

Г.В. НАЗАРОВА, доцент,

Харьковский государственный экономический университет

АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Зовнішнє середовище організації складається з багатьох елементів: ринок, з його пропозиціями і запитами; акціонери з їхніми інтересами отримання дивідендів і реалізації прав власності; уряд з його податковими і законодавчими вимогами; партнери, стосовно яких організація має зобов'язання; мінливі технології; вимоги до якості продукції, освітнього рівня працівників; діяльність конкурентів; наслідки економічних криз. Іншими словами, зовнішнє середовище організації – це все те, що знаходиться поза організаційними межами [1], впливає на її діяльність, але не піддається контролю. Стан зовнішнього середовища є одним з найважливіших факторів, що впливає на організаційні структури підприємства, ступінь вертикальної і горизонтальної інтеграції, формалізації, централізації управлінських рішень, координації і контролю.

З безлічі існуючих підходів до визначення стану зовнішнього середовища підприємства [1,2,3,5], виберемо три узагальнюючі характеристики.

1. Суперечливість – ступінь неінформованості організації про важливі для неї фактори зовнішнього середовища. Суперечливість визначає існування в організації безлічі конфліктних інтерпретацій щодо виділення факторів зовнішнього середовища, які мають або будуть мати визначальне значення на діяльність підприємства.

2. Невизначеність – ступінь неінформованості організації про силу впливу конкретного фактора зовнішнього середовища, його можливої мінливості. Невизначеність, в основному, відноситься до факторів зовнішнього середовища, про які організація вже має уявлення.

3. Складність – кількість і взаємозалежність факторів зовнішнього середовища підприємства.

Вказані характеристики зовнішнього середовища є узагальненим уявленням про стан зовнішнього середовища підприємства, а не списком конкретних факторів зовнішнього середовища (наприклад, рівень цін, оподаткування, ставки кредиту і т.п.). Проте, з погляду сукупного впливу факторів, можна говорити про якісне значення вищеописаних характеристик. Так, рівень кожної з цих характеристик пропонується оцінювати по двох рівнях: низький і високий. Отже, список усіх можливих ситуацій у зовнішньому середовищі може бути описаний у табл. 1.

Розглянемо вплив визначених ситуацій зовнішнього середовища на вибір організаційної конфігурації, механізми координації і контролю.

В ситуації 1 (організація має чітке уявлення про вагомні фактори впливу, деякі фактори зовнішнього середовища є істотними, зміни факторів зовнішнього середовища незначні і легко передбачувані) найбільш доцільною є середня ступінь складності організації (вертикальна і горизонтальна диференціація). На малих підприємствах горизонтальна і вертикальна спеціалізація може бути мінімальною. Для великих підприємств досягнення високого ступеня централізації може бути проблематично, тому що в цьому випадку вище керівництво може бути перевантаженим дрібними оперативними проблемами [2]. Організаційна конфігурація для такого зовнішнього середовища може бути простою ліній-

ною, якщо організація має малий розмір, або лінійно-функціональної, якщо організація має великий розмір.

Коли зовнішнє середовище характеризується низьким ступенем суперечливості, високим ступенем складності та низьким ступенем невизначеності (ситуація 2), організація повинна реагувати на велику кількість уже відомих, легко прогнозованих факторів зовнішнього середовища. У випадку існування численних факторів зовнішнього середовища розробка і впровадження найбільш ефективних методів прийняття управлінських рішень через створення докладних інструкцій, правил і процедур є ще більш економічно виправдано, ніж у попередньому випадку. Найбільш доцільним в даних умовах є середній ступень складності організаційної структури. Тут, як і в попередньому випадку, немає необхідності в складній вертикальній ієрархії і горизонтальній спеціалізації робіт в організації [3]. Для організації, що має середній або великий розмір, ви-

сока складність зовнішнього середовища дозволяє рекомендувати низький ступінь централізації, тому що керівництво не в змозі самостійно зібрати й обробити інформацію про численні фактори зовнішнього середовища. Організації малого розміру внаслідок необхідності прийняття значно меншої кількості істотних управлінських рішень можуть зберігати більш високі ступені централізації. Однак, з огляду на той факт, що підтримка одночасно високого рівня формалізації і централізації недоцільна, підсумковою рекомендацією буде середній рівень централізації. Організаційна конфігурація для такого зовнішнього середовища повинна бути або функціональною, що дозволяє за рахунок спеціалізації робіт адаптуватися до умов більш складного середовища, або дивізіональною, якщо адаптація до умов зовнішнього середовища вимагає випуску незалежних друг від друга продуктів і застосування різних технологій.

Таблиця 1

Оцінка стану зовнішнього середовища підприємства

Ситуація у зовнішньому середовищі	Значення характеристик зовнішнього середовища		
	Суперечливість	Складність	Невизначеність
1	Низька	Низька	Низька
2	Низька	Висока	Низька
3	Низька	Низька	Висока
4	Низька	Висока	Висока
5	Висока	Низька	Висока
6	Висока	Висока	Висока
7	Висока	Низька	Низька
8	Висока	Висока	Низька
9	Висока	Висока	Висока

В ситуації 3 організація повинна реагувати на малу кількість факторів середовища, значення яких складно передбачати заздалегідь. У даному випадку для підприємства особливого значення набуває швидкість реакції на несподівані зміни в зовнішньому середовищі. Рекомендується середній ступінь формалізації, тому що швидкомінливе зовнішнє середовище не дозволяє впровадити докладні інструкції, правила, про-

цедури для всіх можливих управлінських ситуацій. Найбільш адекватна в цьому випадку професійна формалізація, тобто велика частка персоналу, що пройшов спеціальну професійну підготовку. В даному випадку рекомендується висока ступінь організаційної складності, тому що використання великої кількості фахівців забезпечує організацію можливостями до швидкої реакції на різних рівнях. Стан зовнішнього се-

редовища характеризується швидкою мінливістю, однак, напрямки цих змін добре відомі, тому фахівці з кожного напрямку даних змін сприяють виробленню відповідної реакції. Ступінь централізації прийняття управлінських рішень, що рекомендується в даному випадку, - середня. Високий ступінь невизначеності зовнішнього середовища, що вимагає швидкої реакції підприємства на зміну малої кількості заздалегідь відомих факторів зовнішнього середовища, не дозволяє вищому керівництву зберегти високий ступінь централізації через необхідність отримання й обробки великого обсягу інформації. Однак, необхідність реакції на невелику кількість істотних факторів зовнішнього середовища не обумовлює впровадження низького ступеня централізації. Дані умови дозволяють рекомендувати просту (лінійну) конфігурацію за умови, що організація має малий розмір і володіє могутньою інформаційною системою підтримки прийняття рішень, або дивізійну конфігурацію, що дозволяє ефективно адаптуватися до дії великої кількості факторів зовнішнього середовища (для організацій великого розміру).

В ситуації 4 можна рекомендувати середній ступінь формалізації прийняття управлінських рішень, тому що зміна багатьох факторів зовнішнього середовища не дозволяє впровадити докладні інструкції, правила, процедури для всіх можливих управлінських ситуацій. Рекомендується низький ступінь централізації прийняття управлінських рішень. Високий ступінь невизначеності зовнішнього середовища не дозволяє вищому керівництву зберегти високий або середній ступінь централізації через необхідність отримання й обробки великого обсягу інформації з багатьма факторами зовнішнього середовища при вимозі швидкості реакції на такі зміни на багатьох рівнях організації. У даному випадку рекомендації з впровадження високої організаційної складності ще більш

сильніші, чим у попередньому, тому що стан зовнішнього середовища характеризується швидкою мінливістю одночасно по багатьом напрямкам. Дані умови дозволяють рекомендувати або функціональну, або дивізійну конфігурацію. Функціональну за умови, що організація має низький ступінь централізації і передбачає активну участь співробітників у процесі прийняття рішень для своєчасного реагування на зміни в зовнішньому середовищі. Дивізійну конфігурацію, за умови, що технологія виготовлення продукції або послуг у різних відділеннях організації є різною, тобто кожний дивізіон технологічно відносно незалежний від інших.

Коли зовнішнє середовище характеризується високим ступенем суперечливості, низьким ступенем складності і високим ступенем невизначеності, організація повинна реагувати на малу кількість факторів середовища, набір яких заздалегідь не відомий і значення яких складно передбачати (ситуація 5). За умов даної ситуації ступені формалізації прийняття управлінських рішень та організаційної складності повинні бути низькими. Через існування декількох альтернативних наборів критичних для підприємства факторів зовнішнього середовища жорстка горизонтальна спеціалізація робіт ускладнена, і вертикальна ієрархія повинна бути зведена до мінімуму для забезпечення швидкості реакції на зміни.

Коли зовнішнє середовище характеризується високим ступенем суперечливості (тобто організація не має чіткого представлення про те які саме фактори зовнішнього середовища є важливими для її подальшого виживання і розвитку), високим ступенем складності (велика кількість факторів зовнішнього середовища є істотними для виживання і розвитку організації) і високим ступенем невизначеності (тобто зміни значень факторів зовнішнього середовища значні і важко передбачувані), організація

повинна реагувати на велику кількість факторів середовища, набір яких заздалегідь не відомий і значення яких складно передбачати заздалегідь (ситуація б). За таких умов бажано застосовувати низький ступінь формалізації прийняття управлінських рішень. Існування великої кількості альтернативних наборів факторів зовнішнього середовища, зміну яких важко прогнозувати практично позбавляє вище керівництво впровадити будь-які форми інструкцій, правил, процедур для всіх можливих управлінських ситуацій. Доцільним буде застосування низького ступеню організаційної складності та зведення до мінімуму вертикальної ієрархії для забезпечення швидкої реакції на зміни у зовнішньому середовищі. Умови динамічного, складного і вкрай суперечливого зовнішнього середовища не дозволяють застосовувати такі структурні конфігурації як проста (лінійна), функціональна або дивізіональна. Таким чином, з огляду на рекомендований раніше низький ступінь формалізації, централізації і складності, найбільш допустимими варіантами є матрична або адхократична конфігурації.

Коли зовнішнє середовище характеризується високим ступенем суперечливості, низьким ступенем складності і низьким ступенем невизначеності, організація повинна реагувати на малу кількість факторів середовища, набір яких заздалегідь не відомий, але як тільки він стає відомим, то значення факторів можна легко спрогнозувати. Подібна ситуація зустрічається на практиці досить рідко. Наприклад, деякі державні організації при їхньому створенні або реструктуризації можуть не знати в якій області вони будуть функціонувати, але знають, що законодавці будуть вибирати з досить обмеженого списку можливих альтернатив, зміст яких добре відомий. Наявність невеликої кількості альтернативних наборів факторів зовнішнього середовища, для кожного з яких можли-

ва розробка інструкцій, правил, процедур для всіх управлінських ситуацій, дозволяє керівництву підтримувати середній ступінь формалізації управлінських рішень. Для даного випадку рекомендується середній ступінь організаційної складності. Існування малого числа альтернативних наборів критичних для підприємства факторів, склад і значення факторів яких можна спрогнозувати дозволяє організації мати розвинуту ієрархічну вертикаль і певний ступінь горизонтальної спеціалізації. Для цієї ситуації можна рекомендувати високий рівень централізації прийняття управлінських рішень, тому що з того моменту, коли керівництво визначилося з набором вирішальних факторів зовнішнього середовища, воно з максимальною швидкістю приймає адекватні управлінські рішення по адаптації організації до дії цих факторів, можливі значення яких заздалегідь відомі. Подібні умови дозволяють рекомендувати просту (лінійну) або функціональну конфігурації в залежності від розміру організації.

Коли зовнішнє середовище характеризується високим рівнем суперечливості та складності і низьким рівнем невизначеності (тобто зміни значень факторів зовнішнього середовища легко передбачувани), організація знаходиться у полі великої кількості невідомих факторів зовнішнього середовища. Така ситуація нагадує попередню з тією різницею, що в умовах високої складності організації рекомендується низький рівень централізації прийняття управлінських рішень. Тут також рекомендується середній ступінь формалізації прийняття управлінських рішень та організаційної складності, але низький рівень централізації, тому що керівництво не в змозі самостійно зібрати й обробити інформацію про численні альтернативні набори факторів зовнішнього середовища. Найбільш прийнятними варіантами є матрична й адхократическая конфігурації.

У ситуації 9 зовнішнє середовище характеризується вкрай високим ступенем невизначеності і суперечливості і стає кризовим, ворожим для підприємства (наприклад, втрата основних споживачів, ринків, введення несприятливих законів). У цій ситуації рекомендується тимчасово увести високий рівень централізації при низьких рівнях формалізації і складності для вживання термінових заходів по виводу підприємства з кризи [4]. Для даних умов рекомендується тимчасово використовувати просту лінійну конфігурацію. Це реко-

мендація відповідає запропонованим раніше рівнем централізації, формалізації і складності. При максимальних вимогах до насиченості і обсягу інформації, неможливе встановлення жорстких правил і процедур, а методи заохочення повинні ґрунтуватися на досягненні поставлених керівництвом цілей.

Результати аналізу впливу зовнішнього середовища на ступінь централізації, формалізації, складності і вибір організаційної конфігурації зведено у табл. 2.

Таблиця 2

Вплив зовнішнього середовища на ступінь централізації, формалізації і складності при виборі організаційної конфігурації

Ситуація у зовнішньому середовищі	Формалізація	Складність	Централізація	Конфігурація
1	Висока	Середня	Висока	Проста (лінійна), Функціональна
2	Висока	Середня	Середня	Функціональна, Дивізіональна
3	Середня	Висока	Середня	Проста (лінійна), Дивізіональна
4	Середня	Висока	Низька	Функціональна, Дивізіональна
5	Низька	Середня	Висока	Проста (лінійна), Адхократична
6	Низька	Низька	Низька	Матрична, Адхократична
7	Середня	Середня	Висока	Проста (лінійна), Функціональна
8	Середня	Середня	Низька	Матрична, Адхократична
9	Низька	Низька	Висока	Проста (лінійна)

Безперервна адаптація до змін у зовнішньому середовищі є необхідною умовою ефективного управління сучасними підприємствами, тому першим кроком в організаційному проектуванні на основі ситуаційного підходу повинне бути проведення аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що впливають на формування організаційної структури, ступінь її централізації, формалізації і складності.

Список літератури

1. Мильнер Б.З. Теория организаций. - М.: Инфра-М, 1999. - 326 с.
2. Robbins S.P. Organization Theory. Structure, Design, and Application. - Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1990.
3. Lawrence P.R., Jay W.L. Organization and Environment. - Boston: Harvard Business Press, 1967.
4. McDonough E., Leifer R. Using Simultaneous Structures to Cope with Uncertainty // Academy of Management Journal, December 1983, pp. 727-35.
5. Mintzberg H. The Structuring of Organizations. - Englewood Cliffs, N J Prentice Hall, 1979.