

Кривобок К.В.,

старший викладач кафедри менеджменту та бізнесу,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ДІАГНОСТИКИ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА АДАПТИВНІСТЬ

Кривобок К.В. Методичний підхід до діагностики впливу зовнішнього середовища на адаптивність. У статті розглянуто особливості методичного підходу до діагностики впливу зовнішнього середовища на адаптивність підприємства. Уточнено, 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 статье рассмотрены особенности методического подхода к диагностике влияния внешней среды на адаптивность предприятия. Уточнены, обоснованы этапы диагностики промышленных предприятий в условиях неопределенности и изменчивости внешней среды. Сформирован перечень рекомендаций для руководителей предприятий по процедуре диагностики среды организации и его влиянию 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.

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

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд літератури 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 інші науковці. Так, на думку І. Ансоффа [1], підприємства застосовують дві моделі стратегічної поведінки, а саме пасивну адаптацію до коливань у зовнішньому середовищі; активну з метою створення найбільш привабливих умов для власного розвитку. К. Орлова [9] зазначає, що мінливість зовніш-

нього середовища потребує застосування різних моделей адаптації підприємства, зокрема структурно-ситуаційної, інноваційної, селекційної, конфліктної, залежно від тенденцій. Л. Мельник [8] пропонує адаптацію підприємства або його біфуркацію проводити відповідно до змін зовнішнього середовища згідно з розробленими раніше сценаріями, 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 усіх рівнів. С. Кравченко [7] стверджує, що для позитивної адаптації підприємства необхідно застосовувати такий підхід до управління, в результаті якого реалізуються найбільш ефективні сценарії його функціонування та розвитку. Р. Дункан у своїй роботі [14] пропонує механізм оцінювання характеристик оточення підприємства.

Але, незважаючи на велику кількість робіт учених, управління процесом адаптації підприємств, посилення впливу світових процесів на соціально-економічну систему України, пов'язаних з глобалізацією, потребують наукових досліджень та вивчення світового досвіду задля вдосконалення наявних підходів та методів у цій сфері.

Формулювання цілей статті. Метою статті є уточнення та обґрунтування етапів діагностики промисло-

вих підприємств в умовах невизначеності та мінливості зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу. Процес аналізування середовища підприємства передбачає вивчення трьох складових [3; 4; 7; 10; 11; 13], а саме зовнішнього середовища (макрооточення), зовнішнього середовища безпосереднього оточення (мікрооточення) та внутрішнього середовища (мікросередовище). Аналіз макрооточення є процесом, результати якого використовуються для контролю впливу зовнішніх факторів на функціонування та розвиток підприємства на основі визначення можливостей і загроз. Мікрооточення пропонується аналізувати за такими напрямками, як покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили. Мікросередовище доцільно обробляти за такими основними блоками, як організаційний, ресурсний, функціональний, управлінський та технологічний. Такий підхід забезпечить керівництво підприємств обґрунтованими результатами аналізу.

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

Для оцінювання характеристик оточення підприємства пропонується застосовувати механізм Р. Дункан [14], який адаптований відповідно до цілей дослідження. В його основі лежить перцептивний індикатор. Складність зовнішнього середовища оцінюється за кількістю факторів та компонентів (динамічність середовища оцінюється за шкалою від 1 до 5; невизначеність – за шкалою від 0 до 1). З огляду на 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) за наведеного у роботі Є. Орлової [9] підходу, що забезпечить можливість їх порівняння.

За наведеного підходу (табл. 1) експерти мають оцінити кожну з трьох характеристик (складність, динамічність та невизначеність) за 10-бальною шкалою, а потім розрахувати середньоарифметичний показник нестабільності середовища загалом.

Також заслуговує на увагу підхід А. Коляди [6], за якого вчений 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.

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

На наш погляд, аутсорсинг має стати одним з 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 за умов аутсорсингу.

Важливою складовою механізму адаптації підприємства є система звітності та контролю, яка повинна бути досить мобільною та характеризуватися часом реакції на зміну зовнішніх факторів, тобто скільки потребується часу підприємству для того, щоб на основі результатів своєї внутрішньої системи звітності передбачити зміни зовнішнього середовища та відреагувати на них; наскільки точні були прогнози тенденцій на ринках, де підприємство реалізовує свої товари та послуги. На основі дослідження робіт [1; 6–9; 10; 13] нами визначено основні проблеми, що виникають під час внутрішньої звітності на підприємстві:

- недостовірність інформації (спотворена за власною ініціативою, технічна помилка, непрофесійність), що вводить в оману керівництво й може потягнути за собою прийняття неправильного управлінського рішення;
- тривалий час проходження інформації від нижньої ланки до керівника підприємства;
- тривалий час («тягучка») реакції на отриману інформацію (звітність) з боку керівництва (низька оперативність прийняття управлінських рішень, несвоєчасність розробки та вжиття відповідних заходів тощо);
- 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 потреби підприємства та не спроможна обробляти всі запити; це стосується доставки інформації, її зберігання та обробки); застарілі інформаційно-комунікаційні технології, що використовуються для комунікацій на підприємстві.

Таблиця 1

Шкала рівня складності оточення підприємства

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 з великою кількістю факторів впливу на підприємство.
П'ятий	8,1–10,0	Високий рівень складності, динамічності та невизначеності.

Джерело: складено на основі джерела [9, с. 112]

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. Під час управління підпорядкованим відділом керівник має ставитися до виконання своїх функціональних обов'язків як директор підприємства, тобто володіти інформацією на ринку тих товарів/послуг, якими забезпечує його підрозділ підприємства. Такий підхід дає можливість використовувати нові технології в 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 в постійному дефіциті управління знаходяться три основні види ресурсів, а саме людські, часу та фінансові [1; 6; 8]. Якщо є надлишок хоча б одного з наведених вище видів ресурсів, то керівник недостатньо ефективно використовує потенціал свого підприємства для інноваційного розвитку.

Для підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання та протистояння зовнішнім небезпекам проводиться його діагностика, під час якої встановлюють та вимірюють основні ознаки, характеристики, які відображають реальний стан підприємства, що дає можливість передбачати відхилення та своєчасно вживати заходів для запобігання порушень його стабільної роботи. Діяльність щодо діагностики внутрішніх проблем ще називають управлінським обстеженням, яке рекомендується проводити, зокрема, за такими напрямками [2–6; 12]: маркетинг (поточна маркетингова ситуація, планування асортименту, реалізація концепції, контроль результатів тощо), фінанси (фінансова стійкість, платоспроможність, оборотність активів, рентабельність тощо), виробничо-господарський аспект (технічний рівень виробництва, використання основних засобів, матеріальних ресурсів, трудових ресурсів тощо), управління інтелектуальною власністю (патентна діяльність, захист комерційної таємниці, НДДКР тощо), організаційно-управлінський аспект (організаційна структура управління, система цілей та стратегія їх досягнення підприємством, процеси управління тощо), інформаційно-комунікаційні технології (накопичені знання та досвід, структура інформації, локальна мережа, комунікації між співробітниками тощо), кадри (робота з персоналом, мотивація праці, система підвищення кваліфікації, передавання досвіду тощо), 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 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 та відбору альтернативних рішень на основі значень показників та наявних переваг.

Таким чином, адекватне реагування (позитивна адаптація) підприємства на тенденції змін у конкурент-

ному оточенні є можливим за 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 зовнішніх спеціалістів. Здійснюється підготовка технічного завдання, узгоджуються етапи та терміни їх виконання та вартість, призначаються відповідальні особи, визначаються джерела інформації тощо.

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

Збір та обробка інформації про об'єкт дослідження здійснюється на третьому етапі згідно з визначеними чіткими критеріями щодо первинного відбору та оцінки. Це необхідне 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 (АІС), а планування – із застосуванням корпоративної інформаційної системи (КІС).

На п'ятому етапі проводиться діагностичне обстеження. Порівнюється фактична модель підприємства з імітаційною моделлю згідно з визначеними групами показників, що дає змогу виявляти проблеми й визначати основні їх ознаки, передбачати складні ситуації та зробити висновок щодо стану об'єкта дослідження. Проводиться аналіз причин наявного становища на підприємстві.

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

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

Підготовка звіту робиться на восьмому етапі.

Ухвалення рішень передбачає вибір з наявних альтернатив варіанта, який найбільшою мірою відповідає визначеним цілям, завданням, концепції, наявним бажанням, цінностям тощо. Остаточний вибір сценарію адаптивності під час управління здійснюється з урахуванням заздалегідь сформованого інформаційного образу підприємства.

Висновки. Соціально-економічні системи для адаптації до зовнішнього середовища мають набір інструментів, що трансформуються 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 та технологій, що засноване на застосуванні адаптивного підходу до управління підприємством, що гарантує йому реалізацію найбільш ефективних сценаріїв щодо його функціонування та розвитку.

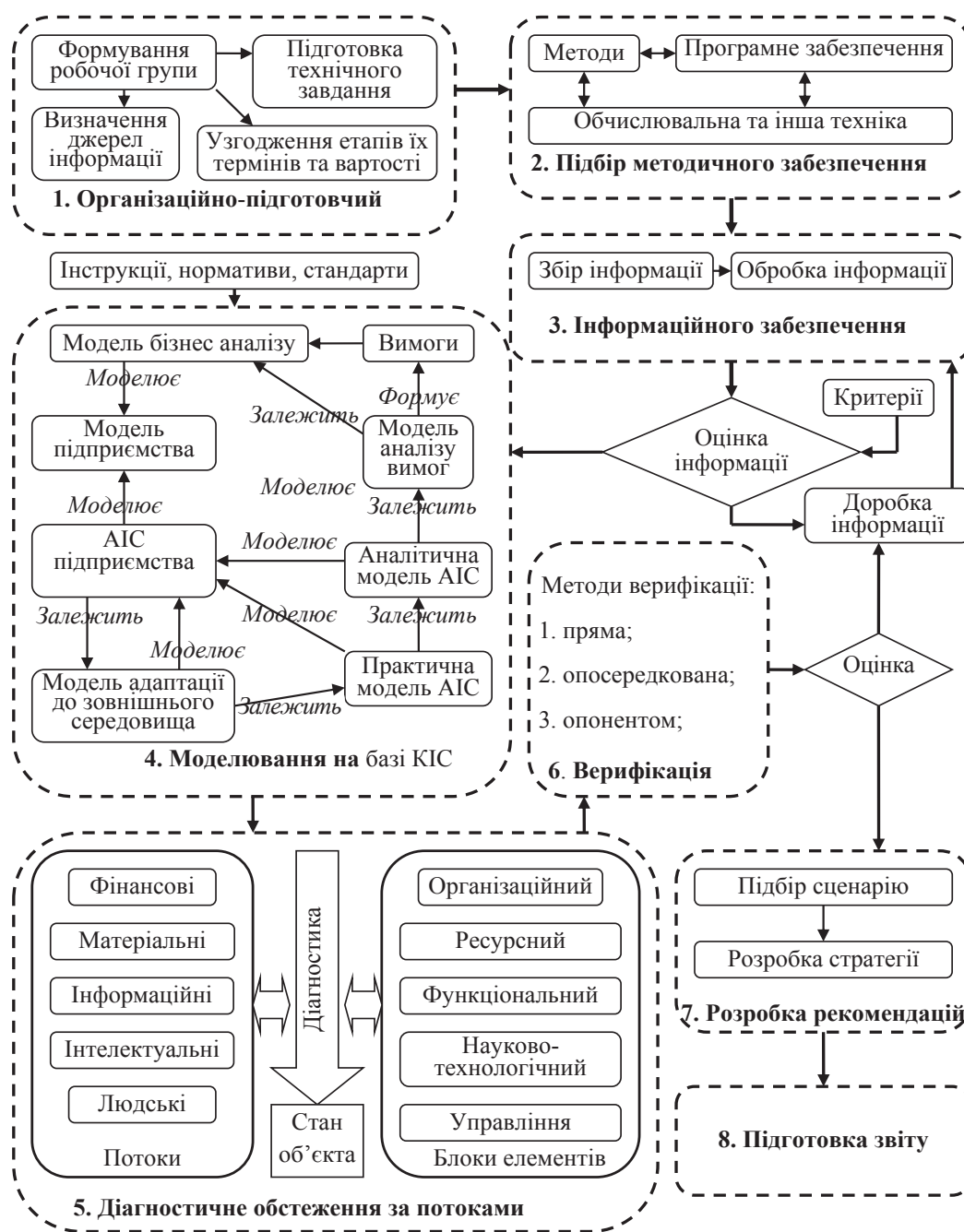


Рис. 1. Етапи діагностики промислового підприємства

Джерело: складено на основі джерел [2-5; 12-15]

Список використаних джерел:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / сокр. пер. с англ.; науч. ред., авт. предисл. Л. Евенко. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
2. Афонин И. Инновационный менеджмент и экономическая оценка реальных инвестиций: учебное пособие. Москва: Гардарики, 2006. 301 с.
3. Биннер Х. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному / пер. с нем. Москва: Альпина Паблишерз, 2010. 282 с.
4. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / пер. с англ. Москва: издательский дом «Вильямс», 2004. 272 с.
5. Койн К., Субраманьям С. Как упорядочить процесс выработки стратегии. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str016.html>.
6. Коляда А. Эффективные инструменты стратегического анализа. Как принять верное решение о стратегии развития предприятия. Нижний Новгород: издательство бизнес-школы «EMAS», 2014. URL: <https://books.google.com.ua/book?id=N100BAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false>.
7. Кравченко С. Адаптація економічного механізму функціонування сільськогосподарських підприємств до умов ринку: автореф. дис. ... докт. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Київ, 2007. 41 с.

8. Мельник Л. Экономика развития: монография. Сумы: ИТД «Университетская книга», 2006. 662 с.
9. Орлова К. Механизм адаптации предприятий добывной промышленности до зовнішнього середовища: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Київ, 2016. 262 с.
10. Пастухова Е. Адаптация экономической системы к изменениям внешней среды. Современные наукоемкие технологии. URL: <https://www.top-technologies.ru/ru/article/view?id=22812>.
11. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. 3-е изд. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007. 453 с.
12. Шатілова О. Стратегічне управління підприємством у нестабільному ринковому середовищі. Стратегія економічного розвитку України. 2015. № 36. С. 138–146. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2015_36_17.
13. Шемаєва Л. Управління стратегічною взаємодією підприємства із зовнішнім середовищем. Харків: вид-во ХНЕУ, 2007. 280 с.
14. Duncan R.B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. Administrative Science Quarterly. 1972. № 17. P. 313–327.
15. Fülöp J. Introduction to Decision Making Methods. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/e0d8/d4fd210c4aeae40560c7332711c7cc8dc5df.pdf>.

УДК 005.21:005.342:338.43:687.5

Летуновська Н.Є.,
кандидат економічних наук,
асистент кафедри
маркетингу та управління інноваційною діяльністю,
Сумський державний університет

Ващенко Т.В.,
кандидат економічних наук,
асистент кафедри
маркетингу та управління інноваційною діяльністю,
Сумський державний університет

Рудич В.О.,
студент навчально-наукового інституту
фінансів, економіки та менеджменту імені Олега Балацького,
Сумський державний університет

УПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ У ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ПАРФУМЕРНО-КОСМЕТИЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ¹

Летуновська Н.Є., Ващенко Т.В., Рудич В.О. Упровадження стратегічних інновацій у діяльність підприємства парфумерно-косметичної промисловості. У статті досліджено сутність стратегічних інновацій. Розглянуто приклади інновацій стратегічного спрямування, зокрема підприємств парфумерно-косметичної промисловості із зазначенням їх принципових особливостей упровадження. Здійснено аналіз вітчизняного ринку парфумерно-косметичної продукції. Досліджено особливості поведінки споживачів під час ухвалення рішень про купівлю інноваційних товарів на цьому ринку. Запропоновано загальні підходи до розробки товарної інновації на ринку парфумерно-косметичної продукції.

Ключові слова: стратегічні інновації, підприємство парфумерно-косметичної промисловості, підризна інновація, товарна інновація, морфологічна карта.

Летуновская Н.Е., Ващенко Т.В., Рудич В.А. Внедрение стратегических инноваций в деятельность предприятия парфюмерно-косметической промышленности. В статье исследована сущность стратегических инноваций. Рассмотрены примеры инноваций стратегического направления, в частности парфюмерно-косметической промышленности с указанием их принципиальных особенностей внедрения. Осуществлен анализ отечественного рынка парфюмерно-косметической продукции. Исследованы особенности поведения потребителей при принятии решений о покупке инновационных товаров на этом рынке. Предложены общие подходы к разработке товарной инновации на рынке парфюмерно-косметической продукции.

Ключевые слова: стратегические инновации, предприятие парфюмерно-косметической промышленности, подрывная инновация, товарная инновация, морфологическая карта.

¹ Робота виконана за рахунок бюджетних коштів МОН України, наданих на виконання науково-дослідної теми «Механізм управління формуванням стратегій випереджаючого інноваційного розвитку промислових підприємств» (№ ДР 0117U003928)