

Приймак Н.С., к.е.н., доцент,
завідувач кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного адміністрування
*Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського*

СЕРЕДОВИЩЕ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ДЖЕРЕЛО СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

Приймак Н.С. Середовище діяльності підприємства як джерело стратегічних змін. У статті виконано дослідження середовища діяльності підприємства як об'єкта стратегічного управління. Визначено його структуру та роль в ефективному функціонуванні системи менеджменту. Зазначено, що середовище діяльності для забезпечення ефективного управління змінами варто розглядати з погляду його поділу на зовнішнє та внутрішнє. При цьому зовнішнє середовище є продуцентом зовнішніх чинників змін, а внутрішнє – внутрішніх чинників, які здійснюють вплив на підприємство як платформу змін. У статті досліджено складники середовища діяльності та ідентифіковано його властивості.

Ключові слова: середовище діяльності, зміни, управління змінами, система менеджменту підприємства, стратегія.

Приймак Н.С. Среда функционирования предприятия как источник стратегических изменений. В статье выполнено исследование среды функционирования предприятия как объекта стратегического управления. Определены ее структура и роль в эффективном функционировании системы менеджмента. Отмечено, что среду функционирования для обеспечения эффективного управления изменениями следует рассматривать с точки зрения ее разделения на внешнюю и внутреннюю. При этом внешняя среда является продуцентом внешних факторов изменений, а внутренняя – внутренних факторов, оказывающих влияние на предприятие как платформу изменений. В статье исследованы составляющие среды деятельности и идентифицированы ее свойства.

Ключевые слова: среда функционирования, изменения, управление изменениями, система менеджмента предприятия, стратегия.

Priymak N.S. The environment of the enterprise as a source of strategic change. The article made a study of the environment of the enterprise functioning as an object of strategic management. Defined its structure and role in the effective functioning of the management system. It was noted that the environment of functioning with the aim of ensuring effective change management should be considered from the point of view of its separation into external and internal. At the same time, the external environment is the producer of external factors of change, and the internal is the internal factors affecting the enterprise as a platform for change. The article investigated the components of the environment of activity and identified its properties.

Key words: operating environment, changes, change management, enterprise management system, strategy.

Постановка проблеми. Теорія менеджменту діяльність підприємства розуміє як функціонування відкритої системи, що активно взаємодіє із зовнішнім середовищем, використовуючи його ресурси та можливості для перетворення їх на власний прибуток чи будь-який інший вид ефекту. Таке розуміння умов діяльності доводить життєву необхідність для підприємства враховувати всі складники середовища діяльності для ефективного управління змінами під час реалізації та провадження змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні науковці середовище діяльності підприємства висвітлюють із багатьох точок зору, використовуючи його базис для дослідження економічних та управлінських процесів та явищ. Аспекти аналізу та оцінки впливу середовища діяльності на функціонування підприємств досліджено в наукових працях україн-

ських та іноземних учених, серед яких: В.А. Василенко, О.С. Віханський, Л.С. Довгань, О.С. Кузьмін, В.Д. Немцов, А.П. Міщенко, М. Портер, М. Мескон, Т.І. Ткаченко, З.С. Шершньова, З.П. Румянцева, В.Д. Шапіро, Д.Б. Чупрова, С.Г. Дзюба, І.Ю. Гайдай, І.З. Савчин О.П. Романко та ін.

Попри значну дослідженість із боку науковців аспектів взаємодії підприємства та середовища діяльності недостатньо дослідженим є аспект вивчення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища як джерел стратегічних змін у діяльності підприємства та функціонуванні системи менеджменту. Саме цей напрям дослідження буде нами реалізовано.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження та структуризація середовища діяльності підприємства для ідентифікації зовнішніх та внутрішніх чинників стратегічних змін для підприємства.

Виклад основних результатів. Діяльність переважної більшості сучасних підприємств України незалежно від їх галузевої належності, форми власності чи організаційної форми визначається активною взаємодією із середовищем функціонування. Якість такої взаємодії та швидкість реакцій на зміни у середовищі діяльності визначають не тільки економічний та ринковий успіх підприємства, а й сам факт його існування у довгостроковій перспективі.

Класична теорія менеджменту наголошує, що сучасне підприємство може існувати тільки в умовах концепції відкритого функціонування (підприємство є відкритою поліструктурною системою), в основу якої покладено безперервну взаємодію всіх ланок підприємства із суб'єктами середовища різного рівня. Така взаємодія є:

- двостороннім процесом, який заснований на теорії обміну;
- актом матеріального та нематеріального обміну одночасно;
- не завжди вимірюваною кількісно;
- розірваною в часі та просторі;
- джерелом розвитку та деградації підприємства одночасно;
- каталізатором змін за постійного тяжіння до процесів стагнації;
- причиною змін стадій життєвого циклу підприємства.

Загалом середовище діяльності окремого підприємства, згідно з ієрархічною моделлю середовища, складається з трьох рівнів:

1. внутрішнє середовище як сукупність чинників, які формують його довгострокову прибутковість (збитковість) і перебувають під безпосереднім впливом і контролем підприємства;

2. мікросередовище підприємства (проміжне середовище, середовище завдань, бізнес-середовище тощо) як сукупність чинників, які формують його довгострокову прибутковість (збитковість) і безпосередньо впливають на досягнення ним своїх цілей;

3. макросередовище підприємства (загальне чи далеке середовище) як сукупність чинників, які формують його довгострокову прибутковість (збитковість) і на які підприємство не може впливати взагалі або має незначний вплив. Макро- і мікросередовище підприємства утворюють його зовнішнє середовище [3].

На нашу думку, діяльність сучасного підприємства в умовах турбулентності економіки України здійснюється в умовах взаємного впливу середовища двох типів, яке визначається за принципом керованості чинників, які його формують:

- зовнішнього середовища;
- внутрішнього середовища.

Зовнішнє середовище – це середовище некерованого (відносно системи менеджменту підприємства) впливу, яке виступає джерелом можливостей та загроз для існування та розвитку підприємства.

До складу цього рівня середовища нами пропонується включати так зване проміжне середовище, чи бізнес-середовище, оскільки з погляду теорії управління змінами воно є переважно джерелом дестабілізуючих змін.

Зовнішнє середовище формують такі групи чинників:

1. Економічні – це чинники, які визначають вплив економічних процесів стратегічної зони господарювання підприємства на його умови функціонування та режим використання стратегічного потенціалу та стратегічних ресурсів, які є в наявності. До них відносять: загальний стан економіки, рівень ВВП та ВНП, темп інфляції, ставки податків, валютні курси, ставки за кредитами, їх доступність і т. ін. Ці чинники переважно мають безпосередній вплив на економічні результати функціонування підприємства, його рентабельність, інвестиційну привабливість. Вони генерують зміни, які є джерелом можливостей та загроз, перш за все, фінансового характеру.

2. Політичні – це група чинників, зумовлена розстановкою та співвідношенням політичних сил у країні базування чи в країні, яка підпадає під ареал стратегічних інтересів підприємства. Як правило, політичні чинники є результатом лобювання інтересів певних політичних сил (партій). До них відносять: розстановку політичних сил, відносини між діловими колами та урядом, рівень політичної стабільності тощо. Чинники цієї групи, як правило, є джерелом якісних змін у діяльності підприємства, їхній вплив не є уречевленим, але вони визначають т. зв. «атмосферу змін».

3. Правові – група чинників, які визначають рівень законодавчих та правових обмежень діяльності підприємства та реалізації змін. Ці чинники визначають легітимність змін та правові наслідки від їх реалізації чи не реалізації. До них належать: зміни податкового законодавства, рівень законодавчого регулювання економіки взагалі та діяльності підприємства зокрема, правовий режим діяльності, відносини власності і т. ін.

Слід зазначити, що групу правових та політичних чинників деякі науковці об'єднують в одну групу (політико-правові чинники), що, на нашу думку, у реаліях діяльності підприємств України не є доцільним, оскільки вони генерують різні рівні змін, які здебільшого не є пов'язаними між собою.

4. Конкуренція – це група чинників, яка визначає боротьбу між економічними суб'єктами за найбільш вигідні умови діяльності у стратегічній зоні господарювання підприємства. Дана група чинників пов'язана з такими поняттями, як «ринок» та «товарне виробництво», та представлена: кількістю підприємств-конкурентів на всіх ланках здійснення господарської діяльності та виробництва і реалізації продукції, типом ринку, інструментами та засобами конкурентної боротьби, режимом взаємодії між попитом та пропозицією і т. д. [2]. Конкуренція є

джерелом постійних змін у діяльності підприємства, а також їх перманентним каталізатором. Як чинник зовнішнього середовища конкуренція є найбільш непередбачуваним та динамічним складником.

5. Технологічні – це чинники, які визначають рівень розвитку техніки та технологій у стратегічній зоні господарювання підприємства, а також розвиток родинних та підтримуючих галузей та стадії життєвого циклу в них. Стосовно цієї групи чинників слід зазначити, що вона не є суто механістичною, а до її складу належать такі чинники: піар-технології, інформаційні, технології менеджменту тощо. Сьогодні ці чинники генерують не тільки зміни у виробничому циклі виготовлення продукції, а й зміни технологій менеджменту підприємства та технологій систем його забезпечення.

6. Соціально-культурні – це чинники, які визначають ментальні особливості ведення бізнесу та реалізації кінцевого продукту підприємства на цільових ринках. До них належать: рівень соціальної напруженості в країні, регіоні тощо, культурні традиції, релігійні тенденції, соціальна активність населення, рівень соціальної свідомості населення тощо. Ця група чинників хоча й генерує зміни, але вона також визначає опір змінам та інструменти його подолання.

7. Демографічні – група чинників, які створюють тип споживача та рівень його можливостей щодо придбання кінцевого продукту чи участі в технологіях. До них належать: чисельність населення у стратегічній зоні господарювання, гендерна структура населення, рівень доходів населення, міграційні тенденції, середня тривалість життя, спосіб життя тощо. Демографічні чинники можуть виступати як джерелом змін, так і інструментом їх реалізації та інструментом подолання опору змінам.

8. Група міжнародних чинників – це чинники, які визначають позиції підприємства та країни базування в міжнародному просторі. Помилково вважати, що ці чинники мають вплив на підприємство лише у тому разі, коли воно реалізує зовнішньоекономічну діяльність. В Україні ця група чинників є переважним джерелом зовнішніх змін у діяльності всіх суб'єктів господарювання. До даної групи належать: тенденції розвитку міжнародного середовища, геополітичні відносини країн та їхніх соціально-політичних утворень, стан міжнародних ринків, сальдо експортно-імпортних операцій і т. д. [2; 5].

Зміни у зовнішніх чинниках середовища можуть бути трьох видів:

- короткострокові, з подальшим відновленням своїх якісних і кількісних критеріїв;
- довгострокові, з відновленням і поліпшенням якісних і збільшенням кількісних показників;
- короткострокові або довгострокові, без відновлення попередніх показників, іншими словами, кардинальна зміна заходів впливу зовнішнього чинника на управління підприємством.

Отже, зміни, що постійно відбуваються під впливом зовнішнього середовища, змушують змінюватися і підприємства [6].

Внутрішнє середовище – це середовище керуваного впливу (відносно системи менеджменту підприємства), яке є джерелом формування, нарощування та реалізації стратегічного потенціалу підприємства. Це джерело ресурсів, яке зумовлює готовність до змін та визначає успіх провадження змін. При цьому обмеженість ресурсів, які є в наявності у підприємства, визначає альтернативний характер їх використання, а отже, альтернативний характер провадження змін і ухвалення господарських рішень, які із цими змінами пов'язані.

Внутрішнє середовище представлено такими складниками:

- кадровий – формує кадровий стратегічний потенціал підприємства, є суб'єктом та об'єктом змін на підприємстві одночасно;
- виробничий – представлений матеріальними та нематеріальними активами підприємства, які є основою потенціалу основних засобів та нематеріальних активів підприємства, фактично та потенційно задіяних у виробничому процесі;
- фінансовий – представлений потенціалом оборотних активів та інвестиційним потенціалом підприємства. Він є як суб'єктом, так і об'єктом змін, а також може виступати як джерело фінансування змін;
- науково-дослідний та дослідно-конструкторський – представлений сформованим, реалізованим та нереалізованим інноваційним потенціалом підприємства. Цей складник внутрішнього середовища підприємства є джерелом та ініціатором змін на підприємстві, потенційним носієм інформації про зміни та можливі сценарії їх упровадження;
- маркетинговий – це сукупність маркетингових ресурсів, які підприємство використовує для розвитку загального ринку діяльності та його окремих стратегічних сегментів ринку;
- логістичний – визначає ефективність переміщення в просторі та руху в певні часові проміжки ресурсів підприємства;
- організаційно-управлінський – забезпечує ефективну взаємодію всіх складників внутрішнього середовища та ефективність реалізації менеджменту змін на підприємстві;
- інформаційний – забезпечує ефективні інформаційні потоки та комунікаційні зв'язки підприємства [5, с. 599].

Важливим аспектом управління змінами є гнучкість середовища функціонування відносно до передбачуваності змін: зовнішнє середовище та чинники, що його формують, є джерелом абсолютно непередбачуваних змін, прогнозованих змін (надійність прогнозів може бути різною) та джерелом ризиків низької ефективності змін. Внутрішнє середовище – середовище планових змін, передбачуваних змін та змін, ризик виникнення яких може бути абсолютно

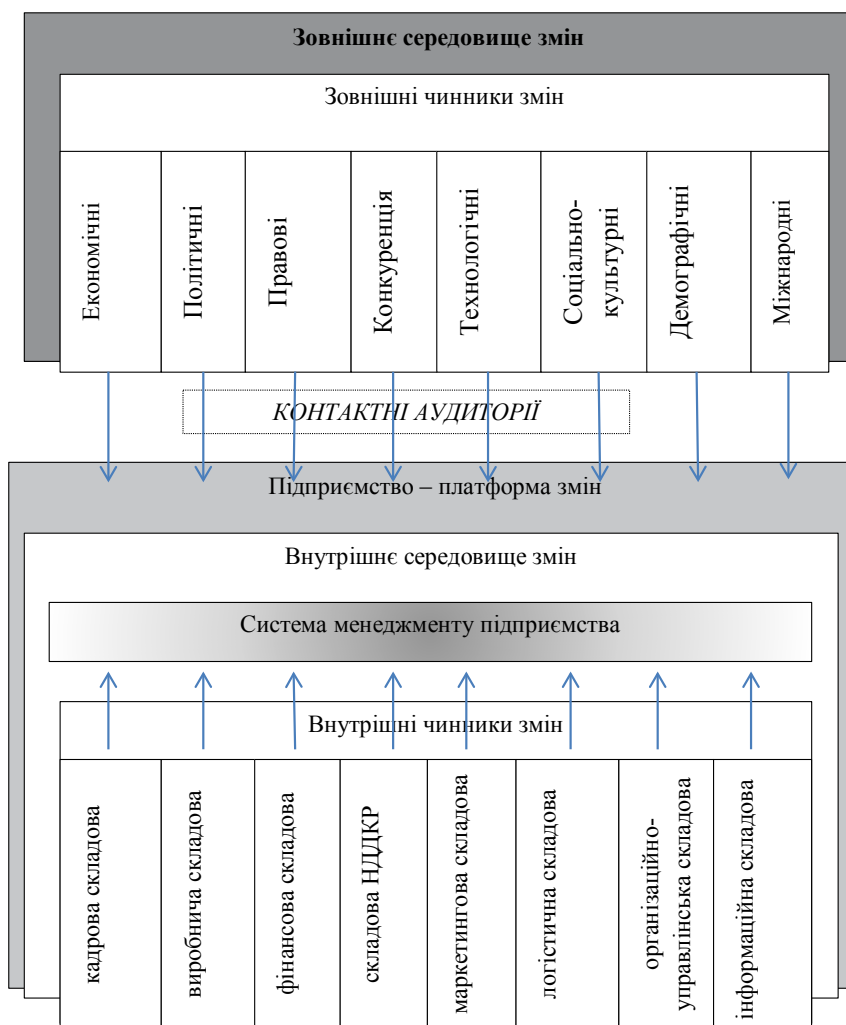


Рис. 1. Середовище змін підприємства

відомим, а отже, може бути усунутий. Звичайно, незалежно від рівня середовища походження можуть виникнути абсолютно непередбачені та некеровані, руйнівні зміни, але у разі внутрішнього середовища ймовірність їх виникнення є мінімальною (звичайно, в умовах ефективного менеджменту змін).

Узагальнення ролі середовища діяльності у стратегічних змінах діяльності підприємства дало змогу виокремити такі його властивості:

- поліструктурність – середовище діяльності підприємства (середовище змін) має складну структуру, до нього належать складники, які, своєю чергою, поділяються на низку елементів;
- динамічність – усі складники середовища діяльності підприємства знаходяться у постійному русі, не є статичними, самі підкорені змінам;
- інтегральність – оцінювання середовища діяльності підприємства не може здійснюватися за одним параметром чи за однією ознакою, а обов'язково потребує застосування інтегрального показника;
- релевантність – означає, що вивчення середовища діяльності має відбуватися лише в умовах певного підприємства, яке є платформою змін;

- системність – передбачає врахування усієї сукупності складників зовнішнього середовища, а також взаємозв'язки між ними та взаємовпливи;

- порівняльність – вплив середовища діяльності визначається та досліджується порівняно з іншими суб'єктами господарювання, що дає змогу оцінити ефективність стратегічного управління змінами;

- наявність «ефекту доміно» – зміни одного параметру чи складника середовища діяльності призводять до змін інших параметрів середовища та їхніх складників;

- невизначеність – характеризується неповнотою та неточністю інформації про середовище діяльності підприємства. Навіть під час аналізу внутрішнього середовища невизначеність має місце, оскільки стовідсоткової впевненості про стан всіх ресурсів та складників внутрішнього стратегічного потенціалу і напрямів їх динаміки у підприємства не може бути;

- комунікабельність – визначається рівнем взаємодії між складниками середовища діяльності в ході змін.

Складний характер середовища діяльності підприємства та безперервність змін середовища

діяльності всіх рівнів дають змогу виокремити структуру середовища діяльності (рис. 1).

З рис. 1 видно, що середовище діяльності підприємства є середовищем змін. Воно складається із зовнішнього середовища змін та внутрішнього середовища змін. При цьому підприємство є платформою змін.

Зовнішнє середовище як носій зовнішніх чинників змін здійснює вплив на діяльність підприємства (платформи змін). Як ініціатор змін, зовнішнє середовище продукує зовнішні чинники змін.

Внутрішнє середовище є носієм внутрішніх чинників змін, які передусім впливають на систему менеджменту підприємства, продукуючи внутрішні чинники змін. При цьому саме підприємство як платформа змін внутрішні чинники змін може використовувати й як можливості для системи менеджменту підприємства для реакції на зовнішні зміни, й як продуценти змін.

Також варто відзначити, що взаємодія між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства відбувається через систему контактних аудиторій, до складу яких належать ЗМІ, постачальники сировини та матеріалів, посередники, гуртові компанії, аутсорсингові фірми, консалтингові фірми, а також споживачі. Контактні аудиторії, за своєю сутністю, не є «чистими» каталізаторами змін, але вони виступають як інформаційні посередники щодо можливостей/необхідності змін.

Зазначена структура середовища змін притаманна всім підприємствам незалежно від їх стану,

правової форми організації та форми власності, що дає змогу системі менеджменту структурувати чинники змін для напрацювання стратегічних інструментів управління змінами.

Висновки. Зовнішнє середовище – це середовище некерованого (відносно системи менеджменту підприємства) впливу, яке виступає джерелом можливостей та загроз для існування та розвитку підприємства.

Внутрішнє середовище – це середовище керованого впливу (відносно системи менеджменту підприємства), яке є джерелом формування, нарощування та реалізації стратегічного потенціалу підприємства. Це джерело ресурсів, яке зумовлює готовність до змін та визначає успіх провадження змін. При цьому обмеженість ресурсів, які є в наявності у підприємства, визначає альтернативний характер їх використання, а отже, альтернативний характер провадження змін і ухвалення господарських рішень, які із цими змінами пов'язані.

Узагальнення ролі середовища діяльності у стратегічних змінах діяльності підприємства дало змогу виокремити такі його властивості: поліструктурність; динамічність; інтегральність; релевантність; системність; порівняльність; наявність «ефекту доміно»; невизначеність; комунікабельність. Конкретний вплив та прояв середовища діяльності підприємства в процесі стратегічних змін визначає стратегічні інструменти управління змінами підприємства.

Список літератури:

1. Васильців Т.Г., Пасічник М.Б. Чинники та джерела загроз економічній безпеці підприємства. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2008. Вип. 18.10. С. 128–135.
2. Дзюба С.Г., Гайдай І.Ю. Загальна характеристика зовнішнього середовища функціонування підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 1. С. 144–156.
3. Драчева Е.Л., Юликов Л. И. Менеджмент: практикум: учеб. пособие для студ. учреждений сред. проф. образования; 3-е изд., стер. М.: Академия, 2013. 304 с.
4. Павлюк Т.І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. *Економіка і суспільство*. 2016. № 6. С. 8–13.
5. Савчин І.З., Романко О.П. Внутрішнє і зовнішнє середовище впливу на економічну стійкість нафтогазових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 8. С. 598–602.
6. Ковбатюк М.В., Беник Н.Г. Вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на процес функціонування та адаптації. *Водний транспорт*. 2016. Вип. 2. С. 101–108.