

*Д.І. Орлов, магістр,
Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв*

ПРОБЛЕМА АНАЛІЗУ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті здійснюється аналіз впливу зовнішніх факторів на організацію та методи їхньої оцінки для оптимального функціонування організації. Розглянуто аналіз впливу зовнішнього середовища як засобу, що допомагає керівнику побачити, передбачити й оцінити в достатньо конкретному значенні вплив різних факторів на організацію, та базуючись на цій інформації, приймати максимально ефективний вид менеджменту.

Ключові слова: зовнішні фактори, менеджмент, макросередовище, мікросередовище, стратегічний аналіз.

*Д.И. Орлов, магистр,
Национальная академия руководящих кадров культуры и искусств*

ПРОБЛЕМА АНАЛИЗА ВЛИЯНИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье рассматривается анализ влияния внешних факторов на организацию, и методы их оценки для оптимального функционирования организации. Рассмотрен анализ влияния внешней среды как способа, который помогает руководителю увидеть, предусмотреть и оценить в достаточно конкретном значении влияние разных факторов на организацию, и базирываясь на этой информации, принимать максимально эффективный вид менеджмента.

Ключевые слова: внешние факторы, менеджмент, макросреда, микросреда, стратегический анализ.

*Orlov D. I., MA
National academy of supervisory frame of culture and arts, Kyiv*

PROBLEM OF ANALYZING OF EXTERNAL ENVIRONMENT IMPACT ON FUNCTIONING OF AN ORGANIZATION

The paper analyzes the impact of external factors on organization and methods of evaluation for the optimal functioning of the organization.

Keywords: external factors, management, macro, micro, strategic analysis

Сучасне зовнішнє середовище підприємств характеризується надзвичайно високим рівнем складності, динамізму та невизначеності. Здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі – основна умова в бізнесі й інших сферах життєдіяльності. Більше того, у зростаючому числі випадків – це умова виживання та розвитку. Підприємства повинні, з одного боку, постійно усвідомлювати новий характер змін у довкіллі й ефективно на них реагувати. З другого боку, необхідно мати на увазі, що самі підприємства генерують зміни в зовнішньому середовищі, випускаючи нові, наприклад, види товарів і послуг,

використовуючи новий вигляд сировини, матеріалів, енергії, устаткування, технологій.

Зовнішнє середовища в Україні є складним і нестабільним. Бідність більшості населення, протистояння законодавчої та виконавчої влад, часті зміни уряду, велика кількість і слабкість політичних партій, незавершена суперечлива приватизація, залежність від інших країн в енергоносіях, поглиблення економічної кризи, вкрай несприятлива екологія, великий рівень безробіття, значна тіньова економіка, знецінення моральних якостей – усе це надзвичайно ускладнює політичний і бізнесовий менеджмент. Зміни, що постійно відбуваються в зовнішньому середовищі, змушують змінюватися й організації. Політичні партії, зокрема, змінюють свої політичні лозунги, своїх лідерів, уточнюють свої програми, вишуковують нові форми роботи в масах, утворюють політичні блоки, коаліції, модернізують організаційну структуру тощо. Бізнесові організації припиняють випуск старої продукції й освоюють виготовлення нової, шукають нових споживачів на ринку, використовують нові технологічні процеси, розділяються на дрібніші організації, або ж, навпаки, зливаються з іншими, виходять на ринки інших країн чи припиняють діяльність на них.

Зовнішнє середовище є однією з важливих характеристик організації та представляє собою всі фактори, які знаходяться поза її межами. Існує кілька підходів до аналізу організаційного середовища: сканування як частина стратегічного планування (Дж. Морган), аналіз зацікавлених груп (Д. Брайсон), визначення найбільш значущих елементів (М. Мескон) [6], «конфігураційний» підхід, SWOT-аналіз (К. Андрюс).

Мета статті – розкрити фактори впливу зовнішнього середовища на організацію та методи аналітичного впливу зовнішніх факторів.

Зовнішнє середовище – це сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх відносно підприємства умов і чинників, що діють у глобальному оточенні. Залежно від характеру впливу, зовнішнє середовище поділяють на середовище прямої та опосередкованої дії. Вплив суб'єктів зовнішнього середовища на організації є потужним і різновекторним, що зумовлює необхідність своєчасного виявлення й оперативного реагування на них, щоб уникнути небезпеки або швидше за конкурентів скористатися новими можливостями.

Зовнішнє середовище являє собою об'єктивні обставини, фактори, що оточують організацію в суспільстві (державі, світі), до яких вона мусить пристосовуватися. Зовнішнє оточення організації дедалі більше стає джерелом проблем для сучасних менеджерів. Власне, керівники вищих і певною мірою середніх рівнів найважливіших для суспільства організацій (ділових, освітніх, державних) під впливом різноманітних подій у світі та державі змушені зосереджувати свою увагу на середовищі, що швидко змінюється, враховувати його вплив на внутрішню будову і розвиток організації.

Менеджмент – у прямому розумінні – це вплив на працівників з метою досягнення цілей, що стоять перед підприємством і його працівниками. Воно

базується, з одного боку, на багатьох галузях знань, таких, як економіка та політологія, соціологія та психологія, інженерні дисципліни, статистика, а з другого боку – на безпосередньому узагальненні досвіду управління різними підприємствами, організаціями та компаніями у ході тривалої історії розвитку людської діяльності. Та обставина, що управління виробничо-господарськими процесами врешті-решт зводиться до управління людьми, передбачає свідоме регулювання діяльності колективу – форм його організації, мотивації дій і характеру взаємовідносин між його членами.

Зовнішнє середовище організацій, які функціонують в окремих галузях, має свою специфіку. Дослідженню зовнішнього середовища організацій присвячені роботи видатних зарубіжних вчених, а саме: М. Альберта, І. Ансоффа, В. Афанасьєва, М. Мескона, Р. Уотермена, Ф. Хедоурі, Д. Томсона, Н. Парахіної, Р. Холла, Л. Ушвицького, Е. Уткіна та ін. Особливості зовнішнього середовища державних установ і організацій висвітлені в роботах Х. Рейні, Ф. Доббін, Ф. Селзник.

Залежно від характеру впливу, зовнішнє середовище поділяють на середовище прямої та опосередкованої дії.

Середовище прямої дії на організацію (так зване мікросередовище) утворюють певні суб'єкти – споживачі, конкуренти, постачальники, державні органи, фінансово-кредитні установи та інші зовнішні агенти і контрагенти. Це середовище ще називають середовищем завдань, тому що воно містить елементи, які безпосередньо пов'язані з операціями організації. Оскільки підприємство є системоутворюючим ядром мікросередовища, то будь-які зміни в його діяльності прямо і зворотно впливають на всі взаємопов'язані з ним елементи середовища і на середовище в цілому. До факторів прямого впливу, зокрема, належать: споживачі, постачальники, конкуренти, посередники, економічні закони, органи державної влади.

Середовище непрямой дії (або макросередовище) охоплює матеріально-технічні умови, суспільні відносини та інститути й інші чинники, що впливають на організації опосередковано. До основних із них відносяться: економічні, політичні, соціокультурні, науково-технологічні, екологічні та ін.

Зовнішнє середовище є складним, мінливим і, як правило, багато в чому невизначеним. Його елементи взаємопов'язані та впливають один на одного. Взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища – це рівень сили, з якою зміна одного фактора діє на інші фактори.

Складність зовнішнього середовища – це число факторів, на які організація зобов'язана реагувати, а також рівень варіативності кожного фактора. Складнішою є робота тієї організації, на яку впливає більша кількість факторів.

Мінливість середовища – це швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації. У деяких із них зовнішнє середовище надто рухливе (комп'ютерні технології, електронна, хімічна, фармацевтична промисловість, біотехнології). Менш рухливе середовище – у підприємств харчової, деревообробної промисловості тощо.

Невизначеність зовнішнього середовища – це відносна кількість інформації про зовнішнє середовище та ймовірність її достовірності. Організації, прагнучи зменшити рівень невизначеності зовнішнього середовища, можуть застосовувати дві стратегії – пристосуватися до змін або впливати на середовище з метою зробити його більш сприятливим для свого функціонування. Перша стратегія реалізується через створення гнучких організаційних структур із високим рівнем децентралізації влади. Керівники таких організацій повинні вміло використовувати сучасний інструментарій для прогнозування майбутніх змін, володіти ринковою інтуїцією, так званим «баченням». Друга стратегія, як правило, доступна лише великим фірмам або таким, які об'єднуються з метою збільшення своїх можливостей. Для впливу на зовнішнє середовище вони можуть використовувати потакну рекламу та ЗМІ, політичну діяльність задля лобіювання своїх інтересів, входження у торговельні асоціації із собі подібними тощо. Вразливість малого бізнесу багато в чому пояснюється саме тим, що серед початкуючих підприємців мало хто досконало володіє мистецтвом передбачувати зміни в зовнішньому середовищі, а змінювати його на свою користь їм не під силу.

Макросередовище створює загальні умови перебування організації в зовнішньому середовищі і формує її довгострокову прибутковість. Фактори, віднесені до макросередовища, практично не підконтрольні з боку фірми. Вони діють на всі організації та не характеризуються якими-небудь специфічними особливостями стосовно окремо взятої організації (рис.).



Рис. 2.3. Організація і середовище її діяльності

Рисунок. Організація і середовище її діяльності

У макросередовищі, яке оточує підприємство, діє значно більша кількість факторів, ніж у мікросередовищі. Їм притаманний високий рівень варіативності, невизначеності та непередбачуваності, що зумовлено їхньою опосередкованою дією на суб'єкти господарювання. До основних факторів макросередовища відносять економічні, політичні, соціокультурні, науково-технологічні, природнокліматичні, демографічні тощо.

При зміні факторів зовнішнього середовища перед окремою організацією відкриваються нові можливості чи створюються додаткові труднощі (загрози). Тому організація повинна вміти передбачати можливості і загрози, що виходять із зовнішнього середовища.

Для стратегічного дослідження зовнішнього середовища застосовується *SWOT-аналіз*, що проводиться як індивідуально, так і в групах. Метод *SWOT* дозволяє встановити лінії зв'язку між зовнішніми можливостями і загрозами та сильними і слабкими сторонами фірми. Така робота спрямована на те, щоб стратегія фірми якнайкраще поєднувала зовнішню ситуацію (можливості і загрози) з потенціалом фірми (сильними і слабкими сторонами).

Метод «Перелік з чотирьох питань» включає основні критерії оцінки впливу кожного значущого фактора зовнішнього середовища на майбутнє організації:

1. Як (позитивно або негативно) даний фактор може вплинути на положення організації?

2. Яка ймовірність посилення цього фактора, чи можна буде його простежити?

3. Наскільки великий буде вплив фактора на організацію?

4. Коли вплив цього фактора на організацію може ослабнути? Найближчим часом? У середньостроковому періоді? Через тривалий час?

PEST-аналіз – це аналіз чотирьох груп факторів макросередовища. *PEST* – це аббревіатура чотирьох англійських слів: *P* – Policy – політика, *E* – Economy – економіка, *S* – Society – суспільство (соціум), *T* – Technology – технологія. За допомогою цього методу проводиться аналіз чотирьох указаних груп факторів.

Таким чином, базуючись на різних видах аналізу впливу зовнішніх факторів на структуру підприємства, стає можливим проаналізувати сильні та слабкі сторони, та на основі аналізу модернізувати ту чи іншу систему, або кардинально змінити.

У процесі менеджменту розвиток підприємства багато в чому визначається особовими та професійними якостями самого керівника підприємства, ступенем усвідомлення ним необхідності вчитися самому та сприяти навчанню інших, щоб відповідати середовищу, яке постійно змінюється.

Аналіз впливу зовнішнього середовища є насамперед засобом, що допомагає керівнику побачити, передбачити та оцінити в достатньо конкретному значенні вплив різних факторів на організацію, та базуючись на цій інформації, приймати максимально ефективний вид менеджменту.

Використані джерела

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы : учеб.-метод. пособ. / М.М. Алексеева. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 248 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; под ред. Л.И. Евенко ; пер з англ. – М. : Экономика, 1999. – 123 с.
3. Балабанов И.Т. Риск – менеджмент / И.Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 192 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление : учеб. / О.С. Виханский. – М. : Инфра-М, 2006. – 256 с.
5. Вумек Дж. П. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Дж. П. Вумек, Д.Т. Джонс ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 473 с.
6. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури ; общ. ред. и вступ. ст. Л.И. Евенко ; пер. с англ. М.А. Майорова и др. – М. : Дело : Акад. нар. хоз-ва при Правительстве Рос. Федерации, 2002. – 701 с. : ил., табл.

