою та регіональною спеціалізацією банків, зміни кількості кооперативних банків.

Способами функціональної форми адаптації на рівні банків є перерозподіл функцій між структурними підрозділами банку, оптимізація / зміна функцій банку, на рівні центрального банку – перерозподіл функцій між департаментами, оптимізація функцій самого регулятора, зміна виконуваних функцій між банками.

Способами змішаної форми на рівні регулятора та банків є поєднання вищезазначених способів.

Проте є такі способи адаптації, які реалізуються лише у виняткових ситуаціях: під час спаду, або піднесення економіки (рис. 2).

Варто зауважити, що дія механізму адаптації не завжди може мати конструктивні наслідки. Як показує практика, є досить багато випадків, коли маємо деструктивні наслідки. Така ситуація зумовлюється різними факторами, наприклад, нераціонально обраним інструментом, не врахуванням певних важелів, помилками в прогнозуванні розвитку

подій, виникненні непередбачених обставин тощо. У зв'язку з цим має враховуватися ризик неадаптації. За допомогою вищепи-саного механізму здійснюється безпосередньо процес адаптації, який направлений на досягнення мети та вирішення поставлених завдань. Побудова безпосередньо такого процесу та апробація механізму адаптації на прикладі вітчизняної банківської системи і є предметом подальшого дослідження.

**Висновки.** Отже, на основі проведеного аналізу існуючих підходів до побудови механізму адаптації з'ясовано, що механізм адаптації банківської системи до особливостей фінансово-економічного простору є сукупністю методів адаптації, фінансового, організаційного, інституційного та нормативно-правового забезпечень, важелів та інструментів конкретних форм адаптації (параметрична, структурна, функціональна, змішана), реалізація яких забезпечує виживання та підтримання функціонування банківської системи у періоди спадів / депресії та розвиток у періоди піднесення / піку.

Взаємозв'язок між системою адаптації та механізмом обумовлений дією принципів, функцій, форм і відповідних способів адаптації. І, навпаки, важелі (економічні, фінансові, правові, соціальні), методи, відповідне забезпечення впливають на формування системи адаптації.

Побудова механізму адаптації банківської системи до особливостей фінансово-економічного простору дала змогу констатувати факт, що при спадах економіки найчастіше реалізуються методи дисипації та локалізації, а при піднесенні – активного втручання. Методи реагування, ігнорування й ухиляння застосовуються за різних фаз циклу. Найпоширенішими інструментами, які використовують за будь-якого стану економіки, є інструменти параметричної форми адаптації. Під час спадів приводяться в дію інструменти структурної та функціональної

форм адаптації, у кризові періоди – інструменти змішаної форми.

### Список використаних джерел

1. Хэмел Г. *Стратегическая гибкость* / Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2005. – 384 с.
2. Адизес И. *Интеграция: выжить и стать сильнее в кризисные времена* / Ицхак Калдерон Адизес ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. – 128 с.
3. Мейер К. *Живая организация: Компания как живой организм: Грядущая конвергенция информатики, нанотехнологии, биологии и бизнеса* / К. Мейер, Д. Стэн. – М. : Добрая книга, 2007. – 368 с.
4. Галушко Е.С. *Обоснование организационно-экономического механизма адаптации предприятия* / Е.С. Галушко, С.А. Галушко // *Збірник наукових праць : Вісник СевНТУ. – Сер. "Економіка і фінанси"*. – 2012. – Вип. 130. – С. 43–47.
5. Димов О.Д. *Формирование механизма адаптации промышленных корпораций к воздействию внешней среды* : автореф. дисс. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность)" / О.Д. Димов. – Оренбург, 2012. – 26 с.
6. Кавтиш О.П. *Адаптаційний механізм корпораций: суть і особливості реалізації* / О.П. Кавтиш // *Бізнес Інформ*. – 2013. – № 7. – С. 313–320.
7. Кудлаєнко С.В. *Наукові засади формування економічного механізму адаптації підприємств до кризових умов* / С.В. Кудлаєнко // *Вісник Хмельницького національного університету*. – 2011. – № 5. – Т. 2. – С. 33–36.
8. Сірік І.П. *Обґрунтування управлінських рішень в умовах адаптації підприємства до змін ринкового середовища* : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.04 / І.П. Сірік. – Суми, 2012. – 245 с.
9. Янченко Н.В. *Організаційно-економічний механізм адаптивного управління на підприємствах залізничного транспорту* / Н.В. Янченко //

Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 34. – С. 354–357.

10. Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азриляна. – 7-е изд., доп. – М. : Институт новой экономики, 2008. – 1472 с.

11. Ханалиев Г.И. Развитие системы управления адаптацией автомобильного транспорта в условиях экономической среды : автореф. дисс. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 “Экономика и управление народным хозяйством” / Г.И. Ханалиев. – Ставрополь, 2006. – 21 с.

12. Песоцкий А. Методические основы формирования системы комплексного мониторинга экономической безопасности Российской Федерации : автореф. дисс. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 “Экономика и управление народным хозяйством (макрэкономика)” / А. Песоцкий. – СПб., 2008. – 21 с.

### References

1. Hemel, G., Prahalad, K., Tomas, G., O'Nil, D. (2005). *Strategicheskaya gibkost [Strategic flexibility]*. St. Petersburg [in Russian].

2. Adizes, I. (2009). *Integraciya: vyizhit i stat silnee v krizisnye vremena [Integration: survive and become stronger in times of crisis]*. Moscow: Alpina Business Books [in Russian].

3. Meyer, K., Stjen, D. (2007). *Zhivaya organizaciya: Kompaniya kak zhivoy organizm: Gryaduschaya konvergenciya informatiki, nanotekhnologii, biologii i biznesa [The Living organization: The company as a living organism: The coming convergence of informatics, nanotechnology, biology and business]*. Moscow: Good Book [in Russian].

4. Galushko, E.S., Galushko, S.A. (2012). *Obosnovanie organizatsionno-ekonomicheskogo mehanizma adaptacii predpriyatiya [Substantiation of organizational-economic mechanism of adaptation of the enterprise]*. Zbirnyk naukovykh prats: Visnyk SevNTU. Seriya: Ekonomika i finansy – Collection of scientific works: Bulletin of SevNTU. Series: Economics and Finance, 130, 43–47 [in Ukrainian].

5. Dimov, O.D. (2012). *Formirovaniye mehanizma adaptatsii promyshlennykh korporatsiy k vozdeystviyu vneshney sredy [Formation of the mechanism*

*of adaptation of industrial corporations to the effects of the environment]*. Thesis 08.00.05. Orenburg [in Russian].

6. Kavtysh, O.P. (2013). *Adaptatsiyni mekhanizm korporatsii: sut i osoblyvosti realizatsii [Mechanism adaptation of corporations: the nature and features of realization]*. Biznes Inform – Business Inform, 7, 313–320 [in Ukrainian].

7. Kudlaienko, S.V. (2011). *Naukovi zasady formuvannya ekonomichnoho mekhanizmu adaptatsii pidpriemstv do kryzovykh umov [Scientific aspects of the formation economic mechanism of adaptation of enterprises to the crisis conditions]*. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of the Khmelnytsky National University, 5, 33–36 [in Ukrainian].

8. Sirik, I.P. (2012). *Obgruntuvannya upravlinskykh rishen v umovakh adaptatsii pidpriemstva do zmin rynkovoho seredovyscha [Justification managerial decisions in condition adaptation of company to changes in the market environment]*. Thesis 08.00.04. Sumy [in Ukrainian].

9. Yanchenko, N.V. (2011). *Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm adaptivnoho upravlinnia na pidpriemstvakh zaliznychnoho transportu [Organizational-economic mechanism of adaptive management on enterprises of railway transport]*. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of the economy of transport and industry, 34, 354–357 [in Ukrainian].

10. Azrilijan, A.N. (Eds.) (2008). *Bolshoy ekonomicheskij slovar [Great Dictionary of Economics]*. Moscow: Institute of New Economy [in Russian].

11. Hanaliev, G.I. (2006). *Razvitie sistemy upravleniya adaptatsiye avtomobilnogo transporta v usloviyah ekonomicheskoy sredy [Development of the system of management of adaptation of road transport in the conditions of the economic environment]*. Thesis 08.00.05. Stavropol [in Russian].

12. Pesockiy, A. (2008). *Metodicheskie osnovi formirovaniya sistemy kompleksnogo monitoringa ekonomicheskoy bezopasnosti Rossiyskoy Federatsii [Methodical bases of formation of complex monitoring of Economic Security of the Russian Federation]*. Thesis 08.00.05. St. Petersburg [in Russian].

Стаття надійшла до редакції 09.03.2016