

Н. І. Кара

Національний університет “Львівська політехніка”,  
кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва

## **ВИДИ СТРАТЕГІЙ ТА ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

© *Kara H. I., 2016*

Проаналізовано розроблення ділової стратегії реагування підприємства на зміни у зовнішньому середовищі. Виявлено, що під час розроблення стратегії одні підприємства суворо дотримуються своїх планів незалежно від впливу факторів зовнішнього середовища, інші ж вносять певні зміни тільки в тому разі, коли зовнішнє середовище фактично змушує їх це зробити, і лише деякі підприємства активно намагаються спонукати суспільство рухатись у напрямку, вигідному підприємству, або хоч би гармонізувати власні цілі з проблемами й очікуваннями суспільства. У закордонній практиці в цих випадках використовуються пасивна, реактивна, проактивна та інтерактивна стратегії реагування на зовнішнє середовище.

Ключові слова: фактори зовнішнього середовища, пасивна стратегія, реактивна стратегія, проактивна стратегія, інтерактивна стратегія, макросередовище бізнесу, сканування зовнішнього середовища.

N. Kara

Lviv Polytechnic National University  
Department of Management and International Business

## **STRATEGY KINDS AND ESTIMATION OF EXTERNAL ENVIRONMENT FACTORS INFLUENCE ACTIVITY OF ENTERPRISE**

© *Kara N., 2016*

This article is dedicated to problems of estimation of external environment influence activity of enterprise. The work contains classification of external environment factors.

In the process of working out of business strategy some enterprises are following their plans irrespective of external environment factors influence, others make some changes only when external environment forces them to do it, and another enterprises are trying to induce the society moving in the needed direction, or at least harmonize own goals with problems and expectation of society.

In foreign researches, there are used passive, reactive, proactive and interactive strategies of reacting upon external environment. Passive strategy means that enterprise changes its strategy only after eternal environment forces them to do it. Reactive strategy means that enterprise is trying to answer unfavorable changes of external environment only after they happened. Practical activity of enterprise changes only under a big pressure of external environment. Enterprise which is using proactive strategy tries to outstrip possible changes in external environment. This kind of enterprise can use partly changes of external environment for its own. When the enterprise can take external environment changes and combine them with its own goals, it means it uses interactive strategy.

**Foreign researches show that passive, reactive and proactive strategies can provide temporary short term success in an enterprise activity. Long term success to enterprise gives using of interactive strategy.**

**Key words: external environment factors, passive strategy, reactive strategy, proactive strategy, interactive strategy, business macro environment, external environment scanning.**

### **Постановка проблеми**

Привабливість підприємства для контрагентів значною мірою визначає його поточна ділова активність. Тому менеджер підприємства повинен розглядати і прогнозувати вплив прийнятих ним управлінських рішень на зовнішнє середовище, яке містить: сукупність контрагентів, які мають безпосередній вплив на підприємство – середовище прямої дії, а також чинники середовища непрямой дії. Для досягнення поставлених підприємством цілей воно повинно виробити стратегію, за допомогою якої можна ефективно реагувати і легко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Аналіз теоретико-методологічних засад оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства та вибір стратегії реагування дає змогу виділити низку літературних джерел, у яких цю тематику висвітлено ретельно, а саме у дослідженнях таких вчених: В. Дуфала [1], А. Загородній [2], П. Лоуренс, Дж. Лорш [3], Д. Сілвер [4], В. Фредерік, Дж. Пост, К. Дейвіс [5] та ін. Проте відсутні наукові дослідження щодо вибору основних видів стратегій реагування підприємства на зміни, які постійно відбуваються у зовнішньому середовищі.

### **Постановка цілей**

У контексті визначеної проблематики та за результатами аналізу останніх досліджень у статті встановлено такі цілі: розглянути сценарії поведінки підприємства на зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі і проаналізувати можливі стратегії реагування підприємства на ці зміни, що забезпечать йому довготерміновий успіх на ринку.

### **Виклад основного матеріалу**

Під час розроблення ділової стратегії одні підприємства суворо дотримуються своїх планів незалежно від впливу факторів зовнішнього середовища, інші ж вносять певні зміни тільки в тому разі, коли зовнішнє середовище фактично змушує їх це зробити, і лише деякі підприємства активно намагаються спонукати суспільство рухатись у напрямку, вигідному підприємству, або хоча би гармонізувати власні цілі з потребами й очікуваннями суспільства. У закордонній практиці в цих випадках використовуються пасивна, реактивна, проактивна та інтерактивна стратегії реагування на зовнішнє середовище [5] (рис. 1).

**Пасивна стратегія.** Підприємство змінює свою стратегію лише після примусового впливу зовнішнього середовища, зокрема: законодавчої влади, державних управлінських структур, судових органів влади.

**Реактивна стратегія.** Підприємство намагається відреагувати на несприятливі зміни в зовнішньому середовищі лише після того, як вони відбулись. Практична діяльність підприємства змінюється тільки під значним тиском зовнішнього середовища.

**Проактивна стратегія.** Підприємство, яке використовує проактивну стратегію намагається випередити ймовірні зміни в зовнішньому середовищі. Таке підприємство може частково використовувати зміни зовнішнього середовища на свою користь.

**Інтерактивна стратегія.** Коли підприємство спроможне прийняти зміни зовнішнього середовища і поєднати їх з власними цілями, це означає, що воно використовує інтерактивну стратегію. Ця стратегія допомагає гармонізувати відносини між підприємством і суспільством через зменшення розриву між очікуваннями суспільства та діловою активністю підприємства.



Рис. 1. Основні стратегії реагування підприємства на зміни у зовнішньому середовищі

Закордонні дослідження показують, що пасивна, реактивна і проактивна стратегії можуть принести тимчасовий, короткотерміновий успіх у діяльності підприємства. Довготерміновий успіх підприємству забезпечує тільки використання інтерактивної стратегії [5].

Стратегія реагування на зовнішнє середовище багато в чому залежить від реакції керівництва підприємства на зміни зовнішнього середовища. Тому керівники повинні враховувати реальний стан зовнішнього середовища і прогнозувати його зміни у майбутньому. Для того, щоб сформулювати стратегію реагування підприємства потрібна об'єктивна інформація про стан зовнішнього середовища. Середовище, в якому підприємство провадить свою діяльність, складається з чотирьох сегментів – соціального, економічного, політичного і технологічного, а також з майже необмежених за обсягом масивів інформації, враховуючи інформацію про контрагентів, угоди, виробничі завдання та їхню реалізацію [3]. Кожний із сегментів є сфокусованою визначеною сферою інформації, яка має важливе значення для підприємства.

Соціальний сегмент містить інформацію про демографічну ситуацію в країні, спосіб життя і соціальні цінності суспільства. Тому керівники підприємств повинні враховувати зміни в складі населення, його структурі, способі життя, соціальних цінностях. Економічний сегмент характеризує загальні економічні тенденції розвитку суспільства. Наприклад, інформація про рівень безробіття, імпорт продукції, відсоткові ставки, курси валют та багато інших факторів є актуальною для всіх підприємств. Політичний сегмент пов'язаний із специфічними політичними відносинами, процесами і змінами у суспільстві. Наприклад, зміни у податковій системі перерозподіляють дохід, що призводить до політичного зв'язку між різними сегментами суспільства, створення або розпуск регулювальних законодавчих інститутів, які встановлюють стандарти ділової поведінки, є прикладом змін у політичному процесі. Технологічний сегмент пов'язаний з інноваціями і потенційними ризиками. У такому разі розглядають нові товари, технології, матеріали, враховуючи і їхній можливий негативний соціальний вплив, а також загальний рівень наукової активності.

Система взаємопов'язаних сегментів, кожний з яких має вплив на іншого, – це макросередовище бізнесу [4, 5] (рис. 2). Розгляд кожного з цих сегментів, вивчення їхнього взаємозв'язку і факторів, які прямо або опосередковано впливають на підприємство, дає можливість менеджерам краще розуміти навколишнє зовнішнє середовище та сформулювати стратегію підприємства щодо нього.

У закордонній практиці одним із відомих способів вивчення зовнішнього середовища є його сканування [3].

Сканування середовища – це термін, який описує управлінський процес аналізу зовнішнього соціального, економічного, технологічного і політичного середовища. Сканування можна проводити формально або неформально, окремий менеджер або група. Переважно воно передбачає збирання інформації, аналіз та прогнозування. Сканування – це перший суттєвий крок процесу під час формування стратегії реагування підприємства [5].

Сканування можна проводити за допомогою вивчення (аналізу) однієї або декількох тенденцій, які наявні в суспільстві, подій, що виникають у галузі економіки, власників капіталу та інших контрагентів, які мають велике значення для підприємства на цей період або в майбутньому.

Аналіз тенденцій полягає в прогнозуванні впливу поточних процесів на майбутнє. Підприємства, які виробляють продукцію довготермінового призначення, повинні враховувати довготермінові тенденції в макросередовищі бізнесу. Аналіз подій передбачає оцінку специфічних процесів, які мають або можуть впливати на діяльність підприємства. Так, наприклад, підприємства стежать за всіма пропозиціями, що стосуються змін у системі оподаткування. Цей аналіз враховується під час лобювання своїх позицій в уряді і парламенті. Оскільки навколо підприємств відбувається безліч подій одночасно, вони змушені вибирати пріоритетні. На рис. 3 зображено матрицю суспільних подій [5]. Вперше її використовувала американська компанія General Electric.



Рис. 2. Макросередовище бізнесу

Аналіз власників капіталу та інших контрагентів підприємства сконцентрований на людях і організаціях зовнішнього середовища. Інформацію про постачальників матеріалів, капіталу та трудових ресурсів, споживачів, посередників, інвесторів та інших ринкових партнерів, які безпосередньо впливають на підприємство, менеджери можуть отримати зі засобів масової інформації, урядових публікацій, а також через прямі контакти з контрагентами.

Сканування середовища можна розглядати як частину процесу аналізу зовнішнього середовища, яке охоплює ще й інші специфічні етапи, а саме: 1) виявлення попереджувальних сигналів про потенційні зміни середовища або про зміни, що вже відбулись; 2) моніторинг

(вивчення) специфічних тенденцій і подій у зовнішньому середовищі; 3) прогнозування напрямку майбутніх змін середовища; 4) оцінка поточних і майбутніх змін середовища [3]. На рис. 4 зображено взаємозв'язок між цими етапами процесу аналізу середовища.

Виявлення змін зовнішнього середовища. Виявлення передбачає огляд усіх сегментів середовища з метою визначення змін, які відбулись або повинні відбутись. Інформацію про основні тенденції та зміни в соціальному, політичному, економічному і технологічному середовищі отримують із преси, досліджень, урядових публікацій тощо. Сканування середовища також включає контакти з професійними консультантами, науковими працівниками і державними структурами.

		Вплив подій на організацію		
		Великий	Середній	Низький
Ймовірність того, що подія відбудеться	Висока			
	Середня			
	Низька			

Умовні позначення:

	Висока пріоритетність події
	Середня пріоритетність події
	Низька пріоритетність події

Рис. 3. Визначення величини пріоритету події за критерієм її впливу на діяльність підприємства

Моніторинг тенденцій і подій. Після виявлення потенційних змін зовнішнього середовища потрібно розглянути послідовність подій і напрямок діяльності. Моніторинг тенденцій і подій у зовнішньому середовищі дає можливість менеджерам ефективніше реагувати на напрям розвитку підприємства і розрізняти достовірну інформацію від недостовірної. Можуть пройти роки поки суттєва тенденція буде осмислена і перевірена на достовірність, тому моніторинг є довготерміновим і комплексним. Загалом ефективний моніторинг середовища підприємства повинен описувати тенденції зовнішнього середовища та ідентифікувати сфери, які вимагають подальшого сканування.

Прогнозування змін середовища. Оскільки планування і прийняття рішень передбачає орієнтацію на майбутнє, менеджери намагаються проектувати або прогнозувати майбутні тенденції та зміни середовища. Одні тенденції легше прогнозувати, ніж інші, тому більшість прогнозів є "очікуваними". Наприклад, велика кількість інформації про демографічну ситуацію можна прогнозувати на 5–10 років наперед з малою ймовірністю помилок [5]. Проте така ситуація нехарактерна для всіх подій. Більшість майбутніх ситуацій і обставин є випадковими. Їх не можна прогнозувати на основі наявної інформації.

В Україні процес прогнозування тенденцій зовнішнього середовища утруднений через нестабільну економічну ситуацію, спад рівня виробництва, безробіття, складну демографічну ситуацію та проблеми законодавчої влади.

Оцінка змін зовнішнього середовища. За допомогою виявлення, моніторингу і прогнозування отримують інформацію, яка згодом оцінюється та інтерпретується з метою визначення впливу на підприємство тенденцій і подій зовнішнього середовища. На цьому етапі основна частина роботи припадає на менеджерів. Оцінка вимагає визначення як, чому, коли і якою мірою деякі прогнозовані тенденції впливають на стратегічні плани організації.

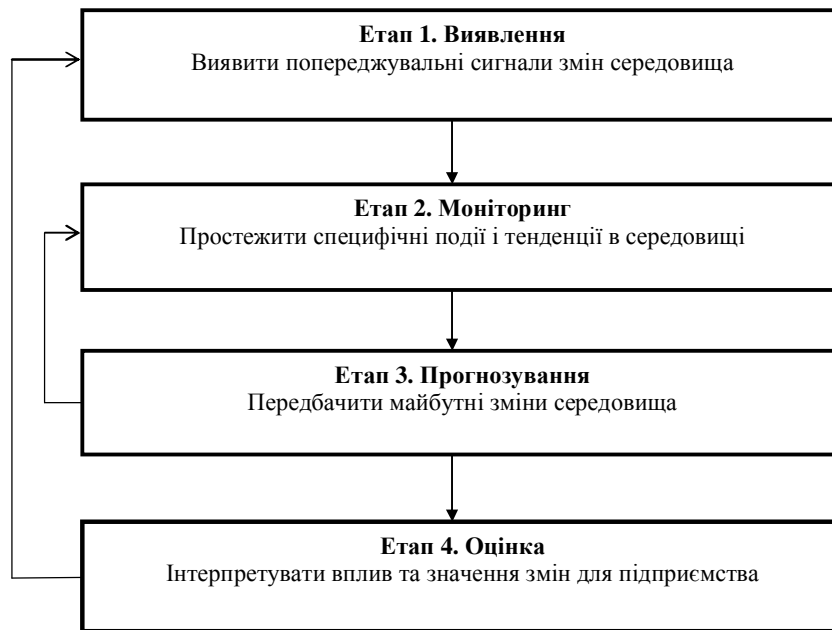


Рис. 4. Етапи аналізу зовнішнього середовища підприємства

### Висновки

Отже, для забезпечення успішної діяльності підприємств та для досягнення поставлених цілей, менеджери підприємств повинні ефективно виявляти, вивчати, прогнозувати й оцінювати тенденції та зміни зовнішнього середовища і, враховуючи їх, приймати управлінські рішення. Крім того, для підприємств, які тільки створюються, важливо проаналізувати зовнішнє середовище і вибрати відповідну стратегію реагування на нього, враховуючи галузь, напрямок діяльності і власного потенціалу.

### Перспективи подальших досліджень

Перспективами подальших досліджень є оцінювання вагомості впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

1. Дуфала Вацлав *Инструментарий для формирования стратегии предприятия // Проблемы теории и практики управления.* – 1998. – № 1. – С. 31–36. 2. Загородний А., Кара Н. *Реагирование предприятия на изменения внешней среды // Бизнес Информ.* – 1997. – № 23. – С. 45–47. 3. Lawrence Paul R., Lorsch Jay W. *Organisation & Environment.* – Homewood: Irwin, 1967. – 35 p. 4. Silver David *Strategic Partnering.* – New York : McGraw-Hill, Inc., 1996. – 256 p. 5. Frederic William C., Post James E., Davis Keith *Business & Society.* – 7<sup>th</sup> ed. – New York : McGraw-Hill, Inc., 1992. – 625 p.