

information, the existence of conditions for building individual success and participation of workers in making important decisions. The immediate source of the engagement of team members in meeting common objectives is its leader, whose core competence is their interpersonal communication [1, 2008]. Also, in the case of implementing a method of internal marketing, which aims to motivate staff through the use of marketing tools, referred to as a marketing mix (4Ps), in relation to the company's internal environment, interpersonal communication competence of leaders is crucial as the premise of this concept is to treat the employees as internal customers, which makes it necessary to use marketing principles in the approach to personnel management. These patterns of professional behaviour of managers are manifested in: such perception of the employees' needs as thought they were a product; treating the requirements laid down before the employees as the price; approaching the coordination of activities, as distribution; and motivating staff, as it were, by promotion [2, 2008]. Due to the wide diversity of communication situations, which results from the above mentioned variety of tasks, it is vital to treat communication competence of a manager as an ability to responsibly adopt their forms of behaviour for a specific context, rather than a set of universal abilities being applicable in all conditions [5, 2006]. This contextual nature of communicative competence manifests itself by the inability to effectively use the same forms of behaviour in different circumstances related to culture, time, place, relationship, nature and function of a given communicative situation [3, 2003].

Communication skills exhibited by managers are crucial in the process of motivating employees. Therefore, it is reasonable to perform an adequate diagnosis of these competences in the course of the recruitment process, taking into account their dynamic and contextual nature.

Bibliography:

1. Kraszewski R., Jóźwik B., Skrzypczyńska K. (2008), *Komunikacja Wewnętrzna a zaangażowanie pracowników*, [In:] *Zarządzanie personelem, jako kryterium doskonałości*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 31, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław
2. Nawrocka E. (2008), *Marketing wewnętrzny jako metoda motywowania personelu w sektorze usług hotelarskich*, [In:] *Zarządzanie personelem, jako kryterium doskonałości*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 31, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław
3. Puczkowski B. (2006), *Komunikacja interpersonalna w biznesie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn
4. Spitzberg B. (2003), *Methods of interpersonal skill assessment*, [In:] J.O. Greene, B.R. Burleson (eds.) *Handbook of communication and social interaction skills*. <https://www.routledgehandbooks.com/doi/10.4324/9781410607133.ch3>
5. Spitzberg B. (2006), *CSRS The conversational skills rating scale. An instructional assessment of interpersonal competence*, NCA Diagnosis Series, https://www.natcom.org/uploadedFiles/Teaching_and_Learning/Assessment_Resources/PDF-Conversation_Skills_Rating_Scale_2ndEd.pdf.
6. Warner T. (1997), *Umiejętności w komunikowaniu się. Na przykładzie firmy*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław

Катерина КОРОЛЕНКО

Тернопільський національний економічний університет

ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Умови, правила, закони, норми та принципи взаємодії суб'єктів бізнесу утворюють сферу існування і розвитку бізнесу – бізнес-середовище. Відповідно до визначення Світового банку, бізнес-середовище – це набір інституціональних, нормативно-правових і регуляторних умов, за яких працює бізнес. Нарівні з державним регулюванням до компонентів бізнес-середовища належать також інфраструктура, трудові та інші ресурси [1, с. 7]. Бізнес-середовище визначають як набір політичних, економічних, соціальних і технологічних сил, які знаходяться поза зоною контролю і впливу бізнесу, і можуть мати як позитивний так і негативний вплив на нього [2, с. 12].

Виділяють два основних фактори, які здійснюють вплив на діяльність будь-якого суб'єкта бізнесу – внутрішнє та зовнішнє середовище бізнесу. Ці два фактори у літературі зазначаються одним єдиним терміном – «бізнес-середовище», оскільки, межі які відокремлюють їх один від одного, за останні п'ять років практично зникли. Це обумовлено розвитком інформаційних технологій, послуг мультимедійних і звукових, які надають можливість змінити робоче місце будь-якого співробітника і організувати його у будь-де.

Аналіз середовищ являє собою процес, за допомогою якого розроблення стратегічного плану контролюють зовнішні організаційні фактори, щоб визначити загрози та певну спроможність фірми у бізнес-середовищі. Основне призначення аналізу зовнішнього середовища – це виділення істотних факторів, що найбільше впливають на діяльність фірми, і контролює їх зміни з метою передбачення нових можливостей та загроз, розробити перспективні плани розвитку та стратегії діяльності фірми, досягнення цілей.

Всі чинники зовнішнього і внутрішнього бізнес-середовища взаємопов'язані і взаємодіючі між собою.

До внутрішнього середовища можна віднести ті компоненти (ресурси, процеси та цінності), які знаходяться у межах сфери контролю бізнесу. При цьому вони можуть змінюватись в залежності від змін у функціонування підприємств.

Внутрішнє середовище - це асортимент і об'єм вироблюваних підприємством товарів або послуг, характер технологічного процесу і виробничий потенціал, структура управління фірмою, колектив співробітників, наявність фінансових, матеріально-технічних, інформаційних ресурсів.

Мета внутрішнього середовища полягає у з'ясуванні, чи має фірма достатньо внутрішніх сил, щоб скористатися зовнішніми можливостями та чи існують у неї слабкі сторони, які можуть ускладнити проблеми, пов'язані із зовнішніми небезпеками. Внутрішній аналіз є оцінкою функціональних зон фірми і призначений для виявлення її стратегічно сильних і слабких сторін в конкурентному оточенні.

Зовнішнє середовище бізнесу – це сукупність чинників, сил, умов і суб'єктів, які формують багатоплановий зовнішній контекст бізнесу, прямо або опосередковано впливають на нього і визначають конкурентні можливості та стратегічні напрямки фірм здійснювати свою діяльність.

Дослідження зовнішнього середовища є необхідним у процесі розробки будь-якої стратегії діяльності підприємства, у тому числі й антикризової. Це зумовлюється такими причинами:

- невідповідність підприємства до вимог зовнішніх контрагентів здебільшого спричиняють появу та розвиток кризових явищ;
- стан та напрям розвитку зовнішнього середовища певною мірою визначають можливості підприємства щодо локалізації кризи та виходу з неї;
- розробляючи антикризові заходи, необхідно враховувати стан та прогноз розвитку зовнішнього середовища, забезпечувати їх адекватність та часову відповідність до процесів, що відбуваються за межами підприємства.

Здебільшого зовнішнє середовище не має специфічного впливу на окремо взяте підприємство, але ступінь впливовості на окремі підприємства різний, що обумовлюється відмінностями як у сферах діяльності, так і у потенціалі підприємств. Визначає загальні умови підприємницької діяльності, атмосферу бізнесу, впливає на чинники внутрішнього середовища та опосередковано - на розвиток підприємства.

Зовнішнє середовище фірми постійно змінюється, тому найважливішим його завданням є забезпечення ефективності адаптації до будь-яких значущих змін самого середовища.

Для вирішення такого завдання організації необхідно проводити збір, моніторинг і аналіз інформації, що відбиває стан факторів середовища. Складність спостереження за зовнішнім середовищем полягає в різноманітності, великій кількості і динамічності факторів цього середовища. Система аналізу ефективно функціонує, якщо:

- вона підтримується керівництвом організації і забезпечує його необхідною інформацією;
- вона тісно пов'язана з роботою планувальних підрозділів організації;
- робота фахівців цієї системи пов'язана з роботою фахівців, що відповідають за стратегічні питання в організації.

Зовнішнє та внутрішнє середовище фірми тісно взаємопов'язані: з однієї сторони, фірма створює внутрішнє середовище під впливом та на базі врахування факторів зовнішнього середовища, з другої – фірма адаптується до зовнішнього середовища за допомогою чинників внутрішнього середовища.

Література:

1. Бізнес-середовище в Україні. Проект «Розвиток підприємництва в Україні» : Міжнародна фінансова корпорація (IFC), 2007. – 108 с.
2. Wood R. Managing Complexity: [how Businesses Can Adapt and Prosper in the Connected Economy]: ProfileBooksLimited, 2000 – 310 p.

Марія КУЛЬБАКО

*ДВНЗ Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»*

УПРАВЛІННЯ СИСТЕМНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ НИМИ СОЦІАЛЬНИХ ПРОГРАМ

Тенденція до участі бізнесу в реалізації соціальних програм, яка проявляється в різних формах соціального партнерства, за останні десятиліття значно поширилася в усьому світі. Соціальне партнерство передбачає широку номенклатуру методів та інструментів взаємодії бізнесу із установами, відповідальними за реалізацію соціальних програм, або з представниками соціально-вразливих і залежних груп населення та установ відповідно до реалізації місії, цілей та мотивації бізнесових структур до участі в таких програмах.

Залежно від того, наскільки бізнес-діяльність інтегрована з соціальною програмою, можна виділяти 3 моделі соціального партнерства: - соціальне партнерство, за якого діяльність, котрою займається компанія безпосередньо не пов'язана з соціальними програмами, але частину своїх доходів направляє на їх реалізацію; - соціальне партнерство, за якого діяльність підприємства побудована на взаємодії із соціальною програмою; - діяльність компанії в рамках соціальної програми [1, с. 26-30]. Останній вид в Західних джерелах називають «social entrepreneurship». Однак, цей термін в перекладі «соціальне підприємництво» не можна застосовувати у вітчизняній практиці, оскільки слово «підприємництво» є синонімом слова «бізнес» і використовується в значенні комерційної діяльності. Відповідно, бізнес не може бути соціальним [2, с.29; 3, с.103].

Зарубіжний досвід демонструє результативність соціального партнерства у вирішенні соціальних проблем [4]. Залучаючи бізнес до реалізації соціальних програм, уряди отримують змогу: зменшити навантаження на відповідальні за реалізацію певних соціальних функцій державні органи, точно і оперативно реагувати на локальні проблеми населення, розвивати ті сфери та регіони, які залишалися нерентабельними для традиційного бізнесу.

Наразі у державних програмах України не передбачена участь приватного бізнесу в рамках соціального партнерства для реалізації соціальних ініціатив. Закон України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» також такої участі не передбачає. Однак, наприклад, бізнес, який би використовував працю інвалідів, надаючи їм, окрім заробітної плати, відповідні умови для соціалізації, професійної реалізації, міг бути основою політики соціального забезпечення верств населення з обмеженими можливостями.

Тому завданнями уряду є: по-перше, переглянути принципи реалізації соціальної політики та побудувати її відповідно до тенденцій розвинутих країн, які передбачають