

## ПОНЯТТЯ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Поляню В.В., Татарин А.Ю.

Чернівецький торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного університету

У статті розкрито суть та зміст внутрішнього та зовнішнього середовищ, визначено основні компоненти підприємства як внутрішньої системи, охарактеризовано взаємозалежність кожного її елемента; подано детальний розподіл зовнішнього середовища та розписано всі групи факторів прямого та непрямого впливу. У підсумку виявлено зв'язок між двома середовищами, взаємозалежність між ними. А також зазначено основні методи аналізу та моніторингу як внутрішніх складових підприємства, так і впливу зовнішніх факторів.

**Ключові слова:** зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, місія, цілі, структура, технологія, макросередовище, мікросередовище, моніторинг, SWOT-аналіз, PEST-аналіз.

**Постановка проблеми.** Сьогодні, в умовах ринкового середовища, будь-яке підприємство являє собою систему взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих елементів, які взаємодіють один з одним, встановлюючи необхідні тісні зв'язки між собою для досягнення спільної мети. Разом з тим підприємство – не просто система, а відкрита система, тобто воно є складовою частиною зовнішнього середовища, в якому створюється, функціонує та розвивається.

Кожне підприємство виступає суб'єктом ринкових відносин, яке здійснює свою діяльність в межах складного та динамічного середовища. З огляду на це, підприємства повинні постійно усвідомлювати новий характер змін в довкіллі і ефективно на них реагувати. В той же час самі підприємства генерують зміни в зовнішньому середовищі, виготовляючи нові види товарів і послуг, впроваджуючи нові види сировини, матеріалів, енергії, устаткування, технологій тощо. Розуміння сильних та слабких сторін підприємства, здатність пристосовувати своє внутрішнє середовище до змін зовнішнього оточення – основна умова успіху в бізнесі та інших сферах життєдіяльності. Більше того – це умова виживання і розвитку. У зв'язку з цим проблема управління внутрішнім середовищем та пристосування його до факторів зовнішнього впливу ніколи не втратить своєї актуальності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** На сьогоднішній день все більше і більше вчених зосереджують свою увагу на питаннях формування ефективного внутрішнього середовища та його оптимального пристосування до умов зовнішнього конкурентного світу. Зокрема, серед них варто виділити В.В. Стадника [16], Г.В. Осовську [13], В.О. Василенка [3], І.В. Черниша [17], Й.С. Завадського [9], В.В. Величка [4] І.М. Бойчика [10], В.І. Гринчуцького [10], в працях яких визначено та розроблено результативну методику формування й розвитку підприємства як системи.

**Мета дослідження.** Метою статті є теоретичне дослідження сутності внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства, визначення їх взаємозв'язків та взаємозалежностей.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Згідно із системним підходом до управління кожне підприємство – це відкрита система, цілісність і життєздатність якої забезпечується елементами, з яких вона формується. Сукупність цих елементів становить внутрішнє середовище підприємства. Його проектування і створення відбувається з огляду на специфіку діяльності суб'єкта господарювання, кола споживачів, ринкової кон'юнктури, умов господарювання, конкуренції на ринку та ін. [1, с. 131].

Одне з найпоширеніших і найбільш вживаних визначень внутрішнього середовища належить В. О. Василенку, який зауважив, що внутрішнє середовище – це сукупність чинників, що створюються і контролюються підприємством [2, с. 201].

Загалом, важко не погодитись із таким твердженням, однак, на нашу думку, таке визначення не зовсім повно висвітлює сутність поняття. Ми пропонуємо трактувати внутрішнє середовище як сукупність взаємопов'язаних елементів, підсистем, компонентів і чинників, які формують основу підприємства, контролюються його керівниками та працівниками, і як наслідок, формують його довгострокову прибутковість та успішність на ринку.

Зазвичай, внутрішнє середовище формується керівниками підприємств відповідно до їх уявлень про те, які саме елементи забезпечать його ефективне функціонування і розвиток. Аналізуючи різні наукові підходи до структурування середовища, Г.В. Осовська, опираючись на думку багатьох науковців, виділяє найбільш розповсюджені теорії класифікації внутрішніх складових підприємства. До прикладу, директор Центру управління і організаційних змін (США) Річард Дафт описує внутрішнє середовище як сукупність організаційної структури, технології виробництва та корпоративної культури, яка, на його думку, найбільшою мірою формує конкурентні переваги фірми. Такі дослідники як В.А. Гришко, О.І. Донець вважають, що середовище підприємства – це структура підприємства, її ресурси та культура; інші ж до внутрішнього середовища відносять структуру, рівень розподілу праці та організаційні комунікації, тощо. Проте найбільш поширеною, все ж таки, залишається класична модель внутрішнього середовища (див. рис. 1) [3].

Згідно цієї моделі, виділяють п'ять основних складових елементів, що формують структуру внутрішнього середовища будь-якого підприємства:

1. *Місія та цілі.* Місія підприємства – це головна його зовнішня мета, основне призначення, яке визначає характер діяльності, умови господарювання, споживачів продукції та спосіб задоволення їх потреб. Місія підприємства цілях – конкретних кінцевих станах чи бажаних результатах, яких прагне досягти підприємство. Цілі в більшій мірі відносяться до внутрішніх чинників, оскільки вони направлені на внутрішнє середовище, тоді як місія – на зовнішнє [4, с. 76].

При цьому, варто зазначити, що ці два компоненти є взаємозалежними, оскільки цілі визначають основний склад місії; досягаючи їх, підприємство поступово, поетапно наближається до своєї головної мети.

2. *Структура* – це другий елемент внутрішнього середовища, що визначає склад і співвідношення його внутрішніх ланок (цехів, ділянок, відділів та інших підрозділів), які формують єдиний господарський об'єкт [5, с. 80].

Традиційно прийнято розрізняти загальну, виробничу й організаційну структури підприємства. Під загальною розуміється вся наявна структура підприємства: комплекс виробничих, обслуговуючих та допоміжних підрозділів, а також апарат управління підприємством. На відміну від загальної, виробнича структура є формою організації виробничого процесу та визначається розміром підприємства, кількістю в ньому виробничих ділянок, складів та цехів, служб та робочих місць, їх плануванням, організацією та контролем. Щодо організаційної структури, то вона виступає як сукупність пов'язаних, взаємозалежних управлінських ланок (посад, комунікаційних зв'язків тощо).

Слід зазначити, що головним призначенням будь-якої структури підприємства є забезпечення його правильного формування та ефективного функціонування у зовнішніх ринкових умовах.

3. Наступним елементом внутрішнього середовища є *завдання*. Під завданнями розуміють призначену роботу, декілька робіт чи її частину, яка повинна бути виконана раніше обумовленим способом, у визначений термін. В загальному, весь список завдань на підприємстві класифікують за трьома категоріями [5]:

- завдання по роботі з людьми (управління);
- завдання по роботі з предметами (завдання робітників);
- завдання по роботі з інформацією (завдання, що виконуються маркетологами, фінансистами та іншими спеціалістами)

4. Не менш важливою складовою будови підприємства виступає *технологія*. Технологія – це поєднання кваліфікаційних навичок робітників, обладнання, інструментів, виробничої інфраструктури та відповідних технічних знань, необхідних для раціонального перетворення всіх наявних ресурсів підприємства в продукцію.

Зміни технології вимагають змін внутрішнього середовища підприємства: використання нової технології забезпечує вищу конкурентоспроможність продукції (за якістю і за витратами). Тому підприємство повинно вчасно змінювати існуючу технологію, щоб не ослабити свої конкурентні позиції. Впровадження нової технології потребує нових знань від працівників, що зумовлює необхідність їх навчання чи перепідготовки. Деякі працівники можуть опиратися таким змінам, тому підприємство може зіткнутися з дефіцитом кадрів; нова технологія може значно змінити склад і способи вирішення управлінських за-



Рис. 1. Класична модель внутрішнього середовища підприємства [3]

вдань. Проте, якщо правильно її застосовувати, підприємство може досягнути якісно нового рівня розвитку [6, с. 244].

5. *Люди та культура.* Підприємство, перш за все, є групою людей, яка об'єднує всі зусилля та злагоджено працює для досягнення мети. Тому людський фактор – найважливіший фактор організації. Його роль визначається здібностями та обдарованістю працівників, їх потребами та поведінкою, знаннями та ставленням до праці, позицією, розумінням цінностей, оточенням, наявністю якостей лідера тощо [7, с. 358].

Менеджери повинні створювати для працівників такі умови, які сприяли б їх поведінці, бажаній для організації. Оскільки останнім часом значно зросла роль людського фактора в діяльності підприємства, то це зумовило необхідність формування певної організаційної культури, яка б поєднувала інтереси її працівників і створювала бажаний тип організаційних відносин. Організаційна культура забезпечує гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників, мобілізує їх ініціативу, виховує відданість організації, поліпшує комунікаційні процеси, морально-психологічний клімат, а все це призводить до результативного виконання визначених завдань та досягнення запланованих цілей [8, с. 67].

Визначивши і охарактеризувавши значення основних компонентів внутрішнього середовища зауважимо, що всі вони становлять цілісний і злагоджений механізм, і від якості функціонування кожного буде залежати рівень успішності будь-якого суб'єкта господарювання на ринку.

Для утримання свого власного середовища у відповідності до сучасних умов господарювання підприємству слід постійно аналізувати влас-

ний стан і на основі вже отриманих результатів приймати відповідні рішення. А оскільки, підприємство є відкритою системою, і його функціонування та розвиток значною мірою залежать від зовнішнього середовища, то дуже важливо враховувати та адаптувати наявну внутрішню структуру до зовнішніх умов.

За класичним трактуванням М. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедуорі зовнішнє середовище являє собою сукупність активних господарюючих суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх чинників та факторів, що діють в оточенні підприємства і впливають на різні сфери його діяльності [7].

Як і внутрішнє середовище, зовнішнє має певну структуру і складається із чинників макро- та мікросередовищ (див. рис. 2).

Зовнішнє оточення підприємства, визначене як макросередовище складається з елементів-факторів непрямої дії. Ці фактори переважно прямо не пов'язані з конкретним підприємством, але створюють певні сприятливі або несприятливі умови для його господарської діяльності.

В більшості випадків макросередовище не носить специфічного характеру по відношенню до окремо взятого підприємства та діє на нього опосередковано. Однак ступінь впливу стану макросередовища на різні підприємства неоднакова. Це пов'язано як з відмінностями у сферах діяльності підприємства, так і з відмінностями у внутрішньому потенціалі підприємства.

Серед факторів макросередовища прийнято виділяти наступні [11, с. 64]:

– географічні: наявність природних ресурсів, їх види, ступінь освоєння й використання ресурсів, природні умови тощо;

– демографічні: чисельність населення та його структура, територіальний розподіл, міграція, освіта, частка активного населення та рівень їх платоспроможності, психологічні особливості нації;

– науково-технічні: науково-технічна політика держави, рівень упровадження нової техніки та технологій, технічний рівень і якість продукції, особливості інноваційної діяльності тощо;

– економічні: ступінь державного регулювання економіки, система оподаткування, стан кредитної системи, рівень інфляції, мінімальні розміри заробітної плати та пенсій, прожиткового мінімуму;

– політико-правові: політична стабільність суспільства, взаємодія законодавчої та виконавчої гілок влади, професіоналізм політиків, наявність необхідного нормативного забезпечення: законів, норм, розпоряджень, постанов, – що встановлюють права, відповідальність, обов'язки підприємств і регулюють діяльність, включаючи обмеження на окремі її види, визначальні форми і методи тощо.

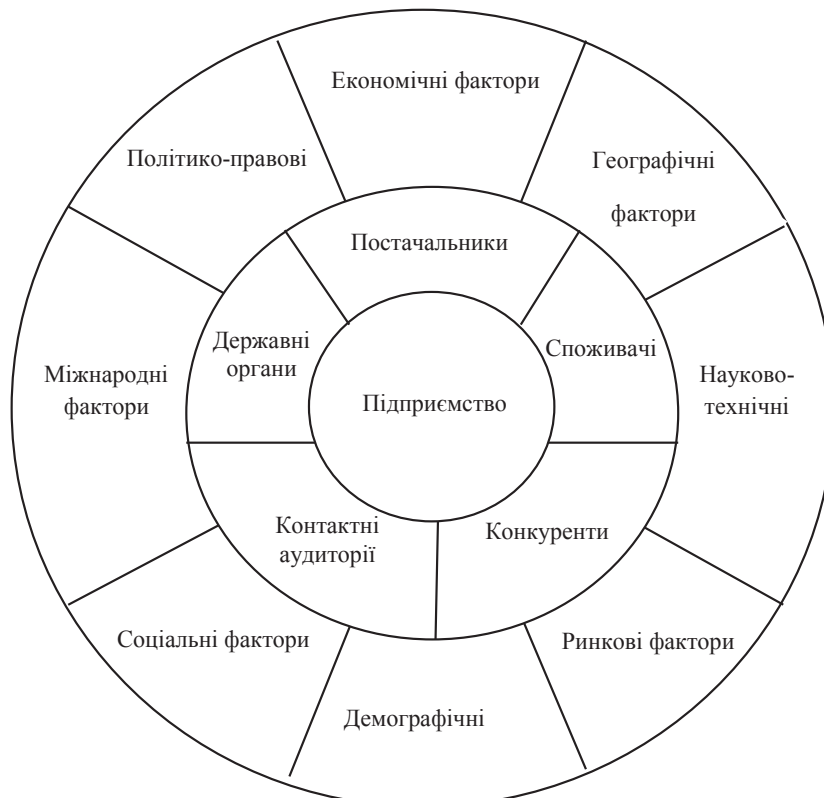


Рис. 2. Структура зовнішнього середовища підприємства [9, с. 123]

Від знання і дотримання прийнятих законів залежить правомірність господарської діяльності підприємства;

– міжнародні. Керівництво фірм, які діють на міжнародному ринку, повинне постійно оцінювати і контролювати зміни в цьому середовищі. Останніми роками посилилася конкуренція з боку іноземних фірм на українському ринку і небезпека витіснення вітчизняних виробників іноземними. Важливими показниками є конкурентоспроможність товарів іноземних виробників, обсяги експорту та імпорту, науково-технічне співробітництво, спільне підприємництво тощо;

– ринкові. Ринкове середовище є постійною небезпекою для фірми. До факторів, які впливають на успіх і провал підприємства, належать розподіл доходів населення, рівень конкуренції в галузі, кон'юнктура ринку, бар'єри проникнення на ринок тощо.

Визначений перелік факторів непрямой дії, на нашу думку, доцільно доповнити ще непередбаченими чинниками, пов'язаними з форс-мажорними обставинами: стихійні лиха, природні катаклізми, неправомірні та протиправні дії тощо.

Здійснюючи дослідження різних складових макросередовища, дуже важливо мати на увазі два моменти:

1. Всі складові макросередовища знаходяться в стані суттєвого взаємовпливу. Тому їх вивчення і аналіз необхідно виконувати комплексно, враховуючи те, як зміни відобразяться на інших складових.

2. Ступінь впливу окремих чинників макросередовища на різні підприємства є неоднаковим. Підприємство повинно визначити для себе, які із зовнішніх факторів суттєво впливають на його діяльність, скласти список тих, які є потенційними носіями загрози для нього та список тих, які можуть відкрити додаткові можливості для підприємства.

Щодо мікросередовища, то воно являє собою сукупність факторів прямого впливу на підприємство. Сюди відносять всіх учасників ринку, які безпосередньо контактують з підприємством. Серед його основних чинників прийнято виділяти споживачів, постачальників, посередників, конкурентів, контактні аудиторії тощо.

Першою групою впливу в ринковому середовищі є *споживачі*. Це окремі особи, домогосподарства, а також корпоративні підприємства, які використовують товари та/або послуги підприємства-виробника для задоволення своїх потреб [10, с. 95].

Споживач – це фактично основна причина функціонування кожного підприємства, адже метою кожного суб'єкта ринку є задоволення потреб споживачів і на базі цього вже й отримання прибутку.

Аналіз споживачів, здійснюється з метою складання профілю тих, хто купує продукт, який реалізовується підприємством. Вивчення покупців дозволяє краще з'ясувати те, який продукт в найбільшій мірі прийматиметься, на який об'єм продажів може розраховувати підприємство, та й взагалі чи покупці прихильні до продукту, на скільки можна розширити коло потенційних клієнтів, що чекають продукт в майбутньому тощо.

Другою групою впливу мікросередовища є *постачальники*. Як правило, це суб'єкти господарювання, які забезпечують надходження необхідних

для функціонування підприємства видів ресурсів, основними з яких виступають сировина і матеріали, енергія, устаткування і технології, фінансові та інформаційні ресурси, робоча сила тощо.

Не менш важливим чинником мікросередовища виступають *конкуренти*. Це особи, група осіб, фірма, підприємство, що змагаються в досягненні ідентичних цілей, в прагненні володіти тими ж ресурсами та благами, сегментом, займати таке ж та, навіть, краще положення на ринку [7, с. 135].

Конкуренція є рушійним стимулом розвитку, вдосконалення, модернізації, оновлення кожного підприємства, адже всі прагнуть зайняти максимально вигідну позицію не тільки на ринку, але й у свідомості кожного споживача. Саме конкуренти задають підприємству критерії, які необхідно удосконалити. Дослідження конкурентів, з якими доводиться боротися за ринок, займає важливе місце в стратегічному управлінні. Воно повинно бути спрямоване на те, щоб виявити слабкі й сильні сторони конкурентів і на базі цього будувати свою стратегію конкурентної боротьби.

Наступним чинником впливу мікросередовища є *посередники* – юридичні та фізичні особи, які допомагають підприємству просувати, розподіляти та продавати товари на ринку. До них належать: торговельні посередники; фірми-спеціалісти з питань організації руху товарів; агентства, що надають різного роду послуги (транспортні, логістичні, складські).

П'ятим чинником прямої дії виступають так звані *контактні аудиторії*, тобто будь-яка група людей, яка проявляє реальний чи потенційний інтерес до діяльності підприємства або може справити на неї певний вплив. В. В. Липчук подає розширену класифікацію даної групи, до якої відносить [12, с. 79]:

– фінансові кола – це ті контактні аудиторії, які впливають на здатність підприємства забезпечувати себе капіталом. До цієї групи належать банки та інші кредитні установи, інвестиційні компанії, брокерські фірми і акціонери.

– контактні аудиторії засобів інформації – являють собою організації, що поширюють новини, статті та коментарі. Це телекомпанії, радіостанції, газети і журнали. Керівник зацікавлений у створенні сприятливого образу підприємства в засобах масової інформації за рахунок реклами власної готової продукції, публікації статей, про підприємство, зокрема, про благодійну діяльність;

– контактні аудиторії державних установ. Підприємство повинно враховувати всі зміни, що відбуваються в державній сфері і виробляти адекватну реакцію на них;

– контактні аудиторії цивільних груп – спілки споживачів, захисники навколишнього екологічного середовища, представники релігійних, національних меншин, профспілки тощо. З метою створення і підтримки сприятливого образу підприємства в цих групах доцільно здійснювати постійні контакти з ними або враховувати побажання стосовно господарюючого суб'єкта;

– місцеві контактні аудиторії – навколишні мешканці та їх громадські організації. Підприємство повинно детально стежити за ставленням публіки до його товарів та власної діяльності. Для взаємовідносин з місцевими контактними аудиторіями підприємству доцільно мати від-

повідального за зв'язки з громадськістю, якому необхідно бути присутнім на зборах її членів і взаємодіяти з представниками місцевих органів законодавчої та виконавчої влади;

– внутрішні контактні аудиторії – власні робітники і службовці підприємства, керуючі, а також добровільні помічники. Як правило, якщо власні робітники і службовці позитивно налаштовані по відношенню до свого підприємства, це ставлення поширюється і на інші контактні аудиторії. Для цього підприємству доцільно видавати інформаційні бюлетені, щоб своєчасно інформувати власних працівників щодо актуальних проблем виробництва.

Звісно, кожна визначена група поданої класифікації контактних аудиторій справляє значний вплив на функціонування та розвиток підприємства. Та ми не можемо погодитись з врахуванням внутрішніх контактних аудиторій до чинників зовнішнього середовища, так як персонал – це один із головних елементів внутрішнього середовища, який формує основу та базу структури будь-якого суб'єкта. Тому доцільно б було не враховувати останній чинник до складу зовнішнього оточення.

В будь-якому випадку, поданий розподіл факторів прямого впливу дуже важливий і його варто завжди враховувати у процесі діяльності підприємства з метою завчасного виявлення змін та прийняття ефективних адаптаційних рішень, шляхом оперативного реагування на динамічність середовища. І оскільки зовнішнє середовище є складним та гнучким, то для кожного підприємства необхідним є його постійний аналіз. Такий аналіз може здійснюватись на основі використання різних методів дослідження зовнішніх факторів. Серед основних, найбільш поширених, слід зазначити:

– зовнішній моніторинг – метод, що передбачає постійне спостереження за середовищем та відслідковування змін, що в ньому відбуваються.

– SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) та слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства [11, с. 99].

– PEST-аналіз (political, economic, social, technological factors) полягає в ідентифікації й оцінюванні політичних, економічних, соціально-культурних та технологічних чинників.

Дані методи є найбільш використовуваними у практиці і за правильного та ефективного їх впровадження підприємство матиме змогу вибудувати оптимальну внутрішню систему, гнучку по відношенню до зовнішніх факторів.

**Висновки.** Отож, підводячи підсумки слід зазначити, що залежно від форми, розмірів, виду діяльності, сегменту ринку та інших важливих чинників кожне підприємство повинно мати чітко визначений і сформований внутрішній механізм. При цьому кожен елемент внутрішнього середовища має не тільки доповнювати інші складові компоненти, а й ефективно пристосовуватись до змін різноманітних факторів зовнішнього середовища. Адже оптимально сформоване внутрішнє середовище є запорукою успіху суб'єкта господарювання у зовнішніх умовах. І для більш ефективного прийняття важливих рішень та отримання максимального результату від функціонування, необхідним є здійснення постійного моніторингу та аналізу як внутрішніх складових підприємства, так і зовнішніх факторів впливу на його діяльність.

## Список літератури:

1. Стадник В. В. Менеджмент: Навчальний посібник [Текст] / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К.: Академвидав, 2003. – 464 с.
2. Василенко В. О. Стратегічне управління: Навчальний посібник [Текст] / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К.: В-тво ЦУЛ, 2003. – 396 с.
3. Осовська Г. В. Менеджмент організації: Навчальний посібник [Текст] / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К.: Кондор, 2005. – 860 с.
4. Чубукова О. Ю. Адаптація системи управління економічної безпеки підприємства / О. Ю. Чубукова. – К.: АртЕк, 2015. – № 2.
5. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства: Навчальний посібник [Текст] / В. І. Гринчуцький, Е. Т. Карапетян, Б. В. Погрішук. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 304 с.
6. Черниш І. В. Аналіз теоретико-методологічних положень впливу чинників внутрішнього середовища на організацію управління підприємством, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність / І. В. Черниш, Н. Ю. Ананевич // Полтавський національний технічний університет ім. Юрія Кондратюка. Економіка Криму, 2013. – № 3. – С. 75–79.
7. Мескон М. Х. Основи менеджменту: Навчальний посібник [Текст] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі. – М.: Дело, 2-е видання, 2001. – 800 с.
8. Завадський Й. С. Менеджмент: Навчальний посібник [Текст] / Й. С. Завадський – К.: В-тво Європейського університету, 2001. – 542 с.
9. Стадник В. В. Менеджмент: Навчальний посібник [Текст] / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К.: Академвидав, 2003. – 464 с.
10. Дикань В. Л. Стратегічне управління: Навчальний підручник [Текст] / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 272 с.
11. Бойчик І. М. Економіка підприємства: Навчальний підручник [Текст] / І. М. Бойчик. – К.: Атіка, 2004. – 480 с.
12. Липчук В. В. Маркетинговий аналіз: Навчальний підручник [Текст] / В. В. Липчук. – К.: Академвидав, 2008. – 216 с.

**Поляно В.В., Татарин А.Ю.**

Черновицкий торгово-экономический институт  
Киевского национального торгово-экономического университета

## **ПОНЯТИЕ СРЕДЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **Аннотация**

В статье раскрыта суть и содержание внутренней и внешней сред, определены основные компоненты предприятия как внутренней системы, охарактеризованы взаимозависимость каждого ее элемента. Во второй части статьи представлены детальное распределение внешней среды и расписано все группы факторов прямого и косвенного воздействия. В итоге выявлена связь между двумя средами, взаимозависимость между ними. А также указаны основные методы анализа и мониторинга как внутренних составляющих предприятия так и влияние внешних факторов.

**Ключевые слова:** внешняя среда, внутренняя среда, миссия, цели, структура, технология, макросреда, микросреда, мониторинг, SWOT-анализ, PEST-анализ.

**Polyanko V.V., Tataryn A.Yu.**

Chernivtsi Trade and Economic Institute  
Kyiv National University of Trade and Economics

## **CONCEPT OF ENVIRONMENTAL FUNCTIONING OF ENTERPRISE**

### **Summary**

The article reveals the essence and content of the internal and external environment. Defined the main components internal system of a company, described the interdependence of each component. In the second part of the article contains detailed distribution of the external environment and painted all groups factors of direct and indirect effects. As a result, found an association between the two environments and the interdependence between them. And also outlines the methods of analysis and monitoring of both internal components of enterprise and external factors.

**Keywords:** external environment, internal environment, mission, goals, structure, technology, macro, microenvironment, monitoring, SWOT-analysis, PEST-analysis.