

**Кривобок К. В.**

*Старший викладач кафедри Менеджменту та бізнесу*

*Харківського національного економічного університету ім. Семена Кузнеця*

## **МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ДІАГНОСТИКИ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА АДАПТИВНІСТЬ**

**Кривобок К. В. Методичний підхід до діагностики впливу зовнішнього середовища на адаптивність.** *В роботі розглянуто особливості методичного підходу, що використовується при діагностики впливу зовнішнього середовища на адаптивність підприємства. Було уточнено та обґрунтовано етапи діагностики промислових підприємств в умовах невизначеності та мінливості зовнішнього середовища. Сформовано перелік рекомендацій для керівників підприємств щодо процедури діагностики середовища організації та його впливу на адаптивність.*

**Ключові слова:** *адаптивність, зовнішнє середовище, діагностика середовища, управління процесом адаптації.*

**Кривобок Е. В. Методический подход к диагностике влияния внешней среды на адаптивность.** *В работе рассмотрено особенности методического подхода, который используется при диагностике влияния внешней среды на адаптивность предприятия. Были уточнены и обоснованы этапы диагностики промышленных предприятий в условиях неопределенности и изменчивости внешней среды. Сформировано перечень рекомендаций для руководителей предприятий по процедуре диагностики среды организации и его влияния на адаптивность.*

**Ключевые слова:** *адаптивность, внешняя среда, диагностика среды, управление процессом адаптации.*

**Kryvobok K.V. Methodological approach to the diagnostics of influence of the external environment on the adaptability.** *The paper considers the features of the methodical approach used in diagnosing the influence of the external environment on*

the adaptability of the enterprise. The stages of the diagnostics of industrial enterprises in the conditions of uncertainty and variability of the external environment were specified and substantiated. The list of recommendations for the managers of the enterprises concerning the procedure of diagnostics of the organization's environment and its influence on the adaptability has been formed.

***Key words:** adaptability, external environment, environment diagnostics, management of adaptation process.*

**Вступ та постановка проблеми.** 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 унеможливорює 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.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій доводить,** що питанням аналізу господарської діяльності підприємств багато уваги приділяється в роботах зарубіжних та вітчизняних вчених. Процеси адаптації економічних систем вивчали І. Афонін [2], Х. Бінер [3], П. Друкер [4], Є. Пастухова [10], М. Портер [11], Л. Шемаєва [13] та ін. Так, згідно думки І. Ансофф [1] підприємства застосовують дві моделі стратегічної поведінки: перша – це пасивна адаптація до коливань у зовнішньому середовищі або друга, активна, з метою створення найбільш привабливих умов для власного розвитку. К. Орлова [9] зазначає, що мінливість зовнішнього середовища потребує застосування різних моделей адаптації підприємства – структурно-ситуаційної, інноваційної, селекційної,

конфліктної або ін., залежно від тенденцій. Л. Мельнік [8] пропонує адаптацію підприємства або його біфуркацію проводити відповідно до змін зовнішнього середовища згідно розроблених раніше сценаріїв, що передбачає реалізацію заздалегідь розробленої скоординованої програми дій для всіх його підрозділів з урахуванням наявності власних ресурсів. А. Коляда [6] для адаптації в умовах мінливості пропонує застосовувати сучасні інструменти стратегічного менеджменту, які використовують стратегію, тактику, лідерство, корпоративну культуру та систему мотивації персоналу, а позитивний результат значною мірою залежить від активності керівників всіх рівнів. С. Кравченко [7] стверджує, що для позитивної адаптації підприємства необхідно застосовувати такий підхід в управлінні, в результаті якого реалізуються найбільш ефективні сценарії його функціонування та розвитку. Р. Дункан у своїй роботі [14] пропонує механізм для оцінки характеристик оточення підприємства.

Але, незважаючи на велику кількість доробку вчених, щодо управління процесом адаптації підприємств, посилення впливу світових процесів на соціально-економічну систему України, пов'язаних з глобалізацією, потребує активізації наукових досліджень та вивчення світового досвіду задля удосконалення існуючих підходів та методів у цій сфері.

**Метою статті** є уточнення й обґрунтування етапів діагностики промислових підприємств в умовах невизначеності та мінливості зовнішнього середовища.

#### **Результати дослідження.**

Процес аналізу середовища підприємства передбачає вивчення трьох складових [3; 4; 7; 10; 11; 13]: зовнішнього середовища – макрооточення, зовнішнього середовища безпосереднього оточення – мікрооточення та внутрішнього середовища – мікросередовище. Аналіз макрооточення являє собою процес, результати якого використовуються для контролю впливу зовнішніх факторів на функціонування та розвиток підприємства на основі визначення можливостей і загроз. Мікрооточення пропонується аналізувати за напрямками: покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили. Мікросередовище доцільно обробляти за основними блоками: організаційний,

ресурсний, функціональний, управлінський та технологічний. Такий підхід забезпечить керівництво підприємств обґрунтованими результатами аналізу.

На думку С. Кравченко [7] інструменти управління процесом адаптації підприємства в умовах невизначеності повинні забезпечити гнучкість системи цілей та системи управління ресурсами, оптимальне співвідношення між ризиковістю та прибутковістю проектів, узгодження корпоративних і суспільних інтересів, застосування економіко-математичних моделей у процесі аналізу управлінських рішень та діагностики реалізації процесів адаптації тощо.

Для оцінки характеристик оточення підприємства пропонується застосовувати механізм Р. Дункан [14], який адаптоване відповідно до цілей дослідження. В його основі використовується перцептивний індикатор. Складність зовнішнього середовища оцінюється за кількістю факторів та компонентів (динамічність середовища за шкалою від 1 до 5; невизначеність за шкалою від 0 до 1). Враховуючи той факт, що рівень нестабільності середовища є похідною функцією від трьох характеристик (складність, динамічність та невизначеність) вимірювання складності зовнішнього середовища пропонується здійснювати за єдиною десятибальною шкалою (табл. 1) згідно наведеного підходу у роботі Є. Орлової [9], що забезпечить можливість їх порівняння.

Згідно наведеного підходу (табл. 1) експерти мають оцінити кожен із трьох характеристик (складність, динамічність та невизначеність) за 10-ти бальною шкалою, а потім розраховується середньоарифметичний показник нестабільності середовища загалом.

Також, заслуговує увагу підхід А. Коляди [6], в якому він пропонує розглядати підприємство як систему, кожний структурний підрозділ якої є елементом, що конкурує із зовнішніми виробниками товарів та послуг. Тобто кожний структурний підрозділ підприємства розглядається як окреме підприємство, що надає відповідні послуги або забезпечує виробництво товарів.

## Шкала рівня складності оточення підприємства [на основі 9, с.112]

Рівень складності	Кількість балів	Характеристика
Перший	0-2,0	стабільне середовище з гомогенними прогнозованими факторами
Другий	2,1-4,0	відносна стабільність середовища, але присутні окремі фактори, які не прогнозовані
Третій	4,1-6,0	середній рівень складності, динамічності та невизначеності
Четвертий	6,1-8,0	невизначене динамічне середовище із великою кількістю факторів впливу на підприємство
П'ятий	8,1-10,0	високий рівень складності, динамічності та невизначеності

Такий підхід ґрунтується на тому, що керівник має проводити аналіз діяльності кожного структурного підрозділу підприємства та порівнювати собівартість й якість товарів/послуг вироблених власним підрозділом з можливістю отримати ці товари/послуги на основі аутсорсингу. Наприклад, порівняти собівартість утримання власної бухгалтерії, юридичного відділу, підрозділів маркетингу, транспортного відділу та ін. з вартістю таких послуг за умов аутсорсингу.

На наш погляд аутсорсинг має стати одним із елементів механізму швидкої адаптації підприємства до впливу зовнішніх факторів, якщо такий підхід є економічно доцільним. Водночас, необхідно дослідити власний потенціал та перспективу його використання. Зокрема, це стосується розширення власної діяльності за рахунок надання своїх послуг або виробництва товарів на замовлення інших підприємств на умовах аутсорсингу.

Важливою складовою механізму адаптації підприємства – є система звітності та контролю, яка повинна бути досить мобільною і характеризуватись часом

реакції на зміну зовнішніх факторів. Тобто, скільки потребується часу підприємству щоб на основі результатів своєї внутрішньої системи звітності передбачити та відреагувати на зміни зовнішнього середовища. Наскільки точні були прогнози тенденцій на ринках де підприємство реалізовує свої товари та послуги. На основі дослідження робіт [1; 6-9; 10; 13] нами визначенні основні проблеми, що виникають під час внутрішньої звітності на підприємстві:

- недостовірність інформації (спотворена по власній ініціативі, технічна помилка або непрофесійність), що вводить в оману керівництво й може потягнути за собою прийняття неправильного управлінського рішення;

- тривалий час проходження інформації від найнижчої ланки до керівника підприємства;

- довготривалий час («тягнучка») реакції на отриману інформацію (звітність) з боку керівництва (низька оперативність прийняття управлінських рішень, несвоечасність розробки та впровадження відповідних заходів і т.ін.);

- технічна/технологічна (апаратна та програмна) недосконалість корпоративної мережі та обмеженість комунікації між співробітниками підприємства. Невідповідність архітектури корпоративної мережі вимогам підприємства (корпоративна мережа не забезпечує повною мірою потреб підприємства і не спроможна обробляти всі запити. Це стосується доставки інформації, її зберігання та обробки). Застарілі інформаційно-комунікаційні технології, що використовуються для комунікацій на підприємстві тощо.

Визначальним для швидкої адаптації підприємства до впливу зовнішніх факторів є креативний підхід керівників структурних підрозділів підприємства до виконання власних функціональних обов'язків. Кожен з них має бути фахівцем високого рівня. При управлінні підпорядкованим відділом керівник має відноситись до виконання своїх функціональних обов'язків як директор підприємства, тобто володіти інформацією на ринку тих товарів/послуг, якими забезпечує його підрозділ підприємства. Такий підхід надає можливість використовувати нові технології у роботі свого відділу. Підрозділ підтримує свою конкурентоздатність, що забезпечує підприємству мобільність,

оптимальну собівартість товарів/послуг та високу адаптивність до зовнішніх факторів.

Також слід зазначити, що у постійному дефіциті управління знаходяться три основні види ресурсів: людські, часу й фінансові [1; 6; 8]. Якщо хоча б з одного з наведених вище видів ресурсів є надлишок то керівник недостатньо ефективно використовує потенціал свого підприємства для інноваційного розвитку.

Для підвищення ефективності діяльності суб'єкту господарювання та протистояння „зовнішнім небезпекам” проводиться його діагностика, під час якої встановлюють та виміряють основні ознаки, характеристики, які відображають реальний стан підприємства, що надає можливість передбачати відхилення й своєчасно впроваджувати заходи для запобігання порушень його стабільної роботи. Діяльність по діагностиці внутрішніх проблем, ще називають управлінським обстеженням, яке рекомендується проводити за напрямками [2-6; 12]: маркетинг (поточна маркетингова ситуація, планування асортименту, реалізація концепції, контроль результатів ін.), фінанси (фінансова стійкість, платоспроможність, оборотність активів, рентабельність і т. ін.), виробничо-господарський (технічний рівень виробництва, використання основних засобів, матеріальних ресурсів, трудових ресурсів ін.), управління інтелектуальною власністю (патентна діяльність, захист комерційної таємниці, НДДКР тощо), організаційно-управлінський (організаційна структура управління, система цілей та стратегія їх досягнення підприємством, процеси управління та ін.), інформаційно-комунікаційні технології (накопичені знання та досвід, структура інформації, локальна мережа, комунікації між співробітниками тощо), кадри (робота с персоналом, мотивація праці, система підвищення кваліфікації, передавання досвіду та ін.), організаційна культура (тип культури, система цінностей, делегування повноважень, фокусування на виконанні функціональних обов'язків, стиль управління менеджерів, критерії успіху, стиль лідерства, інноваційна сприйнятливість, дисципліна тощо), імідж (загальний зовнішній та внутрішній імідж підприємства, керівного складу,

персоналу, товару, соціальний, візуальний і т. ін.) тощо.

Фахівці Лабораторії дослідження операцій і прийняття рішень систем, інституту комп'ютерів та автоматизації Академії наук Угорщини (Laboratory of Operations Research and Decision Systems, Computer and Automation Institute, Hungarian Academy of Sciences) [15] пропонують застосовувати Decision Making Matrix (DMM) для визначення і відбору альтернативних рішень на основі значень показників та існуючих переваг.

Таким чином, адекватне реагування (позитивна адаптація) підприємства на тенденції змін у конкурентному оточенні, можливо при наявності достовірних результатів комплексного аналізу зовнішнього середовища та оцінки його поточного положення. Основні етапи процесу діагностики наведено на рис. 1.

Перший етап передбачає формування робочої групи із залученням своїх фахівців-експертів та з зовні. Здійснюється підготовка технічного завдання, узгоджуються етапи та терміни їх виконання і вартість, призначаються відповідальні особи й визначаються джерела інформації тощо.

На другому етапі визначається оптимальний набір інструментів, зокрема, методичне та апаратне забезпечення (методи, програмне забезпечення, обчислювальна техніка тощо), що необхідно для здійснення якісного дослідження і вбереже підприємство від зайвих витрат й скоротить час діагностики.

Збір та обробка інформації, про об'єкт дослідження, здійснюється на третьому етапі згідно визначених чітких критеріїв щодо первинного відбору та оцінки. Це необхідно для забезпечення об'єктивності, достовірності, повноти, актуальності, цінності, зрозумілості та релевантності інформації цілям.

Для спрощення процедури дослідження, моделювання на четвертому етапі здійснюється з використанням автоматизованої інформаційної системи (AIC), а планування із застосуванням корпоративної інформаційної системи (KIC).



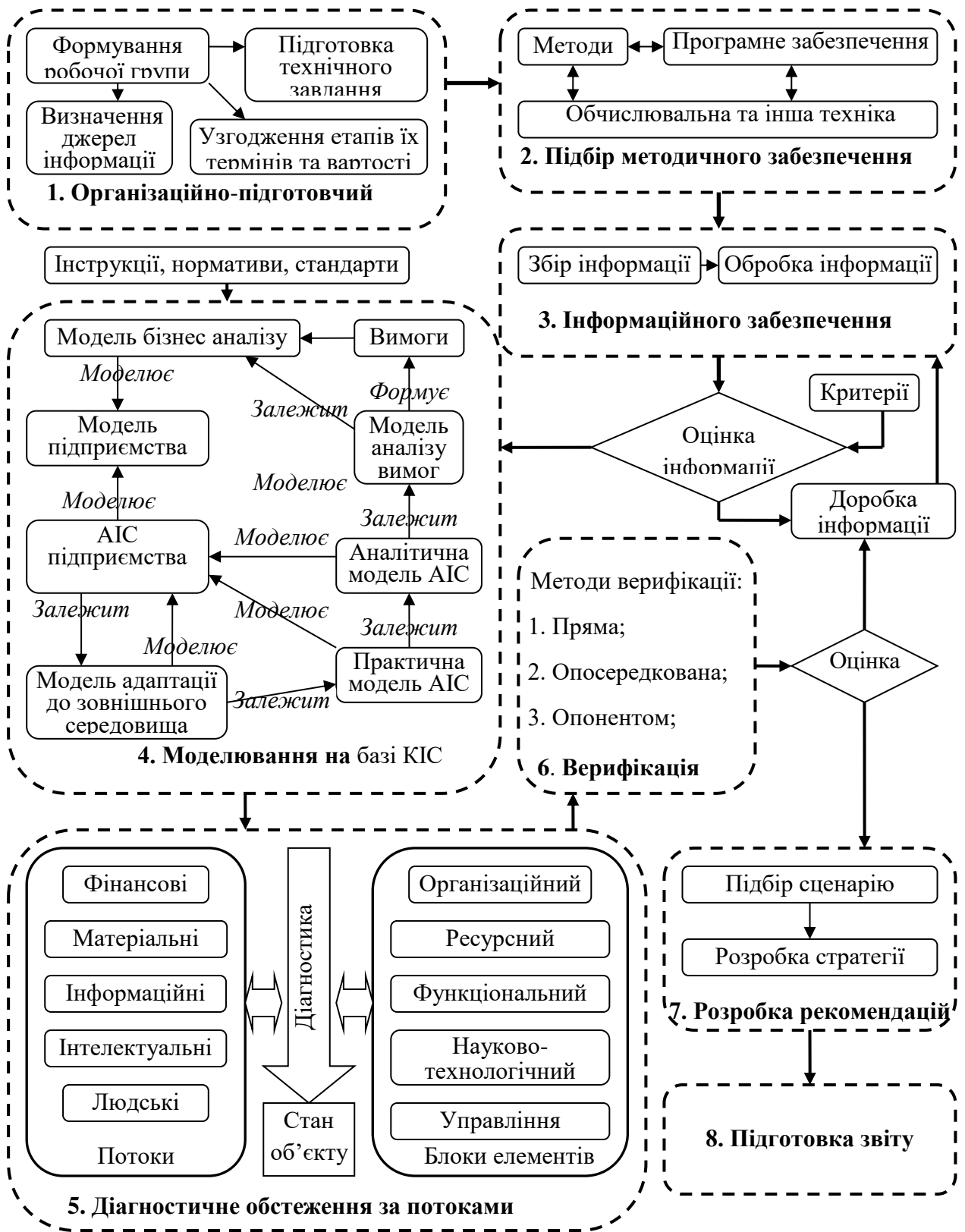


Рис. 1. Етапи діагностики промислового підприємства [на основі 2-5; 12-

На п'ятому етапі проводиться діагностичне обстеження. Порівнюється фактична модель підприємства з імітаційною згідно визначених груп показників, що дозволяє виявляти проблеми й визначати основні їх ознаки, передбачати складні ситуації та зробити висновок щодо стану об'єкту дослідження. Проводиться аналіз причин існуючого становища на підприємстві.

Шостий етап передбачає верифікацію отриманих результатів щодо діагнозу промислового підприємства на основі використання основних чотирьох методів: прямої верифікації; опосередкованої; верифікації опонентом та верифікації обліком врахування регулярних помилок.

На сьомому етапі розробляються рекомендації для вирішення проблемних ситуацій методом підбору необхідного сценарію із розроблених заздалегідь.

Підготовка звіту робиться на восьмому етапі.

Ухвалення рішень передбачає відбір із існуючих альтернатив варіант, який найбільшою мірою відповідає визначеним цілям, завданням, концепції, наявним бажанням, цінностям тощо. Остаточний вибір сценарію адаптивності при управлінні здійснюється з урахуванням заздалегідь сформованого інформаційного образу підприємства.

**Висновки.** Соціально-економічні системи для адаптації до зовнішнього середовища мають набір інструментів, що трансформується в процесі функціонування підприємства. Частіше за все в результаті природного відбору керівники вітчизняних підприємств використовують вже перевірені інструменти адаптації, в результаті чого простежується інертність управлінських рішень. Ці обставини стримують застосування нових підходів та уповільнюють впровадження сучасних методів й технологій, які засноване на застосуванні адаптивного підходу до управління підприємством, що гарантує йому реалізацію найбільш ефективних сценаріїв щодо його функціонування та розвитку.

## Використані джерела

1. Ансофф И. Стратегическое управление : Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Афонин И.В. Инновационный менеджмент и экономическая оценка реальных инвестиций : Учебное пособие / И. В. Афонин. – М. : Гардарики, 2006. – 301 с.
3. Биннер Х. Управление организациями и производством: От функционального менеджмента к процессному. / Пер. с нем. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 282 с.
4. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке:пер. с англ. / П. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.
5. Койн К. Как упорядочить процесс выработки стратегии / К. Койн, С. Субраманьям [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.management.com.ua/strategy/str016.html> (дата звернення 02.02.2018)
6. Коляда А. Эффективные инструменты стратегического анализа. Как принять верное решение о стратегии развития предприятия. / А. Коляда. – Н.Новгород: Издательство Бизнес – школы EMAS, 2014 : [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://books.google.com.ua/books?id=N100BAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false>
7. Кравченко С.А. Адаптація економічного механізму функціонування сільськогосподарських підприємств до умов ринку : автореф. дис. на здобуття ступеня доктора екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Кравченко Світлана Анатоліївна. – К., 2007. – 41 с.
8. Мельник Л. Г. Экономика развития: Монография. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2006. – 662 с.
9. Орлова К.Є. Механізм адаптації підприємств добувної промисловості до зовнішнього середовища : дис. ... канд. екон. наук. : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами / Катерина Євгеніївна Орлова. – Київ, 2016. – 262 с.
10. 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>

11. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 453 с.

12. Шатілова О.В. Стратегічне управління підприємством у нестабільному ринковому середовищі / О. В. Шатілова // Стратегія економічного розвитку України. – 2015. – № 36. – С. 138 – 146. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru\\_2015\\_36\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2015_36_17). (дата звернення 02.02.2018)

13. Шемаєва Л.Г. Управління стратегічною взаємодією підприємства із зовнішнім середовищем. Наукове видання / Л.Г. Шемаєва. – Х. : Вид-во ХНЕУ, 2007. – 280 с.

14. Duncan R.B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 1972, no. 17, pp. 313-327.

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