

УДК 334.716:004.14:738

Пермінова С.О.*кандидат педагогічних наук, доцент,
Національний технічний університету України
«Київський політехнічний інститут»***Кравчук В.В.***студент
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут»***ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА****FEATURES OF ENTERPRISE FUNCTIONING
IN THE CONDITION OF UNSTABLE ENVIRONMENT****АНОТАЦІЯ**

У статті представлено результати теоретичного аналізу функціонування підприємств в умовах постійних змін. Здійснено аналіз нестабільного середовища та проаналізовані можливі загрози для діяльності підприємств. Окреслено основні напрями подолання вітчизняними підприємствами несприятливих зовнішніх і внутрішніх факторів впливу.

Ключові слова: нестабільне середовище, антикризові заходи, зовнішнє середовище, загроза, ризик.

АННОТАЦИЯ

В статье представлены результаты теоретического анализа функционирования предприятий в условиях постоянных изменений. Осуществлен анализ нестабильной среды и проанализированы возможные угрозы для деятельности предприятий. Очерчены основные направления преодоления отечественными предприятиями неблагоприятных внешних и внутренних факторов влияния.

Ключевые слова: нестабильная среда, антикризисные меры, внешняя среда, угроза, риск.

ANNOTATION

The article is presenting results of theoretical analysis of enterprises functioning in conditions of constant changes. Unstable environment conditions are researched, and possible threats for enterprises are analyzed. Main directions of adverse external and internal factors influence overcoming are outlined, for domestic enterprises.

Keywords: unstable environment, anti-crisis measures, external environment, threat, risk.

Постановка проблеми. Підприємство функціонує в постійно змінюваному середовищі, яке впливає на всі види підприємницької діяльності. Нестабільне середовище несе в собі загрози стабільному розвитку підприємства, його зовнішньоекономічній діяльності та можливості функціонування взагалі. Таким чином, потребують аналізу загрози, що несе нестабільність середовища вітчизняним підприємствам з метою їхньої мінімізації. Інтерес представляє сучасне вітчизняне середовище, яке перебуває в найбільш кризовому стані.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема впливу нестабільного середовища на підприємства та аналізу стану й динаміки чинників оточення організації ґрунтовно досліджується провідними зарубіжними та вітчизняними вченими: І. Ансофф розробив модель оцінки нестабільності; Р. Дункан досліджував

перцептивний вимірник нестабільності зовнішнього середовища [1; 2]; А. Колосов розкрив можливості адаптивної організації як інструменту управління підприємствами в мінливому середовищі [3]; Б. Андрушків, Б. Федішин, О. Погайдак, І. Федішина вивчали інноваційні аспекти стратегічного управління в умовах нестабільної економіки [4]; А. Великосельський та О. Шивирялкина досліджували особливості управління виробничим підприємством в нестабільних умовах [5]; К. Орлова запропонувала метод оцінки нестабільного середовища виробничого підприємства [6].

Аналіз наукової літератури дає змогу констатувати, що питання, пов'язані з особливостями функціонування підприємства в умовах нестабільного середовища, є актуальні і потребують подальшого дослідження.

Мета статті полягає в аналізі особливостей функціонування підприємства в умовах нестабільного середовища, обґрунтуванні потреби розроблення плану дій щодо зменшення впливу негативних факторів на діяльність підприємства та розгляді сценаріїв розвитку підприємств в несприятливих умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Діяльність підприємств в нестабільних умовах має певні особливості. Нестабільне зовнішнє середовище можна представити як сукупність трьох рівнів його якісного опису, характеристиками яких є [9]:

- динаміка, яка визначається шляхом порівняння темпів і частоти змін у зовнішньому середовищі з реакцією підприємства на ці зміни;
- складність, що характеризується кількістю сучасних подій, які впливають на підприємства, порівняно з минулими подіями;
- невизначеність, яка характеризується звичністю подій порівняно з подіями, які відбулися в минулому, та передбачуваністю майбутнього на підставі минулого досвіду і навичок.

Загрози в нестабільному середовищі для підприємств, які займаються зовнішньоеконо-

мічною діяльністю, численні та різноманітні. Підприємства мають прямий ризик від загроз, включаючи терористичні напади, кримінальні справи, відкриті громадянські конфлікти та переривання шляхів поставок. Капітал також знаходиться в небезпеці від надмірно пільгових або строгих нормативних умов, високого рівня корупції та можливості ліквідації банків, які можуть затримувати великі суми грошей. Унаслідок цього нестабільними стають відносини з партнерами, постачальниками і клієнтами, що напряму впливає на конкурентоспроможність підприємств.

Робота в зонах військових і політично нестабільних ринках вимагає гнучкості, знання місцевих законів, великого терпіння та поінформованості, що дасть змогу уникнути ризикових дій та зберегти свою присутність на таких ринках.

Підприємства можуть знизити ризики і захистити себе від переважної більшості загроз за допомогою антикризового управління. Воно повинне забезпечувати стійке економічне зростання і розвиток підприємства, підвищення конкурентоспроможності виробленої продукції і наданих ним послуг.

Антикризове управління передбачає [7]:

- аналіз ризиків і загроз та підготовка до них;
- перешкоджання небезпечним факторам кризи;
- управління динамікою розвитку кризи;
- забезпечення життєдіяльності організації в кризовому стані;
- посилення негативних наслідків кризи;
- використання факторів і наслідків кризи для розвитку підприємства.

Коли підприємство займається зовнішньоекономічною діяльністю, одним із методів зменшення загроз є співпраця з місцевими партнерами, які знають бізнес-середовище, мережі збуту, закони та особливості культури.

Щодо інших заходів, які можуть використовуватися для попередньої підготовки проти прогнозованих загроз або ризиків, є страхування, стійкість, безперервність бізнесу та можливість аварійного відновлення [4].

У нестабільному середовищі для реалізації своїх цілей підприємству необхідно управляти процесом взаємодії із зовнішнім середовищем шляхом побудови ефективної системи стратегічного управління.

На сьогоднішній день для побудови системи стратегічного управління можна використовувати різні моделі, а саме [11]:

- Модель на основі планування, яка передбачає здійснення систематичного порівняльного аналізу, розробку стратегій та обґрунтування рішень. Цей тип управління притаманний переважно великим підприємствам, які мають достатньо ресурсів, щоб здійснювати детальний порівняльний аналіз.
- Адаптивна модель, яка ґрунтується на здійсненні обережних заходів реагування на проблеми і визначення можливостей їх посту-

повного вирішення. Цей тип управління характерний для підприємств, які функціонують в умовах стабільної економіки.

- Модель стратегічного управління на основі вибору стратегічних позицій, яка припускає: аналіз перспектив підприємства; визначення пріоритетів і розподіл ресурсів між різноманітними перспективними видами діяльності підприємства; аналіз можливих варіантів диверсифікації підприємства; прогноз динаміки чинників нестабільності; планування нових стратегій, що відповідають очікуваним рівням нестабільності середовища; передбачення організаційних змін і можливостей підприємства.

- Модель стратегічного управління на основі ранжування стратегічних задач, яка реалізується шляхом категоризації задач за ступенем терміновості та важливості. Для даної моделі характерним є безперервне проведення відновлення і перегляд актуальних стратегічних цілей.

- Модель управління за слабкими сигналами, яка ґрунтується на припущенні про те, що будь-які несприятливі явища або перспектива росту можливостей виникають не раптово, а зумовлюються появою сигналів-провісників.

- Модель управління в умовах стратегічних несподіванок, яка використовується, коли нові проблеми не тільки слабо передбачені і розвиваються дуже швидко, але й виникають практично раптово, не маючи під собою очікуваного прогнозу.

Яку б модель не вибрали підприємства, вони повинні впроваджувати творчий підхід у пошуку нових шляхів для доставки товарів і послуг на ринок і управляти бізнесом в екстремальних та мінливих умовах.

Глобальний договір ООН рекомендує підприємствам, які працюють в країнах з новими чи нестабільними режимами, включати їх в управління ризиками, проводити регулярні моніторинги та вести чітку звітність, а також проводити заходи, які демонструють прихильність [8]. Це нелегко, і підприємствам, які готові взяти на себе ризик виходу на нестабільні ринки та в зони конфліктів, слід ретельно оцінити свої можливості.

Розглядаючи події в Україні, необхідно сьогоднішню кризову ситуацію в економіці аналізувати через призму нестабільного середовища, на яке впливає три основні фактори [9]:

- анексія Криму та антитерористична операція в Луганській і Донецькій областях;
- політична нестабільність;
- корупція.

Нестабільне середовище, яке виникло внаслідок впливу зазначеного комплексу факторів і вплинуло на більшість секторів української економіки, стало підґрунтям для появи нових серйозних негативних чинників, а саме [9]:

- обмеженість сировинного забезпечення вітчизняного виробництва;
- зростання вартості ресурсів, зокрема енергетичних, внаслідок збільшення боргового

навантаження на бюджет через необхідність фінансування дефіциту та заборгованості НАК «Нафтогаз», сформованої у минулі роки;

- зростання витрат підприємств унаслідок зростання вартості енергоресурсів;

- збільшення транспортних витрат унаслідок підвищення тарифів на транспортні перевезення;

- виснаження міжнародних резервів, що ускладнює використання Національним банком інтервенцій в якості інструментів стримування зростання попиту на іноземну валюту, який виникає внаслідок панічних настроїв і спекулятивних атак, і, як наслідок, нестабільний курс іноземних валют та високі темпи зростання оптових цін;

- короткострокові кон'юнктурні чинники;

- збільшення потреби у виробництві електроенергії, газу і води;

- виникнення дефіциту кваліфікованих робітників;

- додаткове оподаткування, яке виникає завдяки військовим діям на Донбасі, що призводить до скорочення виробництва у цьому регіоні, погіршення умов залучення зовнішнього фінансування та зростання видатків бюджету на фінансування силових відомств і відновлення зруйнованої інфраструктури;

- об'ява часткової мобілізації, яка відволікає людські ресурси від виробництва.

Підприємства для виживання в таких умовах можуть залучити іноземні інвестиції, модернізувати технологічні потужності, скористатися кредитною підтримкою іноземних банків чи організацій та активізувати інноваційне виробництво.

Експерти уряду України та Міжнародного валютного фонду прогнозують в 2016 р. зростання ВВП України на 2%, а у 2017–2019 рр. – на 3,8% щороку [10], це дає можливість припустити, що зменшаться існуючі диспропорції, збільшиться об'єми виробництва, зовнішньої торгівлі та об'ємів залучення інвестицій. Це дасть підприємствам можливість більш активно застосовувати існуючі механізми управління та шукати шляхи активного використання позитивних чинників розвитку.

Висновки. Нестабільне середовище визначає необхідність комплексу вирішення широкого спектру питань, які безпосередньо пов'язані зі створенням, розвитком і впровадженням системи заходів для нівелювання негативних факторів, а також підвищення ефективності цього процесу і якості функціонування в економічному секторі, а це, в свою чергу, вимагає докорінного поліпшення планування та управління. Стратегічне управління, гнучкість і запровадження нововведень в умовах нестабільної економіки є найбільш ефективними засобами, які повинні бути основними навіть за стабільної економічної ситуації. Ефективна стратегія дозволяє впоратися з нестабільністю та знизити

ризик, у той же час це дає змогу отримати конкурентоспроможну перевагу.

Нестабільне середовище, яке виникло внаслідок внутрішніх політичних змін та економічної кризи, вплинуло як на підприємства, так і на більшість секторів української економіки. Воно характеризується різкими змінами та великим тиском, тому підприємствам необхідно адаптуватися до економічного спаду, зовнішніх військових загроз та зниження експорту.

Хоча сучасне економічне середовище в Україні є складним і нестабільним, підприємства можуть залишатися конкурентоспроможними на внутрішньому і зовнішньому ринках за рахунок переорієнтації на інші ринки, правильного стратегічного управління та ефективного використання антикризових заходів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М., 1989. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://strategy.bos.ru/books.phtml>.
2. Duncan R.B. Perceived environmental characteristics of operational environments and perceived environmental uncertainty / R.B. Duncan // *Administrative Science Quarterly*. – 1972. – № 17 (2) – С. 313–327.
3. Колосов А.М. Адаптивна організація – інструмент управління в мінливому середовищі / А.М. Колосов [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/>.
4. Андрушків Б. Інноваційні аспекти стратегічного управління в умовах нестабільної економіки / Б. Андрушків [та ін.] [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/>.
5. Великосельский А.В. Особенности управления производством в нестабильном средовищі / А.В. Великосельский, О.С. Шивирялкина [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.researchgate.net/publication>.
6. Орлова К.Е. Оцінка нестабільності зовнішнього середовища підприємств добувної промисловості Житомирської області / К.Е. Орлова [Електронний ресурс]. – Режим доступа: http://www.rusnauka.com/30_NNM_2012/Economics/10_119405.doc.htm.
7. Кован С.Е. Теория антикризисного управления предприятием: [учеб. пособ.] / С.Е. Кован. – М.: КНОРУС, 2009. – 160 с.
8. Глобальний договір ООН [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <https://www.unglobalcompact.org>.
9. Станкова Л.І. Чинники розвитку виробничого підприємства в умовах нестабільного середовища / Л.І. Станкова [Електронний ресурс]. – Режим доступа: http://economics.opu.ua/files/science/2014/20.05/s_2/16.pdf.
10. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2016–2019 рр. / Департамент економічної стратегії та макроекономічного прогнозування [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.me.gov.ua/Documents/>.
11. Шатілова О.В. Стратегічне управління підприємством у нестабільному ринковому середовищі / О.В. Шатілова [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sedu.com.ua/wp-content/uploads/2015/07/17.pdf>.