

Теоретичні підходи до розуміння середовища як об'єкту стратегічного аналізу

Здійснення стратегічного аналізу вимагає розгляду основних підходів до середовища організації та його складових компонентів як об'єкту його дослідження.

Аналіз середовища для вітчизняних управлінців підприємств та організацій є діяльністю незвичною, відносно новою, яка потребує все глибшого, повнішого дослідження з питань прийомів та методів аналізу. При цьому слід враховувати, що параметри середовища – це комбінація факторів, які перебувають у постійному русі, що особливо актуально в умовах становлення ринкової економіки.

Опрацювання літературних джерел з цих питань дозволило прослідкувати дві основні концепції – неієрархічну та ієрархічну моделі середовища.

Неієрархічна модель містить декілька певних пов'язаних між собою і невідпорядкованих один одному елементів, які розташовані поза підприємством (організацією). Особливістю в ній є твердження про наявність елементів, які так чи інакше впливають на визначення цілей, розподіл ресурсів і формування місця підприємства (іміджу) на ринку. Увага приділяється взаємодії між компонентами зовнішнього середовища. Наявність такої моделі зумовлена ще й тим, що межі зовнішнього та внутрішнього середовища є умовними, дещо розмитими внаслідок взаємопроникнення елементів організації та середовища.

Модель ієрархічної структури середовища запропонована У. Діллом та розвинена А.Томпсоном і отримала розвиток у багатьох працях. Як приклад вважають модель Бостонської консалтингової групи (рис. 2.1.1).

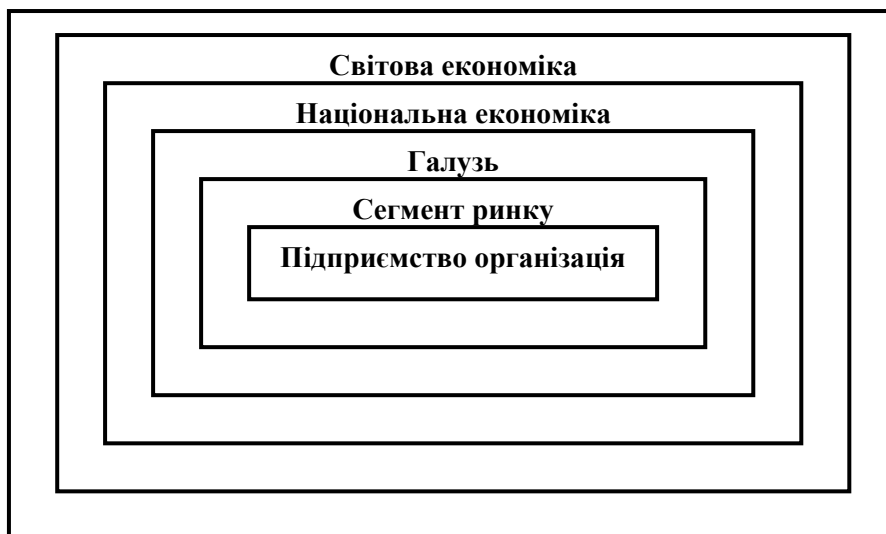


Рис 2.1.1. Ієрархічна модель середовища БКГ.

Прихильником ієрархічного підходу до зовнішнього середовища був Л. Буртуа, який поширив цей підхід і в середину підприємства. Автор відокремив „верхній” і „низовий” рівні у внутрішньому середовищі та обґрунтував необхідність існування і цілеспрямованої побудови так званої „ієрархії корпоративних стратегій”, які здійснюють зв'язок окремих груп усередині підприємства з відповідними елементами зовнішнього середовища.

Опрацювавши економічну літературу з цього питання слід відмітити про домінування ієрархічного напрямку в побудовах моделей середовища, а також його аналізу.

Відповідно до ієрархічної моделі існують три рівні середовища, які в літературних джерелах висвітлюються по-різному. Ознайомимось із думками деяких авторів.

Томпсон А.А. та Стрікленд А.Дж. стверджують, що дослідження проводиться за двома основними напрямками:

- 1) вивчається ситуація в галузі і умови конкуренції в ній (за умови, що компанія діє в одній галузі чи сфері діяльності), тобто макросередовище;
- 2) вивчається ситуація всередині самої компанії та її власна конкурентоспроможність (мікросередовище).

Детальне дослідження зовнішнього середовища та його компонентів було проведено Шершньовою З.Є. та Оборською С.В., які поділяють на:

- зовнішнє середовище (або середовище непрямого впливу);
- проміжнє середовище (або середовище завдань);
- внутрішнє середовище організації.

Дослідники стверджують, що аналіз факторів (компонентів) вищеназваних середовищ і є стратегічним аналізом.

На думку Маркової В.Д. та Кузнецової С.А. зовнішнє середовище (оточення бізнесу) складається із двох частин:

- макросередовища (або віддалене середовище);
- мікросередовище (галузеве або ближнє оточення).

Макросередовище, стверджують науковці, – включають (поєднують) загальні фактори, які безпосередньо (прямо) не стосуються короткострокової діяльності підприємства, але можуть впливати на його довгострокові рішення. Стратегічними факторами макросередовища є такі напрямки її розвитку, які по-перше можуть бути реалізованими і, по-друге, можуть вплинути на функціонування підприємств. Виходячи із цього автори правомірно називають цей етап „Аналіз стратегічних факторів зовнішнього середовища”, що уточнює, ставить деякі вимоги до чіткого визначення і приділення уваги саме тим необхідним, потрібним факторам оточення, які відповідають цілям аналізу. Тому що „на цьому етапі існує серйозна небезпека занадто захопитися збором інформації за відсутності чітко сформульованих цілей аналізу, тобто здійснення аналізу заради аналізу”.

Деякий інший підхід до поняття середовища у А.І. Панова, який називає цей аналітичний етап процесу стратегічного управління як „аналіз навколишнього середовища”. На думку автора: „Організаційне оточення (навколишнє середовище організації) – це всі сили і організації, з якими фірма стикається у своїй повсякденній стратегічній діяльності. Буквально все, що присутнє поза і всередині фірми, може бути включене у дане поняття, тому що всі елементи середовища можуть здійснити вплив на фірму”.

Середовище організації науковець пропонує поділити на три рівня: загальне середовище, оперативне середовище і внутрішнє середовище.

На думку Осовської Г.В., Іщук О.Л., Жалінської І.В. „Аналіз зовнішнього середовища являє собою процес, за допомогою якого керівництво встановлює, оцінює і контролює зовнішні у відношенні до організації фактори, щоб визначити можливості та загрози для її діяльності”.

Автори виділяють наступні рівні:

- мікро – внутрішнє середовище;
- мезо – безпосереднє оточення;
- макро – опосередковане оточення;
- мега – світовий масштаб.

Одночасно до зовнішнього середовища відносять три останні рівні.

Василенко В.О. та Ткаченко Т.І. „під зовнішнім середовищем розуміють всі умови і фактори, що виникають у навколишньому середовищі, незалежно від діяльності конкретної фірми, але що роблять чи здатні вплинути на її функціонування і тому потребують врахування у прийнятті управлінських рішень. Зовнішнє середовище – це не тільки середовище реалізації її продукту, але це ще і сфера, що постійно надає нові можливості для розвитку бізнесу організації; – це своєрідний чи особливий бізнес-ресурс організації”.

Цей етап науковці (дослідники) називають як „стратегічний аналіз зовнішнього оточення” даючи наступне визначення „аналіз зовнішнього середовища являє собою процес, за допомогою

якого розроблювачі стратегії контролюють зовнішні, стосовно організації, фактори, щоб визначити можливості і прогнози для фірми, який розділяється на аналіз далекого оточення фірми та аналіз ближнього оточення фірми”.

Автор Люкшинов А.Н. стверджує, що складовою частиною стратегічного аналізу є аналіз зовнішнього середовища – виявлення теперішніх (нині існуючих) і майбутніх перспектив ускладнення цілей, проблем, сприятливих можливостей для розвитку і їх впливу на діяльність організації.

Аналіз зовнішнього середовища передбачає оцінку зовнішнього середовища за такими напрямками:

- оцінка змін, які впливають на поточну стратегію;
- визначення факторів, які є загрозою для поточної стратегії організації;
- виявлення факторів, які розширюють можливості досягнення загальноорганізаційних цілей шляхом коректування плану.

На думку Оберенчук В.Ф. „Аналіз середовища є початковим етапом формування стратегії діяльності підприємства, оскільки забезпечує відповідну базу для визначення місії і цілей його функціонування”. Автор поділяє зовнішнє середовище на макросередовище та мікросередовище.

Немцов В.Д., Довгань Л.Є., пишуть, що „аналіз зовнішнього середовища фірми, виконаний відносно мети і кола продуктивних бізнес-процесів, дозволяє оцінити стратегічний клімат або стратегічні умови, що створюються зовнішнім середовищем: оцінити можливість і загрози”.

Автори цей етап називають діагностикою зовнішнього середовища в який включають: діагностика зовнішнього середовища непрямого впливу на організацію та діагностика зовнішнього середовища безпосереднього впливу.

Розглянуті (вище описані) підходи до зовнішнього середовища та його стратегічного аналізу дають можливість стверджувати, що не існує єдиної думки з цього питання, хоча вони в деякій мірі дублюють одна одну. Практична цінність цих підходів – різна для різних галузей народного господарства, підприємств і організацій.

Розглянемо теоретичні підходи до макросередовища, мікро середовища, тобто зовнішнього середовища та їх складових:

1) Оберенчук В.Ф.

Макросередовище складається із елементів, які прямо не пов’язані з підприємством, але впливають на формування загальної атмосфери бізнесу. Розрізняють такі основні компоненти макросередовища: політичні, соціальні та технологічні.

Мікросередовище – учасники ринку, які безпосередньо контактують з підприємством і впливають на нього. Це насамперед споживачі, постачальники, конкуренти, посередники.

2) Шершньова З.Є., Оборська С.В.

Зовнішнє середовище – це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив (звідси назва „середовище непрямого впливу”).

Проміжнє середовище – це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій.

3) А.І. Панов.

Загальне середовище – це рівень зовнішнього середовища організації, який складається із компонентів, що характеризуються глобальними масштабами і мають слабкий безпосередній вплив на менеджмент організацій. Вона складається із наступних компонентів: економічний, соціальний, політичний, юридичний, технологічний.

Оперативним середовищем називається рівень зовнішнього середовища організації, який складається із компонентів, що мають безпосередній вплив на менеджмент організації.

Основними компонентами оперативного середовища є споживачі, конкуренція, робоча сила, постачальники та інші.

4) Маркова В.Д., Кузнєцова С.А.

Макросередовище включає загальні фактори, які не стосуються прямо короткострокової діяльності підприємства, але впливають на його довгострокові рішення.

Мікросередовище охоплює всі зацікавлені групи, які прямо впливають чи знаходяться під безпосереднім впливом основної діяльності підприємства. Це акціонери, постачальники, місцеві організації, конкуренти, покупці, кредитори, профспілки, торгові та інші організації.

Розглянувши теоретичні підходи щодо зовнішнього оточення, його структурування ми дійшли висновку, що незважаючи на різноманітність понятійного апарату вони носять практично однакове змістове навантаження.

Основним призначенням зовнішнього аналізу є вивчення і розуміння можливостей і загроз, які можуть виникнути для організації на сьогодні і в майбутньому, а також визначити стратегічні альтернативи. Зовнішній аналіз є частиною та початковим етапом SWOT-аналізу та спадання SWOT-балансу.

Змістом етапу аналізу зовнішнього середовища є:

1. Складання переліку факторів зовнішнього середовища, які треба дослідити.
2. Збір та узагальнення інформації про стан факторів.
3. Аналіз факторів зовнішнього середовища.
4. Оцінка характеру впливу та значущості фактора для організації (у балах).

Результатом такого аналізу є складання переліку можливостей та загроз у зовнішньому середовищі.

Розглянемо основні теоретичні підходи до аналізу внутрішніх можливостей підприємства.

Томпсон А.А., Стрікленд А. Дж. пропонують здійснити аналіз стану компанії, тобто оцінити конкретну її стратегічну позицію, що дасть відповідь наступні питання:

- наскільки ефективна діюча стратегія;
- в чому сила та слабкість компанії, які в неї є можливості та загрози;
- чи є ціни і витрати компанії конкурентоспроможними;
- чи міцна конкурентна позиція компанії;
- які стратегічні проблеми є у компанії.

Для вирішення поставлених завдань поряд з традиційними методами використовують і такі як SWOT аналіз, аналіз ланцюжка цінностей, аналіз витрат і оцінку конкурентоспроможності.

А.І. Панов стверджує, що внутрішнє середовище є джерелом життєвої сили і ..., воно містить в собі той потенціал, який дає можливість організації функціонувати, а відповідно, існувати і виживати у визначеному проміжку часу. Одночасно воно може бути джерелом проблем і, навіть, гибелі організації, якщо відсутній ефективний механізм її функціонування... Вивчення внутрішнього середовища повинно бути направлено на розкриття тих можливостей і загроз, які скриваються в середині організації. Це вивчення сильних і слабких сторін організації, які слугують базою конкурентоспроможності організації. Найбільш важливими компонентами внутрішнього середовища, тобто складовими є: організація управління; виробництво; маркетинг; фінанси; кадри; організаційна культура.

На думку Маркової В.Д. та Кузнецової С.А.: „Дослідження ситуації всередині підприємства – це ідентифікація тих внутрішніх змінних, які можуть розглядатися як сильні і слабкі сторони підприємства, оцінити їх важливість і встановити, які із змінних можуть стати основою конкурентних переваг”. Для цього автори пропонують здійснювати управлінський аналіз – це процес комплексного аналізу внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства, які направлені на оцінку поточного стану бізнеса, його сильних і слабких сторін, виявлення стратегічних проблем.

„Внутрішнє середовище підприємства, – пише Оберенчук В.Ф., – це внутрішні фактори підприємства, що визначають процес його діяльності”. Воно включає в себе такі основні елементи: виробництво, фінанси, маркетинг, управління персоналом, управління організацією. Автор, цей процес називає діагностування внутрішнього стану підприємства.

На думку дослідника стратегічного менеджменту А.Н. Люкшинова, процес за допомогою якого здійснюється діагноз внутрішніх проблем називається управлінським дослідженням, що являє собою методичну оцінку функціональних ланок (ділянок) підприємства, яка потрібна для виявлення його сильних і слабких сторін.

Немцов В.Д., Довгань Л.Є. дотримуються думки, що внаслідок аналізу внутрішнього середовища діагностується стратегічний потенціал в рамках поставленої мети:

- 1) тобто, визначається наскільки система управління, кількість і якість ресурсів, проекти організації відповідають цільовим вимогам. Тому цей етап у стратегічному аналізі вони називають: діагностика організації, підприємства, фірми;
- 2) під час якої проводяться аналіз фактичного і необхідного потенціалів, визначаються конкурентні переваги.

Найбільш розгорнуто і обґрунтовано трактується внутрішнє середовище, його складові компоненти та аналіз у науковців Шершньової З.Є. та Об орської С.В., думку яких підтримують ряд авторів.

Автори вводять такі поняття як аналіз стратегічного рівня підприємства – це аналіз, у якому внутрішні характеристики трактуються у порівнянні з параметрами діяльності інших, насамперед процвітаючих підприємств конкурентів, що дає змогу виявити ключові, внутрішні фактори конкурентоспроможності, які допомагають підприємству забезпечувати тривале функціонування та розвиток в умовах несталого, динамічного оточення.

Ключові фактори конкурентоспроможності – це унікальна комбінація наявного виробничого потенціалу підприємства з нагромадженим у минулому досвідом його використання і сформованим іміджем, що сприяють виготовленню конкурентоспроможної продукції, завдяки реалізації якої підприємство здатне забезпечити своє існування в довгостроковій перспективі.

Ми погоджуємось і дотримуємось думки авторів, що використовуючи системний підхід до аналізу внутрішнього середовища, доцільно трактувати його як виробничий потенціал.

Із вищеописаних теоретичних підходів до розуміння середовища ми можемо зробити висновок про різноманітність у поглядах..слід відмітити, що незважаючи на деякі розбіжності вони носять однакове змістове навантаження. Практична цінність цих підходів – різна для різних суб'єктів господарювання., різних галузей народного господарства, що вимагає індивідуального дослідження середовища об'єкту стратегічного аналізу.