

Список використаних джерел:

1. Лімська декларація керівних принципів аудиту державних фінансів / Рахункова палата України. URL: [http://www.acrada.gov.ua/control/main/uk/publish/article/140217?cat\\_id=3283](http://www.acrada.gov.ua/control/main/uk/publish/article/140217?cat_id=3283).
2. Офіційний сайт Державної аудиторської служби України. – Режим доступу: <http://www.dkrs.gov.ua/kru/uk/index>.
3. Офіційний сайт Рахункової палати України. URL: <http://www.ac-rada.gov.ua/control/main/uk/index>.
4. Про Рахункову палату України. URL: Закон України від 02 липня 2015 року № 576-VIII (зі змінами і доповненнями). URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/576-19/page>.
5. Про затвердження Положення про Державну аудиторську службу України: Постанова Кабінету міністрів України від 03.02.2016 № 43. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/43-2016-%D0%BF>.
6. Табенська Ю. Державна аудиторська служба України як центральний орган державного фінансового контролю. Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. 2017. № 22. Причорноморські економічні студії. С. 187–190.

**СЧЕТНАЯ ПАЛАТА УКРАИНЫ КАК ВЫСШИЙ ОРГАН  
НЕЗАВИСИМОГО ВНЕШНЕГО КОНТРОЛЯ**

**Аннотация.** В статье исследуются особенности функционирования правительственного внешнего органа контроля – Счетной палаты Украины. Установлено, что государственный финансовый контроль, осуществляемый Счетной палатой Украины в форме аудита, проверок, является весомой функцией управления финансовой системой, направленной на предупреждение и предотвращение финансово-экономических нарушений в сфере использования бюджетных средств.

**Ключевые слова:** государственный финансовый контроль, аудит, инспектирование, ревизия, мониторинг.

**THE ACCOUNTING CHAMBER OF UKRAINE AS THE HIGHER AUTHORITY  
OF INDEPENDENT EXTERNAL CONTROL**

**Summary.** The article deals with the peculiarities of functioning of the government external control body – the Accounting Chamber of Ukraine. It was established that the state financial control, which is carried out by the Accounting Chamber of Ukraine in the form of audits, inspections is a significant function of management of the financial system, which is aimed at preventing and preventing financial and economic violations in the sphere of using budget funds.

**Key words:** state financial control, audit, inspection, audit, monitoring.

УДК 330.34

**Тарасова Г. О.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
Київський національний університет технологій та дизайну*

**Tarasova H. O.**

*Ph.D., Associate Professor  
Kiev National University Technology and Design*

**АДАПТАЦІЙНА ДИВЕРСИФІКАЦІЯ РОЗВИТКУ  
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ**

**Анотація.** У статті розроблено науково-методичний підхід щодо адаптаційної диверсифікації розвитку промислового підприємства в умовах кризи, який базується на оцінці наявних і потенційних криз, а також на формалізації оцінки наслідків кризи, що дає можливість промислового підприємству обґрунтувати заходи з диверсифікації з метою адаптації до кризи та зберегти заплановані стратегічні орієнтири розвитку.

**Ключові слова:** адаптація, диверсифікація, розвиток, промислове підприємство, кризи, економічна нестабільність.

**Вступ та постановка проблеми.** Функціонування українських промислових підприємств в умовах перманентних економічних криз потребує своєчасної адаптації до змін зовнішнього середовища. Причому разом із внутрішніми причинами криз існують зовнішні фактори, що зумовлено переходом світової промисловості на шостий технологічний уклад. Для України, більшість промислових підприємств якої знаходиться ще на четвертому технологічному укладі, важливим є не просто адаптація до

кризових явищ, а диверсифікація з метою підвищення конкурентоспроможності як відповідь на глобальні технологічні та маркетингові зміни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням антикризової адаптації та диверсифікації промислових підприємств займалися багато вітчизняних дослідників, які розглядали окремі аспекти цієї проблеми. Так, П. Майданевич вважає за необхідне під час управління розвитком промислового підприємства в умовах кризи будувати

стратегію розвитку залежно від життєвих циклів підприємства. Залежно від стадії життєвого циклу при цьому пропонується розраховувати комплексну порівняльну характеристику конкурентного статусу, яка відображає потенціал підприємства, його позиції на ринку, а також спроможність утримувати свій стан під впливом дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища. Головним недоліком цього підходу є реагування на кризу, яка вже виникла, без прогнозування майбутніх вірогідних криз.

Здійснення диверсифікації в аспекті підвищення конкурентоспроможності для кращого подолання криз пропонує О. Кузьмін та Х. Дрималовська [6], які вважають, що на сучасному етапі розвитку диверсифікації українських промислових підприємств приділяється недостатньо уваги. Розвиток диверсифікації на українських промислових підприємствах при цьому пропонується здійснювати одночасно за багатьма напрямками. Основними напрямками мають бути зміцнення конкурентних позицій на національному ринку та вихід на світовий ринок, модернізація виробничих технологій, розширення ринків збуту, створення нових робочих місць, оптимізація використання виробничих потужностей, залучення науковців та винахідників [6]. Але практичних рекомендацій щодо здійснення запропонованих напрямів диверсифікації не наведено, що обмежує можливість використання цього підходу.

Здійснення диверсифікації (як методу для стимулювання інноваційної діяльності) пропонує Н. Хортюк [14], який вважає за необхідне комбінувати два типи диверсифікації: синергетичний та конгломератний. Під синергетичною диверсифікацією мається на увазі вхід до нових сфер бізнесу, що у поєднанні з традиційним бізнесом підприємства має дати синергетичний ефект. У свою чергу, конгломератна диверсифікація полягає в переході промислового підприємства до галузі, яка не пов'язана з поточним бізнесом, тобто вихід на нові ринки, освоєння нових технологій виробництва та каналів дистрибуції. Але відсутні рекомендації, коли саме обирати кожен із цих типів або як їх комбінувати.

Диверсифікація (як складник стратегічного розвитку підприємства) розглянутий у дослідженні І. Гадзевич [2], який запропонував модель оцінювання доцільності диверсифікації, в основу якої покладено співставлення доходів від диверсифікації та витрат на її здійснення. Ціллю управління підприємством при цьому вважається обрати такі проекти диверсифікації, які б не завдавали значної шкоди фінансово-економічному стану підприємства та його основній діяльності під час реалізації цих проектів. Також проекти диверсифікації оцінюються з погляду ризиків, що розраховуються за моделлю доходності основних активів. Недоліком цього підходу є розгляд диверсифікації як самостійної цінності, яку підприємство здійснює в будь-якому разі, а не як реагування на виклики зовнішнього середовища. Також недостатньо уваги приділено прогнозуванню стану внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, які вплинуть на ефективність проектів диверсифікації.

Вирішення проблеми розвитку промислового підприємства шляхом формування механізму адаптації промислових підприємств до зовнішнього середовища пропонувалось у роботах І. Грозного [9] та К. Орлової [10]. В основу запропонованого механізму покладено визначення респонсивних поведінкових реакцій, які відображають множину процесів промислового підприємства, що виникають у відповідь на зовнішні чинники. Це дає можливість здійснити багатовимірне обстеження підприємства, виявити проблеми розвитку та побудувати систему дій для адаптації до умов зовнішнього середовища.

Як і у багатьох інших підходів, недоліком цього є ігнорування необхідності прогнозування криз та відсутність формалізованих моделей адаптації.

Д. Баюра пропонує здійснювати адаптацію промислового підприємства до зовнішнього середовища шляхом реструктуризації [1], при цьому пропонується використовувати такі заходи: зосередження виробництва однорідної продукції, поглиблення спеціалізації виробничих підрозділів, підвищення кооперативних зв'язків, створення нових спеціалізованих підрозділів або окремих підприємств. Серед недоліків цього підходу слід указати на надмірну складність та бюрократизованість запропонованого механізму, адже створення комісії з реструктуризації та ще із залученням представників Антимонопольного комітету суттєво знижує гнучкість та швидкість реагування підприємства на виклики зовнішнього середовища.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Більшість дослідників, які вирішували проблему адаптації промислового підприємства до кризи шляхом диверсифікації, недостатньо уваги приділяли прогнозуванню криз, формалізації процесу оцінювання наявної або майбутньої кризи, та диверсифікації не лише як реагуванню на кризу, але й збереженню загального вектора стратегічного розвитку.

**Мета** статті розробити науково-методичний підхід адаптаційної диверсифікації розвитку промислового підприємства в умовах кризи.

**Результати дослідження.** Під адаптацією промислового підприємства в загальному сенсі мається на увазі процес накопичення та використання інформації в системі управління підприємством, ціллю якого є досягнення певного, зазвичай оптимального в деякому розумінні стану або поведінки в нестабільному зовнішньому середовищі та в умовах недостатньої інформації. За умов адаптації можуть змінюватися параметри і структура системи, алгоритм функціонування, бізнес-процеси тощо [4; 11].

У свою чергу, диверсифікація в контексті розвитку промислового підприємства – це підвищення різноманітності під час здійснення розвитку підприємства. Це може бути розширення асортименту продукції, що виробляє підприємство, зміна або розширення ринків збуту, освоєння нових технологій тощо [8].

Тому під адаптаційною диверсифікацією розвитку промислового підприємства в умовах кризи розуміють процес накопичення і використання інформації щодо підвищення різноманітності параметрів і структури промислового підприємства, його технологій, асортименту продукції та бізнес-процесів у відповідь на наявну або очікувану кризу.

Для здійснення адаптаційної диверсифікації розвитку промислового підприємства в умовах кризи необхідно визначити, яка криза загрожує підприємству (внутрішня чи зовнішня). У теорії систем під кризою розуміється стан системи, за якого її параметри приймають порогові, критичні значення [12]. Після їх досягнення ймовірність повернення системи у нормальний стан дуже мала, після входу в кризовий стан стається або руйнування системи, або її трансформація. В аспекті розвитку промислового підприємства в умовах кризи слід урахувати, що криза зовнішнього середовища розглядається лише погляду її загрози для підприємства, а не для самого середовища. Таким чином, за умов адаптаційної диверсифікації розвитку промислового підприємства слід розрізнити внутрішню кризу промислового підприємства та кризові передумови зовнішнього середовища.

Кризові передумови зовнішнього середовища – це такі параметри системи зовнішнього середовища, які негативно впливають на стан промислового підприємства.

У свою чергу, внутрішня криза промислового підприємства – це його параметри, які виникли не внаслідок впливу зовнішнього середовища, а через внутрішні негаризди. Отже, для адаптаційної диверсифікації розвитку промислового підприємства слід використовувати п'ять типів інформаційного-аналітичного забезпечення (рис. 1):

- забезпечення для прогнозування зовнішніх криз;
- забезпечення для оцінювання наявних зовнішніх криз;
- забезпечення для прогнозування внутрішніх криз;
- забезпечення для оцінювання наявних внутрішніх криз;
- забезпечення для розробки заходів з адаптаційної диверсифікації.

До забезпечення для прогнозування зовнішніх криз уходять інструменти для побудови трендів ключових показників зовнішнього середовища та розрахунку моделей якісних стрибків у зовнішньому середовищі. До ключових показників зовнішнього середовища належать ті показники, які безпосередньо впливають на фінансові результати функціонування промислового підприємства. Насамперед це ємність ринку продукції, яку виробляє підприємство.

Причому під ємністю ринку мається на увазі не просто обсяг сумарних продажів такої продукції, а розмежування ринку за якістю, вартістю, відомістю бренду та іншими принциповими характеристиками продукції. Кожне таке розмежування розглядається окремою стратою.

Розмежування необхідне для аналізу можливості виникнення кризи для промислового підприємства, якщо знизиться попит на його продукцію, а також для подальшої внутрішньої продуктової диверсифікації, тобто зміни деяких характеристик продукції з метою виходу на сусідні сектори ринку.

Залежно від особливостей діяльності промислового підприємства до ключових показників може належати наявність сировини, забезпечення робочою силою, доступність кредитних ресурсів, валютні курси (якщо підприємство здійснює зовнішньоекономічну діяльність) тощо.

Для прогнозування зовнішньої кризи пропонується розраховувати коефіцієнти охоплення кризою, які враховують те, як криза відіб'ється на ключових показниках продукції, що виробляє підприємство, та на близьких до неї видах продукції (формула 1):

$$K_p^{cr} = \frac{\sum_{s=1}^S \left( k_p \cdot \max \left( 0, \frac{K_s^{base}}{K_s^{fr}} - 1 \right) \right)}{\sum_{s=1}^S k_s}, \quad (1)$$

де  $K_p^{cr}$  – оцінка ступеню кризи для ринку збуту р-го виду продукції промислового підприємства;

$k_s$  – коефіцієнт близькості s-го виду страти ринку збуту до ринку збуту р-го виду продукції;

$K_{p,s}^{base}$  – значення ємності ринку за s-ою стратою в базовому періоді для р-го виду продукції;

$K_{p,s}^{fr}$  – значення ємності ринку за s-ою стратою в прогнозному періоді для р-го виду продукції;

S – кількість ринкових страт, які аналізуються.

Чим ближче коефіцієнт  $K_p^{cr}$  до нуля, тим менше криза, яка очікується. Значення коефіцієнтів близькості s-го виду страти ринку збуту до ринку збуту р-го виду продукції визначається в діапазоні від 0 до 1, де 1 відповідає повний збіг з усіма характеристиками продукції, яку виробляє промислове підприємство.

Другим інструментом прогнозування зовнішніх криз, реагування на які потребує диверсифікації, є розрахунок моделей якісних стрибків у зовнішньому середовищі. Під якісними стрибками мається на увазі не повільна зміна ключових показників, яка може бути прогнозована за допомогою аналізу трендів, а швидка або миттєва. Наприклад, це зміна технології виробництва, заміщення товару принципово іншим або взагалі зникнення попиту на нього. Такі моделі потребують урахування науково-технічного прогресу та аналізу інноваційних розробок у тих галузях, до яких належить промислове підприємство.

Другий складника адаптаційної диверсифікації розвитку промислового підприємства, забезпечення для оцінювання наявних зовнішніх криз, використовує як безпосередню інформацію із зовнішнього середовища, так і результати прогнозування зовнішніх криз. Остання інформація необхідна



Рис. 1. Адаптаційна диверсифікація розвитку промислового підприємства в умовах кризи

Джерело: розробка автора

для аналізу небезпеки, яку несе майбутня криза. При цьому пропонується здійснювати розрахунок впливу зовнішнього середовища на показники Balanced Scorecard (BSC) та аналіз впливу кризи на конкурентів та споживачів.

Balanced Scorecard або збалансована система показників – це перевірена практикою методологія оцінювання розвитку підприємства, складається з показників, що відображають ефективність маркетингової, фінансової, кадрової та управлінської діяльності [13]. Модель, яка відображає те, які залежності існують між змінами у показниках зовнішнього середовища та збалансованій системі показників підприємства дає можливість оцінити наслідки кризи у зовнішньому середовищі для ефективності промислового підприємства. Оцінювання залежностей пропонується здійснювати за допомогою коефіцієнту рангової кореляції Спірмена (формула 2):

$$K^{p,o} = 1 - \frac{6 \sum (r_i^p - r_i^o)^2}{T(T^2 - 1)}, \quad (2)$$

де  $K^{p,o}$  – оцінка зв'язку між  $p$ -им показником промислового підприємства та  $o$ -им показником зовнішнього середовища;

$r_i^p$  – ранг стану  $p$ -го показника промислового підприємства на момент часу  $t$ ;

$r_i^o$  – ранг стану  $o$ -го показника зовнішнього середовища на момент часу  $t$ ;

$T$  – кількість розглянутих часових періодів.

Коефіцієнт Спірмена доцільно використовувати для цього завдання внаслідок того, що показники можуть мати різні вимірювання, а перехід до рангової оцінки, яка відображає різні ступені кризи або норми дає можливість установити кореляцію між ними. Також цей коефіцієнт не потребує перевірки на нормальність розподілу показників, що часто є проблемою під час дослідження показників ефективності підприємства [3].

Окрім впливу кризових явищ на підприємство, необхідно враховувати те, як вони вплинуть на його конкурентів та споживачів, тобто оцінити похідні кризові явища другого ступеню. Криза у зовнішньому середовищі може не мати безпосереднього прямого впливу на промислове підприємство, але вона може негативно відбитись на платоспроможності споживачів його продукції або надати конкурентам додаткові переваги. Наприклад, промислове підприємство, яке виробляє промислове обладнання, з великою затримкою виявить наслідки кризи зниження платоспроможності населення, адже спочатку постраждають виробники товарів споживання, а лише потім криза дійде до виробників засобів виробництва.

У свою чергу, під час дослідження внутрішніх криз використовується забезпечення для прогнозування майбутніх криз та оцінювання наявних криз. Забезпечення для прогнозування внутрішніх криз складається з моделей для побудови трендів збалансованої системи показників та моделей розрахунку вузьких місць промислового підприємства. Оцінка трендів збалансованої системи показників здійснюється шляхом визначення напрямку зміни показників та аналізу їх стабільності. Результатом прогнозування є висновок того, чи є динаміка показників промислового підприємства позитивною або негативною. Для цього пропонується використовувати таку модель (формули 3–5):

$$P_q = \frac{P_q^+}{P_q^-}, \quad (3)$$

$$\overline{P}_q^+ = \frac{\sum_{t=1}^T P_{q,t}^+}{T_q^+}, \quad (4)$$

$$\overline{P}_q^- = \frac{\sum_{t=1}^T P_{q,t}^-}{T_q^-}, \quad (5)$$

де  $P_q$  – оцінка  $q$ -го показника промислового підприємства;  
 $\overline{P}_q^+$  – середні темпи покращення  $q$ -го показника промислового підприємства;

$\overline{P}_q^-$  – середні темпи погіршення  $q$ -го показника промислового підприємства;

$P_{q,t}^+$  – темпи покращення  $q$ -го показника промислового підприємства у  $t$ -му періоді часу (дорівнюють нулю, якщо показник у цьому періоді погіршився);

$P_{q,t}^-$  – темпи погіршення  $q$ -го показника промислового підприємства у  $t$ -му періоді часу (дорівнюють нулю, якщо показник у цьому періоді покращився);

$T_q^+$  – кількість періодів, коли  $q$ -ий показник промислового підприємства покращився;

$T_q^-$  – кількість періодів, коли  $q$ -ий показник промислового підприємства погіршився.

Якщо  $P_q > 1$ , динаміка цього показника є позитивною, в протилежному випадку – негативною. Наявність негативних трендів свідчить про можливість настання кризи.

Розрахунок вузьких місць промислового підприємства дає можливість оцінити ймовірність виникнення внутрішніх криз, які настають не поступово, в результаті постійного погіршення якихось напрямів діяльності, а миттєво, коли бізнес-процеси або ресурси перестають відповідати вимогам продуктивності усієї системи. Для цього пропонується використовувати методи стрес-діагностики, коли підприємству пропонується розглянути наслідки виникнення вірогідних кризових ситуацій та можливість реагування на них. Для промислового підприємства такими типовими ситуаціями є звільнення ключових фахівців та необхідність знайти їм заміну; необхідність збільшити виробництво на 10–20%; необхідність упровадити нові технологічні процеси; необхідність модернізації та вдосконалення продукції.

Усі ці ситуації є типовими для українських промислових підприємств та часто виникають у процесі розвитку. Якщо підприємство не готове для їх подолання, то коли така ситуація виникне, підприємство опиниться у кризовому стані.

Також до інформаційно-аналітичного забезпечення для оцінювання наявних внутрішніх криз належать інструменти для моніторингу збалансованої системи показників та розрахунку наслідків кризи.

Моніторинг збалансованої системи показників здійснюється на базі інформаційної системи підприємства та передбачає регулярний розрахунок показників та формування повідомлень для усіх причетних до його формування керівників. Виявлення наявної кризи є порівняно простим завданням за наявності достатньої інформатизації та автоматизації промислового підприємства. Більш складним є завдання розрахунку наслідків кризи. Це універсальний інструмент, який використовується як після прогнозування, так і під час аналізу складників кризи, причому в контексті внутрішнього та зовнішнього середовища.

Для розрахунку наслідків кризи в контексті адаптаційної диверсифікації пропонується використовувати розроблену ієрархічну структуру проблем підприємства, наведену на рис. 2.

Завдяки визначенню першоджерела кризи як критичного значення показника зі збалансованої системи, може бути проведено аналіз наслідків кризи. Причому для кожного з наслідків можна здійснити його подальшу декомпозицію та уточнення. Наприклад, для збільшення собівартості необхідно визначити те, чи сталося це через

збільшення витрат на робочу силу, матеріали, енерговитрати, постійні витрати тощо. Наприкінці ієрархії наслідків із погляду будь-якого комерційного промислового підприємства є зниження фінансової ефективності. У свою чергу, це може викликати вторинну кризу, наприклад, кризу нестачі обігових коштів, наслідки якої також можуть бути проаналізовані. Таким чином, ієрархічна структура наслідків кризи має використовуватись рекурсивно.

Головним складником запропонованого підходу є інформаційно-аналітичне забезпечення для розроблення заходів з адаптаційної диверсифікації, яке підсумовує результати роботи інших інструментів. До нього належить формування простору можливих рішень, розрахунок сценаріїв диверсифікації, корегування стратегії розвитку підприємства.

Під час формування простору можливих рішень визначається те, який саме з видів диверсифікації може бути використано для вирішення кризової ситуації та є доступним промислового підприємству. Розрізняють вертикальну, горизонтальну та конгломератну диверсифікацію виробничої сфери, а також маркетингову диверсифікацію [5].

За умов вертикальної інтеграції здійснюється освоєння випуску продукції, яка пов'язана з продукцією підприємства – запчастин, із яких складається продукція промислового підприємства чи товарів, для яких продукція промислового підприємства є складником [5]. Таку диверсифікацію доцільно здійснювати, коли є криза, зумовлена відносинами з постачальниками, собівартістю продукції, або коли промислове підприємство є виробником засобів виробництва та виникають проблеми у відносинах зі споживачами його продукції.

За умов горизонтальної інтеграції здійснюється випуск та продаж нової продукції, для освоєння якої можуть використовуватись ресурси, які вже існують у підприємства – мережа розповсюдження, виробничі можливості, робоча сила відповідної кваліфікації тощо [5]. Горизонтальну диверсифікацію промислового підприємства є сенс включати до простору можливих рішень коли є криза, що характеризується падінням попиту на його продукцію, а суміжні ринки не зазнали кризи, або коли є викликані різними причинами надлишки виробничих ресурсів.

Конгломератна диверсифікація характеризується освоєнням продукції, яка ніяк не пов'язана з наявною діяльністю підприємства, тобто потребує як нових виробничих потужностей, так і відповідної мережі розповсюдження [5]. До конгломератної диверсифікації промислового підприємству є сенс удаватись у разі кризи, за якої неможливі інші види диверсифікації, адже конгломератна диверсифікація є найбільш складною та потребує значних фінансових ресурсів.

Також може бути маркетингова диверсифікація, коли традиційна продукція промислового підприємства в незмінному вигляді або з несуттєвими доповненнями виводиться на нові ринки, переважно інших країн.

Розрахунок сценаріїв диверсифікації дає можливість оцінити кількісні характеристики можливих дій щодо диверсифікації промислового підприємства та базується на сценарному підході. Для оцінки привабливості сценаріїв диверсифікації необхідно поєднати виконання двох умов. Перша слугує для забезпечення розвитку підприємства згідно із заданими цільовими показниками. Другою умовою є подолання наслідків кризи. Також слід урахувати обмеженість



Рис. 2. Базова ієрархічна структура наслідків кризи

Джерело: розробка автора

наявних у підприємства ресурсів. Кожен сценарій диверсифікації складається із заходів, які вирішують проблеми, що викликані кризою, потребує певних ресурсів та має вплив на загальний розвиток промислового підприємства. Оцінка розвитку промислового підприємства та проблем, викликаних кризою, здійснюється за допомогою системи збалансованих показників. Для вибору сценарію пропонується використовувати таку оптимізаційну модель (формули 6–11):

$$z \rightarrow \max, \quad (6)$$

$$z = \sum_m \beta_m V_m, \quad (7)$$

$$R_m = \sum_p v_p \Delta_{m,p}, \quad (8)$$

$$\sum_m \sum_p \beta_m \Delta_{m,p} \geq \Omega_p, \quad (9)$$

$$\sum_m \sum_g \beta_m R_{m,g} \leq F_g, \quad (10)$$

$$\alpha_s = \begin{cases} 1, & \text{якщо } \frac{\sum_u \beta_u}{U_s} = 1 \\ 0, & \text{якщо } \frac{\sum_u \beta_u}{U_s} < 1 \end{cases}, \quad (11)$$

де  $\beta_m$  – логічна змінна, яка дорівнює 1, якщо  $m$ -ий можливий захід диверсифікації має бути реалізовано, та 0 у протилежному випадку;

$V_m$  – вплив  $m$ -го можливого заходу диверсифікації на розвиток промислового підприємства;

$v_p$  – важливість  $p$ -го показника зі збалансованої системи показників промислового підприємства з погляду загального розвитку;

$\Delta_{m,p}$  – вплив  $m$ -ого можливого заходу диверсифікації на  $p$ -ий показник збалансованої системи показників промислового підприємства;

$|_p$  – кількісна оцінка впливу кризи на  $p$ -ий показник зі збалансованої системи показників промислового підприємства, яку необхідно нівелювати шляхом диверсифікації;

$R_{m,r}$  – потреба в ресурсах  $g$ -го виду на реалізацію  $m$ -го заходу з диверсифікації;

$F_g$  – наявні у промислового підприємств ресурси  $g$ -го виду;

$\alpha_s$  – логічна змінна, яка відображає доцільність реалізації  $s$ -го сценарію диверсифікації в цілому;

$u = 1, U_s$  – індекси заходів із диверсифікації, які входять до  $s$ -го сценарію.

Заключним етапом адаптаційної диверсифікації є корегування стратегії розвитку підприємства відповідно до обраного сценарію. Для цього до стратегічного плану мають бути додані заходи, визначені як доцільні за допомогою оптимізаційної моделі відбору сценаріїв диверсифікації.

Таким чином, розроблений науково-методичний підхід щодо адаптаційної диверсифікації розвитку промислового підприємства в умовах кризи, який базується на оцінці наявних та потенційних криз та формалізації оцінки наслідків кризи, дає можливість промислового підприємству обґрунтувати заходи з диверсифікації з метою адаптації до кризи та зберегти заплановані стратегічні орієнтири розвитку.

**Висновки.** Установлено, що українські підприємства функціонують в умовах перманентних економічних криз та змін економічного середовища внаслідок подальшої інтеграції України до світових ринків. Це призводить до невідповідності стану вітчизняних промислових підприємств вимогам економічного середовища. Для вирішення цієї проблеми розроблено науково-методичний підхід щодо адаптаційної диверсифікації розвитку промислового підприємства в умовах кризи, який базується на оцінці наявних та потенційних криз, а також на формалізації оцінки наслідків кризи, що дає можливість промислового підприємству обґрунтувати заходи з диверсифікації з метою адаптації до кризи та зберегти заплановані стратегічні орієнтири розвитку.

#### Список використаних джерел:

1. Баюра Д. Організаційно-економічне забезпечення реструктуризації промислових підприємств в умовах кризи. Теоретичні та прикладні питання економіки, 2015. Вип. 1. С. 25–33.
2. Гадзевич І. Розробка алгоритму переходу промислового підприємства до диверсифікації його діяльності. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки», 2014. Вип. 5(2). С. 58–62.
3. Елисеєва І., Юзбашев М. Общая теория статистики. Москва: Финансы и статистика, 2007. 480 с.
4. Енциклопедія кібернетики / Відпов. ред. Глушков В. Т. 1 (А–Л). Київ: Головна редакція української радянської енциклопедії, 1973. 584 с.
5. Котлер Ф. Основы маркетинга. Москва: Вильямс, 2015. 496 с.
6. Кузьмін О. Сутність та значення диверсифікації на промислових підприємствах. Економічний аналіз, 2013. Т. 12 (3). С. 222–225.
7. Майданевич П. Концептуальні основи розвитку промислового підприємства в умовах кризи. Бізнес-навігатор, 2014. № 1. С. 69–73.
8. Милованов Э. Стратегия диверсификации – основа финансовой устойчивости многопрофильного предприятия. Проблемы теории и практики управления, 2006. № 10. С. 83–85.
9. Hroznyi I., Kuzmak O., Kuzmak OI., Rusinova O. Modeling management of diversification of foreign economic interactions. Problems and Perspectives in Management. Volume 16, Issue #1, 2018. P. 155 OI.165.
10. Орлова К. Організаційно-економічні засади адаптації підприємств добувної промисловості до зовнішнього середовища. Соціально-економічні проблеми і держава, 2013. Вип. 1. С. 181–189.
11. Прокопенко Р., Шишацкий В. Моделирование рефлексивной адаптации корпоративных структур к налоговой среде. Рефлексивные процессы в экономике: концепции, модели, прикладные аспекты: моногр. Донецк: Апекс, 2012. Т. 1. С. 201–217.
12. Социологический словарь: Кризис системы. URL: <http://slovvari-online.ru/word/социологический-словарь/кризис-системы.htm>.
13. Томилина Е., Глотова И. Проблемы и особенности создания сбалансированной системы показателей. Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. Т. 31. С. 1291–1295.
14. Хортюк Н. Диверсифікація діяльності промислових підприємств як спосіб активізації інноваційного розвитку. Науковий вісник [Буковинського державного фінансово-економічного університету]. Економічні науки, 2013. Вип. 2. С. 111–120.

### АДАПТАЦИОННАЯ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

**Аннотация.** В статье разработан научно-методический подход к адаптационной диверсификации развития промышленного предприятия в условиях кризиса, основанный на оценке имеющихся и потенциальных кризисов, а также формализации оценки последствий кризиса, дает возможность промышленному предприятию обосновать меры по диверсификации с целью адаптации к кризису и сохранить запланированы стратегические ориентиры развития.

**Ключевые слова:** адаптация, диверсификация, развитие, промышленное предприятие, кризисы, экономическая нестабильность.

### ADAPTIVE DIVERSIFICATION OF INDUSTRIAL ENTERPRISE DEVELOPMENT IN THE CRISIS TERMS

**Summary.** The article develops a scientific and methodical approach to adaptive diversification of the development of an industrial enterprise in a crisis that is based on assessing existing and potential crises and formalizing the impact assessment of the crisis, which enables the industrial enterprise to justify diversification measures in order to adapt to the crisis and to preserve the planned strategic guidelines development.

**Key words:** adaptation, diversification, development, industrial enterprise, crises, economic instability.