

# Тема 4

## ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ГОСПОДАРЮВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

---

### 4.1. Система факторів зовнішнього середовища

#### 4.1.1. Фактори ділового середовища

#### 4.1.2. Фактори загального середовища

#### 4.1.3. Фактори глобального середовища

#### 4.1.4. Взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища та тенденції, зумовлені їх дією

### 4.2. Взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем

#### 4.2.1. Міжорганізаційні відносини

#### 4.2.2. Стилі взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем

### 4.1. СИСТЕМА ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Під зовнішнім середовищем організації розуміють сукупність факторів та елементів, що знаходяться поза межами організації, але здійснюють на неї визначальний вплив.

У сучасній теорії організації та менеджменту звертається увага на необхідність аналізу зовнішнього середовища організації. Це зумовлено логікою суспільного розвитку, що не залишає місця для замкненості виробництва товарів і послуг та закритості ринку.

Світ увійшов у постіндустріальну епоху, що є найважливішим фактором впливу на сучасні підприємства. В табл. 4 наведені найважливіші особливості індустріального та постіндустріального суспільств з точки зору основних соціально-економічних та організаційних характеристик, що впливають на функціонування сучасного підприємства.

*Таблиця 4*

### Порівняльна характеристика індустріального та постіндустріального суспільств

Характеристика	Індустріалізм	Постіндустріалізм
Організаційне оточення	Державне регулювання економіки Стандартизація Держава, що «підключається»	Глобальна конкуренція Деконцентрація капіталу Фрагментація ринків та міжнародна децентралізація виробництва

Продовж. табл. 4

Організаційне оточення	Масовий маркетинг	Зростання вимог до якості продукції і послуг Збільшення можливостей споживчого вибору Зростання соціальних рухів Плюралізм та різноманітність
Технології	Масове виробництво Рутинні технології Упор на виробництво товарів (предметів) Орієнтація на зростання обсягів виробництва	Гнучкість виробництва, автоматизація рутинних процесів Комп'ютерні технології Упор на виробництво послуг та інформації Орієнтація на якість Інноваційність
Соціальні структури	Бюрократичні ієрархії з виразними вертикальними комунікаціями Спеціалізація Вертикальна та горизонтальна інтеграція Спрямованість на контроль	Нові структури (мережеві, віртуальні, альянси) «Плоскі» ієрархії з горизонтальними комунікаціями та розподіленою відповідальністю Неформальні механізми влади і впливу (участь, культура, взаємодія) Вертикальна і горизонтальна дезінтеграція
Культура	Домінують стабільність, традиції, звичаї Організаційні цінності: зростання, ефективність, стандартизація, контроль	Домінують невизначеність, парадокс, мода Організаційні цінності: якість, задоволеність клієнтів, різноманітність, інновації
Фізична структура (час – простір)	Концентрація людей в промислових центрах Регіональна і національна спрямованість Лінійність перебігу часу	Децентралізація розселення. Зменшення відстаней, «стиснення» простору за рахунок розвитку транспорту і технологій Глобальна спрямованість «Стиснення» часу
Природа праці	Рутинна Функціональна спеціалізація завдань і робіт «Виробничі» навички Прив'язка до однієї сфери діяльності і до місця роботи Перевага найманої праці. Вузька і довічна кваліфікація.	Складна, диверсифікована Когнітивні навички Кроссфункціональна робота в командах Відсутність залежності між місцем проживання і роботою Зростання ролі навчання і перенавчання Розширення можливостей для власної справи Зміна сфер і видів діяльності впродовж життя

У системі факторів зовнішнього середовища підприємства виділяють декілька рівнів.

**Перший рівень** – той, де безпосередньо функціонує підприємство. Його називають діловим чи функціональним середовищем. Фактори ділового середовища прямо та безпосередньо впливають на більшість аспектів діяльності підприємств, визначаючи технологію і стиль менеджменту. Поєднання факторів ділового середовища унікально для кожного підприємства і тому значення їх аналізу та обліку важко переоцінити.

**Другий рівень** – загальне **середовище**, яке містить фактори, що непрямо впливають на діяльність підприємства. Ці фактори в рівній мірі впливають на підприємства регіону або навіть країни. Їх вплив, хоча і непрямий, але може бути дуже сильним.

**Третій рівень** – глобальне середовище, вплив, який не пов'язаний з особливостями конкретного регіону або країни.

#### **4.1.1. Фактори ділового середовища**

**Споживачі** – це індивіди і компанії, що купують товари чи/або послуги організації. Взаємодія із споживачами зрештою і визначає успішність діяльності сучасного підприємства.

**Партнери** – це ті, хто забезпечує надходження необхідних для виробництва сировини, матеріалів та ресурсів, необхідних для нормального функціонування підприємства. До партнерів відносяться і ті індивіди та компанії, з якими підприємства знаходяться в кооперативних відносинах (спільно виробляють товар або надають послугу) або співпрацює з метою захисту загальних інтересів.

**Регулятори** – це, як правило, державні, регіональні і місцеві органи, що встановлюють конкретні правила, контролюють і регулюють діяльність підприємства. Це, наприклад, міністерство, що видає ліцензію, податкова інспекція, органи пожежного і санітарного нагляду та ін. Цей вплив може бути як стимулюючим, так і гальмуючим. Класичним прикладом дії цього чинника є кількість інстанцій, яку необхідно пройти підприємцеві, щоб зареєструвати компанію або відкрити новий бізнес у компанії, що вже діє.

**Конкуренти** – це підприємства, що функціонують у тій же сфері бізнесу і пропонують свої товари і послуги таким же групам споживачів. Конкуренція – один із найважливіших чинників розвитку сучасного бізнесу, що справляють визначальний вплив на практично всі сторони діяльності підприємства.

У країнах з розвинутою економікою значний позитивний вплив на діяльність підприємств справляють профспілки. У багатьох випадках вони зачіпають й інші аспекти діяльності підприємства – розробку стратегій, планування і організацію робіт, формування і розвиток структури, реструктуризацію та ін. У СРСР профспілки фактично

були вмонтовані в адміністративну систему, тобто були чинником внутрішнього середовища підприємства.

#### **4.1.2. Фактори загального середовища**

**Культура** – історія, традиції і звичаї, норми і поведінкові моделі, конфесійна структура і система цінностей суспільства, в якому функціонує підприємство. Трудова культура являє собою відношення до меншин, гендерні відносини, відношення до праці, грошей, інших людей.

**Економіка** – ступінь розвиненості фінансових, трудових і споживчих ринків, рівень життя і купівельна спроможність населення, спосіб організації економічного життя, ступінь державного регулювання, фіскальна політика, розвиток банківського сектора, економічна інфраструктура, валютне регулювання, інвестиційний клімат, зайнятість і безробіття, інфляція, ціни, доступ до ресурсів та ін.

**Соціум** (соціальні фактори) – демографічна, етнічна, статеві і класова структура країни, в якій функціонує підприємство. До важливих соціально-демографічних чинників відносяться старіння населення, його географічний розподіл і щільність, динаміка і мобільність, ступінь розвитку освітньої системи і освітній рівень людей.

**Закони** – загальна легальна система країни, в якій функціонують підприємства. До законів, які регламентують діяльність підприємства відносяться: Конституція України, цивільне законодавство, законодавче забезпечення інвестицій і вкладення капіталу, трудове законодавство, фінансове і податкове законодавство.

**Політика** – розподіл і концентрація влади; політична система; політична активність, стиль політичного життя в країні, в якій оперує організація. Сюди відноситься наявність, так званих, груп впливу – борці за права споживачів, за здоровий спосіб і безпеку життя, екологічні рухи і ін.

#### **4.1.3. Фактори глобального середовища**

**Технологічне середовище** – знання, інформація, розвиток науки і техніки, відображає ступінь розвитку продуктивних сил у цілому. Найважливіші технологічні зміни, що справляють вплив на бізнес у всіх країнах – це технічний прогрес, що зумовлює появу нових матеріалів і технологій, розвиток інформаційних технологій, розповсюдження ресурсо- і енергозберігаючих технологій.

**Міжнародне середовище** – це фактори, зумовлені такими світовими тенденціями, як глобалізація і інтернаціоналізація економіки, галузеві зрушення до сфери послуг і високих технологій, зростання гнучкості

виробництва, ринкового збуту і продуктів, посилення конкуренції і співпраці, можливості для розвитку бізнесу компанії в інших країнах. Вказані тенденції знаходять своє відображення як у міжнародних домовленостях, так і в політиці і стратегії підприємств.

#### **4.1.4. Взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища та тенденцій, зумовлені їх дією**

Усі згадувані фактори слід розглядати в комплексному взаємозв'язку і взаємозалежності. Так, дія чинників *ділового* середовища – це похідне від дії чинників загального середовища, дія чинників *загального* середовища – похідне від глобальної дії, і дія всіх їх – похідне від ноосферних процесів. Наприклад, ринок праці (економічний чинник загальної середовища) нині знаходиться під впливом глобалізації та інтернаціоналізації. Успіх у конкурентній боротьбі, особливо в сучасній Україні, неможливий без урахування політичних чинників (загальне середовище) і використання сучасних технологій (глобальне середовище).

Комплексна дія всіх чинників зовнішнього середовища вже призвела до суттєвих змін у теорії і практиці управління. До найбільш важливих зрушень відносять наступні:

- структури підприємств стають більш плоскими і децентралізованими, крупні компанії розпадаються на дрібніші;
- посилюється потреба в інтеграції, забезпечуваною єдиною корпоративною стратегією, культурою і фінансовим контролем;
- «горизонтальне» управління стає більш важливим, ніж «вертикальне», засноване на ієрархії, що підвищує роль ініціативи, ризику, незалежності і здатності до передбачення;
- інновації, творчість, ризик і довгострокові орієнтації стають необхідними компонентами управління;
- стиль управління, цінності і поведінкові моделі менеджерів зміщуються від бюрократичних до підприємницьких;
- управлінські цінності, методи і моделі управління стають екоорієнтованими: будь-яке рішення ухвалюється з урахуванням екологічного фактора зовнішнього середовища.

## **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 якимисьь 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 неприйнятні.

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. Стили 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

#### Стили взаємодії організації із зовнішнім середовищем (ЗС)

Стиль	Характер поведінки організації	Степінь залежності від зовнішнього середовища	Степінь 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	Наслідкування 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.

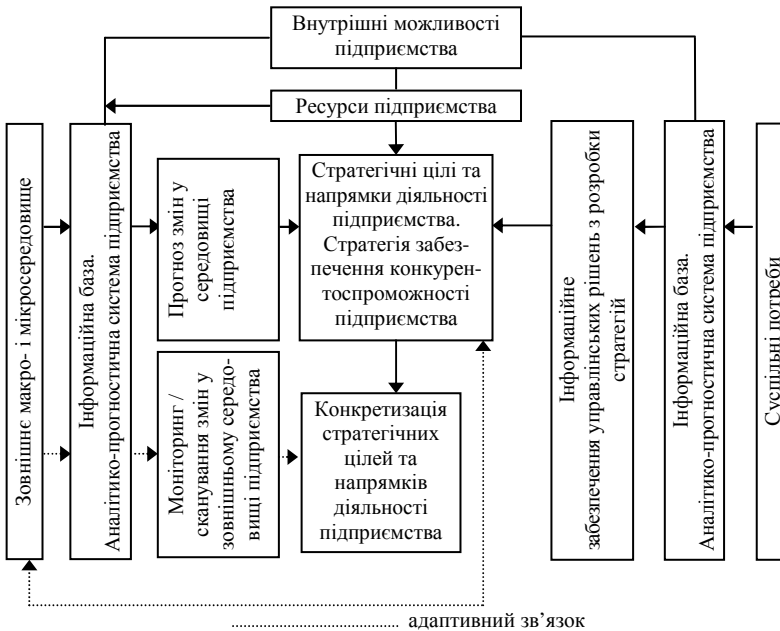


Рис. 6. Механізм стратегічної адаптації підприємства до зовнішнього середовища



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.

#### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ ДО ТЕМИ 4 «ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ГОСПОДАРЮВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА»**

##### ***Питання для обговорення:***

1. Сформулюйте основні докази на користь ретельного обліку факторів зовнішнього середовища в управлінні організацією.
2. Наведіть приклади впливу розглянутих факторів зовнішнього середовища на різні підсистеми та аспекти діяльності організації.
3. Оцініть зовнішнє середовище Вашого вузу, організації, де працюєте Ви або Ваші батьки чи друзі з точки зору складності, рухомості і невизначеності.
4. Чому організації вступають у міжорганізаційні відносини? Проілюструйте кожний привід.
5. Наведіть приклади реальних організацій, що використовують обороняльний, аналітичний і проактивний стилі взаємодії із зовнішнім середовищем.
6. Який стиль взаємодії із зовнішнім середовищем характерний для організації, в якій працюєте Ви, Ваші рідні чи друзі?

##### ***Тести 4***

1. *Яке середовище містить фактори, що непрямо впливають на діяльність організації та управління нею?*
  - а) ділове;
  - б) глобальне;
  - в) генеральне;
  - г) функціональне.
2. *Яке середовище містить фактори, що прямо й безпосередньо впливають на більшість аспектів діяльності організації та визначають технологію і стиль менеджменту?*
  - а) ділове;
  - б) глобальне;
  - в) генеральне;
  - г) функціональне.
3. *Назвіть доводи, за яких організації вступають у міжорганізаційні відносини:*
  - а) пов'язані з одиничними випадками;
  - б) пов'язані з володінням;