

netsov, V. A. Sakovich, I. I. Kholod ; pod. red. A. V. Kuznetsova. –  
Mn. : Vysheyshaya shkola, 1994. – 286 p.

университета имени Семена Кузнеця (61166, Украина, г. Харь-  
ков, пр. Ленина, 9-А, e-mail: sevifed@gmail.com).

**Інформація про автора**

**Сенчук Віктор Федорович** – канд. фіз.-мат. наук,  
доцент кафедри вищої математики й економіко-математичних  
методів Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця (61166, Україна, м. Харків, пр. Леніна,  
9-А, e-mail: sevifed@gmail.com).

**Information about the author**

**V. Senchukov** – PhD in Physics and Mathematics,  
Associate Professor of the Department of Higher Mathematics and  
Economic-Mathematical Methods of Simon Kuznets Kharkiv  
National University of Economics (9-A Lenin Ave., 61166,  
Kharkiv, Ukraine, e-mail: sevifed@gmail.com).

**Информация об авторе**

**Сенчук Виктор Федорович** – канд. физ.-мат. наук,  
доцент кафедры высшей математики и экономико-математи-  
ческих методов Харьковского национального экономического

*Рецензент*  
*докт. екон. наук,*  
*професор Раєвцева О. В.*

*Стаття надійшла до ред.*  
*11.06.2014 р.*

**АНАЛІЗ МЕТОДІВ ТА МОДЕЛЕЙ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ  
АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО ОРГАНІЗАЦІЙНИХ  
ЗМІН В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ**

УДК 005.591:005.21

**Найпак Д. В.**

Розглянуто основні проблеми, що пов'язані з формуванням нових підходів до управління та розробки моделей роботи підприємств у конкурентному середовищі, що змінює вимоги до працівників, ставлення до бізнесу, системи управління підприємствами, мотиви та методи прийняття рішень. Досліджено вплив даного процесу на основні концепції адаптації та розвитку підприємств у змінному середовищі. Обґрунтовано методології та інструментарій управління і стратегічного розвитку підприємства в аспекті адаптації підприємств. Проаналізовано контекст забезпечення розвитку підприємства, оскільки метою будь-якого вдосконалення є перехід підприємства на новий етап функціонування. Підкреслено, що фінансово-економічна криза більш гостро поставила питання конкурентоспроможності та виживання підприємства на ринку, що посилило увагу до питання управління змінами.

*Ключові слова:* адаптація, розвиток, організаційні зміни.

**АНАЛИЗ МЕТОДОВ И МОДЕЛЕЙ ОЦЕНКИ УРОВНЯ  
АДАПТАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ К ОРГАНИЗАЦИОННЫМ  
ИЗМЕНЕНИЯМ В УСЛОВИЯХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ**

УДК 005.591:005.21

**Найпак Д. В.**

Рассмотрены основные проблемы, которые связаны с формированием новых подходов к управлению и разработке моделей работы предприятий в конкурентной

среде, что меняет требования к работникам, отношение к бизнесу, системы управления предприятиями, мотивы и методы принятия решений. Исследовано влияние данного процесса на основные концепции адаптации и развития предприятий в среде организационных изменений. Обоснованы методологии и инструментарий управления и стратегического развития предприятия в аспекте адаптации предприятий. Проанализирован контекст обеспечения развития предприятия, поскольку целью любого совершенствования является переход предприятия на новый этап функционирования подчеркнуто, что финансово-экономический кризис более остро поставил вопрос конкурентоспособности и выживания предприятия на рынке, что усилило внимание к вопросу управления изменениями.

*Ключевые слова:* адаптация, развитие, организационные изменения.

ANALYSIS OF METHODS AND MODELS OF ENTERPRISE  
ADAPTATION TO ORGANIZATIONAL CHANGES  
UNDER STRATEGIC DEVELOPMENT

JEL Classification: P11; M12

**D. Naipak**

The main issues related to the creation of new approaches to the management and development of enterprise' operation models in the competitive environment were investigated, such approaches changing the requirements to workers, attitude to business business management system, motivation and decision-making methods. The effect of this process on the basic concepts of adaptation and development of enterprises in a changing environment was studied. The methodology and tools of management and strategic development in terms of enterprises adaptation was grounded. Provision of enterprise development is analysed, as the goal of any improvement is to switch to a new phase of operations. The financial and economic crisis is found to more acutely raise the question of competitiveness and survival in the market, which focused more attention on the issue of change management.

*Keywords:* adaptation, development, organizational changes.

Проблема організаційно-економічних основ управління підприємством постає актуальною в економіці будь-якої країни світу. Однією зі складових цієї багатогранної проблеми постає питання управління процесами адаптації до організаційних змін на промислових підприємствах, що є зараз особливо актуальним для сучасної економіки України. Цей процес повинен мати циклічний характер з періодичністю, яка залежить від темпів і масштабів назрівання суперечностей між вимогами конкурентного середовища і можливостями їх задоволення на базі потенціалу промислового підприємства. Таке складне завдання має динамічний комбінаторний характер, а управління окремими складовими адаптації лежить на відповідних функціональних структурах підприємства.

На сьогоднішні гостро постає питання формування нових підходів до управління та розробки моделей роботи підприємств у конкурентному середовищі, що можна розглядати як адаптацію до змін організаційного середовища.

Ефективність управління реальними об'єктами, як показує практика, перебуває у прямій залежності від ступеня використання адаптивного механізму в процесі управління незалежно від природи об'єкта, яким управляють.

Питання методології та інструментарію менеджменту і стратегічного розвитку підприємства в аспекті адаптації підприємств та механізму проведення адаптації досліджено в наукових роботах таких авторів Гейця В. М., Гриньової В. М., Копейченко Ю. В., Растрюгина Л. А., Скурихіна В. І., Срагович В. Г., Фрадкова А. Л., Козаченко Г. В., Лелейко Т. І., Клебанової Т. С., Кизима М. О. Разом із тим деякі питання методичного забезпечення управління процесами адаптації до організаційних змін розроблені недостатньо повно, що вимагає їх уточнення та розвитку в сучасних умовах господарювання.

Концепції адаптації та розвитку підприємств у зовнішньому конкурентному середовищі використовують різні підходи та моделі, сформовані на базі різних теорій управління.

Питання адаптації підприємств до умов середовища, що змінюються, давно є одним із ключових у процесі забезпечення стабільного розвитку. Особливо гостро відчувається необхідність управління організаційно-економічними процесами в період адаптації підприємства до істотної зміни чинників зовнішнього середовища внаслідок активних інтеграційних процесів (глобалізації, повного або часткового злиття економік держав, входження у світові торговельні організації і т. д.).

Організаційно-економічний механізм адаптації підприємства до змінних умов бізнес-середовища ста-

новить внутрішньо врегульовану ієрархічну систему, яка відображає стан підприємства відповідно до принципів, обраних цілей, установлених функцій, визначених завдань, обраних моделей, методів, способів організації та об'єктів управління (процесів адаптації). На цю систему стохастично впливають фактори міцливого бізнес-середовища, і вона має результативну реакцію у вигляді економічного ефекту адаптації та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Етапи формування даної системи наведено в таблиці.

Таблиця

**Етапи формування організаційно-економічної системи адаптації підприємства**

№	Найменування етапу
1	Аналіз існуючого стану управління адаптацією на підприємстві
2	Визначення цілей організаційно-економічної системи адаптації підприємства за рівнями
3	Визначення функціональних підсистем організаційно-економічної системи адаптації підприємства з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства
4	Організація кадрового забезпечення організаційно-економічної системи адаптації підприємства, в тому числі підвищення їхньої кваліфікації
5	Закріплення функцій адаптації за співробітниками підприємства, виходячи із визначення функцій, складності та трудомісткості робіт із адаптації
6	Організація інформаційного забезпечення організаційно-економічної системи адаптації підприємства
7	Матеріально-технічне забезпечення організаційно-економічної системи адаптації підприємства
8	Нормативно-методичне забезпечення організаційно-економічної системи адаптації підприємства – розробка документів для внутрішнього розпорядку, бізнес-плану адаптації
9	Правове забезпечення організаційно-економічної системи адаптації підприємства – розробка і затвердження окремих нормативних і ненормативних актів для внутрішнього розпорядку
10	Фінансове забезпечення складання бюджету витрат на організаційно-економічну систему адаптації підприємства

Для оцінювання рівня адаптації на різних етапах управління цим процесом використовуються такі методи та моделі (рисунок).

MOST – управлінський міст, призначений для переходу від стратегічного аналізу до розробки стратегії адаптації підприємства. Його зміст і послідовність реалізації такі: M – Mission – місія; O – Objectives – цілі; S – Strategy as Strategic Priorities – стратегічні пріоритети; T – Tactics – тактика [1].

SWOT-аналіз – універсальний аналітичний

інструмент як стратегічного, так і тактичного аналізу процесу адаптації; S – Strengths – сильні сторони; W – Weaknesses – слабкі сторони; O – Opportunities – можливості; T – Threats – загрози [2].

SNW-аналіз – методика (підхід) стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства. Зміст і послідовність проведення аналізу SNW: S – Strengths – сильна позиція (сторона); N – Neutral – нейтральна позиція; W – Weakness – слабка позиція (сторона) [2].

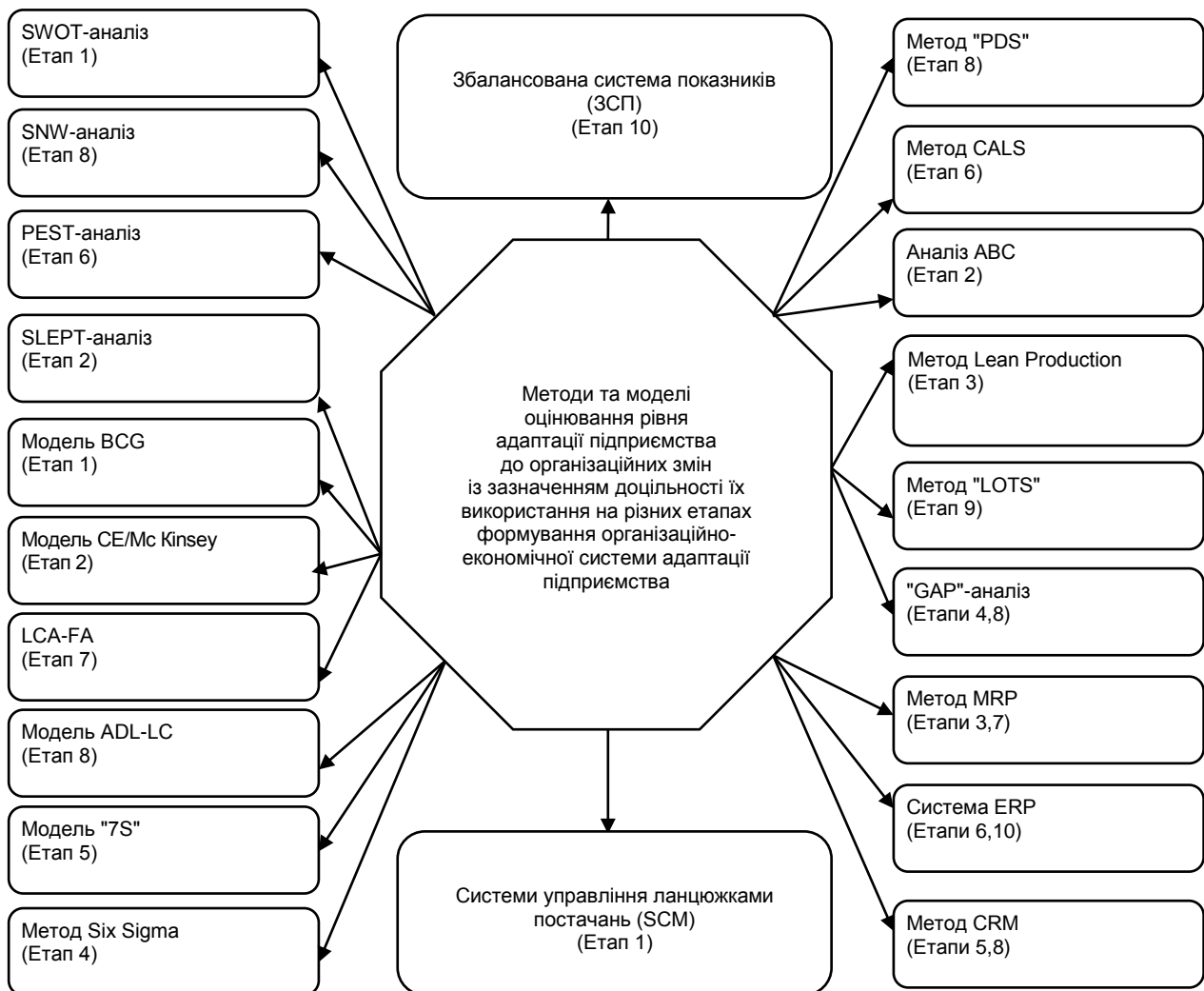


Рис. Методи та моделі оцінювання рівня адаптації підприємства до організаційних змін

PEST-аналіз – методичний інструмент стратегічного аналізу чотирьох груп факторів макросередовища, що впливають на ринкову діяльність підприємства, в складі: P – Policy – політика; E – Economy – економіка; S – Society – суспільство (соціум); T – Technology – технологія [3].

SLEPT-аналіз – методичний інструментарій стратегічного аналізу макросередовища, застосовуваний для ідентифікації тих факторів, що впливають або можуть вплинути на ринкову діяльність підприємства. Зміст і послідовність проведення SLEPT-аналізу: S – Social/Cultural – соціально-культурне середовище; L – Legal – правове середовище; E – Economic – економічне середовище; P – Political – політичний клімат, T – Technological – технологічні показники розвитку бізнесу [4].

Модель BCG (матриця "зростання ринкової частки" розмірністю 2 x 2) – типова модель розробки конкурентної стратегії (бізнес-стратегій) для кожного конкретного бізнесу підприємства, тобто його стратегічних одиниць бізнесу (СОБ). Подає особливе відображення позиції конкретної СОБ у двовимірному стратегічному просторі, заданому такими двома координатними осями, як ринкова позиція СОБ і темп зростання ринку [4].

Модель CE/Mc Kinsey (матриця "привабливості становища на ринку" розмірністю 3 x 3) – багатофакторна

модель аналізу стратегічних позицій СОБ підприємства в конкретному конкурентному бізнес-просторі [5].

Модель ADL-LC (матриця ADL розмірністю 4 x 5) – багатофакторна модель стратегічного аналізу диверсифікованих підприємств та інструмент стратегічного управління для обґрунтування прийняття рішень щодо стратегій для кожної СОБ [6].

LCA-FA – застосовується для розробки стратегії адаптації підприємства [7].

Модель "7S" – це спосіб осмислення проблем розвитку або перебудови організації. Експерти компанії Mc Kinsey рекомендують саме в такій послідовності вносити зміни: strategy – стратегія, skill – навички, shared values – загально визнані цінності, structures – структури, systems – системи, staff – кадри, style – стиль [6].

"GAP"-аналіз є методом розробки стратегії, спрямованою на усунення розриву між бажаною і прогнозованою діяльністю [4].

Метод "LOTS" полягає в детальному послідовному обговоренні ряду проблем бізнесу, починаючи з місії підприємства і закінчуючи індивідуальним проектом усередині підприємства за напрямками: існуюче становище; стратегії; довгострокові та короткострокові цілі; аналіз; кадровий потенціал; плани розвитку; організація; звітність

з метою формування позиції, що дозволить підприємству, його СОБ, персоналу правильно будувати свої взаємини із зовнішнім середовищем [7].

Метод "PDS" (*Problem Detection Study*) застосовується для вивчення структури потреб покупців. Результати досліджень, проведених за цим методом, використовуються для підвищення конкурентоспроможності підприємства [7].

Збалансована система показників (ЗСП) (в англійському варіанті – *Balanced Scorecard (BSC)*) – це механізм послідовного доведення до персоналу стратегічних цілей компанії та контроль за їх досягненням через так звані ключові показники ефективності (КПЕ) (в англійському варіанті – *Key Performance Indicator (KPI)*). КПЕ є, по суті, вимірниками досяжності цілей, а також характеристиками ефективності бізнес-процесів й роботи кожного окремого співробітника. У цьому контексті, ЗСП є інструментом не тільки стратегічного, але й оперативного управління. Перевага ЗСП полягає в тому, що підприємство, яке впровадило цю систему, отримує в результаті "систему координат" дій відповідно до стратегії на будь-яких рівнях управління. Усі ресурси, а також співробітники компанії через систему мотивації, тісно зав'язану на КПЕ, зорієнтовані на стратегію компанії та спрямовані на її досягнення у своїй щоденній роботі [8].

Метод CALS (англ. *Continuous Acquisition and Life Cycle Support*) – безперервна інформаційна підтримка постачання і життєвого циклу) – сучасний підхід до проектування і виробництва високотехнологічної і наукоємної продукції, який полягає у використанні комп'ютерної техніки і сучасних інформаційних технологій на всіх стадіях життєвого циклу виробу, що забезпечує одноманітні способи управління процесами і взаємодії всіх учасників цього циклу (замовників продукції, постачальників/виробників продукції, експлуатаційного і ремонтного персоналу), що реалізувався відповідно до вимог системи міжнародних стандартів, які регламентують правила вказаної взаємодії переважно за допомогою електронного обміну даними [2].

Аналіз ABC – метод, що дозволяє класифікувати ресурси фірми за ступенем їх важливості. У його основі лежить принцип Парето – 20 % усіх товарів дають 80 % обороту. Відносно аналізу ABC, правило Парето може прозвучати так: надійний контроль 20 % позицій дозволяє на 80 % контролювати систему, чи то запаси сировини, що комплектують, чи продуктивний ряд підприємства і т. д. Аналіз ABC – аналіз товарних запасів шляхом ділення на три категорії: найбільш цінні, проміжні, цінні [3].

Метод *Lean Production* (ощадливе виробництво – від англ. *lean* – пісний без жиру, стрункий; у російській версії *lean – бережливий*) – логістична концепція менеджменту, сфокусована на оптимізації бізнес-процесів з максимальною орієнтацією на ринок і врахуванням мотивації кожного працівника. Бережливе виробництво складає основу нової філософії менеджменту. Метою такого виробництва є досягнення мінімальних витрат праці, мінімальних термінів створення нової продукції, гарантованого постачання продукції замовників, висока якість за мінімальної вартості; основними принципами бережливого виробництва є "вилучаюче" виробництво (продукція "вилучається" з боку замовника, а не нав'язується виробником); чудова якість (здача з першого пред'явлення, система "нуль дефектів", виявлення і вирішення проблем з моменту їх виникнення); мінімізація втрат (японська модель) шляхом усунення всіх видів діяльності, які не приносять додаткової вартості замовникові, максимальне використання всіх ресурсів (капіталу,

людей, землі); кайдзен (*kaizen*) – безперервне вдосконалення виробництва; гнучкість; установлення довготривалих стосунків із замовником шляхом розподілу ризиків, витрат та інформації [1].

Метод *MRP (Material Requirement Planning* – планування матеріальних потреб). Комп'ютерна методологія, використовується в управлінні виробництвом для планування виробництва і запасів [4].

Система *ERP (англ. – Enterprise Resource Planning System* – система планування ресурсів підприємства) – корпоративна інформаційна система (КИС), призначена для автоматизації обліку та управління. Як правило, ERP-системи будуються за модульним принципом, і тією чи іншою мірою охоплюють усі ключові процеси діяльності компанії. В основі ERP систем лежить принцип створення єдиного сховища даних, що містить усю корпоративну бізнес-інформацію і забезпечує одночасний доступ до неї будь-якої необхідної кількості співробітників підприємства, наділених відповідними повноваженнями. Зміна даних проводиться через функції (функціональні можливості) системи. Основні функції ERP-систем: ведення конструкторських і технологічних специфікацій, що визначають склад виробів, які виготовляються, а також матеріальні ресурси й операції, що необхідні для їх виготовлення; формування планів продажів і виробництва; планування потреб у матеріалах і комплектуючих, термінів і обсягів постачання для виконання плану виробництва продукції; управління запасами і закупівлями: ведення договорів, реалізація централізованих закупівель, забезпечення обліку й оптимізації складських і цехових запасів; планування виробничих потужностей від укрупненого планування до використання окремих верстатів і устаткування; оперативне управління фінансами, включаючи складання фінансового плану і здійснення контролю за його виконанням, фінансовий і управлінський облік; управління проектами, включаючи планування етапів і ресурсів, необхідних для їх реалізації [4].

Метод "шести сигм" (*Six Sigma*) у корпоративному управлінні – високотехнологічна методика точного налаштування процесів, використовується з метою мінімізувати вірогідність виникнення дефектів в операційній діяльності. Назва походить від статистичної категорії "середньоквадратичне відхилення", що позначається грецькою буквою  $\Sigma$ . Методика "шести сигм" розроблена в корпорації *Motorola*. Плановий показник якості за використання цієї методики – не більше 3,4 відхилень (дефекту) на мільйон операцій [5].

Метод *CRM (Customer Relationship Management* – стратегія управління взаємин з клієнтами) передбачає, що центром усієї філософії бізнесу є клієнт, а основними напрямками діяльності є заходи з підтримки ефективного маркетингу, продажів і обслуговування клієнтів. Технології для підтримки цих бізнес-цілей включають збір, збереження й аналіз інформації про споживачів, постачальників, партнерів, а також про внутрішні процеси компанії. Функції для підтримки цих бізнес-цілей включають продажі, маркетинг, підтримку споживачів, управління якістю, навчання і підвищення кваліфікації співробітників компанії, наймання і розвиток персоналу, управління мотивацією персоналу. Технології для підтримки CRM-ініціатив мають бути інтегровані як частина загальної клієнтоорієнтованої стратегії компанії [4].

Системи управління ланцюжками постачання (англ. *Supply Chain Management, SCM*) призначені для автоматизації й управління всіма етапами постачання підприємства і для контролю всього руху товару на підприємстві. Система SCM дозволяє значно краще задовольнити попит

на продукцію компанії і значно знизити витрати на логістику і закупівлі. *SCM* охоплює весь цикл закупівлі сировини, виробництва і розповсюдження товару [6].

Таким чином, за допомогою даних моделей та відповідних методів можливі визначення та оцінювання рівня адаптації підприємства, що сприятиме підвищенню наукового рівня рішень щодо управління змінами на підприємствах промисловості. Це дозволить керівникам постійно підтримувати рівень розвитку підприємства, визначати його поточний стан; попереджати загрози виникнення кризових ситуацій; зменшувати витрати на адаптацію підприємства. У подальших наукових дослідженнях буде докладніше розкрито адаптивну поведінку підприємств залежно від конкурентного оточення підприємства.

**Література:** 1. Koroutchev K. The Social Environment as a Determinant for the Impact of the Big Five Personality Factors and the Group's Performance / K. Koroutchev, Silvia T. Acuña, M. Gómez // *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*. – 2013. – Vol. 10, No. 1. – P. 1–8. 2. Collins R. The locus of value: a hallmark of chains that learn / R. Collins, T. Dunne, M. O'Keefe // *Supply Chain Management: An International Journal*. – 2002. – Vol. 7, No. 5. – P. 318–321. 3. Lant K. Strategic groups: a situated learning perspective / K. Lant, C. Phelps // *Advances in Strategic Management*. – 1999. – Vol. 16. – P. 221–247. 4. Simon H. Models of bounded rationality : Vol. 2 / H. Simon. – Cambridge, MA : MIT Press, 1982. – P. 318–355. 5. Peters T. J. In search of excellence / T. J. Peters, R. H. Waterman Jr. – New York : Harper & Row, 1982. – 360 p. 6. Wawrzyniak B. Odnowianie przedsiębiorstwa: na spotkanie XXI wieku / B. Wawrzyniak. – W-wa : POLTEXT, 1999. – 354 p. 7. Wang G. G. Neoclassical and institutional economics as foundations for human resource development theory / G. G. Wang, E. F. Holton // *Human*

*Resource Development Review*. – 2005. – Vol. 4, No. 1. – March. – P. 86–108. 8. Balanced Scorecard Functional Standards. Release 1.0a. – Lincoln, MA : Balanced Scorecard Collaborative, Inc, 2000. – 7 p. 9. Wong H. K. Knowledge Value Chain: Implementation of New Product Development System in a Winery / H. K. Wong // *The Electronic Journal of Knowledge Management*. – 2004. – Vol. 2, issue 1. – P. 77–90.

#### Інформація про автора

**Найпак Денис Валерійович** – канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту та бізнесу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (61166, Україна, м. Харків, пр. Леніна, 9-А, e-mail: [dennaipak@gmail.com](mailto:dennaipak@gmail.com)).

#### Информация об авторе

**Найпак Денис Валерьевич** – канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента и бизнеса Харьковского национального экономического университета имени Семена Кузнеця (61166, Украина, г. Харьков, пр. Ленина, 9-А, e-mail: [dennaipak@gmail.com](mailto:dennaipak@gmail.com)).

#### Information about the author

**D. Naipak** – PhD in Economics, Associate Professor of Management and Business Department of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9-A Lenin Ave., 61166, Kharkiv, Ukraine, e-mail: [dennaipak@gmail.com](mailto:dennaipak@gmail.com)).

*Рецензент*  
докт. екон. наук,  
професор Гавкалова Н. Л.

*Стаття надійшла до ред.*  
27.06.2014 р.

## БАГАТОКРИТЕРІАЛЬНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ЩОДО РОЗМІЩЕННЯ ОБ'ЄКТІВ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

УДК 33:550.311

**Дорохов О. В.**

Розглянуто основні складові соціальної інфраструктури з точки зору постановки та вирішення питань раціонального розміщення об'єктів, що забезпечують її функціонування. Обґрунтовано соціально-економічну важливість відповідної задачі прийняття рішень. Наголошено, що в умовах недовизначеності, багатокритеріальності, вирішення завдання потребує відповідного методологічного, алгоритмічного та інформаційного забезпечення. Проаналізовано підходи до прийняття рішень з розміщення соціальних об'єктів в Україні, які часто є інтуїтивними та базуються лише на кваліфікації осіб, які приймають рішення. Обрано до використання засоби *Expert Choice*, *Admiral* та *GIS*-технології *Google Map* в результаті огляду пакетів