

Османова З.О.

УДК 65.012

**ОБМЕЖЕННЯ, ЩО ФОРМУЮТЬСЯ ПІД ВПЛИВОМ ЧИННИКІВ  
ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

**Актуальність.** Не зважаючи на динаміку зростання сфери послуг, промисловість на сьогодні залишається однією з провідних, потужних і бюджетоутворюючих галузей української економіки. Згідно з аналізом останніх тенденцій розвитку для більшості промислових підприємств України є характерними спад виробництва, кризове становище або банкрутство. Більшість вчених пояснюють таку ситуацію нестабільністю зовнішнього середовища, в якому функціонують всі підприємства незалежно від видів діяльності та форми власності. У таких умовах ефективність функціонування підприємств залежить від здатності системи управління своєчасно та правильно оцінювати ринкові зміни, що відбуваються, адекватно реагувати на них, і дотримуватися оптимального напрямку розвитку. Саме від системи управління підприємством, від її здатності швидко, безболісно та результативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптуватися до них, залежить ефективність діяльності підприємства, в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Чинники зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність підприємства розглядалися в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких В. М. Ячменьова [7, 8], Г. В. Козаченко [1], З.П. Румянцева [4], Б. З. Мильнер [3], Дж. К. Лафта [2]. В їх працях наведено загальний вплив чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємства; згруповано загрози діяльності промислового підприємства, що виникають під впливом чинників зовнішнього середовища та ін. Але вони не приділяють увагу обмеженням, що можуть виникати під впливом тих чи інших чинників зовнішнього середовища.

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає в обґрунтуванні обмежень діяльності підприємства під впливом чинників зовнішнього середовища.

**Виклад основного матеріалу.** Зміни, до яких підприємству необхідно пристосовуватись, формуються у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства. У зв'язку з цим виникає необхідність конкретизації та розгляду чинників, зміна яких впливає на підприємство і, як наслідок, потребує реагування на ці зміни, перш за все, системи управління підприємством. Чинники, до яких підприємству необхідно пристосовуватись поділяються на чинники зовнішнього та внутрішнього середовища. Чинники зовнішнього середовища – чинники, що впливають на діяльність підприємства, але не підлягають безпосередньому контролю з боку системи управління підприємством. Чинники внутрішнього середовища – чинники, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства та підлягають регулюванню з боку системи управління підприємством. Частіше це зміни, які ініціюються самим підприємством. Серед зазначених середовищ найбільш важливим є зовнішнє. Саме чинники зовнішнього середовища є некерованими та лише частково прогнозованими – підприємство може лише пристосовуватись до них, в той час як на внутрішні чинники воно може впливати та регулювати їх.

Сукупність чинників зовнішнього середовища визначають його загальні риси:

- невизначеність – співвідношення між кількістю інформації про середовище, яке має в своєму розпорядженні підприємство, і упевненістю в точності цієї інформації;
- складність – кількість чинників, на які підприємству необхідно реагувати, а також рівень варіативності кожного чинника;
- рухливість – швидкість, з якою відбуваються зміни у зовнішньому середовищі підприємства;
- взаємозв'язок чинників зовнішнього середовища – міра впливу одного чинника на інші.

Високий рівень невизначеності зовнішнього середовища, постійне збільшення кола чинників зовнішнього середовища, посилення взаємозв'язків між ними та динамічність, з якою вони змінюються суттєво ускладнюють процес управління підприємством. Управління підприємством за таких умов можливо лише при наявності повної та достовірної інформації про тенденції зовнішнього середовища. Для ефективного управління підприємством необхідно заздалегідь визначити чинники, що впливають на підприємство та постійно відстежувати зв'язок між ними, для того, щоб завчасно виявити можливість зміни одних чинників під впливом інших, тобто їх взаємозалежність і кореляцію.

На основі проведеного аналізу [1, 4, 7, 8], чинники зовнішнього середовища були згруповані таким чином (табл. 1).

Кількість чинників зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства досить велика. Тому підприємства, які не встигають реагувати на них можуть втратити конкурентні переваги на ринку. Вплив будь-якого з наведених чинників зовнішнього середовища зобов'язує підприємства спостерігати за динамікою їх змін та пристосовуватись до них. Особливо це стосується чинників постійного впливу, адаптивна реакція на які є примусовою та обов'язковою.

Дослідження адаптивності системи управління підприємством передбачає необхідність систематизації змін, що можуть виникати на підприємстві під впливом тих чи інших чинників зовнішнього середовища. Усі чинники зовнішнього середовища взаємопов'язані між собою. Такий взаємозв'язок має прямий та непрямий прояв, тому і вплив чинників на підприємства може бути прямим і непрямим. Так, наприклад, зміна державної політики істотним чином впливатиме на економіку держави, а це в свою чергу може обмежувати можливості підприємства або сприятиме його підйому. Це відображає пряму дію економіки та непрямую дію державної політики [8, с. 327]. За класичною схемою виділяють три рівні виникнення чинників зовнішнього середовища: мега- (чинники, що виникають на рівні декількох країн), макро- (чинники, що виникають на рівні держави – чинники прямої дії) та мікрорівень (чинники, що виникають на рівні

## ОБМЕЖЕННЯ, ЩО ФОРМУЮТЬСЯ ПІД ВПЛИВОМ ЧИННИКІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

підприємства – чинники прямої дії). До чинників мегарівня відносяться глобалізаційні та інтеграційні процеси. До макрорівня відносяться такі чинники зовнішнього середовища, як: державне регулювання, соціально-економічна ситуація, науково-технічний прогрес, інформаційні чинники, екологічна ситуація та демографічні процеси. Чинниками мікрорівня є конкуренти, споживачі, постачальники та зовнішні партнери (сировини, матеріалів, фінансових ресурсів, інформації, робочої сили тощо).

**Таблиця 1.** Класифікація чинників зовнішнього середовища.

Класифікаційна ознака	Групи чинників
Спосіб впливу	чинники прямого впливу чинники непрямого впливу
Можливість контролю та управління	керовані чинники некеровані чинники
Можливість прогнозування	прогнозовані чинники не прогнозовані чинники
Характер чинника	економічні, політичні, технологічні, соціально-культурні, демографічні, екологічні і т.д.
Необхідність адаптації	чинники, що ігноруються необхідні чинники примусові чинники
Тривалість дії	екстраординарні чинники періодичні чинники постійні чинники
Спосіб формування	в наслідок минулих подій компліментарні сінергетичні
Форма прояву	агресивні чинники поступові чинники очікувані чинники раптові чинники

Підприємства є чутливими до будь-яких з цих змін. Під їх впливом суттєво варіюється результативність діяльності підприємства. Вплив чинників зовнішнього середовища на діяльність промислових підприємств може бути як позитивним, так і негативним. Позитивний вплив чинників зовнішнього середовища проявляється в певних можливостях, які вони можуть відкривати для підприємств. Негативний вплив чинників зовнішнього середовища проявляється в виникненні під впливом під їх впливом загроз і обмежень для підприємств. Враховуючи, що при дослідженні питань адаптивності системи управління промисловим підприємством, перш за все, необхідно враховувати саме негативний вплив чинників зовнішнього середовища, є доцільним їх більш детальний розгляд.

Обмеження для діяльності підприємства виникають на мега-, макро- та мікрорівнях. Обмеження, що виникають на мегарівні носять глобальний характер, є неминучими та неконтрольованими. Ці обмеження майже неможливо спрогнозувати, на них неможливо вплинути, але їх обов'язково необхідно дотримуватися. Обмеження макрорівня формуються під впливом державного регулювання, демографічних процесів, соціально-економічної та екологічної ситуації. Такі обмеження слабопрогнозовані, на них неможна вплинути. Обмеження мікрорівня мають безпосередній вплив на діяльність підприємства, тому їх необхідно постійно відстежувати, вони є неконтрольованими, їх можна спрогнозувати та впливати їх рівень. Обмеження, що виникають під впливом чинників будь-якого рівня поділяються на фінансові, економічні, організаційні, соціальні та екологічні.

За своєю суттю будь-який вплив – це форма прояву обмежень в діяльності суб'єктів ринкової економіки. Обмеження можуть мати різні напрями, форми прояву, силу або ступінь прояву, іншими словами – це важелі зовнішнього втручання в діяльність підприємства. Так, фінансові, економічні, організаційні, соціальні та екологічні обмеження є неоднозначними та мають свою силу прояву залежно від систем різного порядку (табл. 2). Обмеження тим сильніші, чим ближчі від середовища їх виникнення, чим вони далі – тим повільніша сила їх впливу, тобто вона є похідною.

Фінансові обмеження зумовлені бюджетним, податковим і соціально-економічним регулюванням, призначенням якого є формування макроекономічних показників національної економіки відповідного рівня. Фінансові обмеження залежать від кризових ситуацій, вони є віддзеркаленням процесів руху грошових потоків в економічній системі. Як тільки виникають суттєві фінансові обмеження, з'являються труднощі в діяльності підприємств через порушення проходження грошових потоків у процесах обміну, розподілу та споживання [5, с. 117].

Економічні показники загалом характеризують ефективність діяльності підприємства, національної та світової економіки, в цілому. Тому такі обмеження, перш за все, уповільнюють діяльність на всіх рівнях економіки.

**Таблиця 2.** Обмеження діяльності промислового підприємства чинниками зовнішнього середовища.

Рівень виникнення чинників	Обмеження				
	Фінансові	Економічні	Організаційні	Соціальні	Екологічні
Мегарівень	Висока собівартість продукції з аналогічною продукцією світового ринку	Злиття національної економіки з економікою ЄС	Відповідність міжнародним та міждержавним стандартам	Встановлення відповідних вимог до кваліфікації кадрів	Встановлення відповідних санітарно-гігієнічних та екологічних вимог до продукції та виробництва
	Доступ до євро кредиту	Встановлення обмежень на обсяги виробництва Експорт продукції за квотою	Частковий контроль політичної, економічної, соціальної, екологічної діяльності держави	Необхідність створення конкретних умов праці для робітників різного рівня	Відповідність обов'язковим міжнародним стандартам ISO 14001:2004; EMAS:2001; ISO 19011:2002
Макрорівень	Обмеження доступу до кредитних ресурсів	Розпад наукового потенціалу держави	Відповідність національним стандартам	Недостатність кваліфікованих кадрів на ринку	Встановлення нормативів до кількості відходів
	Низька інвестиційна привабливість	Відсутність економічної державної підтримки		Мінімальний рівень заробітної плати	Лімітування використання природних ресурсів в силу їх відсутності та довготривалого відтворення
Мікрорівень	Несприятлива податкова політика	Низький рівень технічної та технологічної озброєності підприємства	Дотримання адміністративних процедур щодо звітності підприємства	Низька кадрова забезпеченість	Обмеженість території для розташування промислових підприємств
	Відсутність пільгового кредитування		Відповідність внутрішнім правилам і нормам підприємства	Навантаження соціальних відрахувань	Обмеженість ресурсної бази

Організаційні обмеження зумовлені регламентуванням державою діяльності суб'єктів ринкової економіки. Таке регламентування спрямоване на стандартизацію діяльності промислових підприємств стосовно якості продукції, захисту власності, у тому числі інтелектуальної. Прикладом міжнародних об'єднань, чії вимоги мають для українських підприємств вирішальний характер, є ЄС, СОТ, ЕБРР, МВФ та інші [5, с. 122]. Крім цього організаційні обмеження стосуються процесу контролю, регламентування певних адміністративних процедур діяльності підприємства тощо. Ці обмеження є найбільш складними для підприємства у зв'язку з високими фінансовими витратами на досягнення відповідності стандартам, пристосування до певних адміністративних процедур тощо.

Соціальні обмеження визначаються обмеженнями щодо погіршення соціально-економічного становища персоналу – дотримання мінімально необхідного рівня в заробітній платі працівників, в обов'язкових соціальних платежах і гарантіях. Соціальні обмеження відображають можливість створення додаткових робочих місць, покращення рівня якості робочих місць та умов праці, рівня соціальної захищеності працівників [5, с. 121].

Екологічні обмеження мають двосторонній характер. З одного боку вони характеризуються обмеженістю ресурсної бази (сировина, територія), з іншого – висуванням певних санітарно-гігієнічних та екологічних вимог для окремих територій, продукції, персоналу підприємств.

Рівень кожної групи обмежень характеризує міру впливу чинників мегарівня на розвиток держави та підприємства, чинників макрорівня на діяльність підприємства. Рівень обмежень визначає силу впливу і втручання зовнішнього середовища в діяльність підприємства. Наведені обмеження зовнішнього середовища спричиняють формування обмежень в середині підприємства. Саме тому своєчасна реакція на зміни обмежень зовнішнього середовища є проявом адаптивності системи управління промисловим підприємством.

### ВИСНОВКИ.

1. В умовах постійної зміни зовнішнього середовища ефективність функціонування підприємств залежить, перш за все, від здатності системи управління підприємством швидко, безболісно та результативно реагувати на вплив чинників зовнішнього середовища та адаптуватися до них.

2. Обмеження, що виникають під впливом чинників зовнішнього середовища будь-якого рівня поділяються на фінансові, економічні, організаційні, соціальні та екологічні.

3. Рівень обмежень визначає силу впливу і втручання зовнішнього середовища в діяльність підприємства. Наведені обмеження зовнішнього середовища спричиняють формування обмежень в середині підприємства. Саме тому своєчасна реакція на зміни обмежень зовнішнього середовища є проявом адаптивності системи управління промисловим підприємством.

### Джерела та література:

1. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства : сутність та механізм забезпечення : монографія / Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьов, О. М. Ляшенко. – К. : Лібра, 2003. – 280 с.
2. Лафта Дж. К. Теория организации : учеб. пособие / Дж. К. Лафта. – М. : ТК Велби; Проспект, 2006. – 416 с.
3. Мильнер Б. З. Теория организации : учеб. / Б. З. Мильне. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Инфра-М, 2005. – 648 с.

4. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика : учеб. / З. П. Румянцева. – М. : Инфра-М, 2003. – 304 с.
5. Смерічевський С. Ф. Зв'язано-диверсифіковані системи підприємств: генезис, моделювання та стратегічний аналіз : монографія / С. Ф. Смерічевський. – Донецьк : ВІК, ДонДУУ, 2008. – 375 с.
6. Ячменьова В. М. Ідентифікація стійкості діяльності промислових підприємств : монографія / В. М. Ячменьова. – Сімферополь : Доля, 2007. – 384 с.
7. Ячменьова В. М. Ефективність управління діяльністю промислового підприємства та діагностика загроз : монографія / В. М. Ячменьова, М. В. Височина, О. Й. Сулима. – Сімферополь : ВД "АРИАЛ", 2010. – 472 с.
8. Ячменьова В. М. Стійкість діяльності промислових підприємств: оцінка та забезпечення : монографія / В. М. Ячменьова. – Сімферополь : ВД "АРИАЛ", 2010. – 472 с.

**Отенко В. І., Гронь О. В.**

**УДК 658.012**

## **МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН ПІДПРИЄМСТВА**

**Постановка проблеми.** Загальноекономічна ситуація, соціальні напруги, зміни законодавчої системи негативно впливають на стан вітчизняних підприємств, вичерпують їхній потенціал. У цих умовах важливим є становлення й реалізація принципово нової системи управління підприємством, що направлена на пошук, створення та використання можливостей для їх ефективного функціонування та розвитку, й у зв'язку з тим формування адекватної теоретичної бази, нових підходів, розробки методичного інструментарію.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню широкого спектру проблем управління стратегічними змінами підприємства та їх вирішенню присвячено наукові праці таких вчених-економістів як І. Адизес, М.Д. Аістова, І.М. Акімова, А. Арменікас, Л. Грейнджер, Ф. Гуїяр, Дж. Келлі, Г.Б. Клейнер, А.П. Наливайко, С.Р. Філонович, В.Ф. Шапіро. У їх роботах досліджено сучасні концепції, передумови, методи реалізації стратегічних змін підприємств. Однак необхідно відмітити різну спрямованість досліджень і відсутність єдиного підходу до розробки методичного забезпечення. Актуальність, практична значущість й недостатня розробка зазначених питань зумовили мету та завдання дослідження.

**Мета статті.** Метою статті є розробка методичного забезпечення для проведення емпіричного дослідження стратегічних змін промислових підприємств.

**Основні результати дослідження.** Перед дослідником для проведення аналізу будь-якої системи постають два питання: перше – визначення стану системи, що аналізується з метою позначення зони, що потребує покращення та стимулювання змін; друге - дослідження альтернативних варіантів знов створюваної системи з метою вибору кращого варіанту. Таким чином, для формування методичного забезпечення дослідження стратегічних змін підприємства необхідним є вирішення таких завдань: розробити технологію дослідження – сформувавши етапи та завдання, систему кількісних та якісних показників, комплекс методів та моделей дослідження; виявити особливості та характеристики змін на машинобудівних підприємствах; проаналізувати тенденції стратегічних змін підприємств; оцінити ключові фактори реалізації стратегічних змін в діяльності підприємств; на основі результатів дослідження розробити комплекс заходів щодо управління стратегічними змінами на підприємстві.

Для реалізації представлених завдань доречним є для кожного етапу дослідження сформувати певні системи показників та методів (табл. 1).

**Таблиця 1.** Завдання комплексного дослідження стратегічних змін машинобудівних підприємств.

Завдання дослідження	Методи дослідження	Характеристика показників
1. Дослідити особливості та виявити характеристики змін на машинобудівних підприємствах	Порівняльний аналіз	Показники демографії (структурно-організаційних змін) та фінансово-економічні показники діяльності підприємств
2. Проаналізувати тенденції стратегічних змін підприємств	Аналіз динаміки процесів реалізації стратегічних змін підприємствами	Відносні показники, що характеризують темпи та інтенсивність змін
3. Виявити та побудувати моделі факторів реалізації стратегічних змін в діяльності машинобудівних підприємств	Кластерний, факторний та канонічний аналіз (моделювання факторів та їх взаємозалежностей)	Показники фінансово-економічної діяльності підприємств
4. Провести аналіз та оцінити ключові фактори реалізації стратегічних змін	Когнітивний аналіз та експертне оцінювання	Кількісні показники фінансового фінансового характеру та якісні не фінансового характеру
5. Оцінити рівень пріоритетності заходів щодо управління стратегічними змінами	Методи експертного оцінювання	Якісні показники нефінансового характеру

Вибір методів для вирішення поставлених завдань дослідження здійснюється при дотриманні певних умов: ретельної систематизації всього арсеналу методів; чіткому визначенні передумов використання кожного аналітичного прийому; детальному описанні технології реалізації найбільш складних методів.