

УДК 658.5.011

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.40

JEL Classification: D21; M12; O44

## АНОМАЛЬНІСТЬ У ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ ТА ШЛЯХИ ЗАПОБІГАННЯ НЕГАТИВНОМУ ВПЛИВУ НА ОРГАНІЗАЦІЮ

**ГЕТЬМАН О. О.**, кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: getman.olga.actinon@gmail.com, Scopus Author ID: 57208028604, ORCID: 0000-0003-4538-5736

**КРИВОРУЧКО Г. В.**, кандидат економічних наук, кафедра ресторанного, готельного та туристичного бізнесу, Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, вул. Університетська, 16, м. Харків, Україна, 61003.

E-mail: gannakrivoruchko27@gmail.com, ORCID: 0000-0002-5730-1942

***Анотація.** Відомо, що невизначеність зовнішнього середовища підвищує ймовірність виникнення ризику провалу стратегії, тому організація визначає її шляхом аналізу рівня впливу факторів зовнішнього середовища прямої та непрямой дії. Відомо також, що факт одночасної відповідності рівню динамічності та складності зовнішнього середовища структури підприємства інколи не враховується його керівним складом. У статті надана відповідь на питання: чи завжди маємо можливість у разі розрахунку рівня складності та динамічності середовища передбачити аномальну подію в майбутньому? Саме тому ціллю статті стало формування підходу до трансформації підприємства задля мінімізації негативного впливу аномалії у зовнішньому середовищі на діяльність організації.*

*Зазначається як можна передбачити майбутнє, виходячи зі знання минулого та як можна визначити властивості непізнаного на підставі пізнаного, звертається увага на тому, що нас наближають до істини негативні, а не лише підтверджуючі факти, акцентується увага на тому, що треба вивчати не лише причини та природу успіху, а й невдачі. Надано висновок про те, що визначення впливу факторів зовнішнього середовища за методом експертних оцінок є основою стосовно вирішення вказаного наукового завдання, оскільки зазначена можливість здійснення за допомогою генетичного підходу до прогнозу подальшого розвитку організації та визначення відповідних головних параметрів дизайну залежно від рівня впливу цього середовища. Також зазначається, що організація повинна вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та змінювати конфігурацію відповідно до рівнів впливу факторів складності та динамічності. Крім цього, акцентується увага на неможливості появи Чорного лебедя в контексті його винятковості, сили впливу та лише ретроспективної передбачуваності.*

*Вказаний підхід надає можливість не тільки своєчасно змінювати структуру підприємства відповідно до умов зовнішнього середовища та запобігати стратегічним пожежам, а, на відміну від існуючих підходів, дозволяє вчасно реагувати на аномальність зовнішнього середовища завдяки вивченню минулого в контексті повторюваності та*

неповторювальності фактів, ретельному аналізу прихованих свідчень та на їх основі формуванню прогнозів з урахуванням появи аномальності у зовнішньому середовищі.

*Ключові слова:* Чорний лебідь, зовнішнє середовище, конфігурація, аномалія, параметри дизайну.

**Постановка проблеми.** Відомо, що характеристиками зовнішнього оточення є: складність, динамічність, невизначеність та ворожість [1]. Також відомо, що складність зовнішнього середовища – це кількість факторів, на які організація повинна реагувати, при цьому існує певний рівень мінливості кожного з них. Динамічність – це швидкість, з якою відбуваються зміни в навколишньому середовищі, а ворожість визначається як несприятливе відношення факторів навколишнього середовища до організації. Невизначеність зовнішнього середовища – це взаємозв'язок між обсягом інформації про навколишнє середовище, яку має організація, і впевненістю в точності цієї інформації [1].

Невизначеність зовнішнього середовища підвищує ймовірність виникнення ризику провалу стратегії, тому організація визначає її шляхом аналізу рівня впливу факторів зовнішнього середовища прямої та непрямої дії.

Такі характеристики як рівень динамічності і складності у разі об'єднання формують чотири рівні невизначеності. При цьому:

- а) при низькій невизначеності зовнішнє середовище просте і стабільне;
- б) при помірно низькій невизначеності зовнішнє середовище складне і стабільне;
- в) при помірно високій невизначеності зовнішнє середовище динамічне і просте.
- г) через високу невизначеність зовнішнє середовище стає складним і динамічним [2].

У той же час у багатьох дослідженнях вітчизняних і зарубіжних вчених використовуються адаптивні механізми, які являють собою сукупність заходів, що здійснюються організацією на основі інформації, отриманої за підсумками сучасного стратегічного аналізу. Основна функція цих механізмів – допомагати обирати стратегії, що надають можливість взаємодіяти організаціям із зовнішнім оточенням.

Другий варіант полягає в тому, що саме підприємство намагається впливати на фактори зовнішнього середовища відповідно до можливостей.

На жаль, той факт, що організаційна структура підприємства одночасно відповідає рівню динамізму і складності зовнішнього середовища, інколи не враховується топ-менеджерами.

Насправді, має значення, як саме організація адаптується до змін у зовнішньому середовищі (наприклад, введення у структуру посади менеджера-інтегратора в якості інструмента взаємодії, зміна ступеня децентралізації або координаційного механізму, т.ін.). Крім цього, також має значення своєчасна зміна конфігурації організаційної структури підприємства з метою запобігання виникненню «стратегічних пожеж».

Щоб зрозуміти це, необхідно усвідомити таке:

а) для того щоб обрати тип організаційної структури підприємства, необхідно насамперед проаналізувати динамічність і складність зовнішнього середовища;

б) якщо організаційна структура відповідає рівню нестабільності та складності, то невизначеність не може бути причиною «провалу» стратегії розвитку організації;

в) невизначеність і ворожість зовнішнього середовища підприємства є наслідком наявного рівня динамічності середовища, а не навпаки.

Але чи можемо ми сказати, що завжди маємо можливість у разі розрахунку рівня складності та динамічності середовища передбачити аномальну подію в майбутньому. Чи можемо ми бути впевнені у відсутності попереду так званого Чорного лебедя?

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у дослідження невизначеності та динамічності зовнішнього середовища був зроблений такими відомими українськими та закордонними науковцями як: Запухляк І., Полянська А., Савчук С., Ковтуненко Ю., Олексійчук А., Васалатій Т., Дрінь О., Фатенок-Ткачук А., Харчук М., Зав'ялова М., Магопець О., Бобков Ю., Хромушина Л. та ін. [2–8].

Так, Запухляк І. говорить про те, що керівники, які приймають різні рішення, виявляють невизначеність зовнішнього середовища, що породжується його динамічністю, коли не можуть зрозуміти сигнали, які з нього надходять [2].

Полянська А., Савчук С. стверджують, що зовнішнє середовище сучасного підприємства є складним, динамічним, невизначеним, але будь-які зміни в організації містять в собі протиріччя між намаганням організації як системи зберегти стабільність, з одного боку, та необхідністю її постійного розвитку – з іншого [3].

Ковтуненко Ю., Олексійчук А., Васалатій Т. визначають, що головним кроком до формування стратегії організації є усвідомлення факту неможливості збереження і зміцнення власних позицій в нинішніх аномальних умовах [4].

Дрінь О. Я. акцентує увагу на тому, що оцінювання нестабільності зовнішнього організаційного середовища має здійснюватись на базі науково обґрунтованих критеріїв. Основними критеріями, на думку науковця, можуть бути: наявність тенденції у зміні досліджуваних показників; визначений рівень варіативності змін; спонтанність потужних змін; періодична диференціація варіативності виявлених змін [5].

Фатенок-Ткачук А., Харчук М., розглядаючи методичні підходи до проведення аналізу зовнішнього середовища, відзначають, що важливо враховувати необхідність дотримання основних принципів, таких як об'єктивність, системність, розвиток, регулярність, гнучкість та релевантність [6].

Зав'ялова М., Магопець О., Бобков Ю. вказують на необхідність у процесі аналізу зовнішнього середовища підприємства вивчення на основі об'єднання груп факторів у шість множин, конкурентних переваг [7].

Хромушина Л. запропонувала до розгляду методичні аспекти аналізу зовнішнього середовища діяльності підприємства, звертаючи особливу увагу на можливу його аномальність [8].

**Невирішені складові загальної проблеми.** Отже, у роботах вчених досить широко надана характеристика зовнішнього оточення, його складових, можливості появи аномальних явищ, але не надано спосіб передбачити аномальну подію в майбутньому.

**Формулювання цілі статті.** Таким чином, ціллю статті є формування підходу до трансформації підприємства задля мінімізації негативного впливу аномалії у зовнішньому середовищі на діяльність організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розглянемо уважно появу Чорного лебедя [9] як аномальну подію у зовнішньому

середовищі. Чорний лебідь – це подія, яка має такі характеристики:

- подія аномальна, тому що в минулому нічого не віщувало його появи;

- має велику силу впливу;

- людська природа змушує нас придумувати пояснення тому, що сталося після того, як воно сталося, роблячи подію як сюрприз зрозумілим та передбачуваним [9].

Іншими словами, ця тріада виглядає так: винятковість, сила впливу та ретроспективна передбачуваність. Поєднання малої передбачуваності із силою впливу перетворює Чорного лебедя на несподіванку.

Не викликає сумніву той факт, що успішність людських почи-нань, як правило, зворотно пропорційна передбачуваності результату їх дій. Але, на жаль, нас займає те, що вже сталося, а не те, що ще може статися. Чорний лебідь з'являється саме там, де розрив між тим, що вам відомо, і тим, що вам нібито відомо, ставати загрозово явним.

Чому це трапляється? Категоризація завжди спрощує реальність. Будь-яке звуження дійсності може призвести до вибухонебезпечних наслідків, оскільки виключає деякі джерела невизначеності і змушує нас неправильно інтерпретувати картину дійсності.

Та сама обставина, яка змушує нас до спрощення, змушує нас думати, що світ менш хаотичний, ніж він є насправді. Узагальнення може призвести до відмінності між типами невизначеності і, як наслідок, до серйозної проблеми індукції, яка є технічним позначенням Чорного лебедя (індуктивний висновок – це процес логічного висновку на основі переходу від часткового положення до загального [9]).

Питання: як можна логічним шляхом перейти від конкретних прикладів до загальних висновків, як можна передбачити майбутнє, виходячи зі знання минулого, як можна визначити властивості непізнаного на підставі пізнаного?

Варто звернути увагу, що нас наближають до істини негативні, а не лише підтверджуючі факти. Неправильно виводити загальне правило тільки зі спостережуваних фактів. Треба вивчати не лише причини та природу успіху, а й невдачі. Можна уникнути небезпек-

них наслідків, якщо вірити не тільки словам, а й експериментам, не розповідям, а й досвіду, не тільки теоріям, а клінічним даним.

Все сказане вище підводить нас до найважливішого аспекту проблеми прихованих свідчень – ілюзії стабільності. Похибка прибирає у нашому сприйнятті небезпеки, пережиті у минулому, особливо якщо пощастило благополучно вийти зі складної ситуації.

На наш погляд, потрібні фахівці, які будують свої розрахунки на основі вивчення минулого, що не повторюються. У рухомому зовнішньому середовищі достатньо Чорних лебедів, а вузькі фахівці їх намагаються «замалювати». Природно, що причинність існує, але не варто довіряти тільки причині, особливо якщо є ймовірність існування прихованих свідчень. Організації в будь-якому разі потрібні фахівці, що мають буди достатньо ерудованими за різними напрямками теорії та практики управління, адже вчення без ерудиції веде до катастрофи.

Крім того, акцентую увагу на такому:

– чим довший часовий відрізок аналізуємо, тим складніше дати точний прогноз;

– не можна недооцінювати випадковий характер передбачуваних змінних.

Відомо, що прогнозування – діяльність, спрямована на виявлення та вивчення можливих альтернатив майбутнього розвитку підприємства, при цьому основна мета прогнозу – визначати тенденції факторів, зокрема зовнішнього середовища.

Достовірна та своєчасна інформація про те, що може статися в майбутньому, завжди мала значення для тих, хто приймав бізнес-рішення. Прогнозування стало важливою частиною стратегії будь-якої компанії. Головний акцент при прогнозуванні робиться на кількісній та якісній оцінці змін обсягу виробництва, попиту і пропозиції, рівня конкурентоспроможності товарів і послуг [10].

Як інструментарій прогнозування застосовуються формалізовані кількісні методи: факторного аналізу, статистичного аналізу, математичного моделювання, екстраполяції. Але найбільш зручним у використанні при прогнозуванні зміни впливу факторів зовнішнього середовища підприємства є метод експертних оцінок, основу якого складають впорядковані думки висококваліфікованих фахівців-експертів.

Залежно від внутрішньої та зовнішньої ситуації, а також цілей, які визначає керівництво підприємства, використовуються два підходи до розробки прогнозів:

- 1) генетичний (дослідний);
- 2) цільовий (нормативний) [1].

Нормативний прогноз – визначення бажаних станів на основі заздалегідь заданих норм, ідеалів, стимулів, цілей. Завдання генетичного прогнозування – виявлення економічних, виробничо-технічних закономірностей і можливостей даного напрямку розвитку, виходячи з природної, що відповідає цьому напрямку логіки змін, оцінки можливих рівнів впливу зовнішнього середовища, визначення досяжних значень параметрів розвитку.

Отже, визначення впливу факторів зовнішнього середовища за методом експертних оцінок є основою для вирішення цього завдання, оскільки надає можливість здійснення за допомогою генетичного підходу прогнозу подальшого розвитку організації. Але неможливо визначити рівень впливу на навколишнє середовище, не маючи «системи відліку», при цьому, слід також розуміти, що «абсолютної системи відліку» не існує.

Враховуючи те, що відсутня абсолютна система відліку, яка знаходиться в стані спокою відносно всього суцього, зовнішнє середовище підприємства слід подати системою, здатною здійснювати коливання усіх його станів.

Загальним ядром існування підприємства як системи є глибока філософська ідея, визначена Гегелем, який будував діалектику як вчення про загальний розвиток, тому значення змін середовища в будь-який час відрізняється від попереднього [10].

Стосовно змін, що відбуваються в конфігураціях структур підприємств, слід зазначити зміни загальних форм, які відповідають головним параметрам дизайну залежно від рівня впливу зовнішнього середовища (табл. 1).

Зазначене відображено на розгорнутій сфері відомих конфігурацій з урахуванням гібридних сполучень (рис. 1). Надалі слід вказати, що залежно від часу поняття рівнів складності та динамічності також змінюються від стану 1 до стану  $n$  (рис. 2).

Таблиця 1

## Основні структурні конфігурації та їх характеристики [1]

Конфігураційна форма	Головний координаційний механізм	Ключова частина організації	Типи децентралізації
Проста структура	Прямий контроль	Стратегічний апекс	Вертикальна та горизонтальна
Механістична бюрократія	Стандартизація робочих процесів	Техноструктура	Обмежена горизонтальна та вертикальна селективна
Професійна бюрократія	Стандартизація навичок та знань	Операційне ядро	Вертикальна та горизонтальна
Дивізійна	Стандартизація випуску	Серединна лінія	Обмежена вертикальна та горизонтальна
Адхократія	Взаємне узгодження	Допоміжний персонал	Селективна вертикальна та горизонтальна

Отже, завдання менеджменту полягає в тому, щоб аномалії, які виникають у зовнішньому середовищі, були не лише освідомлені, а й передбачені. Саме тому організація повинна вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, змінювати конфігурацію відповідно до рівнів впливу факторів складності та динамічності, але тільки цього недостатньо.

Будь-якій організації потрібні аналітики (сполучені посадові позиції, фахівці серединної лінії, допоміжного персоналу), які можуть будувати власні розрахунки на основі вивчення минулого, що не тільки повторюється, а й не повторюється.

Особливу увагу, на наш погляд, слід приділяти прихованим свідченням, враховуючи те, що нас наближають до істини негативні факти, а не лише позитивні приклади. При цьому слід виводити загальне правило тільки із спостережуваних фактів! Розрив між тим, що відомо, і тим, що нібито відомо, не повинен бути загрозливим. Отже, не потрібно спрощувати реальність.

Нижче надані основні етапи підходу до трансформації конфігурації підприємства за умови мінімізації негативного впливу аномалії у зовнішньому середовищі (рис. 3).

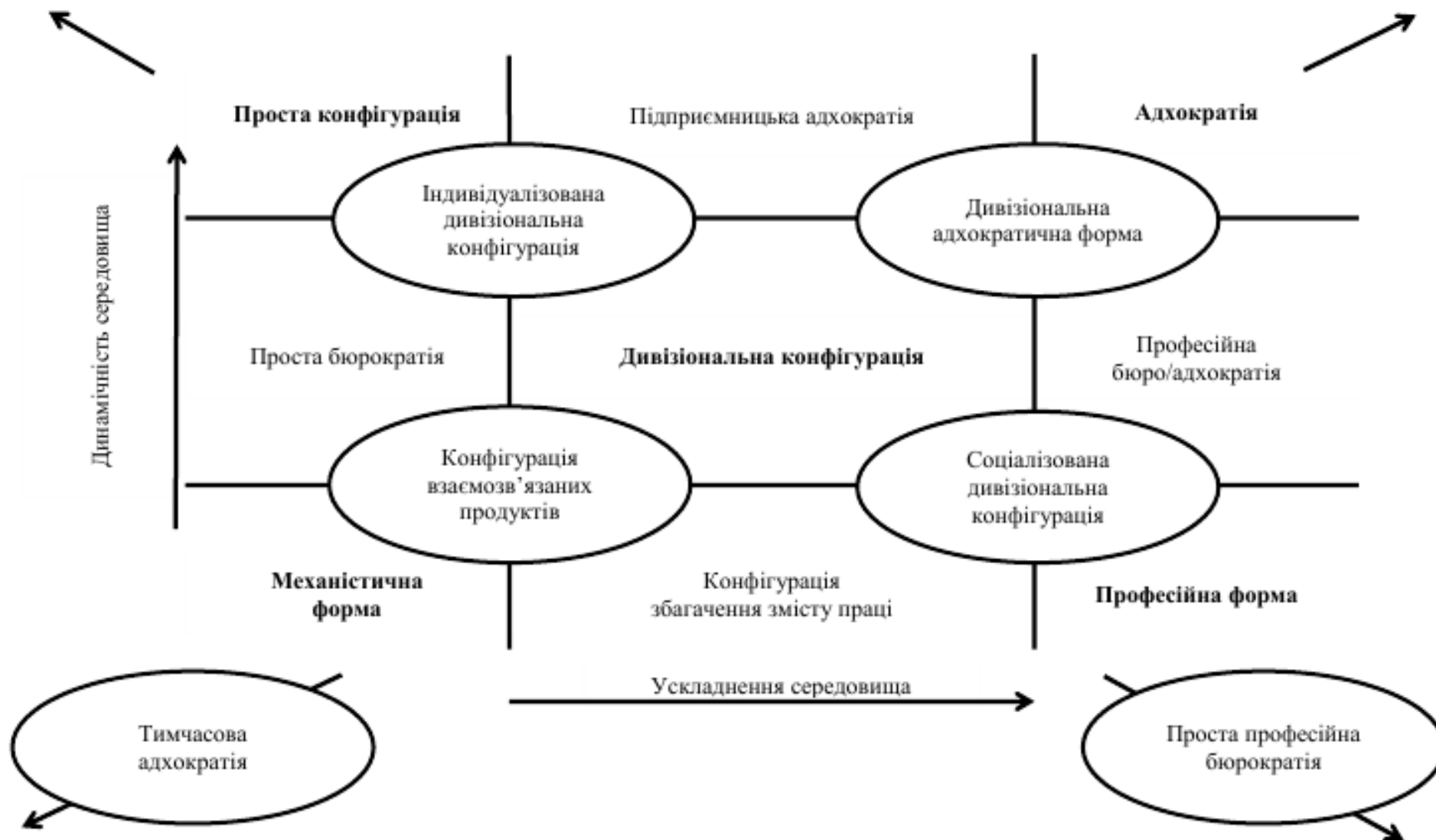
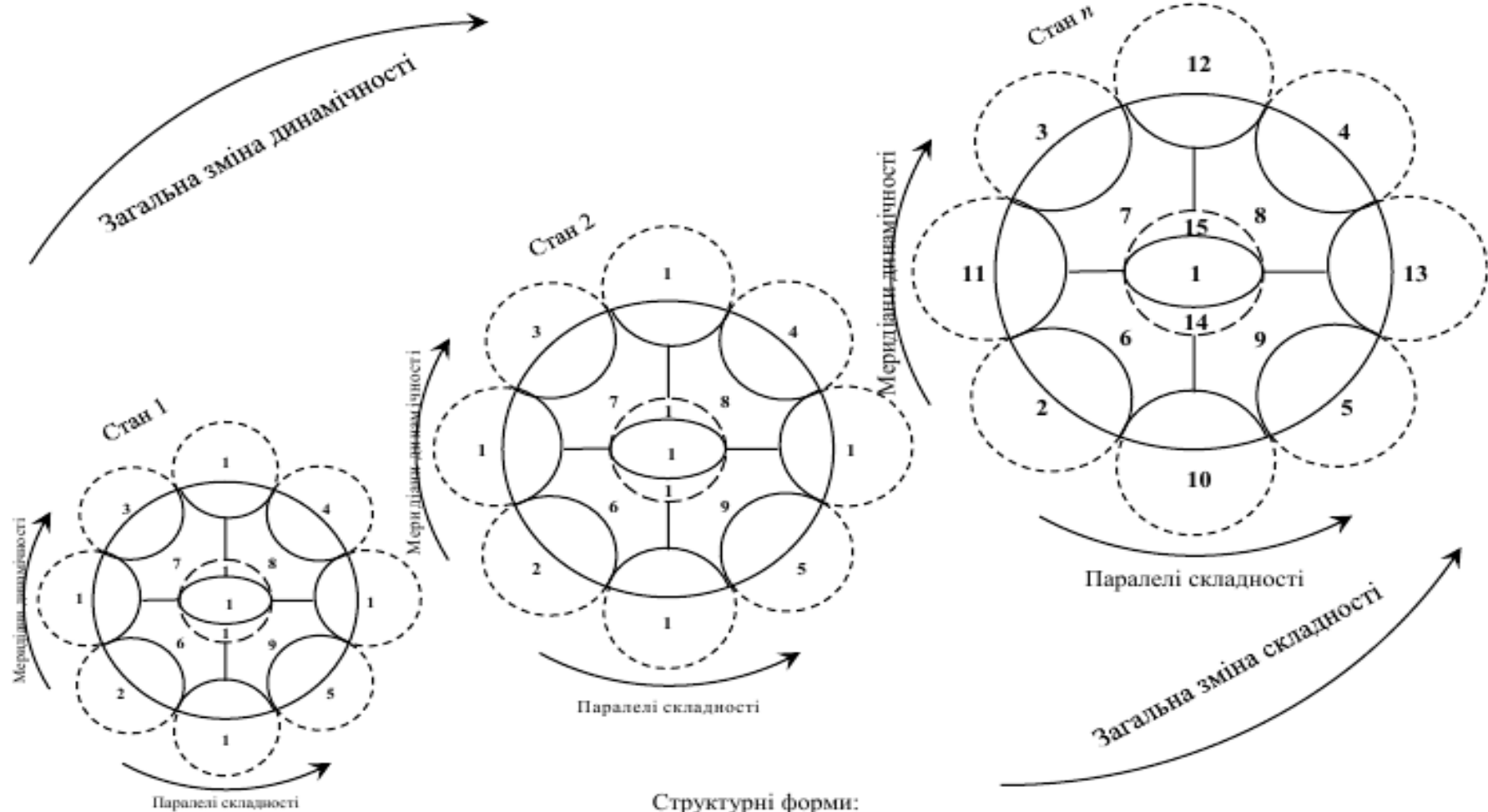


Рис. 1. Розгорнута сфера структурних конфігурацій

Джерело: розроблено автором



Структурні форми:

- 1 – дивізіональна форма; 2 – механістична бюрократія; 3 – проста форма; 4 – адхократія; 5 – професійна бюрократія; 6 – дубль-бюрократія, форма побічних продуктів, форма взаємозв'язаних продуктів; 7 – індивідуалізована дивізіональна форма; 8 – дивізіональна адхократія; 9 – соціалізована дивізіональна форма; 10 – форма збагачення змісту праці; 11 – проста бюрократія; 12 – найпростіша бюрократія, підприємницька адхократія; 13 – професійна бюро/адхократія; 14 – проста професійна бюрократія; 15 – тимчасова адхократія.

Рис. 2. Загальний розвиток зовнішнього середовища підприємства

Джерело: розроблено автором



Рис. 3. Основні етапи підходу до трансформації організації за умов мінімізації впливу аномальності середовища надання розрахунків

*Джерело: розроблено автором*

**Висновок.** Зрозуміло, що не повинно бути появи Чорного лебедя в контексті його винятковості, сили впливу та лише ретроспективної передбачуваності.

Тому вказаний підхід надає можливість не тільки своєчасно змінювати структуру підприємства відповідно до умов зовнішнього середовища та запобігати стратегічним пожежам, а, на відміну від існуючих підходів, вказаний дозволяє вчасно реагувати на аномальність зовнішнього середовища завдяки вивченню минулого в контексті повторюваності та неповторювальності фактів, здійснювати ретельний аналіз прихованих свідчень і на їх основі розробляти прогнози з урахуванням появи аномальності у зовнішньому середовищі.

### Література

1. Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О. Управління процесом розвитку підприємства в контексті впливу зовнішнього середовища на його діяльність. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 120-133.

2. Запухляк І. Б. Розвиток підприємства та нестабільність середовища: взаємозв'язок та взаємозалежність. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 13 (1). С. 87-89. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_13/20.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_13/20.pdf)
3. Полянська А. С., Савчук С. В. Ідентифікація змін зовнішнього середовища як необхідна умова удосконалення діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5927>
4. Ковтуненко Ю. В., Олексійчук А. Г., Васалатій Т. М. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 11. С. 55-58. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/11\\_2016/13.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2016/13.pdf)
5. Дрінь О. Я. Методичний інструментарій та прикладні аспекти оцінювання нестабільності зовнішнього середовища виноробних підприємств України. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2015. № 12. С. 1-16. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/45194/41469>
6. Фатенок-Ткачук А. О., Харчук М. А. Методичні основи аналізу зовнішнього середовища підприємств птахівництва. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2015/71.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/71.pdf)
7. Зав'ялова М., Магопєць О., Бобков Ю. Аналіз зовнішнього середовища підприємства як основний етап розробки стратегії. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 2. С. 185-193. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.02.185>
8. Хромушина Л. А. Аналіз зовнішнього середовища в процесі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 137-140. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-25>
9. Талєб Н. Н. Чорний лебідь. Про (не)ймовірне у реальному житті. Київ: Наш формат, 2021. 392 с.
10. Гетьман О. О. Сучасна концепція стратегічного управління. Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи: зб. наук. праць. Харків: ХНУБА, 2022. С. 4-14.

## References

1. Andrieieva, T. Ye., Hetman, O. O. (2016). Upravlinnia protsesom rozvytku pidprijemstva v konteksti vplyvu zovnishnoho seredovyshcha na yoho diialnist [Management of the enterprise's development process in the context of the influence of the external environment on its activities]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti - Herald of the economy of transport and industry*, 56, 120-133. [in Ukrainian]
2. Zapukhliak, I. B. (2015). Rozvytok pidprijemstva ta nestabilnist seredovyshcha: vzaiemozviazok ta vzaiemozalezhnist [Enterprise development and environmental instability: relationship and interdependence]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky - Scientific Bulletin of*

Kherson State University. Series: Economic Sciences, 13 (1), 87-89. Retrieved from: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_13/20.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_13/20.pdf) [in Ukrainian]

3. Polianska, A. S., Savchuk, S. V. (2017). Identyfikatsiia zmin zovnishnoho seredovyschcha yak neobkhidna umova udoskonalennia diialnosti pidpriemstva [Identification of changes in the external environment as a necessary condition for improving the company's activities]. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*, 12. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5927> [in Ukrainian]

4. Kovtunenکو, Yu. V., Oleksiichuk, A. H., Vasalati, T. M. (2016). Faktory zovnishnoho seredovyschcha, yaki vplyvaiut na vybir stratehii vyrobnychoho pidpriemstva [Factors of the external environment that influence the choice of the strategy of the production enterprise]. *Investysii: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience*. 11, 55-58, Retrieved from: [http://www.investplan.com.ua/pdf/11\\_2016/13.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2016/13.pdf) [in Ukrainian]

5. Drin, O. Ya. (2015). Metodychnyi instrumentarii ta prykladni aspekty otsiniuvannia nestabilnosti zovnishnoho seredovyschcha vynorobnykh pidpriemstv Ukrainy [Methodical toolkit and applied aspects of assessing the instability of the external environment of winemaking enterprises of Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI» - Economic Bulletin of NTUU "KPI"*, 12, 1-16. Retrieved from: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/45194/41469> [in Ukrainian]

6. Fatenok-Tkachuk, A. O., Kharchuk, M. A. (2015). Metodychni osnovy analizu zovnishnoho seredovyschcha pidpriemstv ptakhivnytstva [Methodological foundations of the analysis of the external environment of poultry enterprises]. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*, 12. Retrieved from: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2015/71.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/71.pdf) [in Ukrainian]

7. Zavialova, M., Mahopets, O., Bobkov, Yu. (2023). Analiz zovnishnoho seredovyschcha pidpriemstva yak osnovnyi etap rozrobky stratehii [Analysis of the enterprise's external environment as the main stage of strategy development]. *Ekonomichnyi analiz - Economic analysis*, 33, 2, 85-193. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.02.185> [in Ukrainian]

8. Khromushyna, L. A. (2020). Analiz zovnishnoho seredovyschcha v protsesi menedzhmentu zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva [Analysis of the external environment in the process of management of the enterprise's foreign economic activity]. *Ekonomichnyi prostir - Economic space*, 154, 137-140. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-25> [in Ukrainian]

9. Taleb, N. N. (2021). Chornyi lebid. Pro (ne)imovirne u realnomu zhytti [The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable]. Kyiv: Nash Format. [in Ukrainian]

10. Hetman, O. O. (2022). Suchasna kontseptsii stratehichnoho upravlinnia [Modern concept of strategic management]. *Upravlinska diialnist: dosvid, tendentsii, perspektyvy - Management activity: experience, trends, prospects* : collection of scientific papers. Kharkiv : Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture. [in Ukrainian]

## ABNORMALITY IN THE EXTERNAL ENVIRONMENT: CAUSES OF OCCURRENCE AND WAYS OF PREVENTING A NEGATIVE IMPACT ON THE ORGANIZATION

**HETMAN O.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: getman.olga.actinon@gmail.com, Scopus Author ID: 57208028604, ORCID: 0000-0003-4538-5736

**KRYVORUCHKO H.**, Candidate of Economic Sciences, Department of Restaurant, Hotel and Tourism Business, Educational and Scientific Institute «Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy» of Kharkiv National University named after V.N. Karazina, str. 16 University Street, Kharkiv, Ukraine, 61003.

E-mail: gannakrivoruchko27@gmail.com, ORCID: 0000-0002-5730-1942

***Abstract.** It is known that the uncertainty of the external environment increases the probability of the risk of strategy failure, so the organization determines it by analyzing the level of influence of external environmental factors of direct and indirect action. It is also known that the fact that the company's structure simultaneously meets the level of dynamism and complexity of the external environment is sometimes not taken into account by its management. The article provides an answer to the question: do we always have the opportunity to predict an anomalous event in the future when calculating the level of complexity and dynamism of the environment? That is why the goal of the article was to form an approach to the transformation of the enterprise in order to minimize the negative impact of anomalies in the external environment on the organization's activities.*

*The article notes how it is possible to predict the future, based on knowledge of the past and how it is possible to determine the properties of the unknown on the basis of the known, attention is drawn to the fact that we are brought closer to the truth by the negative, and not only by confirming the facts, the emphasis is on the fact that it is necessary to study not only the causes and nature of success, but also failure. The article concludes that the determination of the influence of external environmental factors by the method of expert evaluations is the basis for solving the specified scientific task, as the possibility of using a genetic approach to forecast the further development of the organization and determining the relevant main design parameters depending on the level is indicated influence of this environment. It is also noted that the organization must respond in time to changes in the external environment and change the configuration in accordance with the levels of influence of factors of complexity and dynamism. In addition, attention is focused on the impossibility of the appearance of the Black Swan in the context of its exclusivity, power of influence and only retrospective predictability.*

*The approach specified in the article provides an opportunity not only to change the structure of the enterprise in a timely manner in accordance with the conditions of the external environment and to prevent strategic fires, but, unlike existing approaches, it provides an opportunity to respond in time to the abnormality of the external environment thanks to the study of the past in the context of repeatability and non-repeatability of facts, careful analysis of hidden evidence and based on them, the formation of forecasts, taking into account the appearance of anomalies in the external environment.*

**Key words:** Black swan, external environment, configuration, anomaly, design parameters.