

УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК 338.1:658.1

DOI <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.2.36>

Ю. О. ДЖЕРЕЛЮК

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
ORCID: 0000-0002-2213-8444

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ АДАПТАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТІЙКОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Збереження високого рівня антикризової стійкості є ключовим для забезпечення успішного розвитку туристичних підприємств на довгострокову перспективу в умовах постійних змін і конкуренції. Туристичним підприємствам необхідно мати високий рівень гнучкості, адаптивності та здатності до швидкого реагування на зміни. За таких умов для підприємства основним завданням діяльності є формування адаптаційного потенціалу забезпечення антикризової стійкості. У статті теоретично обґрунтовано методичний підхід до оцінювання адаптаційного потенціалу забезпечення антикризової стійкості туристичного підприємства. Визначено ключові показники оцінки адаптаційних можливостей туристичного підприємства для успішної адаптації до змін у бізнес-середовищі. Наведено результати оцінки впливу адаптаційних можливостей на забезпечення складових антикризової стійкості, розрахунку адаптаційного потенціалу забезпечення складових антикризової стійкості туристичного підприємства. Зазначено, що оцінювання адаптаційного потенціалу сукупно з функціональними складовими антикризової стійкості вирішує проблему мобілізації внутрішніх резервів туристичного підприємства задля створення умов ефектної діяльності підприємств в умовах нестабільності ринку. Для забезпечення своєчасної адаптивної реакції на зміну чинників зовнішнього середовища запропоновано управлінські рішення для окремих рівнів адаптаційного потенціалу забезпечення антикризової стійкості (високий, достатній, задовільний, низький), практична реалізація яких створює можливість нівелювання негативного впливу чинників зовнішнього середовища та використання внутрішніх адаптаційних можливостей туристичного підприємства.

Ключові слова: антикризова стійкість, адаптаційний потенціал, адаптаційні можливості, резерви підвищення, оцінювання, складові стійкості, туристичне підприємство.

J. O. DZHERELIUK

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor at the Department of Management, Marketing and Tourism
Kherson National Technical University
ORCID: 0000-0002-2213-8444

METHODICAL APPROACH TO THE ASSESSMENT OF THE ADAPTATION POTENTIAL OF ENSURING ANTI-CRISIS SUSTAINABILITY OF THE TOURISM ENTERPRISE

Maintaining a high level of anti-crisis sustainability is key to ensuring successful long-term development of tourism enterprises in conditions of constant change and competition. Tourism companies need to have a high level of flexibility, adaptability and ability to respond quickly to changes. Under such conditions, the main task of the tourism enterprise is the formation of adaptation potential to ensure anti-crisis sustainability. The article theoretically substantiates the methodological approach to assessing the adaptation potential of ensuring the anti-crisis sustainability of a tourism enterprise. The key indicators for assessing the adaptive capabilities of a tourism enterprise for successful adaptation to changes in the business environment have been determined. The results of the assessment of the impact of adaptation opportunities on ensuring the components of anti-crisis sustainability, the calculation of the adaptation potential of ensuring the components of anti-crisis sustainability and the assessment of potential reserves for increasing the components of anti-crisis sustainability of the tourism enterprise are given. It is noted that the assessment of the adaptation potential together with the functional components of anti-crisis sustainability solves the problem of mobilizing the internal reserves of the tourism enterprise in order to create the conditions for the effective operation of enterprises in conditions of market instability. In order to ensure a timely adaptive response to changes in external environmental factors, management solutions are proposed for individual levels of the adaptive potential of ensuring anti-crisis sustainability (high, sufficient, satisfactory, low), the practical implementation of which creates the possibility of leveling the negative impact of external environmental factors and using the internal adaptive capabilities of the tourism enterprise.

Key words: anti-crisis sustainability, adaptation potential, adaptation opportunities, promotion reserves, evaluation, components of sustainability, tourism enterprise.

Постановка проблеми

Сучасні туристичні підприємства функціонують в умовах, що характеризуються високою динамічністю та нестабільністю ринку. Підприємствам потрібно постійно пристосовуватися до змін, щоб зберегти або покращити своє конкурентне положення. За таких умов підприємствам необхідно мати високий рівень гнучкості, адаптивності та здатності до швидкого реагування на зміни. Зовнішнє середовище включає широкий спектр чинників, які не контролюються самим підприємством, але можуть впливати на антикризову стійкість. Ефективна реакція на кризові ситуації вимагає попереднього планування, уважного аналізу та прийняття стратегічних рішень для забезпечення стійкості та успішності бізнесу. Туристичні підприємства мають бути гнучкими і адаптивними до змін, що відбуваються в кризових ситуаціях, бути готовими швидко переключати свої ресурси, стратегії та процеси, щоб відповідати новим умовам функціонування. За таких умов для туристичного підприємства основним завданням діяльності є формування адаптаційного потенціалу забезпечення антикризової стійкості. Збереження високого рівня адаптаційного потенціалу забезпечення антикризової стійкості є ключовим для успіху підприємства в умовах постійних змін і конкуренції, адаптаційний потенціал дозволяє бізнесу не лише пристосовуватися до змін, але й активно реагувати на них, утримуючи свою конкурентоспроможність та забезпечуючи успішний розвиток на довгострокову перспективу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідженню різних аспектів антикризового управління на підприємствах присвячені праці таких провідних зарубіжних та вітчизняних дослідників, як: В. О. Василенко, Н. В. Зленко, Л. О. Лігоненко, О. І. Маслак, В. І. Павлюк, С. Т. Пілецька, О. О. Терещенко, Р. С. Шаранов, З. Є. Шершньова та ін. Питання забезпечення стійкості підприємств досліджувалися в працях О. В. Герєги, Т. В. Пономаренко, Д. С. Ревенка, О. В. Семененко, В. М. Ячменьової та інших. Дослідженню теорії адаптаційного потенціалу підприємств, питанням його оцінювання та різних аспектів управління присвячено наукові праці Т. Т. Аскерова, В. А. Гросул, О. Г. Нефедової, О. Б. Поліщук, Я. В. Юрман та ін., але незважаючи на велику кількість досліджень і наукових розробок в даному напрямку, недостатньо опрацьованим залишається питання обґрунтування методичного підходу до оцінювання адаптаційного потенціалу забезпечення антикризової стійкості туристичного підприємства.

Формулювання мети дослідження

Метою статті є обґрунтування методичного підходу до оцінювання адаптаційного потенціалу забезпечення антикризової стійкості туристичного підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження

Стійкість туристичних підприємств є важливою, оскільки туристична галузь піддається впливу різноманітних чинників, таких як економічні коливання, природні катастрофи, політичні нестабільності, зміни в смаках та уподобаннях споживачів, технологічні зміни та інші.

Автором сформовано цілісну систему показників оцінювання рівня забезпечення антикризової стійкості туристичного підприємства. Формування показників блоку «внутрішня антикризова стійкість» необхідно для характеристики рівня забезпечення операційної антикризової стійкості; маркетингово-інноваційної антикризової стійкості; фінансово-інвестиційної антикризової стійкості; кадрової антикризової стійкості; управлінської антикризової стійкості; інформаційної антикризової стійкості. Формування показників блоку «зовнішня антикризова стійкість» необхідно для характеристики ступеня антикризової стійкості підприємства щодо факторів мезооточення: антикризова стійкість щодо партнерів, антикризова стійкість щодо попиту на продукцію, антикризова стійкість щодо конкурентів [1].

До основних теоретичних підходів щодо сутності поняття «адаптація» слід віднести наукові трактування, що базуються на розумінні адаптації як властивості системи; процес пристосування або процес реакції на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності; здатність змінювати параметри та функції при зовнішніх впливах; здатність реагувати на мінливість умов функціонування; процес встановлення динамічної стійкої рівноваги між зовнішнім та внутрішнім середовищами підприємства; складова управління змінами підприємства [2–3]. Проведений аналіз теоретичних підходів до змістовного наповнення поняття «адаптація» показав, що майже всі визначення не враховують здатність суб'єкта до безкризового функціонування. На думку Грінченко Р. В. [4] саме здатність гнучко реагувати на зміну зовнішніх умов шляхом пристосування внутрішніх характеристик і є адаптаційними можливостями підприємства. Отже, адаптаційні можливості є ключовим елементом для підвищення рівня антикризової стійкості підприємства. Оцінка адаптаційних можливостей туристичного підприємства може включати різноманітні показники, які відображають його здатність ефективно реагувати на зміни в середовищі та впроваджувати необхідні зміни для забезпечення антикризової стійкості. Адаптаційні можливості підприємства в сучасних ринкових умовах залежать від вміння керівництва підприємства управляти його адаптаційним потенціалом. У сучасних ринкових умовах туристичні підприємства мають важливу потребу у розвитку та використанні адаптаційних можливостей для успішної адаптації до змін у бізнес-середовищі. Ключовими показниками оцінки адаптаційних можливостей туристичного підприємства є: використання новітніх технологій та цифрових інновацій для бізнес-процесів, покращення комунікації з клієнтами, підвищення ефективності управління та створення

нових цифрових турпродуктів, розробка та підтримка вебсайту, мобільних додатків та інших цифрових платформ для бронювання, планування подорожей та забезпечення зручності для клієнтів (AM_1); стратегічне партнерство – розвиток стратегічного партнерства, університетами або іншими учасниками для спільного вирішення викликів та використання нових можливостей (AM_2); спрямованість на потреби та вимоги клієнтів шляхом впровадження стратегій CRM, персоналізованих послуг та програм лояльності, розширення асортименту послуг відповідно до змін потреб та уподобань споживачів (AM_3); можливість забезпечення високого рівня якості обслуговування та задоволення потреб клієнтів шляхом індивідуального підходу до кожного споживача (AM_4); здатність швидко адаптувати асортимент турпродуктів і послуг до змін потреб та очікувань клієнтів, включаючи розробку нових турпродуктів або модифікацію існуючих (AM_5); здатність забезпечувати високий рівень фінансової стійкості підприємства в умовах невизначеності (AM_6); можливість оперативного пристосовуватись до змін ринку, швидко змінювати обсяги та типи обслуговування для відповіді на зміни попиту та умови ринку (AM_7).

Отже, актуальним є оцінити вплив адаптаційних можливостей туристичного підприємства на складові його антикризової стійкості за бальною шкалою, а саме: значення «0» ставиться, якщо адаптаційна можливість не впливає на підвищення складової антикризової стійкості (резерв росту відсутній); значення «1» ставиться, якщо адаптаційна можливість незначно впливає на підвищення складової антикризової стійкості; значення «2» ставиться, якщо адаптаційна можливість має помірний вплив на підвищення складової антикризової стійкості; значення «3» ставиться, якщо адаптаційна можливість має середню ступінь впливу на підвищення складової антикризової стійкості; значення «4» ставиться, якщо адаптаційна можливість має істотну силу впливу на підвищення складової антикризової стійкості; значення «5» ставиться, якщо адаптаційна можливість має високу силу впливу на підвищення складової антикризової стійкості (значний резерв росту). Результати експертної оцінки узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1

Результати експертної оцінки впливу адаптаційних можливостей на забезпечення складових антикризової стійкості туристичного підприємства ТОВ «АРТревел.кс»

Адаптаційні можливості (AM_i)	Складові антикризової стійкості підприємства								
	Операційна антикризова стійкість	Маркетингово-інноваційна антикризова стійкість	Фінансово-інвестиційна антикризова стійкість	Управлінська антикризова стійкість	Інформаційна антикризова стійкість	Кадрова антикризова стійкість	Антикризова стійкість щодо партнерів	Антикризова стійкість щодо конкурентів	Антикризова стійкість щодо споживачів
AM_1	3,56	3,44	4,11	3,44	3,33	3,44	1,78	3,67	4,22
AM_2	3,89	2,33	3,89	3,11	3,00	3,11	2,00	3,22	2,67
AM_3	3,33	3,22	3,89	2,89	2,89	4,22	1,56	3,44	3,22
AM_4	4,22	2,78	4,00	3,56	3,56	3,89	2,22	3,44	3,78
AM_5	3,78	3,44	3,33	2,67	2,67	3,56	1,67	3,22	3,44
AM_6	4,11	3,56	3,56	3,89	3,67	3,67	1,67	4,33	4,22
AM_7	3,78	3,89	4,11	3,67	3,44	3,56	1,33	4,11	3,67
Середнє значення	3,81	3,24	3,84	3,32	3,22	3,63	1,75	3,63	3,60

На сьогодні науковці приділяють увагу не тільки дослідженню адаптаційних можливостей підприємств, а й характеризують зміст поняття «адаптаційний потенціал». Заслужує на увагу тлумачення адаптаційного потенціалу Поліщук О. Б., яка визначає адаптаційний потенціал підприємства як «... всі наявні ресурси й можливості, які можуть бути задіяні для реалізації заходів, спрямованих на адаптацію до впливу внутрішніх і зовнішніх загроз у межах системи управління економічною безпекою як основи підтримання стійкості та забезпечення розвитку» [5]. Не можна повною мірою погодитися і з позицією автора, зокрема в тій частині, що йдеться виключно про «систему управління економічною безпекою як основи підтримання стійкості та забезпечення розвитку», які жодним чином не пов'язані зі здатністю підприємства до безкризового функціонування. На нашу думку, формування адаптаційного потенціалу доцільно розглядати з позиції забезпечення антикризової стійкості. Отже, адаптаційний потенціал антикризової стійкості туристичного підприємства – це здатність забезпечувати антикризову стійкість у довгостроковій перспективі під впливом негативних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Адаптаційний потенціал сприяє покращенню конкурентних позицій підприємства під впливом кризових деструктивних чинників. Забезпечення антикризової стійкості туристичного підприємства розглядається як сукупність управлінських заходів, спрямованих на забезпечення у довгостроковому періоді поступове покращення конкурентних позицій на ринку в умовах деструктивного впливу кризових чинників [1].

Ключовим аспектом оцінювання адаптаційного потенціалу забезпечення антикризової стійкості туристичного підприємства є розробка певного методичного підходу. Виходячи з результатів аналізу найбільш відомих науково-методичних підходів до оцінки рівня адаптаційного потенціалу підприємства, можна зробити висновок, що ці підходи досить складно використовувати для оцінки адаптаційного потенціалу забезпечення антикризової стійкості туристичного підприємства.

Нами запропоновано сконцентруватись на реалізації таких етапів:

1. Визначення мети та завдань оцінювання антикризової стійкості туристичного підприємства.
2. Інформаційне забезпечення процесу оцінювання: формування системи локальних показників, що описують рівень забезпечення зовнішньої та внутрішньої антикризової стійкості туристичного підприємства.
3. Формування сукупності оціночних показників, що відповідають певній складовій оцінювання антикризової стійкості туристичного підприємства.
4. Визначення інтегрального показника рівня забезпечення антикризової стійкості туристичного підприємства за відповідною складовою.
5. Оцінювання впливу адаптаційних можливостей туристичного підприємства на складові його антикризової стійкості.
6. Розрахунок величини адаптаційного потенціалу забезпечення складових антикризової стійкості туристичного підприємства.
7. Виявлення резервів підвищення складових антикризової стійкості туристичного підприємства
8. Узагальнення результатів оцінювання, формування управлінських рішень щодо використання виявлених резервів підвищення антикризової стійкості підприємства.

Виявлення резервів підвищення складових антикризової стійкості є одними із важливих завдань аналізу, це допомагає виявити потенційні можливості та ресурси, які можна використовувати для зміцнення конкурентної позиції туристичного підприємства в умовах кризи або нестабільності.

Результати розрахунку адаптаційного потенціалу забезпечення складових антикризової стійкості та потенційних резервів підвищення складових антикризової стійкості туристичного підприємства ТОВ «АРТревел.кc» наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Результати розрахунку адаптаційного потенціалу забезпечення складових антикризової стійкості туристичного підприємства ТОВ «АРТревел.кc»

Адаптаційні можливості (AM_i)	Складові антикризової стійкості підприємства									
	Операційна Антикризова стійкість	Маркетингово- інноваційна антикризова стійкість	Фінансово-інвестиційна антикризова стійкість	Управлінська антикризова стійкість	Інформаційна антикризова стійкість	Кадрова антикризова стійкість	Антикризова стійкість щодо партнерів	Антикризова стійкість щодо конкурентів	Антикризова стійкість щодо споживачів	Комплексний показник
Інтегральний показник рівня забезпечення складових антикризової стійкості	0,719	0,672	0,494	0,729	0,593	0,488	0,722	0,604	0,767	0,635
Адаптаційний потенціал забезпечення складових антикризової стійкості	0,746	0,694	0,513	0,753	0,612	0,506	0,735	0,626	0,795	0,657
Резерв підвищення складових антикризової стійкості	0,027	0,022	0,019	0,024	0,019	0,018	0,013	0,022	0,028	0,022

Аналіз результатів розрахунків, наведених у табл. 2 дозволяє зробити висновок, що туристичне підприємства ТОВ «АРТревел.кc» за всіма складовими антикризової стійкості має адаптаційний потенціал забезпечення, найвищі резерви підвищення антикризової стійкості за операційною, управлінською складовою та антикризовою стійкістю щодо споживачів.

Під резервами розуміють невикористані в повному обсязі можливості підприємства, пов'язані зі скороченням витрат виробництва та забезпеченням діяльності на конкурентному ринку [3]. Резерви у контексті забезпечення антикризової стійкості підприємства відображають адаптаційні можливості, які можуть бути використані для досягнення певних цілей або для реагування на негативні ситуації; це додаткові можливості, які підприємство може активувати або використовувати в потрібний момент для забезпечення антикризової стійкості або вирішення проблем. Характеристика рівнів адаптаційного потенціалу забезпечення антикризової стійкості туристичного підприємства та рекомендовані управлінські рішення наведено у табл. 3.

Таблиця 3

**Характеристика рівнів адаптаційного потенціалу забезпечення
антикризової стійкості туристичного підприємства**

Потенціал	Характеристика	Управлінські рішення
Високий рівень адаптаційного потенціалу (1–0,751)	Усі потенційні адаптаційні можливості використовуються на належному рівні, що дозволяє ефективно пристосовуватися до динамічних змін в зовнішньому та внутрішньому середовищі, зберігаючи при цьому конкурентоспроможність та антикризову стійкість.	Лідерство в області цінової політики, ефективна фінансово-господарська діяльність, зростання частки ринку, підвищення конкурентного статусу. Підприємство може швидко змінювати свої стратегії, процеси та продукти для адаптації до нових ринкових умов, технологій або змін у попиті споживачів. Активно впроваджувати нові ідеї та технології, розвивати нові продукти та послуги для задоволення потреб клієнтів. Персонал підприємства має не лише необхідні навички та знання, а й готовий до змін, відкритий до вдосконалення та постійного розвитку.
Достатній рівень адаптаційного потенціалу (0,75–0,51)	Адаптаційний потенціал забезпечення антикризової стійкості повністю відповідає сучасним умовам розвитку, виявлені адаптаційні можливості використовуються як конкурентна перевага, але потребують корегування бізнес-процеси з метою пристосування їх до непередбачуваних змін на ринку.	Розробка більш привабливих туристичних маршрутів, вихід на нові ринки, проведення активної маркетингової політики, індивідуальний підхід до клієнта, стимулювання процесів споживання, утримання конкурентного положення. Переглянути та змінити умови контрактів підприємства з великими іноземними туроператорами-партнерами. Впровадити програму лояльності для постійних клієнтів, систему моніторингу щодо рекламаций туристів, упроваджувати в роботу менеджерів принципи «зворотного зв'язку» зі споживачем.
Задовільний рівень адаптаційного потенціалу (0,50–0,251)	Задовільний адаптаційний потенціал забезпечення антикризової стійкості вказує на те, що підприємство може реагувати на зміни в бізнес-середовищі і залишатися конкурентоспроможним, хоча і може потребувати певних управлінських заходів для адаптації до нових умов.	Максимальна економія всіх ресурсів, реалізація рішучих дій, направлених на суттєве покращення діяльності за мінімальний проміжок часу, проникнення в нові сегменти за рахунок більш високої якості, зміцнення конкурентних позицій. Переглянути та скорегувати відповідно до запитів споживачів товарну, цінову політику підприємства. Сформувати стратегію змін, що дозволить підприємству ефективно адаптуватися до змін в бізнес-середовищі для забезпечення антикризової стійкості у довгостроковій перспективі.
Низький рівень адаптаційного потенціалу (0,25–0)	Низький адаптаційний потенціал забезпечення антикризової стійкості вказує на його обмежену здатність пристосовуватися до змін в зовнішньому та внутрішньому середовищі, що може негативно позначитися на його успішності та конкурентній позиції. Підприємство утримується від впровадження змін, навіть у випадках, коли це може бути необхідно для підтримки його конкурентоспроможності. Відсутність інновацій та новаторських підходів у діяльності.	Перебудова маркетингової та фінансової діяльності, а також діючої системи забезпечення антикризової стійкості. Реалізація нових способів поєднання обмежених ресурсів для забезпечення вищого рівня ефективності їх використання за рахунок організаційно-управлінських, маркетингових заходів, що забезпечують зміну внутрішнього середовища й адаптацію до змін зовнішнього оточення підприємства. Провести моніторинг інвестиційних проєктів з метою відхилення високоризикових та низькопробиткових ненадійних проєктів. Підвищити ефективність використання позикових фінансових ресурсів, пошук нових джерел поповнення власних коштів.

Реалізація запропонованого методичного підходу до оцінювання адаптаційного потенціалу забезпечення антикризової стійкості туристичного підприємства за своєю сутністю дозволяє ідентифікацію адаптаційного потенціалу та адаптаційних можливостей підприємств, оцінювання резервів підвищення складових антикризової стійкості та вибір управлінських рішень задля створення умов ефективної діяльності підприємств з метою досягнення мети забезпечення антикризової стійкості.

Висновки

Туристичні підприємства повинні бути гнучкими і адаптивними до змін, щоб зменшити негативні наслідки кризових ситуацій та забезпечити антикризову стійкість у довгостроковій перспективі. Підприємства мають бути готовими швидко переключати свої ресурси, стратегії та процеси, щоб відповідати новим умовам функціонування. За таких умов для туристичного підприємства основним завданням діяльності є формування адаптаційного потенціалу забезпечення антикризової стійкості. Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх застосування на вітчизняних туристичних підприємствах, що дозволить оперативно виявляти пріоритетні напрями підвищення рівня антикризової стійкості та визначати перспективи подальшого розвитку. Наведений методичний підхід дає можливість сфокусувати увагу на тих проблемних моментах у забезпеченні антикризової стійкості туристичного підприємства, які повинні підлягати негайному усуненню та подальшому найдетальнішому аналізу задля запобігання повторення подібних ситуацій у майбутньому з метою мобілізації управлінських зусиль на ключових аспектах активізації функціональних можливостей адаптації. Подальші дослідження будуть присвячені оцінюванню ефективності управління адаптаційним потенціалом забезпечення антикризової стійкості туристичного підприємства.

Список використаної літератури

1. Джерелюк Ю. О. Антикризова стійкість підприємств у конкурентному середовищі: теорія, методологія та практика : монографія. Херсон : Вид-во ПП Вишемирський В. С., 2018. 454 с.
2. Nosachenko A. A., Baldzhy M. D. System approach to reserve detection and evaluation in increasing competitiveness of wholesale trading enterprises. New trends in the economic systems management in the context of modern global challenges: collective monograph / Scientific edited by M. Bezpartochnyi. Sofia: VUZF Publishing House «St. Grigorii Bogoslov», 2020. P. 224–233.
3. Grosul V., Zubkov S., Kalenik K., Askerov T. Assessment of level of adaptability to external environment factors of ukrainian retail trade enterprises. *Revista ESPACIOS*. 2020. №41(29). P. 4–44.
4. Hrinchenko R. V. Implementation of adaptation to changes as a company`s management element. *European journal of economics and management*. 2019. Vol. 5, Issue 4. P. 93–97.
5. Поліщук О. Б. Адаптаційний потенціал як основа формування адаптивно-орієнтованої системи управління економічною безпекою підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2022. Випуск 63. С. 82–87.

References

1. Dzhereliuk J. O. (2018). Antykryzova stiiikist pidpriemstv u konkurentnomu seredovyshchi: teoriia, metodolohiia ta praktyka : monohrafiia [Anti-crisis sustainability of enterprises in a competitive environme: theory, methodology and practice : monograph]. Kherson : Vyd-vo PP Vyshemyrskyi V. S., 454 p. [in Ukraine]
2. Nosachenko A. A., Baldzhy M. D. (2020). System approach to reserve detection and evaluation in increasing competitiveness of wholesale trading enterprises. New trends in the economic systems management in the context of modern global challenges: collective monograph / Scientific edited by M. Bezpartochnyi. Sofia: VUZF Publishing House «St. Grigorii Bogoslov», pp. 224–233. [in Ukraine]
3. Grosul V., Zubkov S., Kalenik K., Askerov T. (2020). Assessment of level of adaptability to external environment factors of ukrainian retail trade enterprises. *Revista ESPACIOS*. no. 41(29). pp. 4–44. [in Ukraine]
4. Hrinchenko R. V. (2019). Implementation of adaptation to changes as a company`s management element. *European journal of economics and management*. 2019. Vol. 5, Issue 4. pp. 93–97. [in Ukraine]
5. Polishchuk O. B. (2022). Adaptatsiinyi potentsial yak osnova formuvannia adaptyvno-orientovanoi systemy upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva [Adaptation potential as a basis for the formation of an adaptive-oriented management system for economic security of the enterprise]. *Market Infrastructure*. no. 63. pp. 82–87. [in Ukraine]