

Б.Й. Шургог

К. е. н.,

Ж.В. Семчук

К. е. н.,

Львівський університет бізнесу та права

## АНАЛІЗ ВПЛИВУ СЕРЕДОВИЩА НА ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті розглянуті питання, пов'язані з ефективним використанням результатів аналізу середовища для узгодження їх з можливостями підприємства на рівні сучасних вимог. Представлена схема зв'язків підприємства із зовнішнім середовищем і розглянуто взаємний вплив складових середовища на функціонування підприємства на ринку.

Стратегія підприємства і процес управління на ньому в першу чергу залежить від постійного і неперервного аналізу середовища, в якому воно функціонує.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність підприємства, макросередовище, мікросередовище, домашні господарства, банки, фінансові інституції, інвестор.

В статье рассмотрены вопросы, связанные с эффективным использованием результатов анализа среды для согласования их с возможностями предприятия на уровне современных требований. Представлена схема связей предприятия с внешней средой и рассмотрено взаимное влияние составляющих среды на функционирование предприятия на рынке.

Стратегия предприятия и процесс управления на нем в первую очередь зависит от постоянного и непрерывного анализа среды, в которой оно функционирует.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность предприятия, макросреда, микросреда, домашние хозяйства, банки, финансовые институции, инвестор.

The article deals with issues related to the effective use of the analysis environment to harmonize them with the possibilities on the level of modern requirements. The scheme links companies with the environment and considered the mutual influence of components of the environment on the functioning of the enterprise market.

The strategy of the enterprise and to manage it primarily depends on the constant and continuous analysis of the environment in which it operates.

**Key words:** competitiveness, macro, micro, households, banks, financial institutions, investor.

**Постановка проблеми.** Підприємство існує і розвивається доти, поки воно є корисним для зовнішнього середовища і може виконувати поставлені перед ним завдання, черпаючи з нього необхідні людські та матеріальні (капітальні) ресурси. Середовище створює для підприємства шанси довготривалого існування і розвитку, а також, є джерелом загроз для нього, тому воно повинно бути добре досліджено підприємством, щоб можна було вчасно зреагувати на сигнали, які з нього надходять.

Процес управління підприємством передбачає пошук і аналіз інформації про стан організації та умови її взаємодії із зовнішнім середовищем. Можливості суб'єктів господарської діяльності, необхідні для підвищення позитивного впливу на стратегічні результати свого господарювання, залишаються невисвітленими і потребують поглибленого вивчення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розробку проблематики, пов'язаної із забезпечення ефективності господарювання в ринкових умовах, освітлено в наукових працях українських і зарубіжних авторів, серед яких В.Геєць, М.Долішній, В.Загорський, Є.Крикавський, І.Лукинов, М.Чумаченко, Л.Янковська, А.Чухно (Україна), М.Дмитрієв А.Радигін (Росія), А. Бухтікова, А.Чапек (Чехія), К. Шмідт (Німечина), П. Гаспар (Угорщина), Є.Мальдейкіс, Р. Моркунайте (Литва), К.Панайотова (Болгарія) та представники країн із традиційною ринковою економікою П.Друкер, Б.Карлофф, Я.Корнаї, Т.Копеланд, Т. Коллер, Д. Мурін, О.Маджаро, Ю. Като, Е. Йошіда, М. Танака та інші.

Разом з цим, багато питань, пов'язаних з ефективним використанням результатів аналізу середовища для узгодження їх з можливостями підприємства не висвітлені на рівні сучасних вимог і тому потребують поглибленого вивчення.

**Постановка завдання.** Метою даної роботи є розкриття впливу оточення на необхідність постійного коригування планів для утримання ефективного функціонування і конкурентоспроможного існування на ринку.

Саме цій проблемі присвячена стаття, що свідчить про її актуальність в сьогоденних умовах динамічності зміни середовища.

**Виклад основного матеріалу.** Середовище, в якому функціонує підприємство, поділяється на дві групи: макросередовище і мікросередовище. Макросередовище створює певні умови функціонування підприємств, на які самі підприємства не мають впливу (наприклад юридичні норми, міжнародна ситуація, глобальні ринкові тенденції, демографічні процеси, культурні зміни і зміни у свідомості, навколишнє природне середовище і т.п.). Всяке підприємство має пристосуватися до цих умов. Мікросередовище часто називають конкурентним оточенням, яке створюють інші підприємства і інституції, а також фізичні особи, з якими підприємство контактує або в майбутньому можливо буде контактувати. Всі суб'єкти, які знаходяться в цьому оточенні, взаємно впливають одні на одних (позитивно чи негативно), і грають у свою гру.

Спрощена схема зв'язків підприємства з іншими господарськими суб'єктами та інституціями подана на рисунку 1.

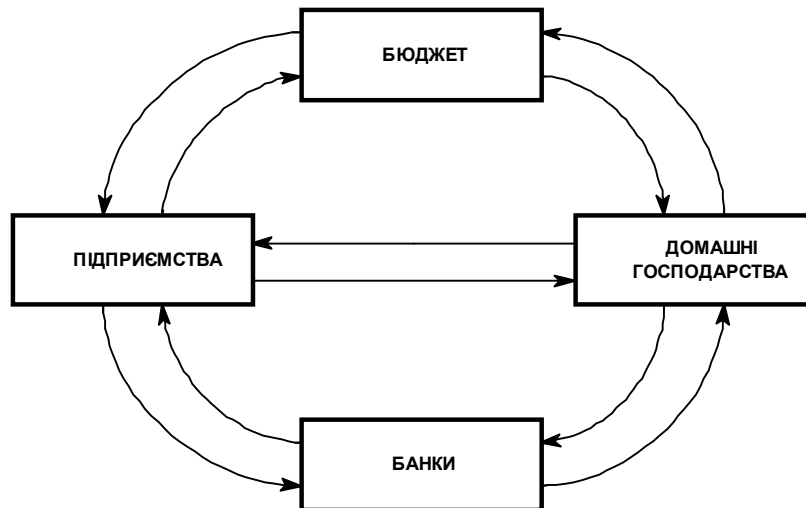


Рис. 1. Схема зв'язків підприємства із зовнішнім середовищем

Важливим елементом оточення підприємства є домашні господарства. Контакти з цими господарствами є трьох видів. По-перше, домашні господарства генерують потреби, від задоволення яких підприємство отримує дохід. Ці потреби зумовлюють розвиток господарської діяльності. Підприємство може існувати і розвиватися на протязі довготривалого періоду тільки тоді, коли воно здатне виробляти товари і надавати послуги, які потребують домашні господарства, а також інші підприємства і інституції. По-друге, для реалізації господарських процесів підприємства наймають робочу силу, постачальниками якої є домашні господарства. Продаж робочої сили спричиняє закупівлю домашніми господарствами споживчих благ. Рішення домашніх господарств мають автономний характер. Ці рішення у значній мірі залежить від пропозиції, скерованої до них зі сторони підприємств. Це стосується як товарно-послужової пропозиції (можливості заспокоєння вже існуючих або пробудження нових потреб), так і пропозиції праці (привабливість праці і рівень винагороди). По-третє, домашні господарства можуть надавати підприємствам капітал, купуючи пропоновані підприємством цінні папери (акції або облігації) або вносячи відповідні частки. З наведених вище причин можна зробити висновок, що домашні господарства є предметом особливого зацікавлення підприємств.

Фінансові інституції, серед яких особливе місце займають банки, є потрібними для підприємства з точки зору поповнення власного капіталу позиками і кредитами. Ці інституції потрібні підприємству, як для поповнення власних ресурсів в обігу так і для фінансування діяльності, спрямованої на розвиток – інвестиційну діяльність. Розвиток міжнародного обміну стимулює нові потреби підприємств, задоволення яких очікується за допомогою фінансових інституції. Стосується це різного роду засобів страхування від ризику, пов'язаного з коливанням валютних курсів, процентних ставок і т.п.. Важливу позицію в оточенні підприємства займають страхові інституції. Завдяки ним підприємство може зменшити ризик діяльності, яку проводить (застрахувати себе від ризику), вижити у випадку виникнення несприятливих непередбачуваних ситуацій. Фінансові інституції – це також підприємства, які пропонують специфічний товар. Ці інституції генерують попит на різні товари і послуги підприємств в нефінансовій сфері.

Зв'язок підприємств з різними органами державної влади стосується податкових зобов'язань в залежності від типу господарської діяльності, отримання дозволів на проведення діяльності, яка підлягає ліцензуванню, контроль у сфері дотримання норм з охорони навколишнього середовища, протипожежних та санітарних норм і т.п., судових спорів з іншими господарськими суб'єктами чи державними органами. Створене державою законодавство може краще або гірше сприяти розвитку підприємництва. В компетенції держави лежить прийняття різного роду заборон (наприклад, заборона про створення монополії, заборона про переведення прибутків за кордон) і розпоряджень (розпорядження про поділ підприємства). Держава також

встановлює певні «правила гри» (наприклад, торгове право). Юридичне врегулювання підприємницької діяльності можна поділити на внутрішнє і зовнішнє. Внутрішнє регулювання стосуються таких питань як: статуту підприємств, організація праці, колективні угоди, проведення бухгалтерських рахунків, безпека праці і т.п. Зовнішнє регулювання стосуються засад оподаткування, здійснення обміну з закордоном, валютна політика, охорона навколишнього середовища, і т.п.

Держава виконує по відношенню до підприємств не тільки законодавчі функції, але й функції інвестора, а також покупця різних товарів і послуг. З бюджетних коштів фінансується багато підприємств в сфері науки, техніки, освіти, охорони здоров'я, соціальної опіки, транспорту і т.п. Держава є також покупцем багатьох благ і послуг, зв'язаних з обороною країни, внутрішньою безпекою громадян, охороною здоров'я і т.п.. Кошти, витрачені через бюджет, можуть прямо чи опосередковано підтримувати розвиток підприємств.

Важливим елементом зовнішнього оточення підприємства є інші господарські організації (підприємства), з якими підприємство проводить своєрідну гру. Учасників цієї гри можна поділити на дві групи: співпрацюючі підприємства і конкуруючі підприємства.

Підприємства, які реалізують індивідуальні (практичні) цілі, потребують для цього інших організацій та їхні ресурси. Контакти з цими підприємствами будуються на засадах співпраці (кооперації) або конкуренції. Співпраця стосується процесів постачання, виробництва (виробнича співпраця) або продажу. Вона має комерційний характер. При обміні з іншими підприємствами благами, послугами і інформацією основна увага надається окупності цих обмінів. Тобто обмін повинен бути взаємовигідним. Характерною рисою цієї гри є компроміс. Кожний з її учасників повинен поділитися частиною своєї вигоди. Тип і рід взаємних контактів залежить від характеру діяльності підприємства, способу організації господарської діяльності та норми розбудови зовнішньої кооперації.

Конкуренція пов'язана з суперництвом за частку ринку. Суб'єкти проводять між собою безперервну боротьбу за ринок. Тут йдеться не про взаємну вигоду, а про знищення або значне ослаблення суперника. Виграш однієї сторони є рівноцінним програшу іншої. В цій групі не існує спільних інтересів суб'єктів, а засади лояльності не є обов'язковими.

Мережа контактів підприємства з його мікросередовищем характеризується повторюваністю і взаємністю. Завдяки цим контактам підприємство отримує необхідні знання, встановлює відповідні способи поступу і має доступ до інформації.

Середовище має істотний вплив на економічну ситуацію підприємства. Х.І. Ансофф виділяє подані нижче групи факторів, які існують в оточенні і які підприємство повинно досліджувати та аналізувати, якщо воно не хоче бути викинутим з ринку, а продовжити довготривале існування і розвиток. До них належать [1, с. 64-65]:

1. Залежність між господарським потенціалом даної галузі економіки і загальним ринковим попитом. Надмірний господарський потенціал вимагає конкурентної діяльності і є причиною виділення більшої суми коштів підприємства на маркетингову діяльність.

2. Юридичні обмеження (наприклад, в сфері реклами, ліцензування діяльності, забезпечення визначених умов праці, виконання економічних вимог і т.п.), які можуть сприяти обмеженню витрат або спричинити зростання витрат. Наприклад, порушення строгих норм у сфері забруднення навколишнього середовища спричиняє значне зростання витрат господарської діяльності.

3. Темп розвитку техніки і технології виробництва, який ставить перед підприємством нові завдання. Ті підприємства, які першими впровадять нові технічні вимоги часто отримують конкурентні переваги і нав'язують умови проведення конкурентної гри. Запізнення у впровадженні нових технічних розв'язків може поставити підприємство на край безодні.

4. Поведінка клієнтів, їх прив'язаність до підприємства, їх консерватизм або гнучкість до створення нових товарів чи надання нових послуг впливає на величину витрат, які здійснює підприємство в зв'язку необхідністю пристосування до змін, які відбуваються в оточенні.

Від стану середовища і змін, які в ньому відбуваються, залежить величина витрат, необхідних для маркетингової та інноваційної діяльності. Чим вищий рівень конкуренції, тим нижчий рівень доходів потенційних оптових покупців, тим вища цінова еластичність попиту, тим більше коштів підприємство повинно виділити на маркетинг. Більше того, ці кошти визначаються так званим інноваційним натиском, який залежить від:

1) темпів технологічних інновацій з точки зору продуктивності промислової технології або впровадження нової технології в промисловість;

2) задоволення попиту товарами, які пропонуються промисловістю;

3) агресивна конкуренція лідерів промисловості;

4) юридичні норми (це стосується, наприклад, безпеки руху поїздів, обмеження забруднення навколишнього середовища);

5) потреба споживачів в інноваціях.

Підприємство, функціонуючи у певному середовищі, не тільки пасивно пристосовується до нав'язаних умов, але й пробує наступним чином вигідно для себе змінювати ці умови:

I. Торгівельні переговори зі своїми конкурентами.

II. Слідкування за умовами, які пропонуються через контрагентів іншими підприємствами, і за тим, щоб умови торгівельних операцій про які було домовлено з контрагентами не були гіршими від загальноринкових.

III. Інформування (маркетинг і реклама) оточення про свої товари, технології, плани розвитку, досягнутих ефектах від господарської діяльності і поза господарської (наприклад, спонсорство).

IV. Переконавання та здійснення тиску на суспільно-політичні організації і законотворчі органи в питаннях певних змін в законодавстві, яке регулює економічну діяльність (лобіювання).

Однак вплив одного підприємства на оточення є досить різноманітним. Він залежить від його величини, частки ринку, яку воно займає, характеру зв'язків з середовищем, становищем керівних кадрів і всього колективу і т.п. Прискорення технічних змін, глобалізація ринків роблять цей вплив дуже складним. Зростає роль дуже великих підприємств (господарських гігантів), які диктують умови перебування на ринку малим і середнім підприємствам, а також фізичним особам. Одночасно роль держави в регулюванні господарської діяльності в країнах з високим рівнем економічного розвитку залишається на досить високому рівні.

Здійснення економічної діяльності стає щораз складнішим. Умовою успіху на ринку стає швидка і достовірна інформація про нові технології, наміри конкурентів, зміни в юридичних нормах і т.п. Існує потреба постійної актуалізації інформації про зміни в оточенні фірми і передбачення в планах розвитку підприємства. Ці плани вимагають систематичних коректувань, по мірі зміни зовнішніх умов бізнесу. Від підприємців і менеджерів вимагається стратегічне мислення, з врахуванням того, що майбутнє стає щораз менше подібним до минулого. Знайома і ефективна поведінка в минулому стає недостатньою для досягнення майбутнього успіху. Однак, спосіб і швидкість реакції підприємства на те, що відбувається в оточенні повинен враховувати характер цього оточення.

Необхідно зауважити, що зміни в оточенні підприємств стають щораз більш несподіваними, і завдяки процесам глобалізації, все більш поширеними. Оточення сучасних підприємств стає все більш:

- 1) широким (глобалізація ринку, обмін інформацією, наслідки локальних катаклізмів і конфліктів);
- 2) різноманітним (нові, спеціалізовані організації, вузькі і специфічні ринкові ніші, групи клієнтів з спеціальними витонченими потребами);
- 3) нестабільним (щораз коротший «цикл життя» продуктів, щораз сильніша конкуренція, технологічна революція, політичні зміни, активне і змінне втручання держави і т.п.);
- 4) складнішим (щораз більша взаємозалежність процесів і явищ).

Звідси, якщо пристосування діяльності здійснюється із запізненням, то рівень ефективності заходів пристосування зменшується, і підприємство не досягає необхідних результатів.

Сучасні підприємства є під постійною загрозою втрати своєї позиції. Тому вони повинні постійно боротись за втримання цієї позиції, оновлювати свій господарський потенціал і ринкову пропозицію. Конкурентне оточення слідкує за тим, щоб ініціатори інновацій були змушені вдосконалювати свої найновіші інновації, і ми є свідками прискорення впровадження всякого роду інновацій.

**Висновки.** Підсумовуючи вище наведене, необхідно зауважити, що підприємства існують для оточення і завдяки оточенню та в постійному протиріччі з ним.

Підприємництво в економіці виражається розвитком форм різного виду економічної діяльності, розвитком підприємств і змінах в структурі економічних суб'єктів в процесі змін в мікро- і макросередовищі цих суб'єктів господарювання.

Кожне підприємство є елементом середовища інших підприємств і своєю поведінкою впливає на його середовище. Підприємства повинні постійно досліджувати це середовище, прослідковувати зміни, які в ньому відбуваються, і відповідно на них реагувати. Тому найголовнішою умовою для утримання на ринку є постійний неперервний аналіз середовища, на підставі результатів якого підприємство має будувати свою стратегію і здійснювати процес управління.

#### **Література:**

1. Ансофф Г.І. *Стратегічне управління* / Н. І. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne* // *Варишава: вид. PWE, 1983. -471с.*
2. Друкер П.Ф. *Практика управління* / П.Ф. Друкер // *М.: Ростинтэр, 1994.- 657с.*
3. Котлер Ф. *Основи маркетинга. Пер. с англ.* /Ф. Котлер // *М.: Ростинтэр, 1996. -704 с.*
4. Люкшинов А.Н. *Стратегический менеджмент* // *М.: ООО «Издательство юнити-дана», 2000. -374с.*
5. Янковська Л.А. *Менеджмент персоналу* / Л.А. Янковська // *Львів: вид Національного університету «Львівська політехніка», 2005. -196с.*