

СПРОЩЕНА МОДЕЛЬ СТРУКТУРИ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Розроблено методичні засади визначення потенційних факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовищ на систему менеджменту організацій, що дозволило побудувати найпростішу модель з відображенням структури таких факторів. Проведено загальний опис підсистем, елементів та чинників, які визначають умови та можливості функціонування системи організацій у ринковому середовищі. Визначено подальші шляхи вдосконалення підходів до якісного аналізу чинників середовищ

Постановка проблеми. Зовнішнє середовище сучасного бізнесу вітчизняних підприємств містить у собі надзвичайно велику кількість чинників, які прямо чи опосередковано впливають на їх діяльність та визначають рівень ефективності їхнього підприємництва. У більшості випадків, залежно від сфери господарської діяльності підприємства, масштабів його бізнесу та структури ринку, в якому воно функціонує, визначаються якісні параметри середовища, зокрема, – це його складність, що обґрунтовується кількістю факторів ринку та ступенем їх впливу на суб'єкти підприємництва; рухливість (динамічність), яка відображає ступінь або швидкість змін у середовищі, та невизначеність, яка залежить від наявності тієї інформації, якою володіє певне підприємство. Обсяги, достовірність та своєчасність інформації про певний стан ринкових обставин (факторів) визначають межі визначеності чи невизначеності кола управлінських рішень ведення бізнесу. Отже, вплив зовнішнього середовища на підприємство є однозначним, однак сила сприйняття чи протидія впливу визначається його внутрішніми якісними параметрами.

Організація повинна відбивати зовнішнє середовище. Вона повинна швидко дізнаватися про всі його зміни, уявляти їхнє значення, вибирати найкращу відповідну реакцію, що сприятиме досягненню її цілей, ефективно реагувати на вплив середовища [11, с. 18].

Уміння протистояти негативному впливу численних зовнішніх факторів полягає перш за все у їх визначенні та ідентифікації, що можливе за рахунок дієздатності системи менеджменту організацій. У визначенні дієздатності ми включаємо всю наявність внутрішніх чинників організації, їх якісний потенціал.

Зважаючи на вищезазначене, постає важлива проблема у відборі основних чинників, що є характерними для кожного з середовищ організації.

Стан вивчення проблеми. Сьогодні існує велика кількість різноманітних праць, присвячених визначенню факторів впливу на організації та способам їх ідентифікації. До найбільш поширених методів виявлення та оцінки ступеню вагомості потенційних чинників слід віднести наступні: якісна оцінка факторів, яка на перший погляд є простим методом, однак з іншого боку, вимагає ретельного вивчення великої кількості різноманітної інформації, її обробки та зведення у відповідні бази даних. До неї ми можемо віднести SWOT-аналіз – інструмент управлінського аналізу для попередження кризової ситуації підприємства [3, с. 3]; картографування – це процес збору та структурування інформації про зовнішнє оточення [7; 16]; ПЕСТ-аналіз, що полегшує менеджерам оцінку впливу чинників зовнішнього середовища на стратегію організації [9, с. 132-133], а також інші підходи з використанням табличного і графічного ілюстрування

отриманих даних. Окрім якісного аналізу факторів середовищ організації, застосовують також і їх кількісне оцінювання, яке дозволяє виміряти ймовірний ступінь наслідку певного фактора в числовому вимірі. Сьогодні науковцями розроблено велику кількість різноманітних підходів, що мають певні етапи та методики оцінювання потенційних чинників, однак для практиків їх застосування є складним.

Тому, враховуючи вищезазначене, **метою статті** є побудова на основі якісного аналізу спрощеної моделі структури основних факторів системи менеджменту організацій, яка дозволяє відобразити важливі складові їх внутрішнього середовища та основні потенційні чинники зовнішнього, які обумовлюють умови функціонування практично кожної соціально-економічної системи.

Аналіз останніх досліджень та публікацій доводить, що питанням вивчення внутрішнього середовища організаційної системи, підсистем організацій та їх зовнішнього оточення присвячено велику кількість праць як вітчизняних, так і закордонних науковців. Серед них перш за все варто відзначити класиків менеджменту, які зробили вагомий внесок у розвиток зазначеної проблеми, таких як Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. (найбільш відома в Україні і за кордоном позиція щодо виокремлення чинників внутрішнього середовища), Лівітт Г. (теорія “діаманту”), Пітерс Т., Уотермен Р. (модель “7-S”), Бодді Д., Пейтон Р. (цікавий підхід до формування внутрішнього середовища організації). Одним із сучасних підходів до виокремлення внутрішніх змінних, що мають інтегративне значення, є підхід Поршнева А., Румянцевой З., Саломатіна Н. Не менш важливими в досліджуваній проблематиці є сучасні доробки Гріфіна Р., Діденка В., Мошека Г., Гомби Л., Піддубної Л., Монастирського Г., Осовської Г., Яцури В., Бесєдіна М., Нагаєва В., Хміля Ф. та ін.

Незважаючи на важливі та вагомі внески у вивчення даної проблеми, все ще поза увагою дослідників залишається розробка комплексних моделей основних факторів впливу середовищ на системи менеджменту організацій.

Викладення основного матеріалу дослідження. Особливістю нашого підходу до побудови спрощеної моделі основних факторів впливу середовищ на системи менеджменту організацій є дослідження існуючих класифікаційних підходів щодо визначення останніх. Тому, беручи до уваги загальноприйнятий підхід, який полягає в тому, що ключові фактори успіху організації перебувають у двох сферах – зовнішній та внутрішній, – проаналізуємо структуру факторів кожної, визначену різними науковцями (табл. 1-2). Крім того, фактори зовнішнього середовища поділяють також на дві основні групи – мікро- і макросередовище, або прямої і непрямой дії (табл. 1).

Таблиця 1. Наукові підходи до класифікації факторів впливу зовнішнього середовища організації

Автор, посилання	Фактори прямої дії								Фактори непрямой дії						
	Постачальники	Споживачі	Конкуренти	Місцеві та урядові органи, закони	Засоби масової інформації	Союзи і товариства за інтересами	Акціонери	Торгові підприємства	Економічні	Політичні	Нормативно-правові	Соціально-культурні	Природні	Міжнародні події	Науково-технічні
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф., [8, с. 131]	+	+	+	+		+			+	+		+		+	+
Гріфін Р., Яцура В., [4, с. 56-60]	+	+	+	+			+		+	+	+				+
Бесєдіна М., Нагаєв В., [2, с. 50-55]	+	+	+	+					+	+		+		+	+

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Хміль Ф., [12, с. 144-150]	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Осовська Г., Осовський О., [11, с. 19-22]	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Мошек Г., Гомба Л., Піддубна Л., [10, с.92-100]	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Яковенко В., [15, с. 18-19]	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Монастирський Г., [9, с. 123-129]	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Діденко В., [5, с. 115-116]	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Найчастіше виокремлені фактори:	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Виходячи з даних вищеприведеної табл.1, варто зазначити, що в різний час у наукових дослідженнях зазначених авторів спостерігається деяка відмінність підходів у визначенні найбільш важливих факторів зовнішнього середовища організацій. Проте з поданої

кількості чинників 9 були зазначені практично кожним науковцем. Тому при побудові спрощеної моделі факторів впливу системи менеджменту організацій саме вони увійдуть у перелік найважливіших чинників зовнішнього середовища.

Таблиця 2. Наукові підходи до класифікації факторів впливу внутрішнього середовища організацій

Автор, посилання	Елементи (ситуаційні фактори) всередині організації									
	Бізнес-процеси	Ресурси	Технології	Люди (кадри)	Влада	Структура	Культура	Соц.-псих. клімат	Цілі	Завдання
Бодді Д., Пейтон Р., [9, с. 119]	+		+	+	+	+	+		+	
Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., [8, с. 128-129]		+	+	+		+			+	+
Гріфін Р., Яцуря В., [4, с. 60-73]			+	+	+		+			
Беседін М., Нагаєв В., [2, с. 50]			+	+		+			+	+
Хміль Ф., [12, с. 141-145]			+	+		+		+	+	+
Осовська Г., Осовський О., [11, с.24-28]			+	+		+			+	+
Мошек Г., Гомба Л., Піддубна Л., [10, с.87-90]			+	+		+	+		+	+
Яковенко В., [15, с. 18]		+	+	+		+			+	+
Монастирський Г., [9, с. 120-122]	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Діденко В., [5, с. 15]	+		+	+		+			+	
Найчастіше виокремлені фактори:			+	+		+			+	+

За результатами табл. 2, найбільш часто зазначеними елементами внутрішнього середовища організацій є технології, люди, організаційна структура, цілі та завдання. Отримана класифікація елементів характеризує структуру системи менеджменту організацій, зокрема вона відображає наявність певної структури, що уособлює людський фактор, який за допомогою технологій здатний досягати визначених цілей та завдань організації.

Властивості елементів визначають їхнє місце у внутрішній організації системи, розвиваються і функціонують у межах системи, тобто є її структуроутворюючою частиною [14, с. 26].

У соціально-економічних системах виокремлюють певні комплекси елементів – підсистеми. Як елемент системи підсистема, у свою чергу, є системою щодо її складових. Отже, підсистема – це частина системи, що має характерні риси і виокремлена за певними ознаками. Незважаючи на те, що вона взаємопов'язана з іншими частинами системи, її можна розглядати як самостійну систему [14, с. 25].

Наприклад, Монастирський Г. [9, с. 120] зазначає, що внутрішнє середовище організації – це все те, що знаходиться всередині неї, сформоване матеріально-технологічною, фінансово-економічною та соціально-психологічною підсистемами.

Шморган Л. [14, с. 26] на підприємствах виокремлює такі провідні підсистеми, як виробнича, технологічна, технічна, інформаційна, соціальна, просторова, управлінська.

Мошек Г., Гомба Л., Піддубна Л. зазначають, що система складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем – соціальної, матеріально-технічної, інформаційної, структури управління, технологічної та фінансово-економічної, за допомогою яких здійснюється процес управління та досягнення цілей усієї системи [10, с. 67-86].

Здійснення загальної мети або набору цілей у першу чергу досягається за допомогою процесу управління, що передбачає узгоджені дії відповідних рівнів існуючих підсистем організації. Як відомо, для координації дій має бути спеціальний орган, що реалізує функцію управління. Тому в будь-якій організації виділяють керуючу та керовану частини (підсистеми) [9, с. 161; 10, с. 63; 11, с. 14; 12, с. 15; 14, с. 23]. Керуюча підсистема, або адміністративно-управлінський апарат – це частина соціальної складової організації, яка впливає на інші складові шляхом реалізації функцій управління. Кінцевим продуктом керуючої підсистеми є інформація, що

забезпечує процес взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління. Потоки інформації являють собою керуючі впливи і повідомлення щодо стану керованого об'єкта. Як варіант, управління може бути вираженим процесом обміну видами діяльності, що нормалізує систему і приводить її в стан динамічної рівноваги під впливом факторів зовнішнього середовища. Керівна ж ланка є необхідним елементом будь-якої організації; це різні функціональні підрозділи, що зайняті забезпеченням трансформаційного процесу.

Отже, система – це об'єднання компонентів і елементів в інтересах досягнення бажаної мети. Компоненти і елементи різних систем відрізняються кількістю, розмірами, властивостями, але не призначенням у складі системи. До того ж від якісних параметрів кожної залежатиме ефективність (швидкість, точність, надійність) функціонування системи організації в цілому. Тому, беручи до уваги результати дослідження, не претендуючи на повний їх перелік, на рис.1 ми відобразили основні чинники середовища менеджменту організацій, що визначають умови, в яких вона функціонує (зовнішнє середовище), і її здатність (відібрана структура якісних властивостей основних внутрішніх елементів) пристосуватися до них.

Аналізуючи дані приведеної моделі, охарактеризуємо окремі її елементи та підсистеми.

Як вже зазначалося вище, ефективність функціонування системи визначається якісними параметрами її елементів та підсистем. Зокрема, зупиняючись на керуючій та керованій підсистемах, варто зазначити, що головними їх параметрами є фах, навички, досвід, професійні вміння, особисті якості, бажання працювати та розвиватися, здатність сприяти вплив або керувати, тобто працювати в системі тощо.

Щодо підсистем системи менеджменту, то тут варто зазначити наступне.

Фінансово-економічна підсистема забезпечує розробку і реалізацію процесів з формування, розподілу і використання фінансових ресурсів підприємницьких структур і організацій, оптимізації обігу їх грошових коштів. У групі функцій даної підсистеми як спеціальної сфери управління підприємством виділяють наступні: формування активів та фінансової структури капіталу, управління оборотними та необоротними активами, інвестиціями, формуванням власних фінансових ресурсів, залученням позикових коштів та фінансовими ризиками.

Сукупність усіх складових процесів управління і керівництва, пов'язаних з людськими відносинами і вирішенням проблем, що виникають між людьми в організації, становить її соціально-психологічну підсистему, яка у свою чергу включає такі підсистеми, як "людина-техніка (технологія)", "людина-колектив", "людина-людина" [14, с. 349].

Інформаційна підсистема визначає сукупність інформації, апаратно-програмних і технологічних засобів, засобів комунікацій, баз та банків даних, методів процедур обробки даних, персоналу управління, які організують процес збирання, передавання, оброблення і накопичування інформації для підготовки і прийняття ефективних управлінських рішень [1, с. 9].

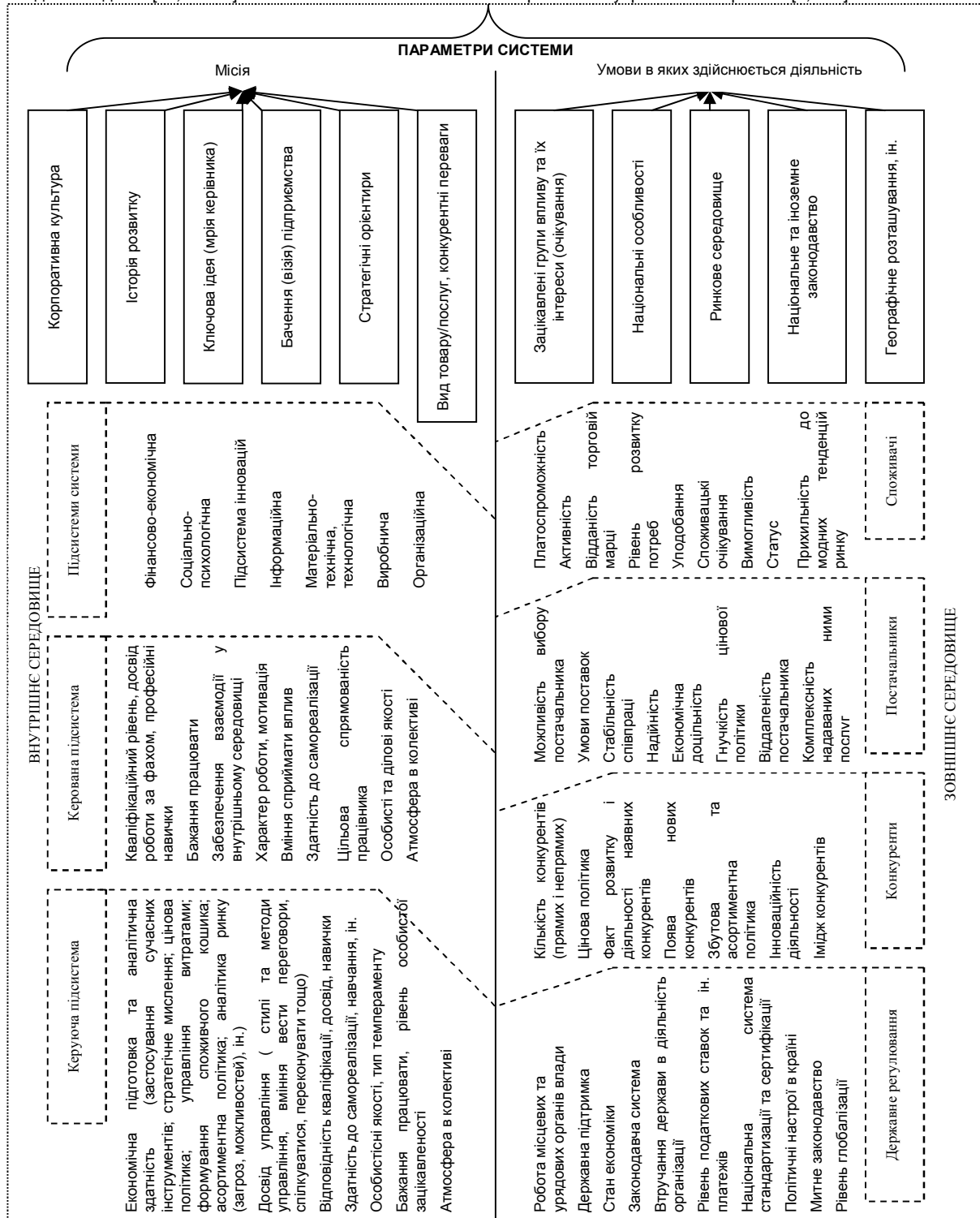


Рис. 1. Спрощена модель основних факторів впливу на систему менеджменту організації

Матеріально-технічна підсистема відображає рівень автоматизації робочих місць менеджерів та робітничого персоналу, виробничого та технологічного устаткування. Чим вищий рівень оснащення, тим краща продуктивність праці кадрів, вища якість виробленого ними продукту, або оперативність, точність та ефективність управлінських процесів.

Організаційна підсистема повинна відображати: 1) мету та стратегію розвитку підприємства; 2) оптимальний поділ праці між органами управління і окремими працівниками; 3) достатній обсяг повноважень менеджерів для виконання своїх функцій; 4) головні аспекти зовнішнього та внутрішнього середовища; 5) рівень укомплектованості структури відповідним персоналом. Відповідно, її ефективність

залежить від дотримання принципів побудови структури організації, її гнучкості, інноваційного спрямування та швидкості реакції на зміни в оточуючому середовищі.

Оскільки головним функціональним призначенням будь-якої соціально-економічної системи є певний очікуваний результат (мета, або місія), то нами у верхині приведеної моделі (рис. 1) було розкрито структуру додаткових внутрішніх елементів, які визначають її першочергові ознаки.

Наприклад, згідно з визначенням Г.Л. Хаєта [6], "корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників". Варто зазначити, що час діяльності організації можна вважати її історичним розвитком, який формує хронологію подій від моменту започаткування бізнесу і до певного моменту. Таким чином, цей фактор є визначальним при формулюванні змісту місії організації, оскільки дає змогу побачити особливі та базові аспекти ведення бізнесу.

Ключова ідея та бачення – це індивідуальні особливості бажаного стану організації в певному часовому просторі, які задаються вищим керівництвом. Головним аспектом даних елементів місії є їх тісне узгодження із зовнішніми факторами системи (наприклад, запитом споживачів).

Стратегічні орієнтири – це збалансоване поєднання бажаних ідей з вимогами зовнішнього середовища та внутрішніми можливостями. Результатом стратегічних орієнтирів є цілі організації, які мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними (реальними), орієнтованими на результат, визначеними в часовому просторі.

Кожна соціально-економічна система в кінцевому результаті отримує той чи інший результат, який створюється за рахунок виходу в зовнішнє середовище її товарів чи послуг. Обсяги реалізації продукту системи та його конкурентоспроможність відображають її адаптаційну спроможність до умов ринку, в якому вона функціонує.

Наступним у моделі факторів (рис. 1) нами було подано якісну структуру окремих чинників зовнішнього середовища, які визначають умови функціонування організації. Серед великої кількості різноманітних чинників нами було відібрано лише окремі з них (табл. 2). Особливими з них є: 1) державне регулювання, що визначає правове поле умов функціонування суб'єктів підприємництва; 2) конкуренти – суб'єкт ринку, який можна розглядати як потенційний "стимулятор" саморозвитку, саме конкуренти змушують топ-менеджмент організації більше зосереджувати свої зусилля на вивченні ринку, оперативніше приймати рішення, вводити інновації та вдосконалюватися з усіх боків (продукт, система загалом); 3) споживачі – особливий ринковий суб'єкт, для якого спрямовані усі виробничі зусилля організації, від задоволення останнього залежатиме стабільність функціонування організації, її статки та подальший розвиток; 4) постачальники – важливий ринковий елемент виробничого процесу організації, їх надійність та економічна "привабливість" (ціна, місце розташування, асортимент та якість послуг) визначають ефективність виробничого менеджменту, а отже, і рентабельність бізнесу загалом.

Окрім зазначених прямих факторів зовнішнього оточення, нами було розглянуто й окремі загальні умови середовища.

Оскільки будь-яке підприємство чи організація, окрім задоволення власних інтересів, мають задовольняти потреби ринку, то урахування інтересів зацікавлених груп є очевидним. Своєрідність їх інтересів однозначно ґрунтується на національних особливостях суспільства. Такі елементи національних особливостей, як культурні звичаї та традиції, релігійні вподобання, статуси, сім'я тощо, значною мірою визначають характер товарів та послуг (якість, дизайн, смаки, упаковка, реклама та ін.).

Дуже близькою до національних особливостей є географічне розташування самого підприємства і країни загалом. Перебування України та низки сусідніх державах у складі Радянського Союзу історично вибудувало в них типові культурні та господарські традиції і звичаї. Ми успадкували не лише постіндустріальний характер бізнесу, але й частинки системи господарських зв'язків (наприклад, нафтопроводи, електростанції, транспортні комунікації, сировинні бази тощо). Потенційність останніх значною мірою формує рівень економіки та можливості розвитку бізнесу окремих організацій зокрема.

Залежно від виду діяльності, масштабів та географії комунікацій суб'єктів господарювання, визначаються правові межі їх функціонування. Відповідно основна роль законодавчих актів – це регламентування їх діяльності, окреслення прав та відповідальності учасників організації чи підприємств, визначення обмежень та можливостей їх розвитку тощо.

Ринкове середовище – це основний регулятор, який визначає що, коли, як, скільки і для кого треба виробляти або яку послугу надавати. Ринок дає змогу розглянути такі аспекти, як економічну та політичну ситуацію в країні та за її межами; рівень правового захисту, якість життя, демографічний стан, ставлення людей до роботи, НТП та можливість удосконалення техніки і технології тощо. Відповіді на ці та інші запитання дають можливість визначитися з ідеєю, яка б узгоджувалася з потребами ринку, сформувати бачення щодо положення підприємства у майбутньому та сформулювати зміст місії організації [6].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Резюмуючи все вищевикладене можемо зазначити, що складне за характером функціонування зовнішнє середовище вітчизняного бізнесу вимагає від українських практиків особливої уваги до якості їхніх систем менеджменту, ефективної роботи кожної їх складової, взаємозв'язку та координації. Чинники зовнішнього оточення організації диктують вимоги щодо устрою та розвитку останніх. Лише за рахунок найбільш повної поінформованості про особливості ринку, його сектори, учасників, стан та загальні вимоги, підприємство спроможне найбільш оптимально підійти до процесу адаптації, тобто успішного розвитку в кращому випадку чи утримання позицій у гіршому.

Сукупність результатів досліджень дозволяє діагностувати цікаву дослідницьку сферу – на основі спрощеної моделі факторів впливу з використанням комп'ютерної техніки будувати моделі багаторівневих ієрархічних структур інформації про потенційні чинники організації.

Список використаної літератури:

1. Батюк А. Є. та ін. Інформаційні системи в менеджменті: Навчальний посібник / А. Є. Батюк, З. П. Двудіт, К. М. Обельовська, І. М. Огородник, Л. П. Фабрі. – Львів: Національний університет "Львівська політехніка" (Інформаційно-видавничий центр "ІНТЕЛЕКТ+ "Інститут післядипломної освіти"), "Інтелект-Захід", 2004. – 520 с.
2. Бесєдін М.О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): підруч. / М.О. Бесєдін, В.М. Нагаєв. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.
3. Воронина В.М. SWOT – аналіз як сучасний інструмент дослідження в цілях антикризисного управління підприємством / В. М. Воронина, Д. В. Коварев // Антикризисний менеджмент. – 2006. – № 6. – С. 2 – 11.
4. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів: БаК, 2001. – 624 с.
5. Діденко В.М. Менеджмент: підруч. / В. М. Віденко. – К.: Кондор, 2008. – 584 с.
6. Корпоративна культура: Навч. посібник / Під заг. ред. Г.Л. Хаєта. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
7. Лукасевич І. Я. Методи анализа рисков инвестиционных проектов / И. Я. Лукасевич // Финансы. – 1998. – № 9. – С. 59 – 62.
8. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон., М. Альберт, Ф. Хедоури [пер. с англ.]: – 2-е изд. – М.: Дело, 2001. – 800 с.
9. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посіб. / Г.Л. Монастирський. – К.: Знання, 2008. – 319 с.
10. Мошек Г.Є., Гомба Л.А., Піддубна Л.П. Менеджмент підприємства: Підруч. – К.: Київ. нац. торг.-екоп. ун-т, 2002. – 317 с.
11. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: підруч. / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: Кондор, 2009. – 680 с.
12. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підруч. / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2005. – 608 с.
13. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. 2-ге вид., переробл. і доп. – К.: Кондор, 2005. – 434 с.
14. Шморган Л.Г. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Л.Г. Шморган. – К.: Знання, 2010. – 452 с. – (Вища освіта XXI століття).
15. Яковенко В.Б. Менеджмент і маркетинг: Навч. посібник – К.: Вид-во Європ. ун-ту. – 2007. – 144 с.
16. Kaplan R.S., Norton D.P. Having Trouble with Your Strategy? The Map It., Harvard Business Review, 2000, september-october, p. 167 – 176.

САВЧЕНКО ОЛЬГА РОСТИСЛАВІВНА – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту організацій і зовнішньоекономічної діяльності Рівненського інституту слов'язознавства Київського славістичного університету