

Пан Л. В.

СЕРЕДОВИЩЕ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОСНОВНА КАТЕГОРІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Стаття присвячена критичному аналізу концепції середовища функціонування організації та визначенню генезису категорії «середовище функціонування організації». З'ясовується місце, роль і значення дослідження середовища функціонування організації в стратегічному управлінні.

Одним з класичних інструментів зменшення негативного впливу зовнішнього середовища на організацію є стратегічне управління, що ґрунтується на пріоритетності активної поведінки організації відносно середовища функціонування. В умовах трансформаційної економіки України теорія управління організацією характеризується активним пошуком нових механізмів управління, зміною старих парадигм, адаптацією світової теорії і практики до місцевих умов.

Протягом ХХ ст. зростаюча нестабільність оточення вимагала від організацій розроблення дедалі складніших та деталізованіших систем управління. Кожний етап якісного переходу до нової концепції управління характеризувався різкими змінами на макро- та мікроекономічному рівнях. Еволюційний розвиток завдань та системних рішень зумовив виникнення ряду підходів як до самого підприємства, так і до системи управління ним.

Поряд з існуючими ресурсною, інформаційною та поведінковою концепціями організації домінуючою стає концепція організації як «відкритої соціально-економічної системи». Цю концепцію вперше розроблено в працях Е. Тріста, Ф. Емері та інших прибічників теорії «соціотехнічних систем». Особливості методології такого підходу чітко висвітлені в окремому напрямку науки управління - теорії організацій [1]. Головною його особливістю є твердження про динамічність взаємодії з оточенням організації, під яким розуміється сукуп-

ність факторів, з якими організація взаємодіє або які мають можливість впливати на неї у той чи інший спосіб. Надалі така сукупність факторів дістає назву зовнішнього середовища, або середовища функціонування організації, перетворюючись у складну економічну категорію.

Середовище функціонування організації як відкритої соціально-економічної системи стає, отже, визначальним фактором її існування та одним з головних визначників системи управління.

Вивчення багатьох праць з теорії управління насамперед дає підстави для висновку про неоднозначність і невизначеність у тлумаченні середовища організації як визначального фактору системи управління. Згідно з класифікацією Г. Мінцберга [2] середовище організації як визначальний фактор управління розглядається представниками шкіл дизайну, зовнішнього середовища та підприємництва. Вважається, що організація має пасивну роль, яка полягає в реакції на зміни в оточенні. Розроблення стратегії зводиться до процесу відображення, що, по суті, виводить ці школи за рамки стратегічного управління. Школа позиціонування розділяє зовнішнє середовище на сукупність економічних сил: галузь, конкуренцію та ринок. Підкреслюючи роль тенденційності та упередженості у пізнанні, один з напрямів когнітивної школи також визнає вплив середовища на організацію: вважається, що середовище надсилає організації занадто складні для розуміння дезорієнтуючі

Таблиця 1. Стратегічна реакція організації у відповідь на інституційні процеси

Стратегії	Тактика	Опис поведінки
Поступки	Звична поведінка Наслідування Дотримання правил Дотримання балансу	Дотримання неписаних законів Відтворення інституційних моделей Дотримання правил та погодження з нормами Досягнення балансу очікувань різних складових
Компроміс	Заспокоєння Укладення угод Замовчування	Прагнення узгодити між собою інституційні елементи Переговори з різними інститутами Відмова від демонстрації незгоди
Відхилення	Пом'якшення Спроба уникнення Звільнення	Послаблення інституційної залежності Зміна цілей, образу або сфери дії Ігнорування окремих норм та цінностей
Відкрита непоко́ра	Виклик Наступ Кооптування	Дискусії з приводу справедливості правил та вимог Критика джерел інституційного тиску Імпорт впливових складових
Маніпулювання	Вплив Контроль	Формування цінностей та критеріїв Домінування в інституційних складових та процесах

сигнали. Представники школи навчання поділяють думку про складність середовища і визнають необхідність не реагування, а вивчення середовища дослідним шляхом.

Окремої уваги заслуговує інституційна теорія, що розвинулася з організаційної соціології М. Вебера. Інституційна теорія поєднує в собі погляди на інституційний тиск на організацію з боку зовнішнього середовища, з боку інших організацій та внутрішній тиск, пов'язаний з самою сутністю організації. Відповідно до цієї теорії зовнішнє середовище є сукупністю ресурсів двох типів: економічних та символічних, що перебувають у постійному русі та взаємоперетворенні. Вважається, що організації, які функціонують в одному діловому середовищі, встановлюють схожі між собою структури та порядки. Для опису такої зростаючої конвергенції через імітацію в інституційній теорії вживається термін «інституційний ізоморфізм». Автори такого підходу - Дж. Мейер та Б. Роуен - вважають, що організація за таких умов набуває властивості легітимності. Розрізняють такі типи ізоморфізму: коерцитивний (примусовий), мімічний та нормативний. Примусовий ізоморфізм являє собою тиск з метою досягти підлеглості, що реалізується через норми, правила та інші засоби регулювання. Мімічний ізоморфізм є результатом запозичення та імітації. Організації часто копіюють підходи успішних конкурентів, оскільки вони асоціюються з успіхом, а також для того, щоб запевнити інших, що вони - на рівні кращих представників галузі. Такий підхід відображається в зростаючій популярності контрольних порівнянь - методів бенчмаркінгу, що є досить популярними в умовах трансформації економіки України [3]. Сутність

нормативного ізоморфізму полягає в значному впливі професійної компетенції. Найповнішу класифікацію поведінки організації і відповідь на вплив середовища дає А. Олівер (табл. 1).

Водночас установлення прямої залежності системи управління від середовища функціонування призводить до виникнення ряду суперечностей і конфліктів, головними серед яких є асиметричність інформації та реакція системи управління.

Асиметричність інформації зумовлюється самим принципом протиставлення зовнішнього та внутрішнього середовища організації. З одного боку, повна та достовірна інформація дає можливість організації контролювати параметри внутрішнього середовища, з іншого - її неповнота дає змогу лише враховувати параметри зовнішнього середовища. Отже, виникає суперечність між асиметричністю інформації та вимогою рівного доступу до неї.

У міру збільшення рівня невизначеності середовища організації змушені розробляти дедалі складніші та швидко діючі системи управління. Прихильники такої думки обґрунтовують свої твердження, спираючись на теорему необхідної розбіжності, що запропонована Р. Ешбі.

Згідно з цією теоремою, для того щоб успішно протидіяти середовищу, складність і швидкість прийняття рішень в організації повинні відповідати складності та швидкості змін, що відбуваються в середовищі. Прихильники такої точки зору спираються на теорію раціональних очікувань економічних суб'єктів. Її автор - Р. Лукас, лауреат Нобелівської премії 1995 р. - довів можливість передбачення економічними суб'єктами параметрів зовнішнього середовища.

Є й інша точка зору, що заперечує необхідність поступового ускладнення системи управління. Її прихильники спираються на праці відомого дослідника принципів управлінської поведінки Г. Саймона. Згідно з його принципом обмеженої раціональності, окремі люди не в змозі вирішувати проблеми організації, складність яких перевищує певний рівень. Тому зменшення періоду довгострокового планування, відмова від планування на користь інтуїції та досвіду є ефективнішими. Така точка зору заслуговує на більшу критику, оскільки її прихильники не запропонували методики визначення саме того рівня, за якого управління організацією стає неефективним. Відомі лише однофакторні моделі визначення крайнього рівня неефективності, в яких розміри організації зіставляються з величиною керівного персоналу або рядом інших факторів. Найвідомішою є модель Пенроуз, яка підтверджує гіпотезу Г. Саймона і спрямована на визначення оптимальних темпів росту організації та набору керівного персоналу.

У сучасній теорії управління не існує єдиної точки зору щодо конфлікту між необхідністю ускладнення, що зумовлено об'єктивною розбіжністю, та необхідністю простоти, що впливає з обмеженої раціональності. З цього питання є такі точки зору: 1) вирішення зазначеної проблеми полягає в зменшенні складності як на рівні організації, так і на рівні суспільства; 2) найбільш прийнятним для організації є неочікуване для суб'єктів зовнішнього середовища стратегічне рішення, що дає змогу певною мірою враховувати асиметричність; 3) зовнішнє середовище може бути зовсім відкритим, приймаючи всі зміни, що їх ініціює окрема організація.

Відсутність єдиної точки зору, на нашу думку, є об'єктивним явищем. Відносини «середовище - організація» у сучасних виробничих матеріально-речових та соціально-економічних системах є настільки складними, що тільки поєднання вищенаведених концепцій може дати позитивний результат. Проблема конфлікту між необхідністю в ускладненні та необхідністю простоти потребує окремого подальшого вивчення. Але врахування такого конфлікту на концептуальному рівні у процесі побудови систем управління зв'язками з середовищем є обов'язковим.

Кожний з підходів, наведених вище, має свої особливості, позитивні та негативні сторони, але базується на посиланні, що середовище функціонування організації має тенденцію до постійного ускладнення і не може лишатися поза межами інтересів системи управління організацією. Другим фундаментальним твердженням є

пріоритет активної поведінки підприємства стосовно середовища свого функціонування. Активність чи пасивність організації відносно свого середовища може бути покладена в основу виділення таких специфічних типів систем управління [4].

1. Системи управління, які намагаються спрямувати вплив організації на її середовище (довгострокове та стратегічне планування, управління через вибір стратегічних позицій).

2. Системи управління, що намагаються забезпечити своєчасну реакцію організації на зміни в середовищі (управління за потужними сигналами, за слабкими сигналами, в умовах несподіванок, управління за цілями).

Оскільки середовище функціонування організації є визначальним фактором системи управління, то вибір поєднань різних систем для конкретної організації залежить від стабільності середовища, в якому організація функціонує. Вибір необхідної системи, що впливатиме на середовище (1 тип), залежить від складності та новизни завдань, які сформовані середовищем. Вибір системи своєчасної реакції (тип 2) залежить від темпу змін та ступеня передбачуваності завдань.

На підприємство як об'єкт управління впливає комплекс внутрішніх та зовнішніх факторів. Ступінь відповідності цих факторів створює підвалини для економічної ефективності організації. З цих позицій діюча організація не може бути статичною. Вона повинна швидко отримувати інформацію про всі зміни середовища, аналізувати їх значення, обирати реакцію, яка відповідає її цілям, та ефективно реагувати на вплив середовища. Принципи безперервної адаптації організації до змінного середовища вперше проаналізовані А. Чандлером [5]. Подальшого розвитку вони набули в працях І. Ансоффа, Е. І. Велесько, В. А. Винокурова, Дж. Гелбрейта, П. Друкера, К. Ендрюса, В. С. Єфремова, Б. Карлофа, В. Д. Маркової, Е. Мюррея, А. Томпсона, Д. Натансона, Дж. Сейнера, Ч. Хоффера та інших дослідників. Основна ідея їхніх досліджень полягає в тому, що оточення підприємства в цілому та окремі сфери його діяльності підпорядковані природній еволюції, за якої посилюється нестабільність умов господарювання.

З цих позицій особливої актуальності набуває питання вивчення середовища функціонування організації як системи факторів, що впливають на організацію. Вивчення середовища організації полягає в структуруванні напрямів впливу за відповідними критеріями, вивченні можливостей застосування відповідних методик їх дослідження.

Питання, що стосуються проблеми структуризації середовища організації, розглядаються представниками багатьох напрямків теорії управління. Найбільшої уваги розробленню поняття «середовище організації» приділяє література з питань стратегічного управління. Система стратегічного управління передбачає реалізацію процедур системного аналізу як внутрішньої структури, так і зовнішнього середовища з погляду довгострокового впливу на діяльність організації. Системний аналіз середовища неможливий без чіткого його структурування, тому питання структуризації середовища також набуває особливої актуальності.

Серед сучасних західних та вітчизняних організаційних теорій можна виділити ряд напрямів, що розглядають поняття «середовище функціонування організації» та відносини «середовище - організація» з різних точок зору. Існує багато концепцій середовища функціонування організації, але кожна з них певною мірою ґрунтується на виділенні окремих пріоритетів у діяльності організації і не враховує всіх факторів. Відмінності точок зору на структурування середовища організації та багатаспектність підходів відображають складність та неоднозначність цієї категорії.

У сучасній економічній літературі не існує єдиної думки щодо змісту та структури категорії «середовище організації». Аналізуючи підходи вітчизняних авторів до поняття «середовище організації» як до економічної категорії, можна зробити висновок про ототожнення понять «середовище організації» та «середовище функціонування організації». Водночас таке ототожнення не є правильним у методологічному плані. З позиції змісту цих понять нами пропонується трактувати їх таким чином. «Середовище організації» являє собою економічну категорію, яка відображає сукупність зовнішніх та внутрішніх факторів прямого та непрямого впливу, що визначають діяльність організації. «Середовище функціонування організації» - це економічна категорія, яка відображає сукупність зовнішніх факторів прямого та непрямого впливу, що не знаходяться в межах прямого безпосереднього впливу з боку організації. Отже, критерієм розмежування цих понять виступає можливість організації безпосередньо впливати на те чи інше середовище [6].

Питання структуризації середовища організації розроблялися переважно західними науковцями. Найбільшу увагу середовищу організації приділяли Ф. Аквілар, Р. Акофф, Дж. Белл, Л. Буржуа, У. Ділл, Дж. Гелбрейт, Дж. Енгледау, Ф. Емері, В. Кеєган, Р. Коллінгс, Ф. Котлер, С. Кіслер, П. Лоуренс, Дж. Лорш, Р. Ленц,

Таблиця 2. Головні критерії структурування та рівні середовища функціонування організації

Критерії структурування	Рівні середовища
1. Широта і періодичність (частота) впливу на організацію	<ul style="list-style-type: none"> • Середовище найближчого оточення • Віддалене (загальне) середовище
2. Функціональний підхід - розділення сил впливу за їх природою	<ul style="list-style-type: none"> • Соціальне середовище • Економічне середовище • Політичне середовище • Технологічне середовище
3. Широта і сила впливу на організацію	<ul style="list-style-type: none"> • Макросередовище • Мікросередовище або • Зовнішнє середовище (макросередовище та мікросередовище) • Внутрішнє середовище
4. Можливість впливу на фактори середовища	<ul style="list-style-type: none"> • Внутрішнє середовище • Проміжнє середовище • Зовнішнє середовище або • Близьке середовище • Надсередовище

М. Мак-Каскі, Е. Міллер, Г. Міпцберг, Г. Олдріч, М. Портер, Дж. Пфєффер, А. Ране, Дж. Саланчик, Дж. Томпсон, Е. Торсруд, С. Штуббарт.

Еволюція завдань та систем управління підприємством протягом ХХ ст. була головним структуроутворюючим чинником концепцій середовища організацій. Еволюція підходів до середовища характеризується переважно зміною критеріїв виділення окремих груп впливу, тобто критеріями структурування. Історично склалося так, що єдиних критеріїв структуризації та змістових характеристик середовища не існує. Узагальнюючи існуючі положення різних авторів, можна виділити такі критерії структурування та рівні середовища (табл. 2).

Одним з найпоширеніших критеріїв поділу є можливість прямого або непрямого впливу на середовище організації. Згідно з ним середовище в загальному розумінні поділяється на внутрішнє, зовнішнє та середовище завдань. Зовнішнє середовище є сукупністю факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які організація не може впливати взагалі або має незначний опосередкований вплив. Внутрішнє середовище - це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації. «Середовище завдань» - це та сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації та на які організація може впливати через установлення ефективних

комунікаційних зв'язків [6]. З такою структуризацією середовища організації погоджується більшість дослідників.

Водночас змістова характеристика таких видів середовища неоднакова. Так, прихильники моделі «галузевої структури» ототожнювали зовнішнє середовище з галуззю або галузями, в яких функціонує організація. Методологічна база для аналізу галузевої структури вперше була запропонована М. Портером [7]. Згідно з моделлю «галузевої структури» середовище складається з ряду «конкурентних сил», які мають двоїстий характер. З одного боку, конкурентні сили загрожують виживанню організації; з іншого - створюють передумови для підвищення ефективності діяльності. Позитивний чи негативний вплив конкурентних сил на організацію визначається діями конкурентних факторів, до яких М. Портер відносить покупців, постачальників, товари-замінники, організації, що потенційно можуть увійти в галузь, а також прямих конкурентів та їхні групи. Головним недоліком цієї моделі є її функціональна обмеженість, яка полягає в урахуванні тільки галузевих взаємозв'язків. Позагалузеві відносини не беруться до уваги, однак згадуються як джерела «зовнішніх сил». Детальне структурування «зовнішніх сил» проводиться М. Портером у моделі «національного ромба» [8], але все ж таки має обмежений характер, оскільки стосується рівня конкуренції організації на міжнародних ринках.

Однією з узагальнюючих форм поділу сучасних концепцій зовнішнього середовища організації виступає їх поділ на ієрархічні та неієрархічні концепції.

Неієрархічні концепції зовнішнього середовища ґрунтуються на положенні, що чітке структурування зовнішнього середовища не відображає всіх форм та напрямків впливу на організацію. Тому в подібних концепціях не існує чітких уявлень відносно структури зовнішнього середовища організації. Припускається, що середовище складається із взаємозв'язаних та не підпорядкованих один одному елементів, які можуть впливати на цілі, ресурси, структуру та соціальну роль організації. Увага акцентується на структурі цілей та відносному розподілі влади між взаємозалежними організаціями, а також на ефективності їх взаємодії. Деякими дослідниками (Дж. Гелбрейт) акцентується особлива увага на факті нечіткості межі між організацією та її зовнішнім середовищем [9]. На практиці ми спостерігаємо різні форми взаємопроникнення організації та середовища. Тому розмежування цих категорій стає дедалі складнішим.

Прямою протилежністю неієрархічному підходу є концепція «ієрархічної» структури середо-

вища. Вперше модель ієрархічної структури була розроблена У. Діллом [10]. В основу його розробок було покладено твердження, що сили зовнішнього середовища певною мірою пов'язані між собою, тому зміни одних факторів неодмінно приводять до зміни інших. Отже, спроби впливу організації на зовнішнє середовище можуть призвести до зміни факторів, релевантних відносно організації. Ці погляди були розвинені А. Томпсоном [11]. Було запропоновано розглядати зовнішнє середовище як ієрархічну дворівневу структуру, в якій її низовий рівень є «зовнішнім прошарком» організації, «середовищем її завдань». Все, що перебуває поза межами цього прошарку, є «загальним» середовищем. У цьому випадку загальне середовище є джерелом загальноекономічних тенденцій, умов, політичних впливів, соціальних та екологічних норм. «Середовище завдань» (яке також у різних літературних джерелах має назву «безпосереднє оточення», «проміжне середовище») складається з тих факторів, які безпосередньо впливають на поставлення цілей та функціонування організації. Поява «середовища завдань» була зумовлена необхідністю виділення в зовнішньому середовищі деяких елементів, з якими організація має зв'язки певного типу. Склад елементів такого середовища досить різноманітний, однак можна виділити загальні принципи, які дають змогу виокремити цей елемент середовища в особливу підсистему. Змістова сторона принципів виокремлення полягає в безпосередньому зв'язку таких елементів середовища з підприємством у вигляді довгострокових договорів, комунікаційних зв'язків різного типу, можливості безпосередньо впливати на організацію. Водночас чіткого відокремлення «середовища завдань» від «загального середовища» не існує. Сфера «середовища завдань» з одного боку обмежена безпосереднім контролем організації, з іншого - неконтрольованими факторами зовнішнього середовища.

У працях А. Томпсона заслуговує на увагу ідея про існування «технологічного ядра» організації. «Технологічне ядро», за Томпсоном, - це ресурси та способи перетворення їх на продукцію (процеси). У цьому розумінні «технологічне ядро» максимально наближається до закритої системи, тому захист «ядра» від небажаного впливу середовища є головною функцією управління. А. Томпсон вважає також технологію другим головним джерелом невизначеності функціонування організації. У своєму твердженні він спирається на дослідження прихильників концепції «технологічного імперативу», які винайшли й довели існування прямих кореляційних зв'язків між технологією, що використовується

організацією, та змінними її організаційної системи (структурою, цілями, процесами управління тощо). Логіка їхніх досліджень полягала в такому. Технологія безпосередньо впливає на складність структури, водночас ускладнення технології та структури робить їх усе більш сприйнятливими до зовнішніх негативних впливів. У цілому кожна організація постійно балансує між відкритістю і закритістю, намагаючись установити рівновагу між внутрішнім та зовнішнім середовищем або досягти стабільності. Недоліком такого підходу виступає поява в організації тенденції до створення умов, що характерні для закритих систем. Формою практичного прояву такої тенденції може бути й досі поширена в Україні та світовій практиці політика поширення сфери контролю над елементами середовища насамперед за рахунок вертикальної інтеграції.

Ідеї ієрархічності середовища набули подальшого поширення в працях Л. Буржуа [12]. Увага приділялась також і внутрішньому середовищу, в якому були виділені «верхній» та «нижній» рівні. У відносинах «організація - зовнішнє середовище» новим було встановлення теоретичного зв'язку між зовнішнім середовищем та ієрархією корпоративних стратегій. Корпоративні стратегії в даному випадку забезпечують зв'язок окремих груп усередині підприємства з відповідними елементами зовнішнього середовища. Ідеї існування зв'язку між окремими організаційними групами та сегментами зовнішнього середовища розроблялися також у працях представників концепції соціотехнічних систем Е. Міллера, А. Райса, Ф. Емері та Е. Торсруда. На їхню думку, постійна ефективність організації можлива лише за умов надання окремим її підрозділам певної автономії у відносинах із зовнішнім середовищем. Отже, першочерговим завданням управління організацією є встановлення таких форм взаємодії з середовищем, які б не мали негативних наслідків для організації.

Окремого розгляду заслуговують теорії моделей «пізнавальних систем» і «прийняття рішень», що були систематизовані М. Мак-Каскі. Прихильники цього напрямку вважають, що система прийняття рішень в організації дає змогу апарату управління досягти загального розуміння середовища організації. Така теорія має своє продовження і в працях сучасників (теорія «раціональних очікувань економічних суб'єктів» Р. Лукаса).

Система прийняття рішень, або «пізнавальна структура», є підґрунтям для формування стратегій. «Пізнавальна структура» - це специфічне утворення, що формується та підтримується в

роботі особами, які формально наділені владою в організації. Згідно з цією моделлю зміни в зовнішньому середовищі організації розглядаються як функції невідповідності припущень управлінців щодо майбутнього розвитку середовища. З цього випливає головний недолік даного підходу - за таких умов управлінський апарат спроможний тільки констатувати зміни, що вже відбулися. Фактично вивчення середовища не відбувається. Інформація про середовище надходить тоді, коли ці дані як основа для прийняття рішень не мають сенсу. Така ситуація є класичним прикладом адаптаційної поведінки організації. Але ж за таких умов адаптаційна поведінка значно спотворює складність відносин між зовнішнім середовищем організації та стратегічними рішеннями, що приймаються.

Спроби зіставлення окремих сегментів зовнішнього середовища та певних організаційних формувань привели до появи окремого напрямку у вивченні відносин «середовище - організація». Представники цього напрямку концентрують свою увагу на з'ясуванні залежностей між характеристиками зовнішнього середовища та організаційної структури. На найбільшу увагу заслуговують праці П. Лоуренса та Дж. Лорша. В рамках аналізу концепцій середовища слід зазначити, що дослідники цього напрямку вважають за необхідне створювати спеціальні автономні підрозділи в організації (стратегічні господарські центри, «центри прибутку», «центри інвестицій») для встановлення взаємозв'язків з певними елементами середовища. Потреба у створенні таких організаційних угруповань зумовлює необхідність перебудови організаційної структури, зміни змісту роботи окремих підрозділів та ін. Суттєвим недоліком підходу є ототожнення сприйняття невизначеності зовнішнього середовища керівниками з самими зовнішніми подіями.

Дещо специфічним можна назвати підхід представників екологічної, або ресурсної, моделі. Ієрархічність підходу до середовища організації властива всім представникам цього напрямку, але ієрархія тут має свою специфіку. Найвідомішою є концепція «організаційних популяцій», запропонована Г. Олдрічем [13]. В основу структуризації середовища покладено характер використання організацією ресурсів та їх розподіл. Виділяється поняття «ніші» в зовнішньому середовищі, під якою розуміється деяка комбінація ресурсів, що в змозі забезпечити життєдіяльність певної організаційної форми. У своїй діяльності кожне підприємство використовує подібну «нішу», яка характеризується низкою показників: обсягом середовища,

ступенем нестабільності, ступенем концентрації виробництва та конкуренцією, ступенем однорідності галузевої структури тощо. Згідно з поглядами Г. Олдріча, головним фактором успіху підприємства є ресурси, тому організаційна конкуренція зумовлена саме боротьбою за ресурси. Організації намагаються здобути для себе ліквідні ресурси (що забезпечить їх ліквідність); ресурси, що повільно знецінюються (що забезпечить стабільність); ресурси широкого використання (що забезпечить універсальність). Разом з тим у працях представників «екологічної», або «ресурсної», моделі не існує єдиного підходу до структурування зовнішнього середовища. Розбіжності в основному стосуються кількості рівнів, на які слід поділяти середовище (Дж. Пфєффер та Дж. Саланчк вводять три рівні, а Г. Тореллі деталізує їх, отримуючи в такий спосіб п'ять рівнів).

Необхідність урахування індивідуальних психологічних факторів суб'єктів управління привела до появи досить потужного напрямку в організаційних теоріях - концепції суб'єктивного сприйняття управлінням невизначеності середовища. У ряді досліджень було виявлено пряму залежність між індивідуальними характеристиками менеджерів, ступенем їх пізнавальних здібностей та невизначеністю зовнішнього середовища [14]. З позиції суб'єкта управління на увагу заслуговують праці М. Мак-Каскі. Головним у цих працях є положення про те, що суб'єкт управління коригує своє сприйняття рівня невизначеності зовнішнього середовища відповідно до потреб свого особистого стимулювання та згідно зі своєю точкою зору. Отже, автором виділяються суб'єкти управління, що по-різному сприймають неоднозначність. Управлінці, які можуть нормально сприймати двозначність, намагаються працювати в умовах підвищеної невизначеності, а управлінці, що намагаються не допустити двозначності, намагаються створювати для себе умови чіткої визначеності. Інколи це корисно для організації, але за таких умов можлива поява тенденції до створення невизначеності навіть у порівняно визначених ситуаціях.

На відміну від концепцій західних теоретиків, серед вітчизняних авторів домінуючим є процедурний підхід до середовища. В рамках такого підходу середовище організації розглядається переважно з позиції можливості проведення аналізу факторів впливу середовища на організацію. Тому в працях вітчизняних авторів мають місце розбіжності як у понятійних визначеннях, так і в змісті окремих понять. Це пояснюється тим, що праці вітчизняних авторів спрямовані переважно на адаптацію існуючих

методик західних авторів. Різниця в тлумаченні окремих понять, різні підходи до адаптації західних методик до наших умов, відсутність єдиної методики структуризації середовища привели до появи певних розбіжностей і в процедурах аналізу впливу середовища.

Сучасний стан підходів вітчизняних авторів щодо структуризації середовища відображають праці В. А. Білошапки, О. С. Віханського, В. А. Вінокурова, Є. І. Велесько, В. Г. Герасимчука, А. П. Градова, А. І. Ільїна, В. Д. Маркової, В. Пономаренка, З. Є. Шершньової.

Праці вітчизняних науковців вирізняються передусім використанням категорій «макросередовище» та «мікросередовище» організації. Під мікросередовищем розуміється сукупність факторів внутрішнього середовища та сил найближчого оточення, що безпосередньо й часто впливають на організацію. Під макросередовищем розуміється решта віддалених сил, зовнішніх відносно організації. Водночас спостерігається різниця в трактуванні змістової сторони поняття «мікросередовище». Так, А. П. Градов мікросередовище ототожнює з внутрішнім середовищем [15], а В. А. Білошапка - з середовищем завдань (task environment) [8]. В. Д. Маркова визначає мікросередовище як складову зовнішнього середовища, що включає в себе галузеве та ближнє оточення [16].

Заслуговує на увагу підхід ряду авторів, що вводять окрему категорію середовища - стейкхолдерів, або заінтересованих груп [17]. Під стейкхолдерами розуміють окремих людей та юридичних осіб, організації та групи організацій, що мають інтерес до розвитку даного підприємства та які спроможні безпосередньо впливати на розвиток організації. Взагалі вважається, що мікросередовище включає в себе всі заінтересовані групи, які прямо впливають на діяльність організації або перебувають під її безпосереднім впливом. Однак у міру розвитку стратегічного маркетингу, що орієнтований не тільки на дослідження споживачів та конкурентів, а й на всі заінтересовані групи (stakeholders), склад галузевого оточення розширився. Отже, процес виділення стейкхолдерів є окремим випадком дослідження середовища завдань, за якого за критерій виділення взято врахування інтересів сфери маркетингової діяльності.

Питання структурування внутрішнього середовища теж має свої особливості. Деякі автори здійснюють структуризацію внутрішнього середовища за функціональними ознаками, що властиві переважній більшості підприємств, деякі - за процедурними. Якщо в основу структурування покладено функціональні ознаки,

то за основу береться твердження, що функціональні сфери універсальні для всіх виробничих систем. Отже, внутрішнє середовище складається з кадрової функції, функції фінансів та бухгалтерського обліку, забезпечення поставками, дослідження та розвитку, розподілу продукції, виробничої функції, маркетингу. Якщо ж за критерій структурування беруться процедурні ознаки, внутрішнє середовище вважається сукупністю таких факторів, як діючі стратегії, потенціал організації, конкурентні переваги, сильні та слабкі сторони, можливі стратегічні проблеми.

У цілому всі наведені вище моделі є окремими випадками дослідження середовища організації. Усі моделі базуються на різних критеріях структуризації, на різних допущеннях про масштабність та інертність середовища.

Проблема структуризації середовища організації не є проблемою, що виникла сама по собі, вона скоріше має другорядний характер. Поява необхідності структуризації середовища виникає з необхідності класифікації сил впливу та необхідності кількісного або якісного оцінювання цих сил. Оцінювання сил проводиться для виявлення можливості впливу на них організацією.

Фактично жодна з розглянутих моделей середовища організації не дає змоги спиратися на неї як на надійний та вичерпний інструмент аналізу середовища. В сучасній науці управління не існує єдиної інтегрованої концепції середовища організації. Отже, аналіз у більшості випадків є інтуїтивним процесом, що в змозі виявити лише незначні зміни економічної та технологічної складової середовища організації. Визначення й аналіз можливих глибоких змін та їх наслідків вітчизняними підприємствами не проводиться взагалі.

З іншого боку, зауважимо, що методологічна обмеженість наведених концепцій не є тим єдиним фактором, що визначає ефективність

дослідження середовища організації. Методологічні недоліки та односторонність наведених моделей певною мірою є результатом внутрішніх характеристик самої категорії «середовище організації». Будь-яка соціальна або економічна система не є аналогом технологічної системи. Виявлення можливих станів системи або змін у стані здебільшого базується на методах аналізу та прогнозу. На відміну від технічних систем ми не можемо говорити про визначену кількість зв'язків у зовнішньому середовищі соціально-економічних систем. Події в зовнішньому середовищі, особливо в соціальному, дуже важко передбачити або прогнозувати. Не існує критеріїв визначення «саме тих» факторів середовища, які безпосередньо впливають на виробничо-господарську діяльність і тому потребують детальнішого розгляду. Крім того, сучасні організації функціонують у дуже тісно пов'язаних між собою системах. Ці системи складаються з організацій та виробничих підприємств з їх оточенням, що є сукупністю складних причинно-наслідкових зв'язків. У таких системах дії однієї організації так впливають на дії іншої організації, що простежити всі ці причинно-наслідкові зв'язки такої взаємодії та досить точно передбачити навіть локальні наслідки окремих подій, а також рішень, що прийняті організацією, практично неможливо.

Наведені вище теорії та моделі середовища організації, на нашу думку, висвітлюють основні положення теорії управління щодо проблеми структурування середовища організації. Однак головна сфера застосування наведених вище моделей - це аналіз середовища для визначення або якісної оцінки можливого його впливу на організацію. З цих позицій особливої актуальності набуває питання проведення дослідження окремих складових середовища, тобто стратегічного аналізу.

1. Хэй Д., Моррис Д. Теория организации промышленности: В 2-х т. / Пер. с англ. / Под ред. А. Г. Слущкого, - СПб: Экономическая школа, 1999.- Т 1.- 384 с; Т. 2,- 592 с.
2. Mintzberg H. The Structuring of Organizations - N-Y: Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1979.
3. Редченко К. І. Стратегічний аналіз: Навч. посібник - Львів: ЛКА, 2002. - 196 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ.- М.: Экономика, 1989.-519 с.
5. Chandler A. Strategy and Structure.-Boston, 1961.
6. Шериньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: Навч. посібник.-К.: КНЕУ, 1999.-384 с.
7. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ.- К.: Основи, 1998. - 390 с.
8. Белошанка В. А., Загорий Г. В. Стратегическое управление: принципы и международная практика: Учебник / Под ред. В. А. Белошанки - К.: Абсолют-В, 1998. - 352 с.
9. Calbrath J. R., Robert K. K. Strategy Implementation - Los Angeles: West Publishing Company, 1986.
10. Dill W. Environment as Influence on Management Autonomy *Administrative Science Quarterly*. - 1958. - Vol. 2. - № 3.
11. А. А. Томпсон, мл., А. Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник / Пер. с англ.- М.: ИНФРА-М, 2000 - XX, 412 с.
12. Bourgeois L. Strategy and Environment: A Conceptual Integration // *Academy of Management. Rev.* - 1980.- Vol. 5. - № 1.
13. Aldrich N. E. *Organizations and Environments*. - N-Y, 1973.
14. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Пер. с англ.- М.: Фин-прес, 2000 - 272 с.
15. Градов А. П. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие - Санкт-Петербург: Специальная литература, 1995.
16. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. - М.: ИНФРА-М, 1999 - 287 с.
17. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента / Пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского,- СПб: Питер, 1999-816с.

L. V. Pan

**THE ENVIRONMENT OF ORGANIZATION FUNCTIONING AS THE BASIC
CATEGORY OF STRATEGIC MANAGEMENT**

This article is devoted to the critical analysis of concepts of the environment of organization functioning and definition of genesis of a category "the environment of organization functioning ". The place, role and meaning of research of the environment of organization functioning is determined in strategic management.