

**Яремко А.Д.**

аспірант

Української інженерно-педагогічної академії

**Yaremko Anton**

Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy

## СТРАТЕГІЧНА І ТАКТИЧНА ПЛАТФОРМИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

## STRATEGIC AND TACTICAL PLATFORMS FOR ADAPTIVE MANAGEMENT OF ANTI-CRISIS POTENTIAL OF ENTERPRISES

Проведено оцінку впливу факторів зовнішнього середовища, яка дозволила встановити несприятливий її вплив, при цьому характерно домінування негативного впливу значної кількості обраних факторів. Обґрунтовано, що оскільки перед підприємством стоїть завдання безперервного функціонування, то доцільно використання адаптивного управління антикризовим потенціалом, яке враховувало б всі зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Узагальнення показали, що машинобудівні підприємства навіть за умов високого рівню антикризового потенціалу, не задіюють ресурси для внутрішнього протистояння впливу кризи, що призводить до низького рівня конкурентоспроможності їх продукції на світовому ринку. Отримані результати розробки та реалізації стратегії на машинобудівних підприємствах на основі використання методів і прийомів адаптивного управління підтвердили доцільність застосування на практиці запропонованого теоретико-методичного підходу щодо формулювання стратегії формування антикризового потенціалу та моделі механізму її реалізації.

**Ключові слова:** адаптивне управління, антикризовий потенціал, інтегральний показник, стратегічна платформа, тактична платформа, підприємство, стратегія.

Проведена оценка воздействия факторов внешней среды, которая позволила установить неблагоприятное ее влияние, при этом характерно доминирование негативного влияния значительного количества выбранных факторов. Обосновано, что поскольку перед предприятием стоит задача непрерывного функционирования, то целесообразно использование адаптивного управления антикризисным потенциалом, которое учитывало бы все изменения внутренней и внешней среды. При этом процесс обоснования реализации стратегии формирования антикризисного потенциала должны включать стратегический и тактический уровни. Обобщение показали, что машиностроительные предприятия даже в условиях высокого уровня антикризисного потенциала, не задействуют ресурсы для внутреннего противостояния влиянию кризиса, что приводит к низкому уровню конкурентоспособности их продукции на мировом рынке. Полученные результаты разработки и реализации стратегии на машиностроительных предприятиях на основе использования методов и приемов адаптивного управления подтвердили целесообразность применения на практике предложенного теоретико-методического подхода к формулированию стратегии формирования антикризисного потенциала и модели механизма ее реализации.

**Ключевые слова:** адаптивное управление, антикризисный потенциал, интегральный показатель, стратегическая платформа, тактическая платформа, предприятие, стратегия.

The methodological basis of the research is a combination of theoretical and scientific methods: analysis, synthesis, systematization and comparison, theoretical and logical generalization. An estimation of the influence of factors of the external environment, which allowed to determine the unfavorable external environment in which machine-building enterprises operate, is characterized by the dominance of the negative influence of a significant number of factors. Ensuring the effectiveness of enterprises is possible at a high level of anti-crisis potential. Noted that an important determinant in choosing a strategy for the formation of anti-crisis potential is the level of micro-environment favorable for the functioning of machine-building enterprises. Determined on the basis of the obtained results that enterprises have a low level of microenterprise to provide a high level of anti-crisis potential.

Substantiated that since the task of adaptive management of anti-crisis potential, which takes into account all changes in the internal and external environment, is before the enterprise, the process of substantiation of the strategy of forming an anti-crisis potential should include strategic and tactical levels. Technologies for making decisions on determining the growth strategy when comparing and mutually determining the strategic and tactical component of the investigated enterprises allow taking into account the peculiarities of their filling with factors and corresponding indicators depending on the level of key determinants of the strategy of forming anti-crisis potential. The generalizations have shown that machine-building enterprises, even under conditions of high level of anti-crisis potential, will not use resources to internalize the impact of the crisis, which leads to a low level of competitiveness of their products in the world market. Proceeding from this, for the implementation and preservation of anti-crisis potential within the framework of adaptive management, a methodical approach is proposed regarding strategy development and model of its implementation mechanism. The obtained results of the development and implementation of the strategy at the machine-building enterprises within the framework of adaptive management confirmed the expediency of application in practice of the developed methodical approach to the development of the strategy of forming the anti-crisis potential and the model of its implementation mechanism.

**Key words:** adaptive management, anti-crisis potential, integral indicator, strategic platform, tactical platform, enterprise, strategy.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах розвитку машинобудівних підприємств, що визначаються впливом мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища та складними трансформаційними процесами, які суттєво ускладнюються умови їх господарювання. Ефективність діяльності машинобудівних підприємств визначається детермінантами стратегії формування антикризового їх потенціалу, що призводить до необхідності рішення проблеми формування та реалізації фінансової та інвестиційної політики підприємств в межах адаптивного управління. Саме тому для створення ефективної системи адаптивного управління при розробці стратегії формування антикризового потенціалу підприємств необхідно розробити модель механізму реалізації стратегії, яка дозволить розробляти та приймати ефективні своєчасні управлінські рішення. Від цього залежить те, які рішення будуть прийняті та яким чином буде сформована модель механізму реалізації стратегії формування антикризового потенціалу в межах адаптивного управління, оскільки вона становить систему поглядів, ідей, цільових настанов на проблему забезпечення відповідного рівня антикризового потенціалу підприємства, а також систему заходів та шляхів, які спрямовано на досягнення поставлених цілей в умовах розгортання кризових явищ.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання адаптивного управління відображено у працях таких науковців, як Агафонова М.С. [1], Алексеев С.Б. [2], Галушко Є.С., Галушко С.А. [5], Грунін О.А., Купрін А.А. [6], Коритько Т.Ю. [9], Кравченко О. [10], Кудлаєнко С.В. [11], Орлова К.Є. [12] та інших.

Теоретичні і практичні аспекти формування антикризового потенціалу підприємства розглянуті вченими Ареф'єв С.О. [4], Ареф'єва

О.В., Прохорова Ю.В. [3], Єпіфанова І.Ю. [7], Коваленко, В.В., Суганяка М.В., Фучеджи В.І. [8], Пілецька С.Т. [13], Штангрет А.М. [14] та інших.

Результати дослідження наукових розробок зазначених авторів дають підстави стверджувати, що не достатньо висвітлені питання щодо визначення стратегічної і тактичної платформи адаптивного управління антикризовим потенціалом підприємств, яка ґрунтується на визначених пріоритетах та можливої диференціації в залежності від його стану діяльності і конкурентної позиції.

**Метою** статті є запропонувати теоретико-методичний підхід щодо розробки стратегічної і тактичної платформи адаптивного управління антикризовим потенціалом підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасні ринкові умови вимагають від теорії і практики розробку підходів, які можна використовувати при досягненні цілей суб'єктів господарювання при здійсненні комерційно-виробничої діяльності в стратегічному та практичному аспектах з метою підтримання визначеної конкурентної позиції. Так, необхідне удосконалення діяльності підприємства доцільно представити через реалізацію положень адаптивного управління антикризовим потенціалом на підставі розробки стратегії формування антикризового потенціалу та моделі механізму її реалізації, яка проявляє себе в динаміці при комплексному впливі різнонаправлених чинників зовнішнього середовища. Розуміння того, що в залежності від економічного стану підприємств, якості ресурсів, товарів (послуг), їхнього потенціалу розвитку, здатності протидіяти кризовим явищам, доцільно пропонувати їм стратегічну і (або) тактичну платформи адаптивного управління антикризовим потенціалом відповідно до перспектив напрямів бізнесу.

При розробці стратегії формування антикризового потенціалу підприємства на першому етапі проведемо оцінку впливу факторів зовнішнього середовища які визначені в межах PEST-аналізу та обумовлюють можливість приймати рішення на засадах адаптивного управління. Результати розрахунку інтегрального показника впливу зовнішнього середовища на діяльність вибраних для дослідження машинобудівних підприємств, а саме ПАТ «Хартрон»; ПАТ «Датагруп»; ДП «Конотопський авіаремонтний завод «АВІАКОН»; ПАТ «Дослідно-експериментальний завод № 20 цивільної авіації»; ПАТ «Київський радіозавод»; ПАТ «Моторсіч»; ДП «Харківський машинобудівний завод «ФЕД» наведені у таблиці 1.

Отже, отримані результати свідчать про несприятливе зовнішнє середовище, в якому функціонують машинобудівні підприємства, при цьому характерним є домінування негативного впливу значної кількості визначених факторів, які породжують загрози і кризові явища. В таких умовах забезпечення ефективності діяльності підприємств можливо при високому рівні антикризового потенціалу, який дозволяє вчасно використовувати накопичені для таких цілей ресурси, посилюючи тим самим опір до впливів, що стане передумовою розробки і здійснення адаптаційних заходів стратегічного та тактичного спрямування.

Важливою детермінантою при виборі стратегії формування антикризового потенціалу є рівень сприятливості мікросередовища для функціонування машинобудівних підприємств, результати оцінки наведено у таблиці 2. На основі отриманих результатів можна відзначити, що підприємства мають низький рівень сприятливості мікросередовища для забезпечення високого рівня антикризового потенціалу, що обмежує їхні можливості щодо формування умов стійкого функціонування, розширеного відтворення основних засобів, ресурсного забезпечення безперервної діяльності, конкурентної позиції і розвиткових процесів.

На наступному етапі визначимо види стратегій які в більшій мірі відповідають підприємствам, що аналізуються (табл. 3). Це запропоновано здійснювати на підставі проведення експертного аналізу рівнів впливу факторів зовнішнього середовища; антикризового потенціалу і сприятливості мікросередовища та згладжування їх через відповідні бали, що дозволяє нівелювати пере важність певної думки.

Комплексний аналіз детермінант стратегії формування антикризового потенціалу машинобудівних підприємств дозволяє сформулювати стратегію підприємства, яка обумов-

лює процес формування комплексу заходів вчасно здійснюючі адаптацію. Для підприємств ПАТ «Датагруп», ПАТ «Дослідно-експериментальний завод № 20 цивільної авіації», ПАТ «Київський радіозавод», ПАТ «Моторсіч», ДП «Харківський машинобудівний завод «ФЕД» відповідною є стратегія стабілізації, сутність, якої полягає в розширенні їхньої діяльності за рахунок освоєння, розробки та виробництва нових видів продукції і їх реалізації на існуючих ринках. Для підвищення рівня антикризового потенціалу підприємств в межах адаптивного управління доцільно розробити заходи щодо активізації і покращення інвестиційної та фінансової політики, які призведуть до переходу підприємства від стратегії стабілізації до стратегії зростання та опанування нових сегментів, або розширення наявних.

Оскільки перед підприємством стоїть завдання адаптивного управління антикризовим потенціалом, яке враховувало б всі зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, то процес обґрунтування реалізації стратегії формування антикризового потенціалу повинен включати стратегічний та тактичний рівні. Технології прийняття рішення щодо визначення стратегії зростання при співставленні та взаємній обумовленості стратегічної та тактичної складової по дослідженим підприємствам дозволяють врахувати особливості наповнення їх чинниками та відповідними показниками в залежності від рівня ключових детермінант стратегії формування антикризового потенціалу рис. 1.

На стратегічному рівні в межах адаптивного управління для ПАТ «Датагруп», ПАТ «Дослідно-експериментальний завод № 20 цивільної авіації», ПАТ «Київський радіозавод», ПАТ «Моторсіч», ДП «Харківський машинобудівний завод «ФЕД» доцільно зменшити масштаб їх діяльності, оскільки результати оцінки антикризового потенціалу, свідчать про необхідність його підвищення спостерігається високий рівень впливу зовнішнього середовища та низька сприятливість мікросередовища для формування стратегії зростання.

В межах тактичного рівня адаптивного управління для переходу до стратегії зростання підприємствам необхідно розробити заходи щодо вдосконалення інвестиційної політики в межах забезпечення мінімізації інвестиційних ризиків та підвищення їх інвестиційної активності, що дозволить збільшити вартість підприємства; фінансової політики за рахунок структури капіталу, диверсифікації джерел фінансування що дозволить зменшити негативний вплив зовнішнього середовища; підвищення продуктивності праці за рахунок роз-

**Розрахунок інтегрального показника впливу зовнішнього середовища  
на діяльність машинобудівних підприємств**

Фактори	Значення фактору зовнішнього середовища	Значущість фактору ( $\alpha$ )	Значення фактору зовнішнього середовища з урахуванням його значущості	коефіцієнт значущості факторів зовнішнього середовища ( $a$ )	Значення інтегрального показника та його складових
<b>Економічні фактори</b>					
$E_1$	0,36	0,059	0,021		
$E_2$	0,45	0,056	0,025		
$E_3$	0,47	0,052	0,025		
$E_4$	0,42	0,06	0,025		
$E_5$	0,67	0,055	0,037		
$E_6$	0,54	0,047	0,025		
Підсумкова оцінка			0,158	0,353	0,511
<b>Політичні фактори</b>					
$P_1$	0,49	0,042	0,020		
$P_2$	0,58	0,036	0,021		
$P_3$	0,56	0,042	0,023		
$P_4$	0,44	0,047	0,021		
$P_5$	0,32	0,053	0,017		
Підсумкова оцінка			0,102	0,188	0,290
<b>Соціально-культурні фактори</b>					
$C_1$	0,37	0,059	0,022		
$C_2$	0,46	0,059	0,027		
$C_3$	0,54	0,047	0,025		
$C_4$	0,66	0,044	0,029		
$C_5$	0,44	0,053	0,023		
Підсумкова оцінка			0,126	0,224	0,028
<b>Технологічні фактори</b>					
$T_1$	0,51	0,051	0,026		
$T_2$	0,41	0,051	0,021		
$T_3$	0,74	0,04	0,029		
$T_4$	0,60	0,043	0,026		
$T_5$	0,49	0,058	0,028		
Підсумкова оцінка			0,130	0,235	0,031
Значення інтегрального показника впливу зовнішнього середовища					0,860

Де, економічні:  $E_1$  – негативні тенденції в розвитку економіки України;  $E_2$  – низький платоспроможний попит на внутрішньому ринку;  $E_3$  – відсутність належної державної підтримки;  $E_4$  – недосконалість податкова та митна політика;  $E_5$  – недостатність інвестицій та фінансових ресурсів;  $E_6$  – низька інноваційна активність; політико-правові:  $P_1$  – вдосконалення правових актів, які регулюють діяльність підприємств;  $P_2$  – стійкість політичної влади та уряду;  $P_3$  – погіршення торговельних стосунків з Росією та іншими країнами СНД;  $P_4$  – у зв'язку зі вступом до СОТ можливості державного регулювання в питаннях стосовно конкуренції значно обмежені;  $P_5$  – законодавчі пільги для заохочення інноваційної діяльності; соціально-культурні:  $C_1$  – зменшення кількості працездатного населення;  $C_2$  – відтік кваліфікованого персоналу за кордон та в інші галузі;  $C_3$  – недостатня кількість кваліфікованого управлінського, інженерно-технічного та виробничого персоналу;  $C_4$  – недостатній рівень оплати та мотивації праці в галузі;  $C_5$  – відсутність належного кадрового резерву; технологічні:  $T_1$  – низький рівень конкурентоспроможності галузі через технологічне відставання;  $T_2$  – високий рівень зношеності основних фондів;  $T_3$  – залежність від поставок сировини та комплектуючих з інших підприємств чи інших країн;  $T_4$  – впровадження енергозберігаючих та природоохоронних заходів;  $T_5$  – відповідність організації виробництва умовам ринкового середовища.

ширення мотиваційних заходів. Реалізація на тактичному рівні адаптивних стратегічних заходів дозволить підприємствам створити стійку

перспективу щодо збільшення частки ринку та сформувати необхідні ресурси у достатньому обсязі.

Таблиця 2

Результати оцінки сприятливості мікросередовища для машинобудівних підприємства у 2017 р.

Фактори	ПАТ «Хартрон»	ПАТ «датагруп»	ДП «Конотопський авіаремонтний завод «АВІАКОН»	ПАТ «Дослідно-експериментальний завод № 20 цивільної авіації»	ПАТ «Київський радіозавод»	ПАТ «Моторсіч»	ДП «Харківський машинобудівний завод «ФЕД»
1. Виробничі							
1.1 якість продукції	1	1	1	1	1	1	1
1.2 відповідність продукції міжнародним технічним, санітарним та екологічним стандартам	0	0	0	0	0	1	1
1.3 використання інноваційних технологій	0	0	0	0	0	1	0
2. Фінансові фактори							
2.1 наявність джерел для фінансування запозиченого капіталу	0	0	0	0	0	0	0
2.2 наявність власних фінансових ресурсів для дослідження ринку та просування товарів	0	0	0	0	0	0	0
1.3 Трудові							
3.1 висока кваліфікація персоналу	0	1	0	1	1	1	1
3.2 висока продуктивність праці	0	0	0	0	0	0	0
Рівень сприятливості мікросередовища (П), балів	1	2	1	2	2	3	2
Рівень сприятливості	Дуже низький	низький	Дуже низький	низький	низький	низький	низький

Для підприємств ПАТ «Хартрон» та ДП «Конотопський авіаремонтний завод «АВІАКОН» відповідною є стратегія адаптації, сутність, якої полягає у виявленні і ліквідації негативного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища з активним залученням усіх зацікавлених сторін, а також у прагненні забезпечити максимальний обсяг необхідних ресурсів та джерел їх формування. Для підвищення рівня антикризового потенціалу підприємств в межах адаптивного управління доцільно розробити заходи щодо покращення інвестиційної та фінансової політики, які призведуть до переходу підприємства від стратегії адаптації до стабілізації (рис. 2).

На стратегічному рівні в межах адаптивного управління для ПАТ «Хартрон» та ДП «Конотопський авіаремонтний завод «АВІАКОН» доцільно формувати управлінські рівень щодо оцінки ключових детермінант стратегії формування антикризового потенціалу зменшити масштаб їх діяльності, оскільки результати оцінки антикризового потенціалу та виявити фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

В межах тактичного рівня адаптивного управління для переходу до стратегії стабілізації підприємствам необхідно розробити

заходи щодо мінімізації та ліквідації негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів за рахунок проведення реструктуризації дебіторської та кредиторської заборгованості та формування оптимального інвестиційного портфелю. Реалізація на тактичному рівні адаптивних стратегічних заходів дозволить підприємствам створити передумови щодо переорієнтацією виробництва.

**Висновки.** Проведений аналіз показав, що машинобудівні підприємства навіть за умов високого рівню антикризового потенціалу, не задіють ресурси для внутрішнього протистояння впливу кризи, що призводить до низького рівня конкурентоспроможності їх продукції на світовому ринку. Виходячи з цього для реалізації і збереження антикризового потенціалу в межах адаптивного управління запропоновано методичний підхід щодо розробки стратегії та модель механізму її реалізації. Отримані результати розробки та реалізації стратегії на машинобудівних підприємствах в межах адаптивного управління підтвердили доцільність застосування на практиці розробленого методичного підходу щодо розробки стратегії формування антикризового потенціалу та моделі механізму її реалізації.

Таблиця 3

**Значень ключових детермінант стратегії формування антикризового потенціалу машинобудівних підприємств у 2017 р.**

Показники Підприємства	Рівень впливу факторів зовнішнього середовища (I <sub>ввс</sub> )		Рівень антикризового потенціалу (I <sub>ап</sub> )		Рівень сприятливості мікросередовища (П)		Сукупний вплив факторів	Вид стратегії
	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал		
ПАТ «Хартрон»	високий	4	середній	3	низький	1	8	адаптації
ПАТ «Датагруп»	високий	4	високий	4	низький	2	10	стабілізації
ДП «Конотопський авіаремонтний завод «АВІАКОН»	високий	4	середній	3	низький	1	8	адаптації
ПАТ «Дослідно-експериментальний завод № 20 цивільної авіації»	високий	4	високий	4	низький	2	10	стабілізації
ПАТ «Київський радіозавод»	високий	4	високий	4	низький	2	10	стабілізації
ПАТ «Моторсіч»	високий	4	високий	4	низький	3	11	стабілізації
ДП «Харківський машинобудівний завод «ФЕД»	високий	4	високий	4	низький	2	10	стабілізації

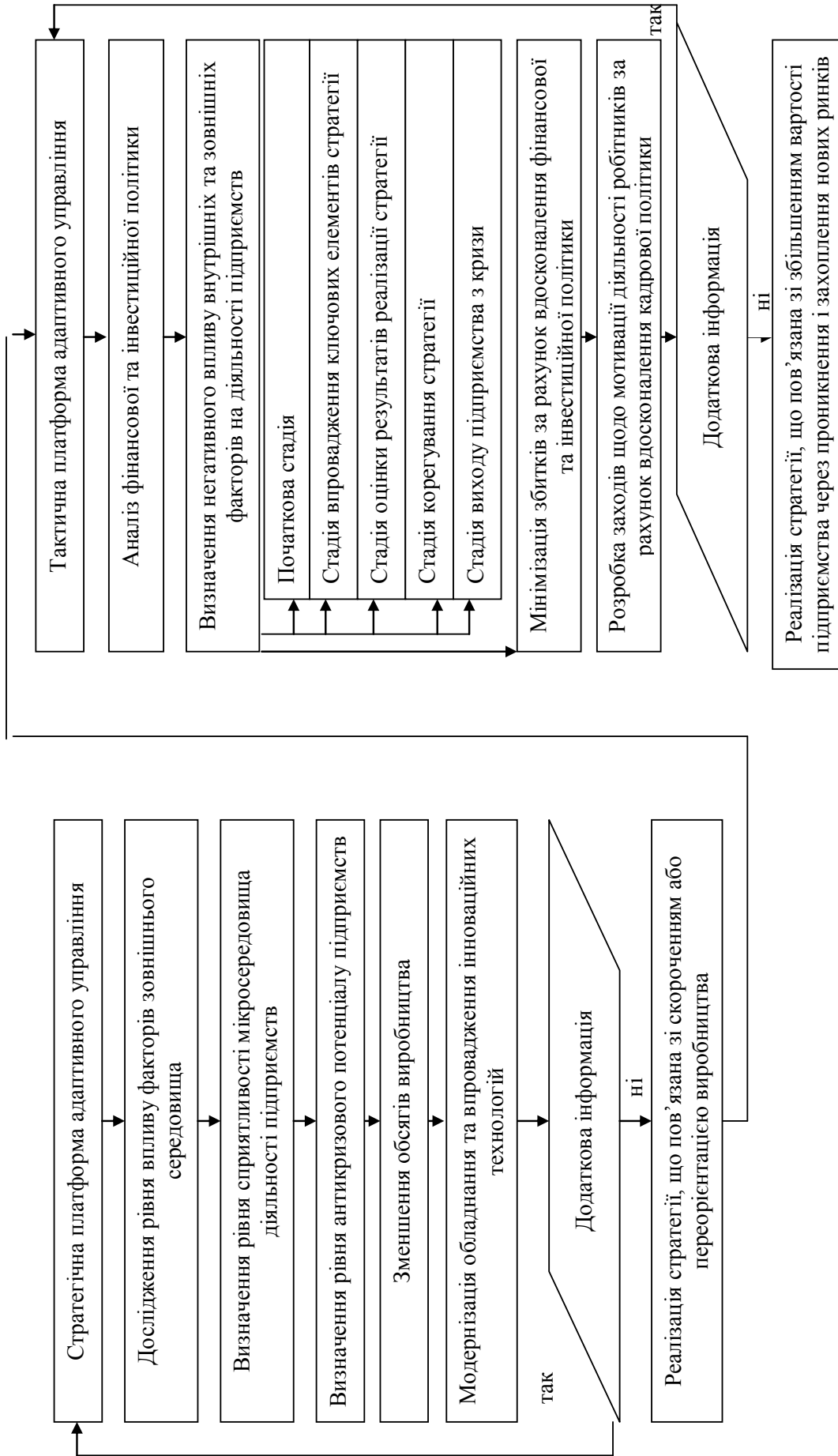


Рис. 1. Траєкторія антикризових трансформацій для ПАТ «Датагруп», ПАТ «Дослідно-експериментальний завод №20 цивільної авіації», ПАТ «Київський радіозавод», ПАТ «Моторсінч», ДП «Харківський машинобудівний завод «ФЕД»

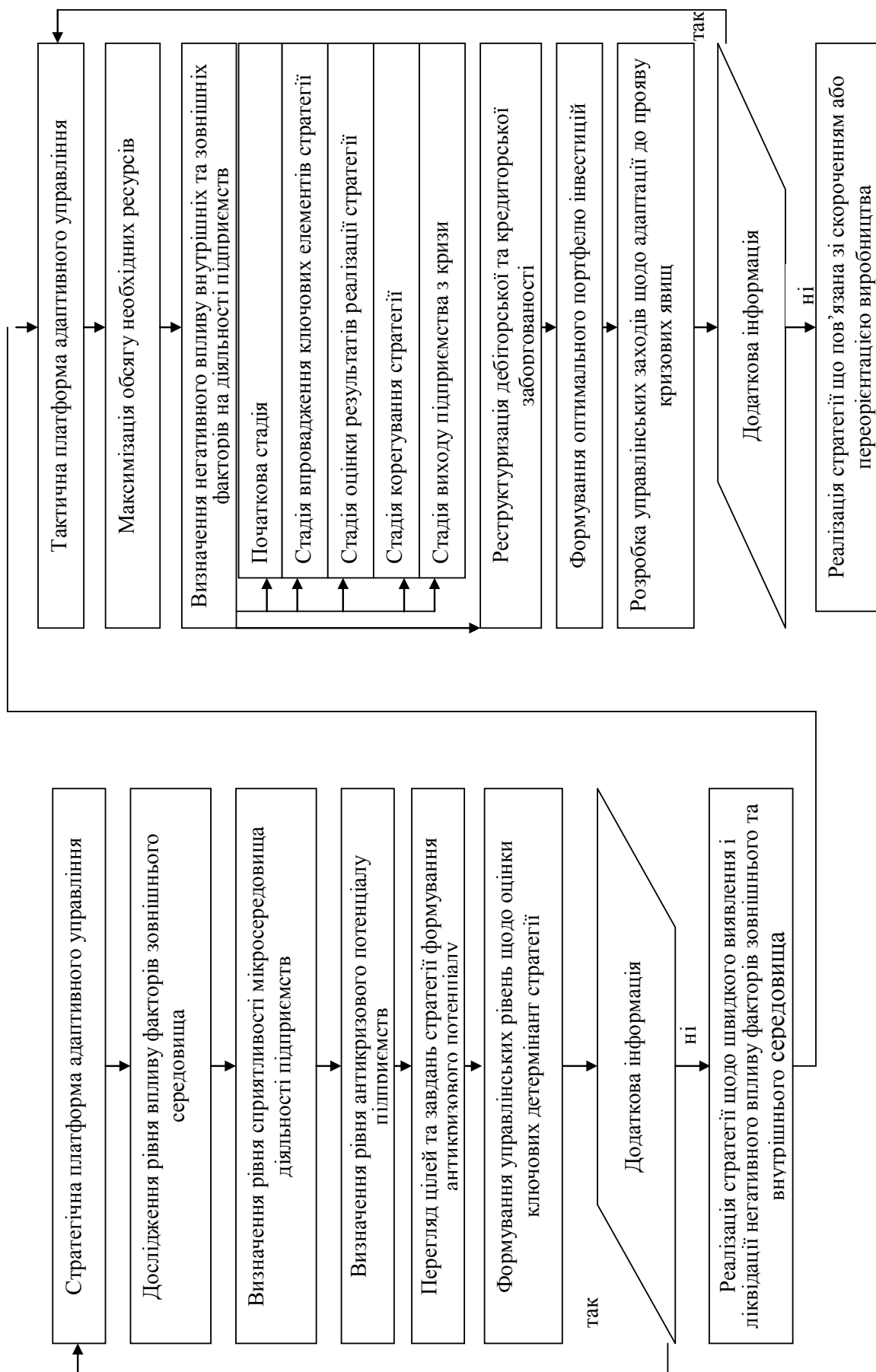


Рис. 2. Траєкторія антикризових трансформацій для ПАТ «Хартрон» та ДП «Контопський авіаремонтний завод «АВІАКОН»



**Список використаних джерел:**

1. Агафонова М.С. Развитие механизма управления адаптацией промышленного предприятия. *Успехи современного естествознания*. 2011. № 11. С. 71–72.
2. Алексеев С.Б. Адаптивное управление конкурентоспособностью предприятия : Монография. Донецк : ДонНУЭТ, 2007. 170 с.
3. Ареф'єва О.В., Прохорова Ю.В. Антикризове фінансове управління підприємством : монографія. Львів : УАД, 2011. 249 с.
4. Ареф'єв С.О. Ефективність процесів антикризового управління під час перетворень. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія: Економіка*. № 14. Вип. 266. С. 10–18.
5. Галушко Є.С., Галушко С.А. Обоснование организационно-экономического механизма адаптации предприятия. *Вісник СевНТУ: зб. наук. пр. Серія: Економіка і фінанси*. 2012. Вип. 130/2012. С. 43–47.
6. Грунін О.А., Куприн А.А. Формування адаптивності систем управління організацією підприємницького типу. СПб : «Астеріон», 2010. 188 с.
7. Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 265–269. URL: <https://economyandsociety.in.ua/>
8. Коваленко В.В., Суганяка М.В., Фучеджи В.І. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання [Текст] : монографія. Одеса : 2013, 381 с.
9. Коритько Т.Ю. Економічний механізм адаптації підприємства. *Зб. наук. праць Донецького державного університету управління*. 2013. Том 14. С. 90–97.
10. Кравченко О. Принципи побудови адаптивної системи управління підприємства в умовах нестабільності економіки. *Збірник наукових праць ДЕТУТ. Скрія «Економіка і управління»*. 2010. Випуск 15. С. 213–218.
11. Кудлаєнко С.В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств». *Вісник ХНУ*. 2009. № 5. С. 172-174.
12. Орлова К.Є. Визначення механізму адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища. *Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2011. № 5. С. 174–178.
13. Пілецька С.Т. Антикризове управління економічною стійкістю промислового авіапідприємства [Текст] : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 320 с.
14. Штангрет А.М., Копилюк О.І. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. Київ : Знання, 2007. 335 с.