## 4.2. ВЗАЄМОДІЯ ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ЗОВНІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ

### 4.2.1. Міжорганізаційні відносини

Взаємодія будь-якого підприємства із зовнішнім середовищем відбувається не безпосередньо, а шляхом впливу інших підприємств.

Наприклад, культурні фактори транслюються через релігійні організації або організації, що здійснюють гуманітарні дослідження; правові – через законодавчі і управлінські організації; міжнародні – через організації міждержавного характеру (ООН, МВФ, ВТО та ін.).

Р. Холл (Richard Hall) виділяє наступні причини їх взаємодії:

1. **Причина ad hoc**. Відносини виникають у випадках, якщо їх раніше і не було. Вони пов'язані з якимись одиничними випадками – отримання консультації, рішення конкретного питання або завдання.

2. **Обмінні причини.** Підприємства вступають у відносини в основному для того, щоб отримувати один від одного різноманітні ресурси, послуги тощо. Це, як правило, відносини з постачальниками, кадровими і інформаційними агентствами та ін. Ці відносини частіше всього виражені у формі операцій, в яких кожне підприємство прагне отримати максимальну вигоду. Обмін може бути як рівноцінний, так і нерівноцінний.

3. **Формалізовані угоди.** Підприємства, усвідомлюючи свою взаємозалежність, можуть формалізувати свої відносини у формі угод з тим, щоб спростити їх та виключити елемент непередбаченості.

4. **Підмандатність.** Як причина знаходить своє відображення у випадках, коли виникає потреба в «надорганізаційному» регулюванні відносин, настановами регулятивних органів. Наприклад, відносини організації з податковими органами, Пенсійним фондом та ін.

Існує загальна закономірність – чим активніше втручання держави в економіку, тим більшою мірою виступає підмандатність.

Підприємства використовують різноманітні прийоми встановлення міжорганізаційних відносин, серед яких виділяються наступні:

1. **Володіння –** злиття чи купівля частини або контрольного пакету акцій іншої організації.

2. **Стратегічні спілки –** укладення угод, створення спільних підприємств). Такий прийом застосовують, коли орієнтація або технологічні можливості підприємства взаємно доповнюють один одного, але володіння або злиття з різних причин неприйнятне.

3. **Кооперація.** Члени підприємства включають осіб, що займають важливе положення в суттєвих для підприємства секторах. Наприклад, членом правління підприємства може стати банкір або представник постачальника.

4. **Зв'язки з громадськістю (PR) і реклама.** За допомогою цього прийому встановлюються зв'язки і відносини з організаціями споживачів, постачальників і навіть конкурентів.

### 4.2.2. Стилі взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем

Підприємство може по-різному взаємодіяти із зовнішнім середовищем. Це залежить не тільки від об'єктивних, але і суб'єктивних аспектів її діяльності. До *об'єктивних* можна віднести поєднання динаміки і складності зовнішнього середовища, інформаційну забезпеченість, кількість і якість використовуваних ресурсів і технологій. До *суб'єктивних* чинників, що визначають стиль «спілкування» із зовнішнім середовищем, зазвичай відносять професіоналізм і компетентність менеджерів, готовність підприємства йти на ризик, систему внутрішньо-організаційних відносин і організаційну культуру. У табл. 5. представлені основні стилі взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.

*Таблиця 5*

**Стилі взаємодії організації із зовнішнім середовищем (ЗС)**

| Стиль | Характер поведінки організації | Степінь залежності від зовнішнього середовища | Ступінь невизначеності |
|---|---|---|---|
| Оборонний | Організація націлена на забезпечення своєї стабільності в довгому періоді. Прагне до мінімізації взаємодії | Мінімальна | Низька |
| Реактивний | Реагування на зміни зовнішнього середовища в реальному часі, проходження за ними | Висока | Низька і помірно низька |
| Аналітичний | Наслідування на основі аналізу, перетворення і адаптації елементів зовнішнього середовища до своєї діяльності. Спроби пом'якшення або посилення дії різноманітних чинників | Середня | Помірно низька |
| Пошуковий | Концентрація на інноваціях і орієнтація на зміни в зовнішньому середовищі | Середня | Помірно висока |
| Проективний | Організація прагне сама впливати на зовнішнє середовище і змінювати його, пристосовувати для реалізації своїх цілей | Ситуативна | Висока |

Стиль взаємодії організації із зовнішнім середовищем визначається місією, стратегією і цілями підприємства. З одного боку, місія і цілі визначаються менеджерами, з іншого – цілі відображають об'єктивний смисл його існування. І тут важлива максимальна відповідність тих цілей, що визначені менеджерами, і тих, які задані зовнішнім середовищем – у першу чергу споживачами. Іншими словами, правильно

вибраний стиль взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем забезпечує його успішний розвиток, а неправильно – повільне його згасання.

Стратегічний аналіз не може достовірно передбачити майбутнє, оскільки неможливо врахувати всі зміни факторів зовнішнього середовища функціонування підприємства. Тому необхідними є розробка та реалізація механізму стратегічної адаптації підприємства до зовнішнього середовища як сукупності елементів, що забезпечують здатність підприємств вчасно виявити зміни в середовищі, ідентифікувати тенденції їхнього розвитку, розробити й реалізувати систему заходів щодо ліквідації або зменшення негативних наслідків впливу його факторів та використання сприятливих умов. В основі такого механізму лежатиме принцип адаптивності, згідно з яким підприємство розглядається як адаптивна система, тобто така, що зберігає життєздатність за непередбачуваних змін його цілей та характеристик чи оточуючого середовища шляхом зміни алгоритму функціонування або пошуку оптимального стану. Адаптивність, тобто постійне пристосування, системи до зовнішніх факторів досягається за рахунок інформації зворотного зв'язку та негайної адекватної реакції на зміни, що відбуваються. Структурований зміст запропонованого механізму стратегічної адаптації підприємства подано на рис. 6.

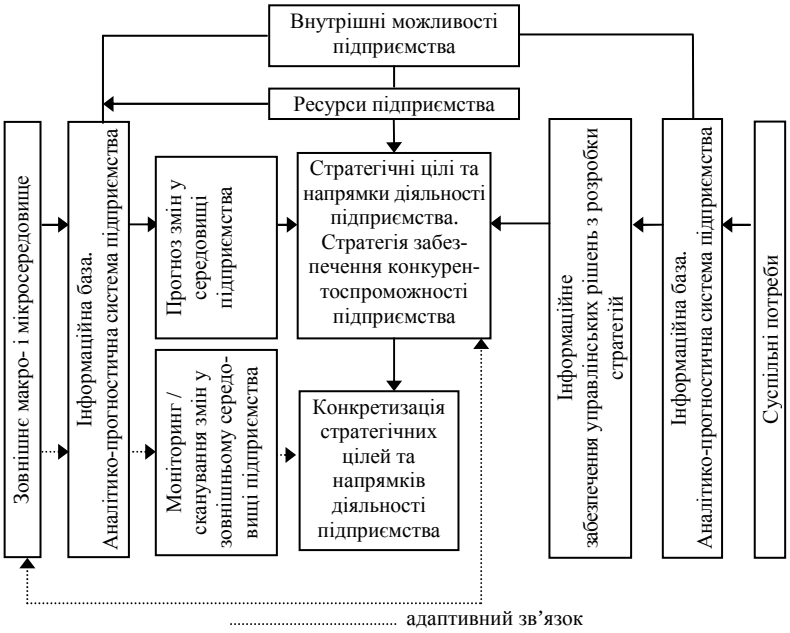


**Рис. 6.** Механізм стратегічної адаптації підприємства до зовнішнього середовища

Механізм стратегічної адаптації підприємств до зовнішнього середовища – це сукупність елементів, що забезпечують здатність суб'єкта господарювання вчасно виявити зміни в середовищі, ідентифікувати тенденції їхнього розвитку, розробити й реалізувати систему заходів щодо ліквідації або зменшення негативних наслідків впливу його факторів та використання сприятливих умов.