

The measures to improve the state of domestic insurance market are proposed, in particular, by introducing the insurance ombudsman institution. The direct and indirect advantages of the insurance ombudsman for all participants in the insurance market are identified. It is shown that the insurance ombudsman promotes the improvement of insurance standards, reveals weaknesses in the practice of providing insurance services. For clients of insurance companies, the benefits will be manifested in reducing costs in resolving complaints. For insured entities, the ability to enforce their legitimate rights increases. Regarding the state, the institution of the property insurance ombudsman will reduce the burden on the courts and reduce the transaction costs of supervision in the industry.

The necessity of establishing a private insurance ombudsman institution in Ukraine is proved. It is stated that it is not the state that should act as the subject of the activity regarding its formation, but the insurance companies themselves that are interested in the development of the insurance market and its high standards.

**Keywords:** insurance market, insurance system, insurance activity, property insurance, insurance protection, compulsory insurance, voluntary insurance, institute of ombudsman.

*Надійшла до редакції 30.10.18 р.*

УДК 658

## АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЯМИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*Яремко А. Д., аспірант, Українська інженерно-педагогічна академія*

У статті розглядається адаптивне управління стратегіями формування антикризового потенціалу підприємства. Виявлено, що при здійсненні адаптивного управління підприємством доцільно враховувати елементи впливу макро- та мезосередовища, які включають державне регулювання діяльності, галузеві управлінські впливи, макро- характеристику ринкового середовища. Показано, що на підґрунті реалізації стратегічного підходу в адаптаційному управлінні передбачається вибір стратегії формування антикризового потенціалу через обґрунтування лише одного її варіанту.

Встановлено, що стратегія формування антикризового потенціалу підприємства являє собою комплексну модель дій протягом певного періоду часу, спрямовану на розпізнавання симптомів виникнення кризових явищ, нейтралізацію їх можливих наслідків, забезпечення високого рівня внутрішнього протистояння кризі при різних рівнях впливу зовнішнього середовища. Запропоновано модель, яка націлена на формування і вдосконалення системи адаптивного управління на підприємствах, дозволяє враховувати наявні кризові явища (макро- і мезосередовище, внутрішні бізнес-процеси) шляхом введення в систему складової, що характеризує рівень агресивності зовнішнього середовища.

Використання запропонованого методичного підходу дозволяє на основі порівняння стратегічних альтернатив розробити комплекс заходів адаптивного управління відповідно до встановленого цільовим вектором напрямку розвитку підприємства в умовах ресурсних і часових обмежень та передбачає при невідповідності обраної стратегії цільовим орієнтирам, здійснювати перегляд оптимального її вибору. Він дає можливість забезпечити досягнення установлених підприємством адаптивних орієнтирів шляхом об'єднання в єдиний процес послідовність дій щодо розробки стратегії формування антикризового потенціалу та врахування рівня внутрішнього протистояння впливу кризі, рівня впливу зовнішнього середовища та рівня антикризового потенціалу.

**Ключові слова:** адаптація, адаптивне управління, стратегія, антикризовий потенціал, підприємство, зовнішнє та внутрішнє середовище, адаптивна здатність.

**Постанова проблеми.** Трансформація умов господарювання підприємств суттєво впливає на всі види їхньої діяльності та систему управління, що обумовлює потребу в використанні відповідних підходів до удосконалення реагування на впливи зовнішнього середовища. Це доцільно здійснювати з використанням не тільки традиційних методів та прийомів управління, але й органічно поєднувати із адекватними ситуації специфічними задля попередження загроз та небезпек.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання адаптивного управління відображені у працях таких науковців, як Агафонова М. С. [1], Галушко Є. С., Галушко С.А. [4], Грунін О. А., Куприн А. А. [5], Коритько Т. Ю. [8], Кравченко О. [9], Кудлаєнко С. В. [10], Орлова К. Є. [12], Харитонова А. В. [16] та інших. Теоретичні і практичні аспекти формування антикризового потенціалу підприємства розглядали вчені Ареф'єв С. О. [2], Ареф'єва О. В., Прохорова Ю. В. [3], Єпіфанова І. Ю. [6], Коваленко, В. В., Суганяка М. В., Фучеджи В. І. [7], Пілецька С. Т. [13], Тимошенко О. В. [15], Штангрет А. М. [17] та інших.

**Формулювання мети статті.** Метою дослідження є розробка методичного підходу щодо визначення стратегії формування антикризового потенціалу підприємств, яка враховує рівень внутрішнього протистояння впливу кризи, рівень впливу зовнішнього середовища, рівень антикризового потенціалу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** При здійсненні адаптивного управління підприємством доцільно враховувати елементи впливу макро- та мезосередовища, які включають державне регулювання діяльності, галузеві управлінські впливи, макро- характеристики ринкового середовища. Реагування на них обумовлює формування комплексу адаптивних дій, що охоплює основні зовнішні та внутрішні характеристики та ґрунтується на системному аналізі і оцінюванні специфічних характеристик та конкурентних переваг (рис. 1).

Вибір стратегії формування антикризового потенціалу здійснюється керівництвом підприємства на основі проведеного стратегічного аналізу в як етапу адаптивного управління. Органічне поєднання елементів стратегічного і адаптивного управління дозволяє більш повно реалізовувати функцію передбачення, оскільки об'єктом дослідження та формування є антикризовий потенціал підприємства. Так, у місії і стратегічному баченні підприємством повинно бути підкреслена прихильність до стійкого розвитку, спрямованість на освоєння, розробку і реалізацію інноваційної технології та товари, що ґрунтується, в першу чергу, на створенні попиту на нові якісні характеристики продукції, а, в другу, на адаптаційній здатності підприємства пристосуванні до потреб споживача В даному контексті відбувається поєднання переваг та змістовної насиченості етапів стратегічного адаптивного управління.

Спираючись на адаптаційну здатність підприємства, мета стратегії формування антикризового потенціалу повинна бути спрямована на вдосконалення системи адаптивного управління антикризовим потенціалом за рахунок більш ефективного використання фінансових, трудових та виробничих ресурсів через удосконалення відповідної системи забезпечення. Властивості ресурсів та можливостей підприємства обумовлюють швидкість реагування на зміни та пристосовуваність до необхідності удосконалення управлінських та технологічних процесів.

Оскільки реалізації стратегічного підходу в адаптаційному управлінні передбачає вибір стратегії формування антикризового потенціалу через обґрунтування лише одного її варіанту. Оптимальний варіант стратегії формування антикризового потенціалу в даному контексті передбачає своєчасне і адекватне реагування підприємства на зміни у зовнішній і внутрішньому середовищі. У зв'язку з цим істотне значення має оцінювання конкурентного середовища ринку машинобудування та їх участь у відповідному сегменті цього ринку із використанням більш повної та достовірної інформації.

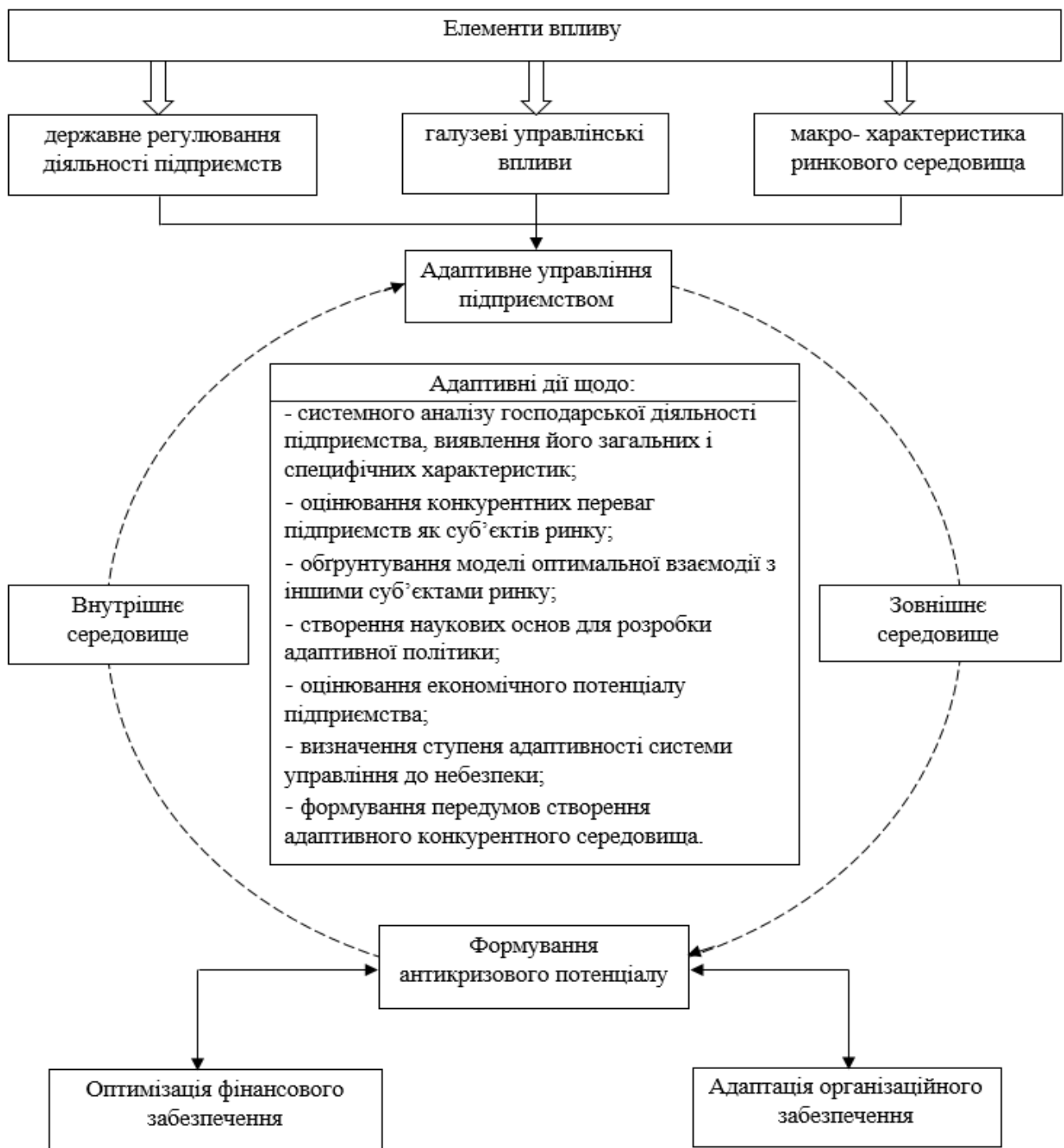


Рис. 1. Елементи впливу на систему адаптивного управління при формуванні антикризового потенціалу

Стратегія формування антикризового потенціалу підприємства являє собою комплексну модель дій протягом певного періоду часу, спрямовану на розпізнавання симптомів виникнення кризових явищ, нейтралізацію їх можливих наслідків, забезпечення високого рівня внутрішнього протистояння кризі при різних рівнях впливу зовнішнього середовища.

Оскільки застосування адаптивного

управління при оптимізації портфелю стратегій формування антикризового потенціалу підприємства, то необхідно сформулювати перелік стратегій можливих до імплементації в діяльність суб'єкта господарювання, а саме:

– стратегія зростання, яка передбачає збільшення вартості підприємства через проникнення і захоплення нових ринків або їхніх сегментів. Зазвичай дана стратегія

формується підприємствами, які мають стійку перспективу збільшення частки існуючого ринку і достатні для інвестиційного прориву ресурси;

- стратегія стабільності включає, переважно, зосередження на виборі критеріїв подальшої діяльності на існуючих напрямках функціонування і їхня організаційно-фінансова підтримка. Вона використовується підприємствами в умовах, коли стратегія зростання неприйнятна в силу зовнішніх обставин із-за неможливості проведення необхідних адаптаційних заходів, або в разі, коли підприємство задоволено досягнутими результатами, оскільки ринок не розвивається. Стратегія стабільності дозволяє знизити витрати на можливі удосконалення складових комерційно-виробничої діяльності та втрати керуваності, контролю за нею;

- стратегія виживання – це стратегія, яка спрямована на підтримання існуючих ринкових умов з метою збереження існуючих параметрів діяльності. Використовується підприємствами в умовах низького рівня антикризового потенціалу, незначних наявних ресурсів для здійснення маневрування ними, досить низького рівня конкурентоспроможності для забезпечення реалізації своїх цілей;

- стратегія адаптації – включає сукупність цілеспрямованих дій на вибір складових підприємства, які мають адаптаційну здатність до наявних впливів ринкового середовища задля підтримання своїх конкурентних позицій через формування антикризового потенціалу, яка спрямована на швидке виявлення і ліквідацію негативного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища з активним залученням усіх зацікавлених сторін, також полягає в прагненні забезпечити максимальний обсяг необхідних ресурсів та джерел їх формування.

Розробка плану стратегічних заходів реалізація адаптивного управління передбачає формування основних напрямків, цілей і завдань, визначення заходів щодо їх реалізації, термінів виконання та відповідальних виконавців. Джерелами фінансування плану стратегічних заходів можуть бути як власні кошти (прибуток, амортизаційні відрахування), позикові кошти (кредити банків, комерційні кредити), так і інвестиційні ресур-

си як основи впровадження нових технологій та підвищення якості продукції.

Стратегія формування антикризового потенціалу підприємства, як і будь-яка стратегія бізнесу, для того, щоб бути успішною, повинна спиратися на свій потенціал, завдяки якому забезпечується розвиток та подальше економічне зростання. Від процесу вибору і обґрунтування оптимальної стратегії, яка враховує як внутрішні, так і зовнішні чинники, залежить рівень антикризового потенціалу підприємства та є основою для впровадження сучасних методів в системі операційного управління (рис. 2).

Запропонована модель націлена на формування і вдосконалення системи адаптивного управління на машинобудівних підприємствах. Вона дозволяє враховувати наявні кризові явища (макро- і мікросередовище, внутрішні бізнес-процеси) шляхом введення в систему складової, що характеризує рівень агресивності зовнішнього середовища. Саме такий підхід дозволить забезпечувати сталий розвиток підприємства у перспективі та створить засади застосування методів і механізмів адаптивного управління задля підтримання рівноважного стану у довгостроковій перспективі. Як показує практика діяльності підприємств, процес вибору найбільш оптимальної стратегії формування антикризового потенціалу визначається його можливостями (рис.3).

Так, в умовах зовнішньої нестабільності рівня  $E_1$  можливий перелік вибраних стратегій, що забезпечують запланований успіх: від  $S^1_0$  до  $S^1_n$ . Якщо підприємство обирає стратегію  $S^1_F$ , і вона найкраще відповідає її цілям, то успіх підприємства в зовнішньому середовищі буде залежати від здатності протистояти впливу кризовим явищам, тобто спиратись на антикризовий потенціал. Разом з тим, поки рівень зовнішньої нестабільності зберігається для підприємства характерним значення  $E_1$ , то успішна реалізація стратегії вимагає задіяння можливостей  $S^1_F$  та  $S^1_M$ . Якщо з аналізу факторів нестабільності можна зробити висновок, що в подальшому її рівень буде підвищуватися (або знижуватися) до точки  $E_2$ , то значення найкращих для підприємства стратегій будуть розташовуватися між точками  $S_0^2$  і  $S_n^2$ .

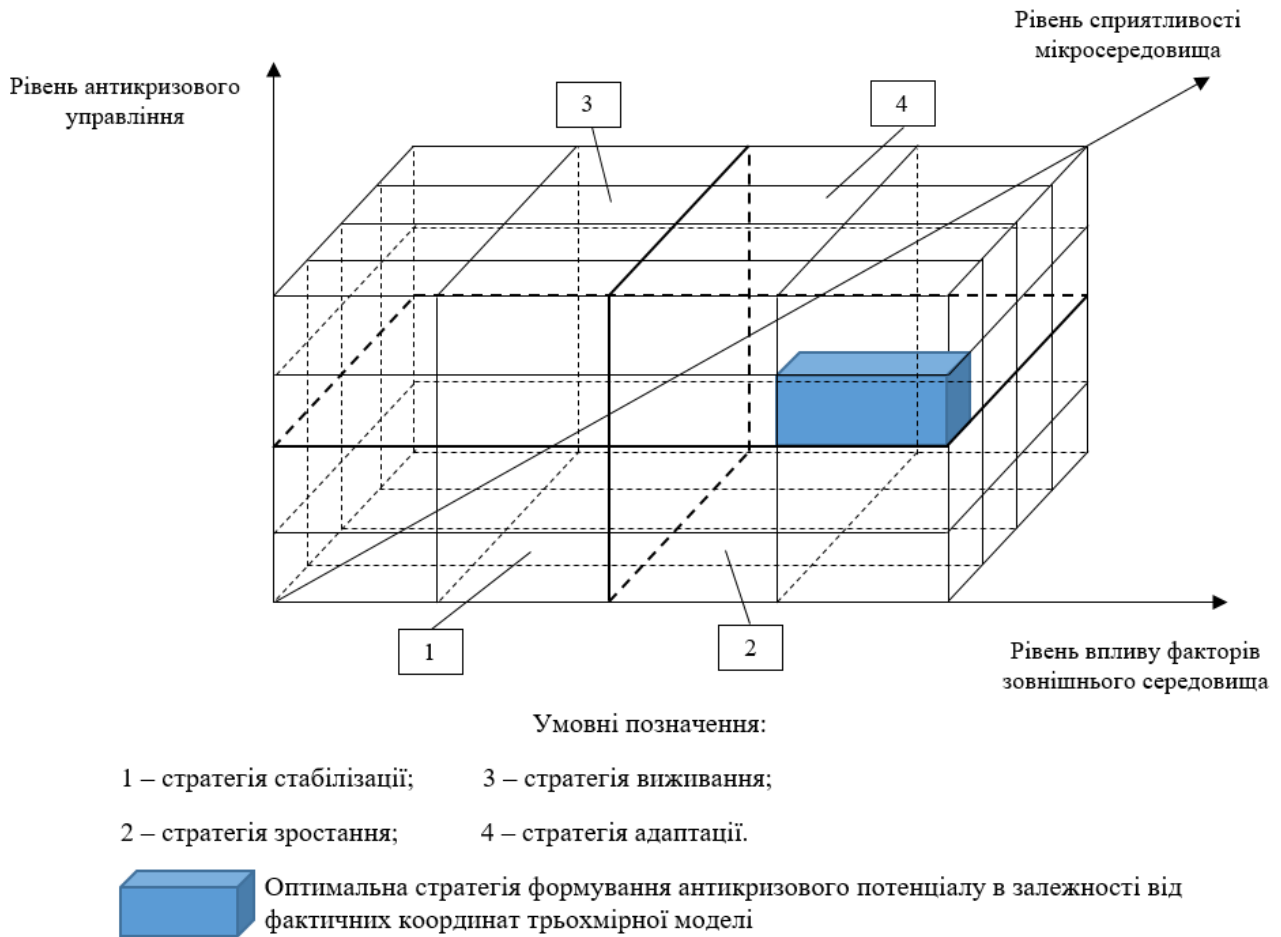


Рис. 2. Модель вибору оптимальної стратегії формування антикризового потенціалу підприємств

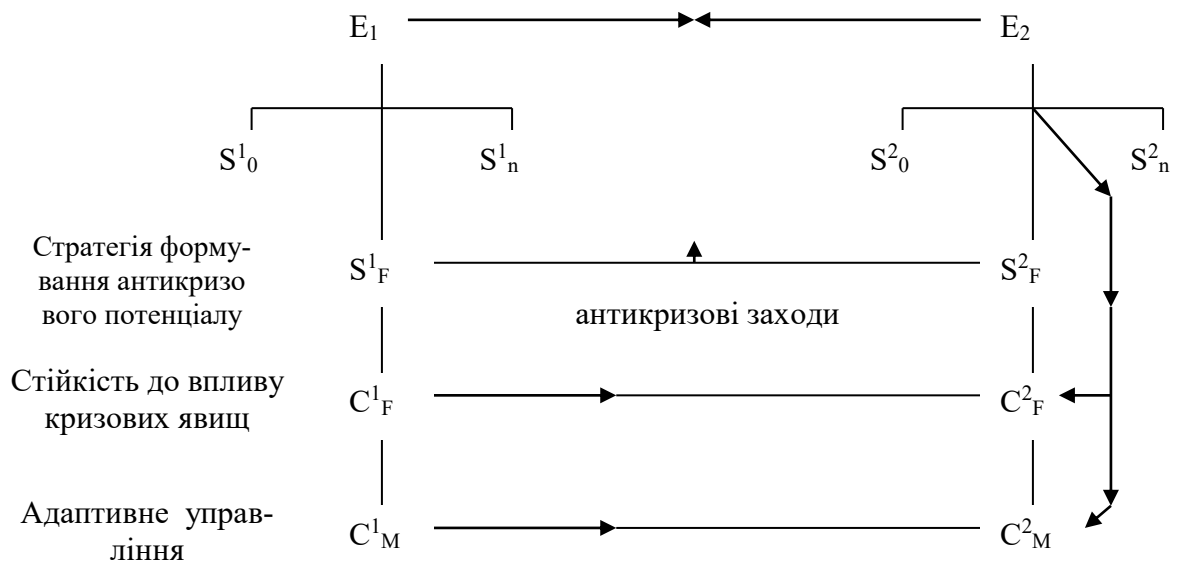


Рис. 3. Можливі сценарії стратегії формування антикризового потенціалу підприємства з урахуванням впливу зовнішніх факторів

Джерело: Складено на основі [11]

В результаті підприємство повинне буде не тільки перейти до стратегії  $S^2_F$ , але і реалізувати можливості  $S^2_F$  і  $S^2_M$ . Це дозволяє заздалегідь ідентифікувати можливі сценарії стратегій підприємства вже на ранньому етапі прогнозування, і, відбирати з них такі, реалізація яких є найбільш вірогідною до імплементації. Крім того, при реалізації вірно обраної стратегії формування антикризового потенціалу підприємства одночасно підвищується рівень його внутрішньої стійкості до впливу кризових явищ.

При виборі стратегії формування антикризового потенціалу, з урахуванням визна-

чених у табл. 1 можливих оцінок детермінантів (висока, досить висока, середня, нижче середньої, низька), а також їх різних комбінацій представляється можливим формування портфелю альтернативних стратегій. Здатність до адаптації може спостерігатись на стадіях пасивного, сприятливого помір-ного впливів, якщо має місце агресивний і неконтрольований вплив, то спочатку треба нівелювати загрози через антикризовий потенціал підприємства та перевести їх у попередньо перераховані рівні, застосовуючи елементи адаптивного управління.

Таблиця 1

Критерії можливих значень ключових детермінант стратегії формування антикризового потенціалу підприємств

Ключові детермінанти	Можливі оцінки				
	Іввс <sub>1</sub>	Іввс <sub>2</sub>	Іввс <sub>3</sub>	Іввс <sub>4</sub>	Іввс <sub>5</sub>
Рівень впливу факторів зовнішнього середовища (Іввс)	Пасивний вплив (дуже низький)	Сприятливий вплив (Низький)	Помірний вплив (середній)	Агресивний вплив (високий)	Не контрольований вплив (дуже високий)
	Іап <sub>1</sub>	Іап <sub>2</sub>	Іап <sub>3</sub>	Іап <sub>4</sub>	Іап <sub>5</sub>
Рівень антикризового потенціалу (Рівень внутрішнього протистояння впливу кризи) (Іап)	Дуже високий	Високий	Середній	Низький	Дуже низький
	П <sub>1</sub>	П <sub>2</sub>	П <sub>3</sub>	П <sub>4</sub>	П <sub>5</sub>
Рівень сприятливості мікросередовища (П)	Дуже високий	Високий	Середній	Низький	Дуже низький

Сукупність детермінантів стратегії формування антикризового потенціалу, які вказують напрямок руху від стратегії виживання до стратегії зростання, складено матрицю, на основі якої відбувається вибір оптимальної стратегії при адаптивному управлінні підприємством. Це дозволяє зменшити ризику та оптимізувати витрати на застосу-

вання стратегії у комерційно-виробничій діяльності і створити передумови впровадження інноваційних технологій і продуктів.

Загальний вплив детермінант стратегії необхідно розраховувати шляхом підсумку балів кожної і-ої детермінанти на основі наступної шкали оцінки (табл. 2).

Шкала оцінки сукупності детермінант стратегії формування антикризового потенціалу підприємств

Можливий стан і-ої детермінанти стратегії	Кількість балів, які присвоюються і-ої детермінанті стратегії
Дуже високий	5
Високий	4
Середній	3
Низький	2
Дуже низький	1

Оцінка сукупності детермінант дозволяє визначити оптимальну стратегії формування антикризового потенціалу – виживання, адаптації, стабілізації та зростання відповідно до інтенсивності впливів середовища і адаптивної здатності підприємства. Відповідно до розробленого методичного

підходу щодо стратегії формування антикризового потенціалу, чим більше значення впливу сукупності детермінант, тим вищий якісний рівень стратегії. Матриця детермінантів стратегії формування антикризового потенціалу підприємства наведена на рис. 4.

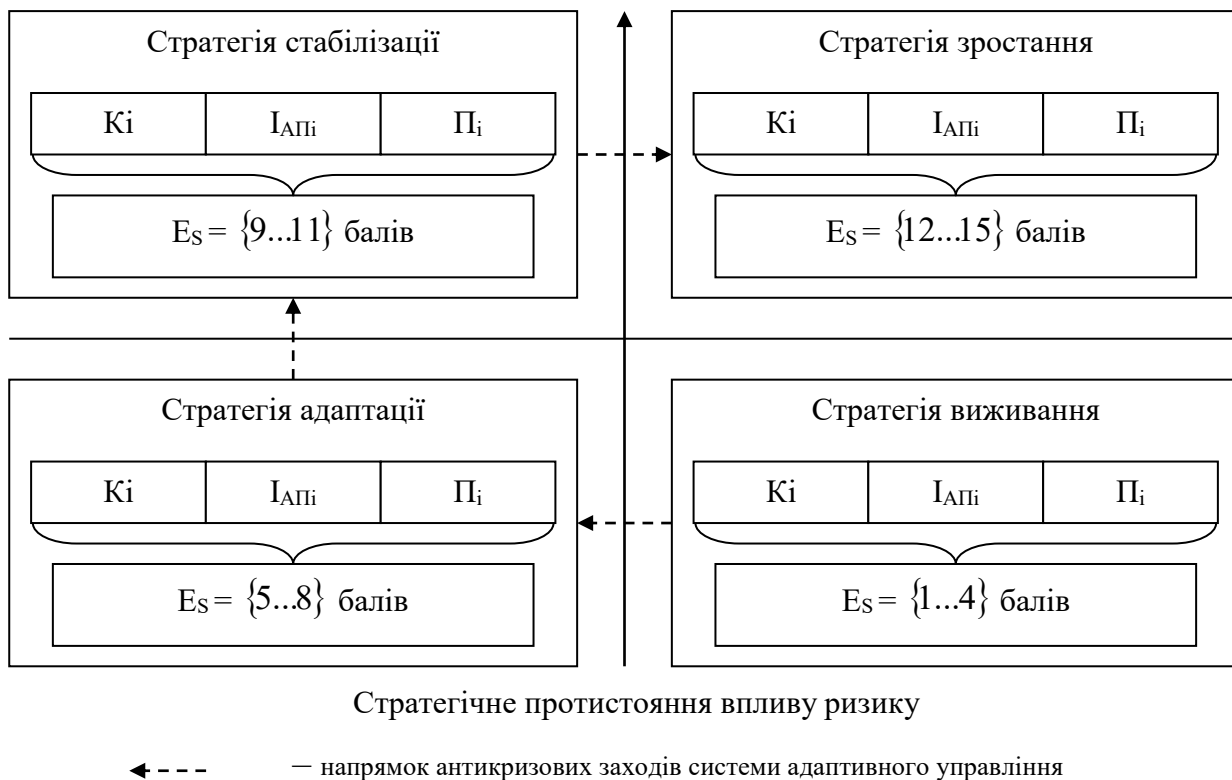


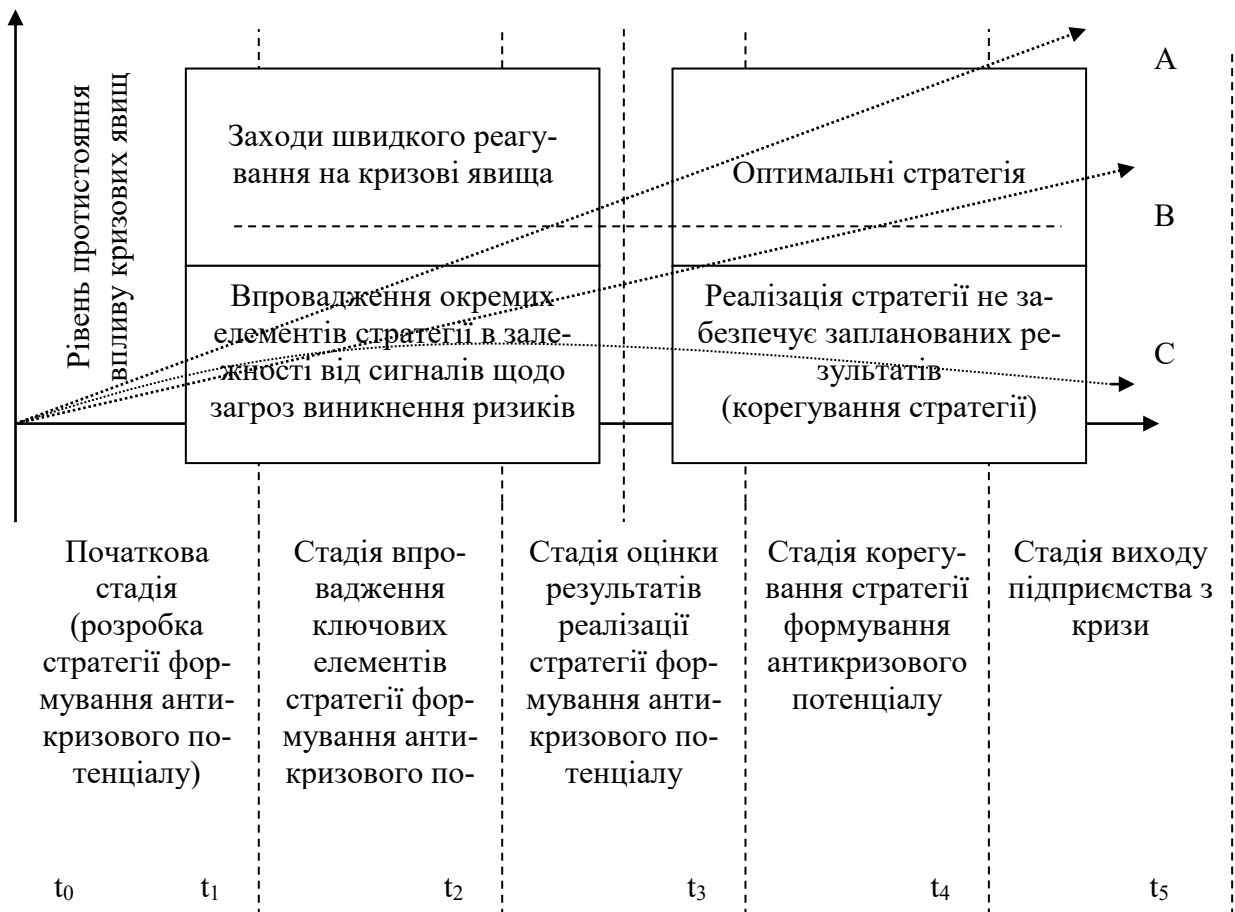
Рис. 4. Матриця детермінантів стратегії формування антикризового потенціалу підприємств

В процесі реалізації заходів адаптивного управління визначаються майбутні конкурентні переваги, необхідні підприємству для його сталого і ефективного функціонування. Для цього доцільно впроваджува-

ти контрольні дії на визначених параметрах обраної стратегії, що сприятиме успішному функціонуванню і плануванню ресурсів і можливостей здійснення антикризових заходів.

Для реалізації стратегії формування антикризового потенціалу підприємств пропонується матриця, що відображає основні етапи даного процесу з урахуванням рівня протистояння до впливу кризових явищ та стадій розгортання кризи (рис. 5). Ґрунтуючись на результатах проведеної оцінки рівня

впливу кризових явищ, а також з огляду на фактичний рівень антикризового потенціалу пропонується визначати фази розвитку кризової ситуації, ідентифікація фази розвитку кризової ситуації на підприємстві визначається в залежності від координат матриці.



Примітки: А – крива швидкого покращення функціонування підприємств як результат оптимального вибору стратегії формування антикризового потенціалу (більш ефективний вектор);  
 В – крива оптимального впровадження стратегічних антикризових рішень у відповідності з обраною стратегією (оптимальний вектор);  
 С – крива не вірно обраної стратегії формування антикризового потенціалу (критичний вектор)

Рис. 5. Матриця реалізації стратегії формування антикризової стратегії підприємств

З метою забезпечення успішності реалізації на даному етапі визначається перелік заходів адаптивного управління і складові механізми реалізації стратегії формування антикризового потенціалу підприємств, відповідно до вимог турбулентного зовнішнього середовища на основі системного підходу. Заходи адаптивного управління доводяться до працівників, які забезпечують відповідність обраної стратегії цільовим орієнтирам діяльності підприємства враховуючи взаємозв'язки і пріоритети діяльності, а та-

кож підтримку вибраної конкурентної позиції в кожному сегменті ринку. При цьому, за умови відсутності відхилень здійснюється впровадження стратегії формування антикризового потенціалу в практичну діяльність підприємства з її поточним коригуванням і відповідним контролем реалізації.

Представлена матриця дозволяє також оцінити вибір стратегії формування антикризового потенціалу, оптимальність впровадження стратегічних антикризових рішень відповідно до обраної стратегії, а також ви-



значити основні дії за умови невірної вибору стратегії (вектор С). Отже, чим вище рівень фактичного протистояння впливу кризи, тим більше рівень антикризового потенціалу мають підприємства в процесі просування по кривій швидкого поліпшення функціонування, що є результатом оптимального вибору стратегії, що підтверджує необхідність застосовувати методи адаптивного управління.

**Висновки.** Таким чином, запропонований методичний підхід, який об'єднує в єдиний процес послідовність дій щодо розробки стратегії формування антикризового потенціалу підприємств, на відміну від існуючих розробок, враховує рівень внутрішнього протистояння впливу кризи, рівень впливу зовнішнього середовища, рівень антикризового потенціалу. Це дозволяє на основі порівняння стратегічних альтернатив розробити комплекс заходів адаптивного управління відповідно до встановленого цільовим вектором розвитку підприємства в умовах ресурсних і часових обмежень. У разі встановлення невідповідності обраного стратегії цільовим орієнтирам, здійснюється перегляд оптимального її вибору.

### Література

1. Агафонова М. С. Развитие механизма управления адаптацией промышленного предприятия / М. С. Агафонова // Успехи современного естествознания. – 2011. – № 11. – С. 71–72.
2. Ареф'єв С. О. Ефективність процесів антикризового управління під час перетворень / С. О. Ареф'єв // Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія: Економіка. 2013. – №14. – Вип. 266. – С. 10–18.
3. Ареф'єва О. В. Антикризове фінансове управління підприємством: монографія. / О. В. Ареф'єва, Ю. В. Прохорова. – Львів : УАД, 2011. – 249 с.
4. Галушко Є. С. Обоснование организационно-экономического механизма адаптации предприятия / Є. С. Галушко, С. А. Галушко // Вісник СевНТУ: зб. наук. пр. Вип. 130/2012. Серія: Економіка і фінанси. – Севастополь, 2012. – С. 43–47.
5. Грунін О. А. Формування адаптивності систем управління організацією підприємницького типу / О. А. Грунін, А. А. Купрін. – СПб: «Астеріон», 2010. – 188 с.
6. Єпіфанова І. Ю. Сутність антикризового управління підприємства [Електронний ресурс] / І. Ю. Єпіфанова, Н. О. Оранська // Економіка і суспільство. – 2016. – Вип.2. – С. 265–269. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/>

7. Коваленко, В. В. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання: монографія / В. В. Коваленко, М. В. Суганяка, В. І. Фучеджи. — Одеса:, 2013. – 381 с.

8. Коритько Т. Ю. Економічний механізм адаптації підприємства. / Т. Ю. Коритько // Зб. наук. праць Донецького державного університету управління. – 2013. – Том 14. – С. 90–97.

9. Кравченко О. Принципи побудови адаптивної системи управління підприємства в умовах нестабільності економіки / О. Кравченко // Збірник наукових праць ДЕДУТ. Скрія «Економіка і управління». – 2010. – Випуск 15. – С. 213–218.

10. Кудлаєнко С. В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств» / С. В. Кудлаєнко // Вісник ХНУ, 2009. – № 5. – С. 172–174.

11. Міжнародний менеджмент: навч. пос. / Юхименко П. І., Гацька Л. П., Півторак М. В. та ін. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 488 с.

12. Орлова К. Є. Визначення механізму адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища / К. Є. Орлова // Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2011. – № 5. – С. 174–178.

13. Пілецька С. Т. Антикризове управління економічною стійкістю промислового авіапідприємства: монографія / С. Т. Пілецька. – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 320 с.

14. Погорелов Ю. С. Моделювання розвитку підприємства / Ю. С. Погорелов // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 10. – С. 51–59.

15. Тимошенко О. В. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства / О. В. Тимошенко, О. Ю. Буцька, Ф. Х. Сафарі // Економічний аналіз: зб. наук. праць / ТНЕУ, Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2016. – Том 23. – № 2. – С. 187–192.

16. Харитоновна А. В. Основные направления механизма адаптации на металлургическом предприятии / А. В. Харитоновна – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://teoriapRACTICA.ru/rus/files/arhiv\\_zhurnal/2011/7/ekonomika/haritonova.pdf](http://teoriapRACTICA.ru/rus/files/arhiv_zhurnal/2011/7/ekonomika/haritonova.pdf)

17. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством : навч. пос. / А. М. Штангрет, О. І. Копилук. – К. : Знання, 2007. – 335 с.

### References

1. Ahafonova M. S. *Razvitie mehanizma upravleniya adaptatsiey promyshlennogo predpriyatiya* [Development of the mechanism for managing the adaptation of an industrial enterprise] / M. S. Ahafonova // *Successes of modern science*, 2011. – №11. – P. 71–72.
2. Arefiev S. O. *Efektivnist protsesiv antykryzovoho upravlinnia pid chas peretvoren* [Efficiency of crisis management processes during transformations] / S. O. Arefiev // *Collection of scientific works of the Donetsk State University of*

Management. Series: Economics. – 2013. – № 14. – Vol. 226. – P. 10–18.

3. Arefieva O. V. *Antykryzove finansove upravlinnia pidpriemstvom* [Anticrisis financial management of the enterprise] / O. V. Arefieva, Yu. V. Prokhorova – Lviv : Ukrainian Academy of Printing – 2011. – 249 p.

4. Halushko Ye. S. *Obosnovanie organizatsionno-ekonomicheskogo mehanizma adaptatsii predpriyatiya* [Justification of the organizational and economic mechanism of adaptation of the enterprise]. / Ye. S. Halushko, S. A. Halushko // Journal of the Sevastopol National Technical University. – Vol. 130. – Sevastopol, 2012. P. 43-47.

5. Hrunin O. A. *Formuvannia adaptyvnosti system upravlinnia orhanizatsiieu pidpriemnytskoho typu* [Formation of the adaptability of management systems by an enterprise type] / O. A. Hrunin, A. A. Kupryn. – St. Petersburg : «Asterion», 2010. – 188 c.

6. Yepifanova I. Iu. *Sutnist antykryzovoho upravlinnia pidpriemstva* [The essence of the crisis management of the enterprise] (electronic journal) / I. Yu. Yepifanova, N. O. Oranska N. O. // Ekonomika I suspilstvo. – 2016. – Vol. 2. – P. 265–269. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/>

7. Kovalenko V. V. *Antykryzove finansove upravlinnia v systemi subiektiv ekonomichnoi diialnosti: metody ta instrumenty otsiniuvannia* [Anti-crisis financial management in the system of subjects of economic activity: methods and tools of evaluation] / V. V. Kovalenko, M. V. Suhaniaka, T. Yu. Fuchedzhy. – Odesa, 2013. – 381 p.

8. Korytko T. Yu. *Ekonomichniy mekhanizm adaptatsii pidpriemstva* [Economic mechanism of enterprise adaptation]. / T. Yu. Korytko // Collection of scientific works of the Donetsk State University of Management. Series: Economics. – 2013. – Vol. 14. – P. 90–97.

9. Kravchenko O. *Pryntsyipy pobudovy adaptyvnoi systemy upravlinnia pidpriemstva v umovakh nestabilnosti ekonomiky* [Principles of construction of an adaptive enterprise management system in the conditions of instability of the economy] / O. Kravchenko // Collection of scientific works of the Donetsk State University of Management. Series: Economics, – 2010. – Vol. 13. – P. 213–218.

10. Kudlaienko S. V. (2009) *Teoretychni osnovy poniattia «adaptatsiia pidpriemstv»* [Theoretical basis of the concept of «adaptation of enterprises»] / S. V. Kudlaienko // Journal of Khmelnytsky National University. – 2009. – №14. – P. 172–74.

11. *Mizhnarodnyi menedzhment* [International management] / P. I. Yukhymenko, L. P. Hatska, M. V. Pivtorak. – Kyiv : Center for Educational Literature, 2011. – 488 p.

12. Orlova K. Ye. *Vyznachennia mekhanizmu adaptatsii pidpriemstv do umov zovnishnoho seredovyshcha* [Determination of the mechanism of adaptation of enterprises to the conditions of the environment]. / K. Ye. Orlova. // Innovative economy: All-Ukrainian scientific and production magazine, 2011. – №5. – P. 174–178.

13. Piletska S. T. *Antykryzove upravlinnia ekonomichnoiu stiikistiu promyslovoho aviapidpriemstva* [Anticrisis management of the economic stability of the industrial airline company] / S. T. Piletska. – Kyiv : Center for Educational Literature, 2014. – 320 p.

14. Pohorielov Yu. S. *Modeliuvannia rozvytku pidpriemstva* [Modeling enterprise development]. / Yu. S. Pohorielov // Actual problems of the economy. – 2009. – № 10. – P. 51–59.

15. Tymoshenko O. V. *Antykryzove upravlinnia yak peredumova pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva* [Anticrisis management as a prerequisite for improving the efficiency of the enterprise]. / O. V. Tymoshenko, O. Iu. Butska, F. Kh. Safari. – Ternopil : Publishing and Printing Center of Ternopil National University of Economics, 2016. – Vol. 23. – № 2. – P. 187–192.

16. Kharytonova A. V. *Osnovnyie napravleniya mehanizma adaptatsii na metallurgicheskome predpriyatii* [The main directions of the adaptation mechanism at the metallurgical plant] (electronic journal) / A. V. Kharytonova. – 2011. – Available at: [http://teoriapractica.ru/rus/files/arhiv\\_zhurnala/2011/7/ekonomika/haritonova.pdf](http://teoriapractica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2011/7/ekonomika/haritonova.pdf)

17. Shtanhret A. M. *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anticrisis management of the enterprise]. / A. M. Shtanhret, O. I. Kopyliuk. – Kyiv : Knowledge. 2007. – 335 p.

## АДАПТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЯМИ ФОРМИРОВАНИЯ АНТИКРИЗИСНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

А. Д. Яремко, аспирант, Украинская инженерно-педагогическая академия

В статье рассматривается адаптивное управление стратегиями формирования антикризисного потенциала предприятия. Выявлено, что при осуществлении адаптивного управления предприятием целесообразно учитывать элементы влияния макро- и мезосреды, включающие государственном регулировании деятельности, отраслевые управленческие воздействия, макро- характеристику рыночной среды. Показано, что на основе реализации стратегического подхода в адаптационном управлении предполагается выбор стратегии формирования антикризисного потенциала через обоснование лишь одного ее варианта. Установлено, что стратегия формирования антикризисного потенциала предприятия представляет собой комплексную модель действий в течение определенного периода времени, направленную на

распознавание симптомов возникновения кризисных явлений, нейтрализацию их возможных последствий, обеспечения высокого уровня внутреннего противостояния кризису при различных уровнях воздействия внешней среды. Предложена модель, которая нацелена на формирование и совершенствование системы адаптивного управления на предприятиях, позволяет учитывать имеющиеся кризисные явления (макро- и мезосреда, внутренние бизнес-процессы) путем введения в систему составляющей, характеризующей уровень агрессивности внешней среды.

Использование предложенного методического подхода позволяет на основе сравнения стратегических альтернатив разработать комплекс мер адаптивного управления в соответствии с установленным целевым вектором направления развития предприятия в условиях ресурсных и временных ограничений и предусматривает при несоответствии выбранной стратегии целевым ориентирам, осуществлять просмотр оптимального ее выбора.

Он дает возможность обеспечить достижение установленных предприятием адаптивных ориентиров путем объединения в единый процесс последовательность действий по разработке стратегии формирования антикризисного потенциала и учета уровня внутреннего противостояния влиянию кризиса, уровня воздействия внешней среды и уровня антикризисного потенциала в пределах адаптивной системы управления.

**Ключевые слова:** адаптация, адаптивное управление, стратегия, антикризисный потенциал, предприятие, внешнюю и внутреннюю среду, адаптивная способность.

#### ADAPTIVE ADMINISTRATION OF ANTI-CRISIS POTENTIAL FORMING STRATEGIES FOR ENTERPRISE

*A. D. Yaremko, postgraduate student, Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy*

The article deals with the adaptive management of strategies of forming anti-crisis potential of the enterprise. It is established that, while implementing adaptive enterprise management, it is advisable to take into account the elements of influence of macro- and meso-environments, which include state regulation of activity, sectoral management influences, macro-characteristics of market environment. It is shown that, on the basis of realization of the strategic approach in adaptive management, the strategy of forming an anti-crisis potential is foreseen by substantiating only one variant. It is established that the strategy of forming the crisis-proof potential of the enterprise is a complex model of actions within a certain period of time, aimed at recognizing the symptoms of crisis phenomena, neutralizing their possible consequences, ensuring a high level of internal confrontation of the crisis at different levels of influence of the external environment. The model proposes the formation and improvement of the system of adaptive management of enterprises, which allows to analyze the existing crisis phenomena (macro and meso-environments, internal business processes) by introducing a system of assembly that characterizes the level of aggressiveness of external environment.

The use of the proposed methodological approach allows, on the basis of comparison of strategic alternatives, to develop a set of measures of adaptive management in accordance with the target vector of the direction of development of the enterprise in the conditions of resource and time constraints, and provides the possibility of reviewing optimal choice that when the selected strategy is not in accordance with the target guidelines.

It provides an opportunity to ensure the achievement of adaptive guidelines established by the company by combining the sequence of actions into a single process while developing a strategy for the formation of anti-crisis potential and taking into account the level of internal resistance to crisis, the level of influence of the environment and the level of anti-crisis potential within an adaptive control system.

**Keywords:** adaptation, adaptive management, strategy, anti-crisis potential, enterprise, external and internal environment, adaptive ability.

*Надійшла до редакції 25.11.18 р.*