

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У  
НЕСТАБІЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

**Анотація.** В статті розглянуто актуальні питання визначення ефективних методів управління підприємством, що забезпечить йому конкурентоспроможність та розвиток на сучасних економічних просторах. Сучасна парадигма управління підприємством, повинна бути системною, зосереджена на створенні стратегічних активів підприємства та заснована на підході, що забезпечить швидку адаптацію в умовах мінливості зовнішніх факторів завдяки ефективному використанню власного потенціалу та наявних ресурсів.

**Ключові слова:** адаптація стратегічний розвиток, управління підприємством, системний підхід, потенціал підприємства

**Постановка проблеми.** В умовах нестабільного середовища, підвищення конкуренції на світових ринках та глобалізації перед вітчизняними підприємствами гостро виникла проблема застосування ефективної системи управління. Сучасна парадигма управління підприємством, яка забезпечить їм конкурентоспроможність та розвиток, повинна бути системною, зосереджена на створенні стратегічних активів підприємства та заснована на підході, що забезпечить швидку адаптацію в умовах мінливості зовнішніх факторів завдяки ефективному використанню власного потенціалу та наявних ресурсів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій довів,** що розробкою ефективних інструментів управління підприємством в умовах нестабільного середовища закордонні та вітчизняні вчені займаються понад 100 років. В результатах їх досліджень багато уваги приділяється обґрунтуванню основних принципів, яких необхідно дотримуватись при стратегічному управлінні підприємством. Так,

І. Бабій [3], О. Віханський та О. Наумов [4], В. Герасимчук [5] визначають наступні з них: перспективність, пріоритетність, відповідність наявним на підприємстві ресурсам, поетапність та циклічність, комплексність, гнучкість, результативність, ефективність, організація стратегічного обліку та контролю, пріоритетність людського фактору, теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів стратегічного управління тощо. Джон О'Шонесси [6] для забезпечення ефективності процесів адаптації пропонує на вищому і середньому рівнях до базових організаційних структур управління інтегрувати спеціальні блоки, які будуть виконувати функцію аналізу тенденцій зовнішнього середовища та адаптувати стратегію розвитку підприємства. Автори І. Бабій [3], С. Іванов [7], І. Маркіна [8], Л. Мельник [9] та В. Млодецький [2] в своїх роботах обґрунтовують основні фактори, від яких залежить швидка й позитивна адаптація/біфуркація підприємства до умов нестабільного зовнішнього середовища, а саме: виробничий потенціал підприємства; попит на його продукцію/послуги; досконалість та гнучкість методів управління; інноваційна культура; інвестиційна привабливість підприємства; рівень застосування інформаційно-комунікаційних технологій; стратегії та поведінки конкурентів; стан національної економіки; якість та рівень життя населення; процеси глобалізації тощо. А. Томпсон [15], J. Fülöp [17], Mats Lindgren й Hans Bandhold [18] та ін. у своїх роботах висвітлюють методи сценаріїв у стратегічному менеджменті та їх практичне застосування.

Але, в умовах нестабільного середовища не існує єдиного універсального методу управління підприємством. Проте, існування великої їх кількості, з одного боку є позитивним показником, але з іншого, потребує багато часу від менеджерів щодо їх вивчення та відбору для подальшого застосування. Тому сьогодні є важливим систематизація й удосконалення наявного методичного забезпечення процесу управління адаптацією підприємства.

**Метою статті** є розробка та обґрунтування концептуальних засад щодо управління промисловим підприємством у нестабільному середовищі.

**Результати.** Дослідження підходів, які застосовують вітчизняні та

зарубіжні вчені у стратегічному управлінні підприємством [2; 3; 6; 8; 9; 15; 18], дозволяє визначити базові з них: по-перше, підприємство розглядається як відкрита стаціонарна система, на функціонування та розвиток якої впливають фактори зовнішнього середовища; по-друге, для забезпечення ефективної діяльності та позитивного розвитку підприємства необхідно розробити та впровадити систему ієрархічно взаємопов'язаних цілей на довгострокову перспективу; по-третє, прогнозування та планування діяльності й розвитку підприємства необхідно реалізовувати як цілісної динамічної системи з урахуванням її особливостей та визначенням ролі кожного окремого його підрозділу; по-четверте, стратегічне управління підприємством із застосуванням адаптивного підходу має бути спрямоване на забезпечення довгострокової життєздатності підприємства. Досліджуючи процеси адаптації економічних систем та вивчаючи роботи вчених-економістів [1-18], нами сформовано наступні концептуальні положення до управління процесами адаптації промислових підприємств в умовах нестабільного середовища.

По-перше, адаптація промислових підприємств до змін зовнішнього середовища здійснюється на основі планування його стратегічного розвитку.

Соціально-економічні системи мають унікальну мінливість та піддаються природному відбору, який передбачає виживання найбільш пристосованих та гнучких до змін зовнішнього середовища. Тому головною метою адаптації має стати забезпечення виживання підприємства, досягнення його стратегічної стійкості та динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем. Основне завдання – це забезпечення стратегічної та тактичної реакції на тенденції змін у зовнішньому середовищі за мінімальний термін часу з максимальною ефективністю.

Тому, згідно підходу Дж. О'Шонесси [6] інтегрування спеціальних блоків в організаційну структуру управління надасть можливість максимально врахувати особливості підприємства та сприяти ефективному виконанню основних функцій управління (організація, планування, мотивація та контроль) в умовах функціонування динамічного середовища, випадкових несприятливих впливів внутрішніх або зовнішніх чинників. Загальний підхід до розробки ієрархічної

структури підприємства, яка здатна забезпечити адаптивне управління в умовах невизначеності на основі планування його стратегічного розвитку з урахуванням думок В. Млодецького [2; 10], С. Іванова [7] та Є. Орлової [11], наведено на рис.1.



Рис. 1. Загальний підхід до розробки організаційної структури стратегічного управління на підприємстві [на основі 2; 6; 7; 10; 11]

Автоматизована інформаційна система підприємства (рис. 1) сприятиме ефективній реалізації функцій менеджерів на всіх рівнях ієрархії, а саме: прогнозування майбутніх тенденцій реалізується із застосуванням економіко-математичного моделювання, а імітаційне моделювання бізнес-процесів на підприємстві здійснюється з використанням даних про його внутрішнє середовище отриманих в результаті діагностики. Данні від попередніх результатів використовуються для генерації кращих варіантів організаційної структури управління підприємством. При формуванні загальної структурної схеми

підприємства визначаються основні параметри (характеристики) організаційних структур та напрямів для більш поглибленого їх опрацювання та подальшого проектування. Під час розробки складу основних структурних підрозділів й визначення взаємозв'язків між ними виділяються великі лінійно-функціональні та програмно-цільові блоки, самостійні (базові) структурні підрозділи, відбувається розподіл конкретних завдань та побудова взаємозв'язків між підрозділами. Регламентація організаційних структур необхідна для визначення складу внутрішніх елементів базових структурних підрозділів та їх проектної чисельності, розподілу завдань і робіт між конкретними виконавцями, а також встановлення відповідальності за їх виконання, розробки процедур здійснення окремих робіт. На останньому етапі розраховуються витрати на утримання апарату управління.

Таким чином, під адаптивною організаційною структурою підприємства, яка функціонує застосовуючи стратегічний підхід ми розуміємо таку організаційну структуру управління, яка гнучко змінюється, застосовуючи процеси адаптації відповідно до змін у зовнішньому середовищі, швидко переорієнтовується на досягнення оновлених цілей та завдань, виконання функцій, що забезпечує їй довгострокове успішне існування.

По-друге, при управлінні процесом адаптації промислового підприємства до зовнішнього середовища базуємось на сполученні системного та процесного підходів. Підприємство та його зовнішнє середовище є складними соціально-економічними системами, що мають специфічні характеристики (складність, динамічність та невизначеність), які знаходяться у постійній взаємодії та взаємозалежності. Успішність адаптації та розвитку соціально-економічних систем залежить від наявності в них унікальних властивостей – швидкість (бистрота), глибина та міцність. В результаті дослідження сутності адаптації [8; 9; 11; 12] можна зазначити, що вона (адаптація) розглядається вченими та фахівцями як процес пристосування підприємства до змін зовнішнього середовища і вміщує: систему організаційно-економічних та соціальних регуляторів, передбачає зміни в організаційній структурі, управлінні та функціональних процесах підприємства.

Застосування системного та процесного підходів надає можливість максимально деталізувати управлінську організаційну структуру підприємства для забезпечення протікання процесів адаптації незалежно (проте, всі процеси у межах єдиної системи підприємства узгоджено) на кожному рівні управління та функціональною сферою діяльності. Процес адаптації має бути керованим та цілеспрямованим, що забезпечується застосуванням прикладного механізму – це стратегія адаптації [1; 11; 14].

Використання системного та процесного підходів для адаптації підприємства до змін буде більш ефективним у разі застосування принципів епістемології. Це убезпечить керівників підприємства від прийняття інтуїтивних рішень викликаних їх інстинктивним почуттям у складній ситуації. Інтуїтивні рішення є ефективними для вирішення простих або специфічних завдань (відносини з конкурентами, партнерами, чиновниками і т.ін.). Приймати рішення по складним питанням (інноваційна діяльність, стратегічний розвиток тощо) необхідно тільки на основі застосування наукових знань та методів, інакше будуть отримані негативні наслідки [13].

По-третє, при розробці стратегії адаптації базуємось на результатах аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. При виборі стратегії адаптації (сценарію) необхідно враховувати характеристики зовнішнього середовища та результати діагностики внутрішнього середовища підприємства щодо можливості пристосування до нових умов оточення. Рівень нестабільності середовища є похідною функцією від трьох характеристик: складність, динамічність та невизначеність. Для вимірювання складності зовнішнього середовища пропонуємо взяти за основу підхід Є. Орлової [11] та оцінювати оточення підприємства за єдиною десятибальною шкалою, що забезпечить можливість порівняння трьох характеристик. На завершення, розраховуємо середньоарифметичний показник нестабільності середовища.

Групування факторів пропонується наступне: мікросередовище, мікрооточення та макрооточення. Таким чином, стратегічний аналіз діяльності

підприємства, передбачає проведення окремо аналізу для мікросередовища, мікрооточення, макрооточення, підсумковий аналіз та застосування матриці.

По-четверте, оцінку поточного положення підприємства доцільно проводити зі застосуванням інструментів стратегічного менеджменту. Позитивна адаптація підприємства на тенденції змін у конкурентному оточенні відбувається на основі отриманих результатів діагностики підприємства, що надає можливість визначити його реальне поточного положення. Основні етапи процесу діагностики наступні: 1) організаційно-підготовчий; 2) підбір методичного забезпечення; 3) інформаційного забезпечення; 4) моделювання на базі корпоративної інформаційної системи; 5) діагностичне обстеження за потоками; 6) верифікація отриманих результатів; 7) розробка рекомендацій; 8) підготовка звіту.

По-п'яте, вибір сценарію адаптивності при управлінні проводиться на основі вибору інформаційного образу підприємства. Корисним інструментом для прийняття якісних управлінських рішень відповідно можливим сценаріям є DMM-аналіз (Decision Making Matrix), сутність якого наведено на рис. 2 [16; 17].

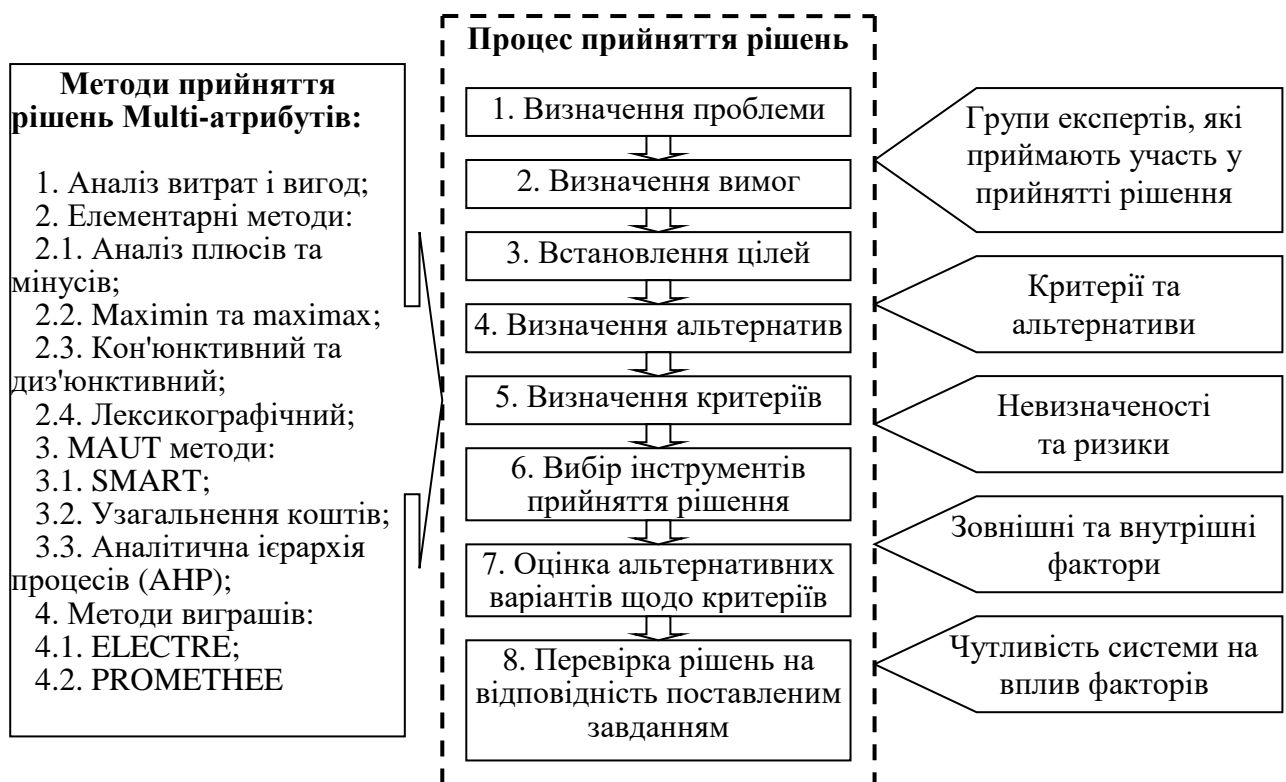


Рис. 2. Процес прийняття рішення в DMM-аналізі [на основі 16; 17]

Застосування DMM-аналізу сприяє оптимальному вибору рішення для досягнення конкретних завдань та визначеної мети підприємства на основі аналізу існуючих альтернатив, з використанням Multi-атрибутів та із залученням експертів, а також врахуванням ризиків, невизначеностей і чутливості системи до впливу зовнішніх й внутрішніх факторів. Розробку стратегії діяльності підприємства планується здійснювати на основі отриманих результатів аналізу із застосуванням методу сценарію, який є зручним з точки зору практичного використання і надає можливість реалізувати ситуаційний підхід для прийняття найкращих управлінських рішень із запропонованих [15; 17; 18]. Загальний підхід до застосування методу сценарію пропонується на рис. 3.

Базується цей метод (рис. 3) на системній методологічній концепції та передбачає послідовне вирішення невизначеностей на основі використання сценаріїв, що складаються з узгоджених, логічно взаємопов'язаних подій та послідовності кроків спрямованих на досягнення мети підприємства з урахуванням впливу факторів.

Фахівці стратегічного менеджменту визначають три основні види сценаріїв [15; 17; 18]: песимістичні, ймовірні та оптимістичні. Сьогодні на практиці застосовується кілька підходів для реалізації методу сценарію але всі вони ґрунтуються на трьох основних засадах: по-перше, точна оцінка поточного стану підприємства; по-друге, підготовка фахових прогнозів та рекомендацій експертів; по-третє, альтернативні сценарії повинні представляти певну логічну картину, яка не містить протиріч. У класичному підході при розробці сценаріїв використовуються два основні їх типи, що вміщують наступне: перший – це опис послідовності кроків або другий – опис можливих наслідків.

Розробка сценаріїв розвитку підприємства та їх застосування тісно пов'язане з його стратегічним плануванням. Тому, задля забезпечення оперативного реагування на тенденції змін у нестабільному середовищі та ефективного стратегічного маневрування в діяльність підприємства необхідно впровадити систему раннього виявлення конкретного сценарію розвитку із застосуванням індикаторів системи постійного моніторингу.



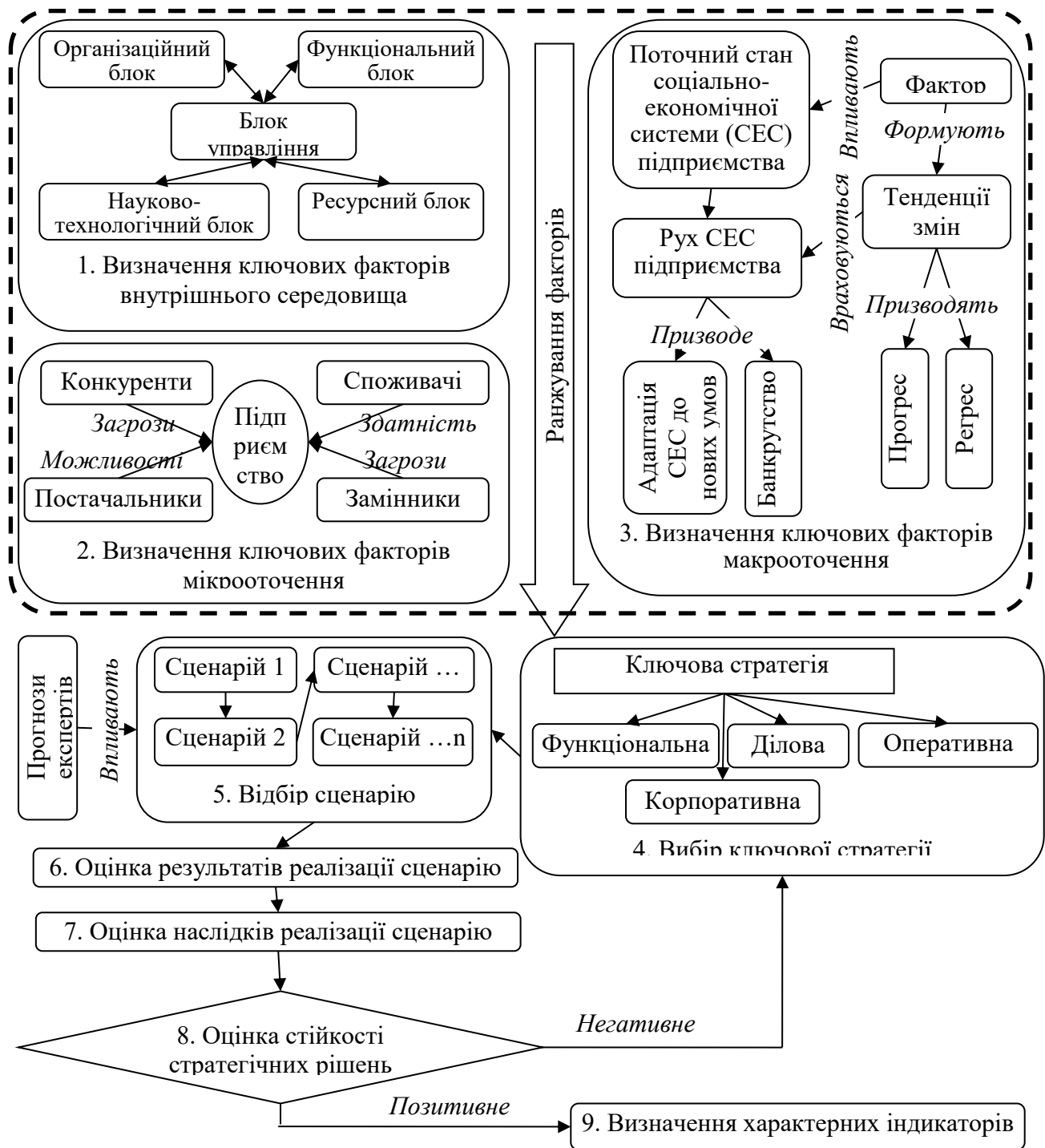


Рис. 3. Загальний підхід до застосування методу сценарію [розроблено автором]

Отже, з поданого вище, можна зробити висновок, що для забезпечення високої конкурентоздатності підприємства, у нестабільному зовнішньому середовищі, його керівництву необхідно застосовувати сучасні методи управління, які мають бути системними та засновані на підходах, що забезпечать

їм оперативну та позитивну адаптацію/біфуркацію. Застосування наведених основних концептуальних положень сприятиме збереженню конкурентних позицій підприємства завдяки співставленню можливостей зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу й ресурсів підприємства. Але, динамічні процеси глобалізації надають вітчизняним підприємствам не тільки нові можливості, але й створюють загрози, що потребує постійного удосконалення методів управління.

### Література

1. Алексеев С. Б. Адаптивное управление конкурентоспособностью предприятия : монография / С. Б. Алексеев. – Донецк : ДонНУЭТ, 2007. – 170 с.

2. Аспекти управления инновациями проектно-ориентированных организаций / В. Р. Млодецкий, Р. Б. Тянь, В. А. Ткаченко и др. – Д. : ДУ им. А. Нобеля; из-во «Монолит», 2012. – 242 с.

3. Бабій І. В. Аналіз наукових поглядів у формуванні стратегічного управління підприємством / І.В. Бабій // Вісник Хмельницького національного університету 2016, – № 1. – С. 7 – 9.

4. Виханский А.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / А.С. Виханский, А.И. Наумов. – М. : Гардарика, 1996. – С. 41.

5. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посібник / В. Г. Герасимчук– К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.

6. Джон О'Шонесси "Принципы организации управления фирмой"  
Источник: <http://www.management.com.ua/bp/bp023-8.html>

7. Иванов С. В. Управление предприятием, ориентированное на конечный результат и ликвидность / С. В. Иванов. – Д. : Изд-во Маковецкий, 2010. – 388 с.

8. Маркіна І.А. Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: [монографія] / І.А. Маркіна, В.І. Аранчій, Ю.М. Сафронов, Т.І. Лепейко та інші за ред. І.А. Маркіної. – Полтава: Видавництво «Сімон», 2017. – 728 с.

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

10. Млодецкий В. Р. Анализ сложных организационных структур управления / В. Р. Млодецкий // Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. – 2013. – № 4. – С. 60 – 66. – Режим доступа: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vrabria\\_2013\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vrabria_2013_4_12)

11. Орлова Е.Е. Стратегическая модель адаптации промышленных предприятий к условиям внешней среды // Экономический анализ: теория и практика. 2014. №38 (389). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskaya-model-adaptatsii-promyshlennyh-predpriyatiy-k-usloviyam-vneshney-sredy> (дата звернення: 20.09.2017).

12. Пастухова Е. А. Адаптация экономической системы к изменениям внешней среды / Е. А. Пастухова. Научный журнал. Современные наукоемкие технологии. – Режим доступа: <https://www.top-technologies.ru/ru/article/view?id=22812>

13. Принципы эпистемологии в менеджменте / Центр по применению принципов эпистемологии [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://5w5w5.com/man.htm> (дата звернення: 12.01.2018).

14. Сомов Д.О. Організаційно-управлінський механізм процесу адаптації підприємства [Електронний ресурс] Режим доступа: [http://www.visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/images/pubs/47/1/47\\_46.pdf](http://www.visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/images/pubs/47/1/47_46.pdf)

15. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. – М. : Вильямс, 2013. – 928 с.

16. Decision Making Matrix-oct22-print [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://gomasa.org/evalsessions14/oct27/Decision%20Making%20Matrix-oct22-print.pdf>

17. Fülöp, J Introduction to Decision Making Methods [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://pdfs.semanticscholar.org/e0d8/d4fd210c4aeae40560c7332711c7cc8dc5df.pdf> (дата звернення 02.02.2018)

18. Mats Lindgren, Hans Bandhold. Scenario Planning: The Link between Future and Strategy. Palgrave Macmillan. 2009.– 216 p.

**Кривобок Е. В. Концептуальные основы управления предприятием в нестабильной среде**

**Анотація.** В статье рассмотрены актуальные вопросы определения эффективных методов управления предприятием, которые обеспечат ему конкурентоспособность и развитие в современных экономических пространствах. Современная парадигма управления предприятием, должна быть системной, сосредоточена на создании стратегических активов предприятия, и основана на подходе, который обеспечит быструю адаптацию в условиях изменчивости внешних факторов, благодаря эффективному использованию собственного потенциала и имеющихся ресурсов.

**Ключевые слова:** адаптация стратегическое развитие, управление предприятием, системный подход, потенциал предприятия

**Kryvobok K. V. Conceptual foundations of the enterprise management in non-stable environment.**

The article deals with relevant issues of determining the effective methods of the enterprise management, which will ensure its competitiveness and development in modern economic spheres. The modern paradigm of the enterprise management should be systemic, focusing on the creation of strategic assets of the enterprise and based on an approach that will ensure rapid adaptation in the face of the variability of external factors through the efficient use of its own potential and available resources.

**Key words:** adaptation, strategic development, enterprise management, system approach, enterprise potential