

*Кривобок К.В.,**старший викладач кафедри менеджменту та бізнесу,  
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця*

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У НЕСТАБІЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

**Анотація.** У 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 постала 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.** Розробленням ефективних інструментів управління підприємством в умовах нестабільного середовища закордонні та вітчизняні вчені займаються понад 100 років. У результатах їхніх досліджень багато уваги приділяється обґрунтуванню основних принципів, яких необхідно дотримуватися під час стратегічного управління підприємством. І. Бабій [3], О. Віханський та О. Наумов [4], В. Герасимчук [5] визначають такі принципи: перспективності, пріоритетності, відповідності наявним на підприємстві ресурсам, поетапності та циклічності, комплексності, гнучкості, результативності, ефективності, організації стратегічного обліку та контролю, пріоритетності людського фактору, теоретико-методологічної обґрунтованості форм і методів стратегічного управління тощо. Дж. 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. І. Бабій [3], С. Іванов [7], І. Маркіна [8], Л. Мельник [9] та В. Млодецький [2] у 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; стра-

тегії 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 наявність 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.

**Мета статті** полягає у розробленні та обґрунтуванні концептуальних засад щодо управління промисловим підприємством у нестабільному середовищі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз підходів, які застосовують вітчизняні та зарубіжні вчені у стратегічному управлінні підприємством [2; 3; 6; 8; 9; 15; 18], дає змогу 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 як цілісної динамічної системи необхідно реалізовувати 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 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 -забезпечення стратегічної та тактичної реакції на тенденції змін у зовнішньому середовищі за мінімальний термін часу з максимальною ефективністю.

Згідно з підходом Дж. О'Шонесси [6], інтегрування спеціальних блоків в організаційну структуру управління дасть 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 розроблення 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.

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 у результаті діагностики. Дані попередніх результатів використовуються для генерації найкращих варіантів організаційної структури управління підприємством. Під час формування загальної структурної схеми підприємства визначаються основні параметри (характеристики) організаційних структур та напрямів для більш поглибленого їх опрацювання та подальшого проектування. Під час розроблення складу основних структурних підрозділів і 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. Регламентация організаційних структур необхідна для визначення складу внутрішніх елементів базових структурних підрозділів та їх проектною чисельності, розподілу завдань і робіт між конкретними виконавцями, а також установлення відповідальності за їх виконання, розроблення 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, під час управління процесом адаптації промислового підприємства до зовнішнього середовища базуємося 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: швидкості (бистроти), глибини та міцності. У 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 дає можливість максимально деталізувати управлінську організаційну структуру підприємства для забезпечення протікання процесів адаптації незалежно (проте всі процеси в межах єдиної системи підприємства узгоджено) на кожному рівні управління функціональною сферою діяльності. Процес адаптації має бути керованим та цілеспрямованим, що забезпечується застосуванням прикладного механізму, – це стратегія адаптації [1; 11; 14].



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

Використання системного та процесного підходів для адаптації підприємства до змін буде більш ефективним у разі застосування принципів епістемології. Це забезпечить 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 складних питаннях (інноваційна діяльність, стратегічний розвиток тощо) необхідно тільки на основі застосування наукових знань та методів, інакше будуть отримані негативні наслідки [13].

По-третє, під час розроблення стратегії адаптації базується на результатах аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Під час вибору 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: складності, динамічності та невизначеності. 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 таке: 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 із застосуванням інструментів стратегічного менеджменту. Позитивна адаптація підприємства на тенденції змін у конкурентному оточенні відбувається на основі отриманих результатів діагностики підприємства, що дає можливість визначити його реальне поточного положення. Основні етапи процесу діагностики: 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) розроблення рекомендацій; 8) підготовка звіту.

По-п'яте, вибір сценарію адаптивності під час управління 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].

Застосування DMM-аналізу сприяє оптимальному вибору рішення для досягнення конкретних завдань та визначеної мети підприємства на основі аналізу наявних альтернатив із використанням Multi-атрибутив та залученням експертів, а також з урахуванням ризиків, невизначеностей і чутливості системи до впливу зовнішніх й внутрішніх факторів. Розроблення стратегії діяльності підприємства планується здійснювати на основі отриманих результатів аналізу із застосуванням методу сценарію, який є зручним із погляду практичного використання і дає змогу 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, точній оцінці поточного стану підприємства; по-друге, підготовці фахових прогнозів та рекомендацій експертів; по-третє, альтернативні



Рис. 2. Процес прийняття рішення у DMM-аналізі [16; 17]

сценарії повинні представляти певну логічну картину, яка не містить протиріч. У класичному підході під час розроблення сценаріїв використовуються два основні їх типи: опис послідовності кроків або опис можливих наслідків.

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

**Висновки.** Отже, для забезпечення високої конкурентоздатності підприємства в 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, а й створюють загрози, що потребує постійного вдосконалення методів управління.

**Література:**

1. Алексеев С.Б. Адаптивное управление конкурентоспособностью предприятия: монография. 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; Монолит, 2012. 242 с.
3. Бабій І.В. Аналіз наукових поглядів у формуванні стратегічного управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2016. № 1. С. 7-9.
4. Виханский А.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.: Гардарики, 1996. С. 41.
5. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2000. 360 с.

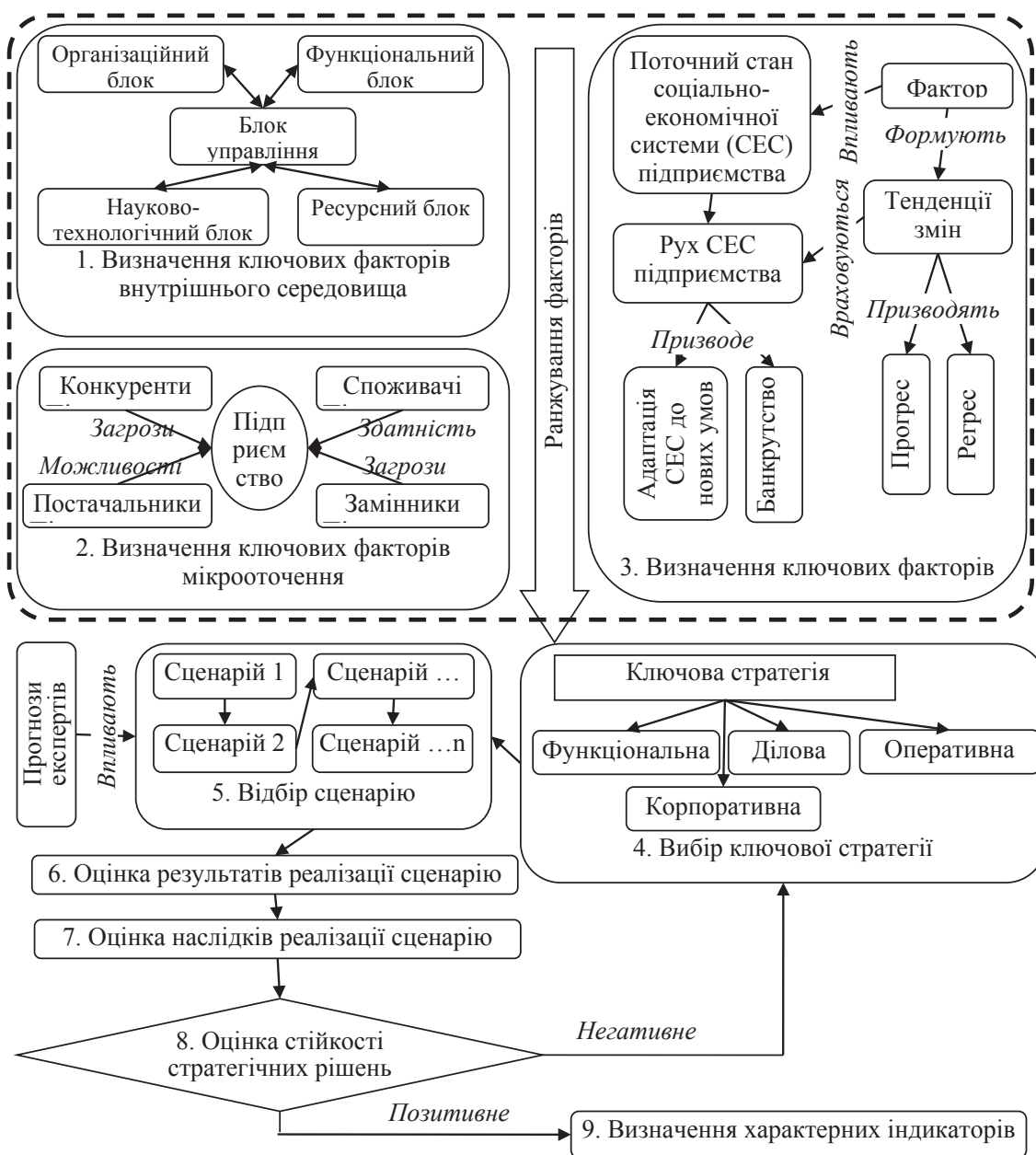


Рис. 3. Загальний підхід до застосування методу сценарію (розроблено автором)

6. О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой.
7. URL: <http://www.management.com.ua/bp/bp023-8.html>.
8. Иванов С.В. Управление предприятием, ориентированное на конечный результат и ликвидность. Д.: Маковецкий, 2010. 388 с.
9. Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: монографія / І.А. Маркіна, В.І. Аранчій, Ю.М. Сафронов, Т.І. Лепейко та ін.; за ред. І.А. Маркіної. Полтава: Сімон, 2017. 728 с.
10. Мельник Л.Г. Экономика развития: монография. Сумы: Университетская книга, 2006. 662 с.
11. Млодецкий В.Р. Анализ сложных организационных структур управления. Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. 2013. № 4. С. 60-66. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpabia\\_2013\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpabia_2013_4_12).
12. 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).
13. Пастухова Е.А. Адаптация экономической системы к изменениям внешней среды. Современные наукоемкие технологии. URL: <https://www.top-technologies.ru/ru/article/view?id=22812>.
14. Принципы эпистемологии в менеджменте / Центр по применению принципов эпистемологии. URL: <http://5w5w5.com/man.htm> (дата звернення: 12.01.2018).
15. Сомов Д.О. Організаційно-управлінський механізм процесу адаптації підприємства. URL: [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).
16. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа; пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. М.: Вильямс, 2013. 928 с.
17. Decision Making Matrix-oct22-print. URL: <http://gomasa.org/evalsessions14/oct27/Decision%20Making%20Matrix-oct22-print.pdf>.
18. Fülöp, J Introduction to Decision Making Methods. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/e0d8/d4fd210c4aeae40560c7332711c7cc8dc5df.pdf>. (дата звернення 02.02.2018)
19. 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**

**Аннотация.** 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**

**Summary.** 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.

**Keywords:** adaptation, strategic development, enterprise management, system approach, enterprise potential.