

УДК 005.936.3 – 044.332

## СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА АДАПТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Кривобок Катерина Володимирівна, старший викладач кафедри Менеджменту та бізнесу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, місто Харків, Україна

**Анотація** — Розглянуто вплив факторів зовнішнього середовища на процес управління адаптацією підприємства. Обґрунтовано сучасні підходи, щодо адаптації підприємства до умов нестійкого зовнішнього середовища. Проаналізовано роль механізму адаптації у виживанні підприємств, що стабілізує їх діяльність, допомагає вирішити питання ринкової трансформації та проблеми промислового зростання.

**Ключові слова** — Адаптація, адаптивність, діагностика, зовнішнє середовище, фактори впливу.

В сучасних умовах господарювання адаптивність підприємства до мінливості ринку набуває вирішального значення, що потребує наявності відповідних методів щодо управління цим процесом. Інтуїтивність керівництва не надає можливості своєчасно вирішувати виникаючі проблеми, тому що підприємства машинобудування за розміром частіше за все відносяться до середніх або великих, що унеможлиблює процес їхньої адаптації у ручному режимі (різноманітний асортимент товарів та послуг, велика чисельність співробітників, функціонування на різних сегментах ринку та країнах або континентах світу, використання у своїх розрахунках валюти різних країн тощо). Тому, для ефективної власної адаптації провідні підприємства світу використовують різні інструменти аналізу, результати якого стають основою для своєчасних й ефективних управлінських рішень.

Більшість українських промислових підприємств, які мали налагоджену систему виробничо-господарської діяльності,

виявились нездатними своєчасно та адекватно реагувати на зміни у нестійкому зовнішньому середовищі, тому що мають нерозвинену систему адаптації і це значно знижує можливості управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій довів, що питанням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність підприємств присвячено багато праць науковців та практиків, серед яких Альберт М., Ансофф І., Дойль П., Котлер Ф., Мескон М., Фатхутдинов Р., Хедоури Ф. та інші. Проте, сьогодні відсутнє однозначність в поглядах фахівців у сфері менеджменту щодо складу чинників зовнішнього й внутрішнього середовища, які безпосередньо впливають на діяльність конкретного підприємства. Продовжуються дискусії в питаннях групування факторів та ступеню їх впливовості. Потребує удосконалення класифікація елементів та факторів у розрізі різних шарів зовнішнього середовища з урахуванням сучасної економічної, політичної, соціальної, технологічної та екологічної ситуації в Україні, що необхідно для формування ефективної системи адаптації підприємств до тенденцій змін.

І. Афонін [2] пропонує розглядати ефективність діяльності організації як цілісної системи, яка визначається двома сферами зовнішньою (ресурси) та внутрішньою (спроможність підприємства перетворювати ресурси у товари або послуги). Для представлення цілісної картини зовнішнього середовища Л. Мельник [6] пропонує застосовувати системний підхід до управління, згідно якого підприємство розглядається як відкрита стаціонарна система у розрізі соціального та фізичного об'єкту у складі загальної цілісної системи. Дж. О'Шоннесі

зазначає, що «для того, щоб зрозуміти, як система виконує свою функцію, необхідно дізнатися, як всі її елементи взаємопов'язані один з одним і як вона пов'язана з системою, що утворює її зовнішнє середовище» [10].

У роботі Л. Наумової [11] розглянуто основні види факторів зовнішнього середовища прямого й опосередкованого впливу. Запропоновано авторський підхід щодо їх класифікації за ознаками, що надає можливість врахувати особливості окремих підприємств, виміряти ступінь впливу різних факторів. Також, наведено чинники внутрішнього середовища, які потребують відповідного аналізу й врахування при прийнятті управлінських рішень.

Але, існування різних підходів науковців щодо класифікації факторів впливу на діяльність підприємства потребує додаткового їх вивчення, уточнення та обґрунтування з метою подальшого їх використання в управлінні процесами адаптації підприємств відповідно тенденцій змін.

До основних труднощів аналізу впливу зовнішнього середовища на господарську діяльність підприємства менеджери відносять [2-4; 9; 11]: велику ступінь невизначеності, постійне зростання динаміки змін тенденцій на ринках, взаємозалежність та взаємна впливовість між факторами, що потребує використання сучасних досконалих методів аналізу. Наявність великої різноманітності факторів обумовлює їх різноспрямованість та ступінь впливовості на результати життєдіяльності промислових підприємств позитивну чи негативну.

Крім того, на основі проведених нами досліджень [2-4; 9; 11], фактори які впливають на діяльність суб'єктів господарювання, умовно можна поділити на дві групи: перша група факторів ті, що впливають на всі підприємства однаково та друга – це специфічні, які безпосередньо пов'язані з господарською діяльністю конкретного підприємства (галузеві, регіональні, природні, екологічні, постачальники, інтелектуальні, виробничі та ін.).

Згідно підходу І. Афоніна [2] та думкою інших авторів [3; 9; 11] зовнішнє середовище складається із сукупності змінних, які взаємопов'язані між собою, впливають на діяльність підприємства та не піддаються під вплив його менеджерів. Внутрішнє середовище підприємства – це взаємопов'язані процеси, спрямовані на перетворення потоків ресурсів у товари та послуги, від ефективності яких залежить конкурентоспроможність підприємства в цілому. Ми погоджуємось із таким підходом та візьмемо за основу.

До факторів прямого впливу належать: споживачі, конкуренти, постачальники, трудові ресурси, держава, акціонери та ін., які безпосередньо впливають на діяльність підприємства. Фактори непрямої дії впливають на суб'єкт господарювання опосередковано і основні з них згруповано наступним чином: політичні (державна політика та методи її реалізації, нормативно-законодавча база, міжнародні угоди тощо), економічні (інфляція та дефляція, оподаткування, динаміка внутрішнього валового продукту, продуктивність праці і т.ін.), соціальні (менталітет у суспільстві, загальний рівень освіти, традиції, людські цінності тощо), технологічні (розвиток науки й техніки, рівень інноваційної культури у суспільстві та ін.) [2-4; 9; 11].

Фактори макрооточення більш чисельні та значно складніші від факторів мікрооточення. Характерні їх особливості це те, що вони впливають на загальну діяльність всіх підприємств (світу, країни, регіону, міста), а підприємство не має можливості на них впливати [2-4; 9; 11].

Мікрооточення характеризує параметри і ситуацію на окремо взятому ринку, на якому функціонує конкретне підприємство і до нього належать фактори, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства, але воно також має можливість на них впливати повністю або частково [2; 3].

Внутрішнє середовище підприємства вміщує технічні й організаційні умови функціонування підприємства на основі управлінських рішень. Аналіз внутрішнього середовища суб'єкту господарювання

здійснюється для виявлення його слабких та сильних сторін й подальшого використання цих результатів для удосконалення його стратегії розвитку [2; 3; 8]. До внутрішніх факторів належить сукупність умов функціонування конкретного підприємства, які Л. Наумова [11] пропонує згрупувати наступним чином: 1) основні – визначають результат діяльності та 2) неосновні – не пов'язані безпосередньо з сутністю показника, який аналізується.

Аналіз показників, які характеризують вплив факторів внутрішнього середовища на діяльність підприємства надають можливість визначити [4; 8; 7]: рівень та якість забезпечення кадрами; ефективність системи мотивації персоналу (зокрема, наявність системи кар'єрного зростання), яка використовується на підприємстві; потребу у підвищенні кваліфікації персоналу та її періодичність; рівень забезпеченості сучасними технологіями; наявності необхідних ресурсів та їх відповідність вимогам підприємства; оптимальний асортимент продукції та послуг; необхідність або потреба у використанні нових видів сировини та матеріалів; ефективність використання власної матеріально-технічної бази; ефективність використання потенціалу підприємства (інтелектуального, виробничого, ресурсного, наукового, кадрового та ін.); забезпеченість підприємства основними фондами; взаємозв'язок між змінами в системі управління підприємством та його кількісними та якісними показниками у роботі (обсяг виробництва, збут, виручка від реалізації продукції, витрати, прибуток, рентабельність тощо); питома вага інноваційної продукції тощо.

Сучасні підприємства функціонують під постійним впливом факторів зовнішнього середовища і тому в умовах невизначеності для успішної (позитивної) адаптації заходи необхідно здійснювати безперервно, що має забезпечити відповідну стійкість. Підприємство є симбіозом матеріальної та інформаційної сутності. Інформація з'являється в результаті різниці

енергетичних потенціалів та забезпечує безперервну роботу матеріальної складової.

На основі проведених досліджень [1; 3; 10; 11] можна зазначити, що для позитивного розвитку підприємства кожний його наступний стан як системи повинен бути енергетично більш ефективним ніж попередній. Для вирішення цього завдання Л. Мельнік [6, с. 86;] пропонує виважено застосовувати наступні компоненти: трансформаційну, компенсаційну, життєзабезпечуючу та дисипативну.

Трансформаційна компонента використовується для перебудови системи (трансформації гомеостазу) застосовуючи механізми позитивного або негативного зворотного зв'язку.

Компенсаційна компонента відповідає за безпеку підприємства та формує необхідні витрати його структурних підрозділів (відділів) для забезпечення зовнішньої та внутрішньої безпеки, забезпечує безперервне функціонування інфраструктури підприємства незалежно від загроз зовнішнього середовища.

Життєзабезпечуюча компонента передбачає витрати, які забезпечують виробничий процес підприємства, зокрема інноваційну діяльність.

Дисипативна компонента складається із оподаткування, різних платежів та зборів, упущеної вигоди, рекету (чиновників та кримінального), додаткових витрат, які пов'язані з недосконалістю технологічних процесів на підприємстві (підвищення матеріаломісткості, енергомісткості).

Під впливом факторів зовнішнього середовища формуються інформаційні потоки, які мають спрямованість, час/термін впливу та силу впливу на підприємство як відкриту стаціонарну систему. Компоненти всередині підприємства (внутрішнє середовище) забезпечує йому енергетичний баланс (квазіенергетичний баланс). Якщо під впливом зовнішніх факторів підприємство змушено змінювати рівень власного гомеостазу то система прийняття управління рішень допомагає керівництву приймати відповідне управлінське рішення із застосуванням механізмів трансформації. В

результаті створюється один із нових інформаційних образів підприємства, в який воно трансформується з урахуванням прогнозованих подій цілісної інформаційної моделі.

Слід зазначити, що в умовах інформаційного суспільства особливу увагу необхідно приділяти впровадженню ефективної системи зворотного зв'язку на підприємстві, що забезпечує повноту та якість отриманої інформації щодо неконтрольованих факторів зовнішнього середовища для оперативної адаптації стратегії підприємства з урахуванням змін та врахуванням власних конкурентних переваг та цілей.

Фактори зовнішнього середовища можуть створювати як труднощі (загрози) підприємству, так і сприяти появі нових можливостей для їх розвитку. Але, недосконалість існуючих науково-методичних розробок, які застосовуються для аналізу внутрішнього середовища та зовнішніх умов господарювання, ускладнює діяльність вітчизняних підприємств і потребує удосконалення методів управління їх адаптацією, що потребує подальшого поглибленого дослідження зовнішнього середовища.

### Список використаної літератури

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. — Перевод с английского. Общая редакция и предисловие доктора экономических наук В. И. Данилова-Данильяна. — М., 1985. [Електронний ресурс]. — Режим доступа: [http://gtmarket.ru/files/book/Russell\\_Ackoff\\_Creating\\_the\\_Corporate\\_Future.pdf](http://gtmarket.ru/files/book/Russell_Ackoff_Creating_the_Corporate_Future.pdf)
2. Адаптивные модели в системах принятия решений: Монография / под. ред. Н. А. Кизима, Т. С. Клебановой. — Харьков : Издательский дом «ИНЖЕК», 2007. — 368 с.
3. Кузькін Є. Ю. Проблеми адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища : монографія / Є. Ю. Кузькін. — К. : «Зовнішня торгівля», 2008. — 236 с.
4. Кудлаєнко С. В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств» / С. В.

Кудлаєнко // Вісник Хмельницького національного університету. — 2009. — № 5. — С. 172–174.

5. Мельник А. О. Економічна адаптація підприємств у механізмі підвищення їх конкурентоздатності / А. О. Мельник // Вісник Технологічного університету Поділля. — 2004. — № 6. — С. 206–210.

6. Мельник Л. Г. Экономика развития: Монография. — Сумы: ИТД «Университетская книга», 2006. — 662 с.

7. Нельсон Р. Р. Эволюционная теория экономических изменений / Ричард Р. Нельсон, Сидней Дж. Уинтер. [Перевод с английского М. Я. Каждана. Научный редактор перевода В. Л. Макаров.]. — М.: Дело, — 2002. - 536 с.

8. О' Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой. - М.: «Сирин», 2001. [Електронний ресурс]. — Режим доступа: <http://www.management.com.ua/bp/bp023-10.html> (глава 10)

9. Савченко В. А. Управление развитием персонала: Навч. посіб. / В. А. Савченко. — Київ : КНЕУ, 2002. — 374 с.

10. Чуйко К. С. Формирование адаптивности фирмы в условиях ускорения рыночных изменений: автореф. дис. канд. экон. наук : спец. 08.00.01 “Экономическая теория” / К. С. Чуйко. — М., 2007. — 25 с.

11. Ячменьова В. М. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність» / В. М. Ячменьова, З. О. Османова // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". — 2010. — № 684 : Проблеми економіки та управління. — С. 346–353.

Автори

Кривобок Катерина Володимирівна, старший викладач кафедри Менеджменту та бізнесу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, [krivobokkv@gmail.com](mailto:krivobokkv@gmail.com)

Тези доповіді надійшли 09 січня 2018 року.

Опубліковано в авторській редакції.