

**АНАЛІЗ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИХ ПОЛОЖЕНЬ ВПЛИВУ ЧИННИКІВ
ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ОРГАНІЗАЦІЮ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ,
ЩО ЗДІЙСНЮЄ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ**

Процес входження в систему світових господарських зв'язків багато в чому залежить від якості прийняття управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Загалом сутність управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) полягає в комплексному дослідженні та моделюванні міжнародного середовища у поєднанні з налагодженою взаємодією усіх підрозділів і посадових осіб організації в інтересах продуктивного досягнення визначених зовнішньоекономічних стратегій. На сучасному етапі розвитку економічних відносин нагальним є досягнення ефективної взаємодії між внутрішнім та зовнішнім середовищем організації. Зокрема останнім часом поряд з вивченням зовнішнього середовища все більшої значущості надають внутрішньому середовищу організації, що впливає на ефективність здійснення господарської діяльності підприємства на національному та міжнародному рівні. Важливо здобути знання та навички у наступному:

вміти виділити серед існуючих переліків чинників внутрішнього середовища за різними дослідниками та науковцями саме той, що найбільш доцільний у розрізі окремо взятої організації;

знати, як саме впливає той чи інший фактор внутрішнього середовища на здійснення господарської діяльності;

мати достатні знання та навички для здійснення об'єктивного аналізу внутрішнього середовища;

вміти розподіляти вагомість впливу кожного з факторів на діяльність організації;

знаходити зв'язок між змінами внутрішнього середовища (зокрема вагомості його чинників, їх ефективності) на ЗЕД.

Отже, необхідним є наголос на продуктивному досягненні всією організацією обраних зовнішньоекономічних цілей. Це значить, що критерієм якості менеджменту зовнішньоекономічної діяльності є не лише досягнення цілей, а й адекватне використання ресурсів, продуктивність тощо, що відносяться до внутрішнього середовища. Тому обрана тема є актуальною та практично значущою.

Дослідженнями у сфері чинників внутрішнього середовища організації займалися такі вчені, як Р.З. Вечерковські, О.С. Віханський, Й.С. Завадський, Г.М. Дроздова, Е.О. Ковтун, А.І. Наумов, М.Х. Мескон, Г.В. Осовська, О.А. Осовський, З.П. Румянцева, В.Д. Шапіро, В.М.Швець, В.Г. Янчевський та інші. При аналізі досліджень вищеперерахованих робіт було розглянуто різні класифікації чинників внутрішнього середовища, які впливають на ЗЕД підприємства; їх характеристики та важелі впливу на управління організацією, що здійснює ЗЕД. Важливо зазначити, що науковці зазначають внутрішні чинники як підприємства, так і держави. В статті буде розглянуто саме чинники внутрішнього середовища підприємства.

Метою статті є вивчення основних чинників внутрішнього середовища, їх впливу на організацію управління підприємством, що здійснює ЗЕД. Зокрема виокремлення найбільш вагомих факторів внутрішнього середовища організації, котрі здійснюють прямий вплив на управління організацією загалом, в тому числі її зовнішньоекономічною діяльністю.

В статті неодноразово зустрічалось поняття «середовище організації». Перш за все, необхідно з'ясувати, що це таке. Загалом середовище організації – це сукупність певних обставин і факторів як всередині організації, так і навколо неї, що впливають на прийняття рішень [1].

Внутрішнє середовище організації формується керівниками відповідно до їх уявлень про те, які саме елементи забезпечать її ефективне функціонування і розвиток. Цим зумовлене існування різних підходів до структурування внутрішнього середовища організацій. Найчастіше в ньому виділяють п'ять складових: цілі, структура, технологія, завдання і люди, які виконують ці завдання за допомоги відповідної технології. А, наприклад, директор Центру управління і організаційних змін (США), Річард Дафт описує внутрішнє середовище як сукупність організаційної структури, технології виробництва з усією матеріально-технічною базою та корпоративної культури, яка, на його думку, найбільшою мірою формує конкурентні переваги фірми. Деякі представники сучасної російської школи управління вважають, що внутрішнє середовище – це структура організації, її ресурси та

ЕКОНОМІКА ПРЕДПРИЯТТІЙ

культура; інші до внутрішнього середовища відносять структуру, рівень розподілу праці та організаційні комунікації, а також кадровий склад організації, трудові й технологічні процеси, що використовують для перетворення ресурсів на необхідний суспільству продукт [2].

Кожна організація як велика, складна, ймовірнісна, динамічна, відкрита соціально-економічна система характеризується багатьма ситуативними факторами (чинниками). Стан цих чинників є результатом відповідних управлінських рішень. Отже, внутрішнє середовище - це елементи та фактори, що визначають внутрішній стан, сильні і слабкі сторони і, значною мірою, ефективність діяльності підприємства, що формуються під впливом управлінських рішень [3].

Розглянувши різні класифікації в наукових дослідженнях різних авторів, було визначено п'ять чинників, які найбільш часто зустрічаються в класифікаціях та на нашу думку найбільше впливають на діяльність підприємства та здійснення його ЗЕД: місію і цілі організації, структуру, задачу, технологію та людей (рис.1).



Рис.1. Чинники внутрішнього середовища організації

Місія організації – це її головна зовнішня мета, призначення, яке визначає характер діяльності, споживачів продукції та спосіб задоволення їх потреб. Місія організації конкретизується у її внутрішніх цілях – конкретних кінцевих станах чи бажаних результатах, якого прагне досягти організація. До внутрішніх чинників в більшій мірі відносяться цілі, оскільки вони направлені на внутрішнє середовище, а місія на зовнішнє середовище. Цілі визначаються в процесі планування і повідомляються працівникам.

Ціль — бажаний стан об'єкта або бажаний кінцевий результат діяльності. Ціль завжди передусє усвідомленій діяльності людей, є мотивом, що спонукає їх до дії, оскільки формується на основі їхніх потреб та інтересів. Ціль обирають, конструюють у вигляді ідеальної моделі стану системи в майбутньому, можливість досягнення якої оцінюють керівники з урахуванням різних чинників — особистих (рівень професіоналізму, співвідношення мотивів і стимулів) і чинників зовнішнього середовища (ресурсні та інституційні обмеження) [1].

В залежності від окремих параметрів цілі класифікуються наступним чином (табл. 1) [4].

Таблиця 1

Класифікація цілей	
Класифікаційна ознака	Групи цілей
За належністю до фаз життєвого циклу організації	Створення, функціонування і розвитку
За масштабами охоплення діяльністю	Глобальні, загальні та локальні
За періодом встановлення	Стратегічні, тактичні, оперативні
За своєчасністю постановки	Актуальні, малозначущі, другорядні
За ієрархічністю	Головні і забезпечуючі, цілі організації і цілі підрозділів
За змістом	Економічні, організаційні, технічні, соціальні, наукові, політичні
За функціями	Маркетингові, кадрові, виробничі, інноваційні, фінансові, зовнішньоекономічні
За тривалістю	Довгострокові, короткострокові

Формування правильного дерева цілей, на якому присутні і зовнішньоекономічні цілі, є гарантом успішної діяльності компанії. Бо саме цілі визначають подальшу спрямованість діяльності

компанії, її ефективне функціонування в національному та зовнішньоекономічному просторі. Обов'язковим елементом при формуванні цілей є наявність необхідних інформаційних ресурсів. Наявність аналітичної інформації про динаміку обсягів збуту продукції, функціонування відповідних підрозділів, задіяних до ЗЕД, оперативність та надійність інформаційних потоків загалом, є основною базою для здійснення планування ЗЕД (зокрема формування цілей) та визначає його оперативність [5].

Ефективна діяльність організації неможлива без спеціалізованого розподілу праці, за якого кожний вид роботи доручається тим фахівцям, котрі можуть зробити її краще, ніж інші. Це є ніщо інше, як структура організації.

Структури організації – це логічні взаємовідносини взаємодії організаційних форм протікання технологічних процесів переробки вхідних ресурсів, побудовані в такому вигляді, який дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації [2].

Формування структури організації зумовлене багатьма факторами: специфікою діяльності, розмірами підприємства, технологією, масштабами діяльності, стратегією тощо

Структура організації поділяється на управлінську та виробничу. Виробнича структура – групування конкретних завдань у межах виробничих підрозділів (цехів, дільниць), які між собою пов'язані єдиним технологічним ланцюгом (найбільшою мірою залежить від обраного типу технології).

Управлінська структура – розподіл влади і відповідальності між управлінськими працівниками.

Організаційна структура управління відіграє об'єднувальну роль щодо виробничої структури і структури апарату управління.

Кожна організація для реалізації її цілей повинна створити відповідні підрозділи. Сукупність цих підрозділів, як і система цілей, утворює ієрархічну структуру (декілька рівнів управління і функціональних областей).

Таким чином, структура організації – це логічне взаємовідношення рівнів управління у функціональних областях, які забезпечують досягнення цілей організації. Важливо, що структура утворюється на основі спеціалізованого розподілу праці, який буває горизонтальним та вертикальним.

Вертикальний розподіл праці – це відділення роботи з координації діяльності від звичайної роботи по досягненню мети. Горизонтальний розподіл є результатом виділення в складі роботи окремих функціональних областей.

Тип організаційної структури (лінійно-функціональна, продуктова, територіальна, споживча, матрична, проектна, програмно-цільова, конгломератна тощо) визначає напрями, достовірність та оперативність планування ЗЕД, що, в свою чергу, має значний вплив на здійснення ЗЕД [5].

Розподіл праці в межах окремої функціональної області утворює задачі (завдання).

Задачі – це призначена робота, декілька робіт чи її частина, яка повинна бути виконана раніше обумовленим способом у визначений термін.

При створенні організації задачі закріплюються не за працівником, а за окремою посадою і записуються у посадовій інструкції. Характеристика задач полягає у тому, що вони традиційно поділяються на три категорії.

Задачі бувають кількох типів:

задачі по роботі з людьми (управління);

задачі по роботі з предметами (задачі робітників);

задачі по роботі з інформацією (задачі, що виконуються маркетологами, фінансистами та іншими спеціалістами) [3].

Від чіткості встановлення стратегічних та тактичних цілей організації із подальшою конкретизацією завдань (задач) залежить успішність ЗЕД підприємства загалом. Особливістю цього чинника є його вимірюваність [5].

Місія організації напряму залежить від технології, що обрала.

Технологія – це поєднання кваліфікаційних навичок робітників, обладнання, інструментів, виробничої інфраструктури та відповідних технічних знань, необхідних для перетворення в продукцію сировини, інформації чи людей.

Зміни технології вимагають змін внутрішнього середовища організації: використання нової технології забезпечує вищу конкурентоспроможність продукції (за якістю і за витратами). Тому організація повинна вчасно змінити існуючу технологію, щоб не ослабити свої конкурентні позиції; впровадження нової технології передбачає нові знання працівників, що

зумовлює необхідність їх навчання чи перепідготовки. Деякі працівники можуть опиратися таким змінам, тому організація може зіткнутися з дефіцитом кадрів; нова технологія може значно змінити склад і способи вирішення управлінських завдань, що спричинить перерозподіл функцій і зміну організаційної структури [2].

Різні вчені та дослідники виділяли групи технологій в залежності від характеру виробництва. Джоан Вудворд виділяє такі групи технологій: одиничні (індивідуальне виробництво); серійне виробництво; масове виробництво; неперервне виробництво.

За Джеймсом Томпсоном це багатоланкові технології (характеризуються серією взаємозалежних завдань, які повинні виконуватись послідовно), посередницькі технології (характеризуються застосуванням спеціальних прийомів, навичок та послуг для того, щоб викликати певні зміни в конкретному матеріалі, що надходять у виробництво) та інтенсивні технології (при формуванні виставок тощо) [3].

Всі ці технології не мають кращої і виникають в залежності від умов.

Тип технології виробництва (індивідуальна, серійна, масова, тощо) визначає специфіку здійснення ЗЕД відповідно до типу технології. В залежності від прогресивності та сучасності технологій визначають можливість виходу підприємства на зовнішньоекономічні ринки. Це є актуальним, оскільки не кожне підприємство має змогу конкурувати з закордонними товарами за такими критеріями, як якість, надійність тощо. А саме ці показники залежать від технології.

Залишилось розглянути останній чинник внутрішнього середовища організації – людей або організаційну культуру. Організація перш за все є групою людей, яка працює разом для досягнення мети. А управління організацією – це діяльність по досягненню мети її працівниками.

Люди організації є її основною змінною, тому при управлінні необхідно враховувати наступні складові, що мають відношення до людей: поведінка окремих людей, поведінка людей у групі та поведінка керівників організації.

Поведінка людей у суспільстві та на роботі є результатом складного поєднання індивідуальних характеристик особливостей та впливу факторів зовнішнього середовища [4].

Менеджери повинні приділяти значну увагу індивідуальним рисам працівників, таким як розумові і фізичні здібності, цінності та погляди людини, потреби, отримані навички та зовнішнє оточення. Необхідно створювати для працівників такі умови, які сприяли б їх поведінці, бажаній для організації.

На сучасному етапі зростає роль людського фактора в діяльності організації, що зумовлює необхідність формування в кожній із них певної організаційної культури, яка б поєднувала інтереси її працівників і бажаний тип виробничих відносин.

Організаційна культура – сукупність норм, цінностей, традицій, поглядів, які часто не підлягають формулюванню і бездоказово приймаються й поділяються всіма членами колективу.

Вона забезпечує гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників, мобілізує їх ініціативу, виховує відданість організації, поліпшує комунікаційні процеси, морально-психологічний клімат [1].

Відданість працівників компанії, рівень їхньої культури, рівень дотримання корпоративних норм і традицій, задоволення умовами праці визначає ефективність здійснення ЗЕД організації та успішність ЗЕД на перспективу [6].

Неможливо оминати таку важливу складову, як кваліфікація. Наявність відповідної кваліфікації та досвіду планування ЗЕД у працівників повинен бути хоча б у мінімальній мірі. Невисокий рівень кваліфікації працівників, зазвичай, зумовлює низку проблем у подальшій ЗЕД [5].

Варто зазначити, що внутрішні змінні організації знаходяться в постійній взаємодії і створюють систему (рис. 2).

В зв'язку з тим, що кожна організація – це сукупність предметів, засобів праці та людей, вона є соціотехнічною системою, в якій повинно органічно співпрацювати люди і машини, забезпечуючи ефект отримання синергії і досягнення поставлених цілей, в тому числі і зовнішньоекономічних [3].

ЕКОНОМІКА ПРІДПРИЯТІЙ

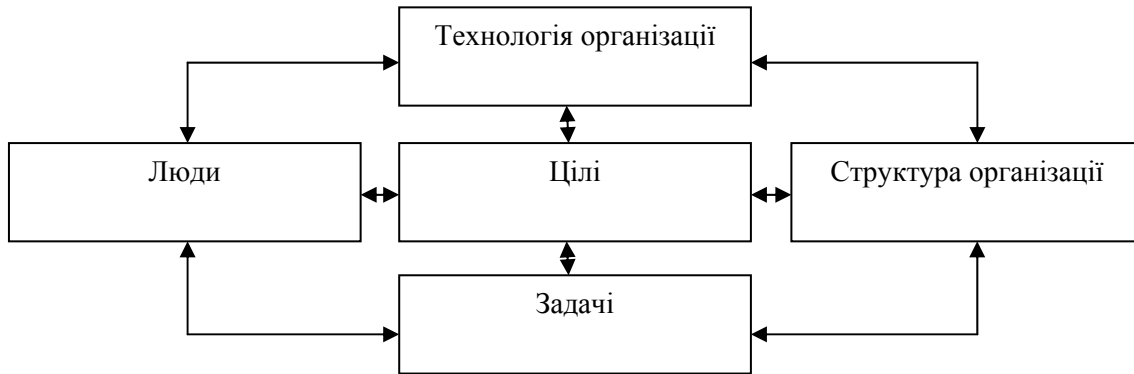


Рис. 2. Взаємозв'язок чинників внутрішнього середовища організації

Таким чином, чинники внутрішнього середовища виділяються відповідно до елементів самої системи управління та процесів, що проходять усередині цієї системи. Тобто процес підбору чинників внутрішнього середовища, що найбільше впливають на діяльність організації та здійснення ЗЕД, є індивідуальним. В статті до чинників внутрішнього середовища було обрано найбільш розповсюджені внутрішні фактори впливу: місію та ціль організації, структуру організації, задачі, технологію та організаційну культуру (людей). Саме таке поєднання чинників внутрішнього середовища організації дозволить найбільш ефективно дослідити їх вплив на організацію, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Було охарактеризовано кожен з перелічених чинників та окреслено вплив кожного окремого чинника на здійснення ЗЕД. При здійсненні даного дослідження не було розраховано важливість того чи іншого внутрішнього чинника для організації, що дає можливість у перспективі здійснити нове дослідження з більш поглибленим вивченням даної теми та розрахунками на прикладі конкретного підприємства. Для здійснення таких розрахунків необхідно визначити методи дослідження чинників внутрішнього середовища, що також є перспективою подальших пошуків в даному напрямленні.

Література

1. Завадський Й.С. Менеджмент: – у 3 т. Т.1 / Завадський Й.С. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2001. – 542 с.
2. Осовська Г.В. Менеджмент організації : [навч. посіб.] / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К. : Кондор, 2005. – 860 с.
3. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон., М. Альберт, Ф. Хедоури [пер. с англ.]: – 2-е изд. – М.: Дело, 2001. – 800 с.
4. Виханский О.С. Менеджмент : [учеб.] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – [3-е изд.] – М. :Гардарики, 2002. – 528 с.
5. Пшик-Ковальська О.О. Чинники впливу на планування зовнішньоекономічної діяльності / О.О. Пшик-Ковальська, Х.С. Передало // Економіка, планування та управління в галузях. – Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.8 – С.296-301.
6. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : навч. посіб. / Г.М. Дроздова. – К. : Вид-во ЦУЛ, 2002. – 172 с.