

УДК 658.012.21

АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СТРУКТУРИ БІЗНЕСУ ПРИ ПРИЙНЯТТІ СТРАТЕГІЧНОГО РІШЕННЯ*Дружиніна Ю.О.*

У статті розглянута структура середовища функціонування інтегрованої структури бізнесу. Узагальнені та охарактеризовані основні методи стратегічного аналізу. Показана важливість проведення аналізу при прийнятті стратегічного рішення.

Ключові слова: інтегрована структура бізнесу, аналіз, середовище, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище.

З метою ефективного функціонування інтегрованої структури бізнесу (ІСБ) необхідно постійно оцінювати її внутрішній потенціал, перспективи розвитку, визначати вплив зовнішніх факторів на її діяльність. Для цього потрібно регулярно проводити аналіз середовища в якому функціонує інтегрована структура. Саме аналіз середовища ІСБ дозволяє виявити слабкі та сильні сторони внутрішнього потенціалу, допомагає швидко адаптуватися до зовнішніх змін і грає головну роль при прийнятті стратегічних рішень.

Питання ефективного аналізу середовища в якій функціонує ІСБ досліджується протягом багатьох десятиріч. Основні результати дослідження висвітлені в наукових працях таких провідних вчених в галузі менеджменту, як І. Ансофф [1], М.Х. Мескон [6], М.Портер [7,8,9], А.А. Томпсон [11]. На сьогодні дана проблематика широко висвітлюється в працях вітчизняних вчених Головки Т. В. [4], К.І. Редченко [10], а також російських вчених О.С. Виханського [3], Л.А. Волкової [2], та ін., але динамічний вплив чинників внутрішнього та зовнішнього середовища ІСБ викликає необхідність постійного переосмислення цього процесу.

Аналіз праць зазначених авторів показав, що в управлінській науці на сьогоднішній день розглядається багато різноманітних чинників, що впливають на ефективність управління ІСБ. Однак однозначності в поглядах щодо їх складу серед різних авторів не існує. Крім того, потрібно виявити взаємозв'язок між внутрішніми та зовнішніми факторами та сформулювати алгоритми їх активізації.

Метою даної статті є узагальнення основних методів аналізу середовища, в якому функціонує ІСБ при прийнятті стратегічного рішення.

Аналіз середовища вважається вихідним процесом стратегічного управління інтегрованої структури бізнесу (ІСБ), оскільки забезпечує як базу для визначення місії і цілей, так і вибір стратегії поведінки. Аналіз середовища припускає вивчення його складових: внутрішнього середовища та зовнішнього середовища. Для того щоб розуміти, що діється на ІСБ потрібно аналізувати процеси, які відбуваються всередині ІСБ її організаційну структуру, окремі процеси та процедури. За допомогою аналізу внутрішнього середовища виводиться оцінка стратегічного потенціалу в рамках поставленої мети: наскільки за кількістю та якістю ресурсів, станом функцій і проектів ІСБ відповідає цільовим вимогам. Таким чином проводиться аналіз фактичного та нормативного потенціалів, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони ІСБ.

Аналіз зовнішнього середовища спрямовано на те, щоб виявити, на що може розраховувати ІСБ, якщо вона успішно поведе роботу, і на те, які ускладнення можуть її чекати, якщо вона не зуміє вчасно відвернути негативні випадки, які може піднести їй оточення. Зовнішнє середовище ІСБ має у своїй структурі два рівні: мікросередовище та макросередовище (рис. 1).

Макросередовище являє собою сукупність глобальних факторів зовнішнього середовища, які опосередковано впливають на її діяльність. У свою чергу, ІСБ не може впливати на ці фактори, а може тільки реагувати на їх зміни.

Мікросередовище знаходиться в більш сильній взаємодії з ІСБ, і робить вплив на прийняття стратегічних рішень. При цьому ІСБ може мати суттєвий вплив на характер і зміст цієї взаємодії, активно брати участь у формуванні нових можливостей і запобіганні загроз. Кожний етап стратегічного аналізу вимагає відповідного методичного забезпечення. У таблиці 1 показані методи, які найбільш часто вживаються при аналізі.



Рис.1 Структура функціонування ІСБ

На ІСБ повинен йти безперервний процес аналізу внутрішнього середовища на основі оновлюваної інформації. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє своєчасно скоректувати цілі і задачі, визначити внутрішні можливості, сильні і слабкі сторони, потенціал, основні навички та вміння на які ІСБ може розраховувати в конкурентній ринковій боротьбі. Результат діяльності крім зовнішнього виходу - виробництва продукції, надання послуг, тобто задоволення інтересів споживачів спрямовані і всередину, на створення соціальних умов співробітникам, їх економічну і духовну реалізацію. В табл. 2 показаний детальний аналіз внутрішнього середовища за функціями управління [2].

Таблиця 1

Етапи стратегічного аналізу ІСБ

Етапи проведення стратегічного аналізу	Аналіз внутрішнього середовища	Аналіз зовнішнього середовища	
		Аналіз зовнішнього мікросередовища	Аналіз зовнішнього макросередовища
Ціль аналізу	Оцінка стратегічного потенціалу	Оцінка стратегічного клімату	
Методи аналізу	- Аналіз за функціями управління ІСБ; - Аналіз життєвого циклу продукції; - Аналіз асортименту;	- SWOT аналіз; - SNW аналіз; - Аналіз 5 сил Портера.	- PEST - аналіз; - PEST - plus аналіз.
Результати проведеного аналізу	Дозволяє виявити сильні та слабкі сторони ІСБ	Дозволяє відповідати поточним і прогностичним вимогам зовнішнього середовища.	

Для аналізу актуальності продуктів компанії, виходячи з їх становища на ринку щодо зростання ринку даної продукції і займаної обраної для аналізу компанією частки на ринку проводиться аналіз асортименту товари за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи (матриці BCG). В основу цього аналізу закладено дві концепції: життєвий цикл товару та ефект масштабу виробництва.

Матриця BCG будується за принципами:

- Вісь X: частка в обсязі продажів компанії (розраховується як відношення обсягу продажів продукту до обсягу продажів всієї компанії за відповідний період);

- Вісь Y: темпи зростання продажів продукту по відношенню до попереднього періоду (відношення об'єму продажів даного продукту за поточний період до обсягу продажів цього ж продукту за попередній період). У разі якщо товар не був присутній в асортименті компанії в минулому році, рекомендується темпи його зростання приймати за 100%.

Точка розділу товарів за темпами зростання можна визначити як середній темп зростання всіх продуктів ІСБ за оцінюваний період. Точка розділу товарів за величиною частки в обсязі продажів визначається шляхом експертної оцінки, після нанесення на матрицю всіх товарів ІСБ. Розмір точки, що позначає товар, відображає внесок даного товару в прибуток ІСБ. За результатами побудови матриці BCG виділяються чотири групи товарів (у відповідності з попаданням конкретного товару у відповідний квадрант): «зірки», «дійні корови», «дикі кішки», «собаки». Для кожної з цих груп існує пріоритетна стратегія.

Таблиця 2.

Аналіз внутрішнього середовища за функціями управління

Елементи внутрішнього середовища	Організація управління	Персонал	Виробництво	Маркетинг	Фінанси
Склад елементів	Організаційна структура, система управління; рівень менеджменту, кваліфікація та здатність вищого керівництва	Структура, потенціал, кваліфікація, кількісний склад робітників, продуктивність робочої сили, плинність кадрів, вартість робочої сили.	Обсяг, структура, темпи, витрати виробництва; номенклатура продукції, забезпечення сировиною і матеріалами, рівень запасів, швидкість їх використання, система контролю запасів; наявність обладнання та ступінь його використання, резервні потужності та їх технічна ефективність; місцезнаходження виробництва і наявність інфраструктури; екологія виробництва; контроль за якістю вигукаємо продукції і т.д.	Продукція вироблена ІСБ, канали розподілу та збуту; маркетинговий бюджет і його виконання; маркетингові плани і програми; репутація та якість, стимулювання збуту, реклама, ціноутворення.	Фінансова стійкість та платоспроможність; прибутковість і рентабельність; власні і позичені кошти і їх співвідношення, ефективна система обліку в т. ч. витрат, формування бюджету, планування прибутку.
Основні питання, що аналізуються	- Як відбувається розподіл прав та обов'язків; - Наскільки ефективна організаційна структура; - Розроблена чи ні система скорочення управлінських витрат; - Здійснюється чи ні раціоналізація документообігу; - Наскільки ефективна взаємодія між підрозділами ІСБ.	- Стиль керівництва; - Слабкі та сильні сторони персоналу; - Стівідношення кваліфікації стратегічним цілям; - Мотивація персоналу відповідального за розвиток; - Політика оплати праці в зрівнянні з конкурентами.	- Стівідношення техніки та технології з потребами конкуренції; - Ефективність використання обладнання; - Правовий захист продукції і бренду.	- Слабкі та сильні сторони асортименту; - Цінова політика; - Доля ринку дистрибуції; - Продуктивні інновації; - Оптиміальні ринкові дослідження.	- Тенденції змін фінансових показників; - Достатні чи ні капітальні затрати для досягнення стратегічних цілей; - Центри прибутку та центри витрат; - Раціональність податкової політики.

Так, наприклад, товари з низьким темпом росту і великою часткою ринку - «дійні корови», відповідно до назви, вимагають мало інвестицій, а приносять багато грошей. Тому вони стають джерелом коштів для розвитку фірми. Оптимальна стратегія по відношенню до них - «збір урожаю», тобто мінімальні вкладення при максимальній віддачі. «Зірки» мають високий темп зростання і приносять багато прибутку. Це лідери ринку, але для підтримки їх позиції на ринку потрібні значні інвестиції. Однак, «зірки», на увазі їх лідерства приносять значний прибуток, який можна інвестувати в підтримку їх ринкової позиції. У стадії зрілості ці групи товарів перетворюються в «дійних корів». «Собаки» мають малу частку ринку і низькі темпи зростання. Як правило, собівартість їх виробництва відносно висока, в порівнянні з конкурентами. Якщо це не супутні товари, які потрібні для підтримки асортименту, то оптимальним рішенням буде їх видалення з асортименту або, як мінімум, повне припинення інвестицій в ці товари. І, нарешті, «дикі кішки» темпи зростання мають високі, але частка ринку маленька. Це сама невизначена позиція. Ці товари можуть збільшити свою ринкову частку, так як ринок ще не сформувався остаточно, однак це вимагає значних інвестицій. Якщо вони оцінюються як перспективні товари, то має сенс вкладати гроші в їх розвиток, для переведення їх у категорію «зірок». Якщо ж компанія не має наміру фінансувати кошти на підтримку «диких кішок», то їх зростання поступово сповільниться, і вони перейдуть у категорію «собак».

Крім того, по матриці BCG цікаво відстежувати зміни положень товарів в динаміці. Різні траєкторії руху продуктів в матриці дозволяють оцінити дієвість поточної роботи з асортиментом і при необхідності виробити план дій з виправлення несприятливих тенденцій. Тому даний вид аналізу необхідно проводити регулярно, не рідше 1 разу на квартал. Крім того, такий вид аналізу дозволяє збалансувати асортимент організації, проаналізувати потенціал існуючого продуктового портфеля і виробити стратегії подальшої роботи з ним. В ідеалі він повинен містити продукти, що приносять фінансовий прибуток, і продукти, що знаходяться на стадіях впровадження або зростання, які забезпечать довгострокову прибутковість. Потреби другої категорії фінансуються за рахунок першої.

Аналіз життєвого циклу є часто використовуваним інструментом обґрунтування стратегічного вибору, спрямованого на появу нових продуктів і розвиток перспективних видів бізнесу [3].

Класична концепція життєвого циклу товару заснована на природній послідовності: біологічне народження - зростання - зрілість - занепад. Відразу після виходу товару на ринок продажу ростуть повільно. На стадії зростання товар швидко приймається ринком, і прибуток значно збільшується. Стадія зрілості характеризується уповільненням зростання продажів за рахунок того, що товар уже прийнятий більшістю потенційних покупців. Під час занепаду спостерігається зниження рівня продажів і зменшення прибутку за рахунок зростання конкуренції [5].

Класичні уявлення про життєвий цикл продукту можна охарактеризувати наступним чином: 1) життя будь-якого товару обмежена; 2) історія продажів визначається S-образної кривий до тих пір, поки продажу не вирівнюються; 3) різні стадії відзначаються точками перегину кривий продажів; 4) життя товару можна продовжити шляхом виявлення нових споживачів або способів застосування, а також, змусивши наявних споживачів збільшити обсяги споживання; 5) прибутковість одиниці товару спочатку збільшується, потім падає по мірі послідовного і неминучого переходу на нову стадію. Кожна стадія індивідуальна і ставить особливі завдання перед компанією-виробником.

Сучасна наукова література пропонує декілька підходів оцінки стану і прогнозу зовнішнього середовища компанії. Частина запропонованих методик ґрунтується на аналізі тільки факторів макрооточення ІСБ, але необхідно використовувати комплексну методику аналізу навколишнього середовища компанії для прийняття актуальних і коректних стратегічних рішень, що складається з чотирьох етапів.

Перший етап ґрунтується на проведенні галузевого аналізу, тобто визначаються специфічні характеристики тієї сфери діяльності, в якій ІСБ здійснює свою діяльність. Результати аналізу галузі дають розуміння того факту, приваблива вона для здійснення діяльності компанією чи ні.

Також варто відзначити, що в ході проведення даного дослідження визначається не тільки поточний стан галузі, але і перспективи її розвитку в майбутньому, що відповідає цілям стратегічного аналізу зовнішнього середовища організації.

На другому етапі необхідно провести аналіз безпосереднього оточення: конкуренти, постачальники, споживачі, контактні аудиторії для цього використовується модель «5 сил» Портеру рис.2 [7, 8, 9]. Ця модель аналізу ринкових сил, які можуть загрожувати ІСБ, так і відкривають для неї можливості зростання. Завдяки своїй простоті і логічності вона широко використовується. Дана модель характеризує п'ять основних структурних властивостей, що визначають динаміку конкурентної боротьби галузі і, відповідно, її рентабельність, а саме: покупців, постачальників, потенційних нових учасників ринку, потенційне заміщення товарами іншої галузі і суперництво між конкурентами. У сукупності ці фактори визначають привабливість ринку. Залежно від того, як вони поєднуються, конкурентна боротьба може бути надзвичайно гострою і, отже, призвести до низької прибутковості або, навпаки, забезпечувати більш високу прибутковість. ІСБ може регулювати співвідношення цих п'яти сил, щоб пристосувати свої слабкі і сильні сторони до структури ринку, передбачити його зміни, визначити можливості диверсифікації, змінити правила конкуренції і забезпечити собі незмінно домінуюче становище. Практичне застосування моделі передбачає проходження двох етапів аналізу: оцінка тиску кожної з п'яти сил на позиції ІСБ (за бальною шкалою); вибір стратегії реакції («удар у відповідь», збереження нейтралітету, політика поступок та інші). Також в якості основного інструменту аналізу зовнішнього мікро середовища часто вибирають матрицю «якісного» стратегічного аналізу [6,11], яку ще називають матрицею SWOT (абревіатура початкових літер англійських слів: Strengths - сили; Weaknesses - слабкості; Opportunities - можливості; Threats - погрози). матриця SWOT-аналізу являє собою зручний інструмент структурного опису стратегічних характеристик середовища та ІСБ. Елементи матриці являють собою пари взаємовиключних один одного ознак, що дозволяє знизити невизначеність взаємодії середовища і системи за рахунок опису ситуації. Методологія побудови матриці первинного стратегічного аналізу полягає в тому, що спочатку все середовище ділиться на 2 частини - зовнішнє і внутрішнє, а потім події в кожній з цих частин - на сприятливі і несприятливі. На третьому етапі потрібно провести аналіз факторів макрооточення, ступеня їх впливу на компанію (PEST, PESTplus-аналіз). Проведення даного аналізу має суттєве значення для визначення можливостей і потенційних загроз для діяльності компанії, так як чинники макрооточення роблять вплив не тільки на ІСБ, але і на фактори її безпосереднього оточення.

Для інтегрованої структури бізнесу можна виділити наступні чинники макросередовища, які чинять на неї вплив: політичні - ступінь політичної стабільності, вплив політичних виборів, програма правлячої партії і т.д.; економічні - ВВП, ВНП і динаміка їх змін, рівень інфляції, динаміка змін курсів валют, купівельна спроможність населення і т.д.; соціальні - зміна соціальної структури суспільства, рівень освіти в суспільстві, статево характеристики суспільства та їх динаміка і т.д.; правові - зміна законодавчих актів, порядок і зміна системи оподаткування, рівень захисту прав споживачів і т.д.; технологічні - динаміка технологічних змін, вплив змін технологій на поведінку споживачів і т.д.; міжнародні - вступ та членство в міжнародних союзах, асоціаціях, зміна політичних режимів країн - партнерів і т.д.; екологічні - зміна екологічного статусу території, норми забруднення навколишнього середовища, екологічна політика і т.д.

У тому випадку, якщо керівництво не здійснило аналіз макросередовища своєчасно, то потенційними можливостями можуть скористатися конкурентні організації. Аналіз факторів макрооточення необхідно проводити з певною періодичністю, постійно здійснювати моніторинг їх змін. Четвертий етап ґрунтується на здійсненні підсумкової оцінки всіх факторів ділового середовища ІСБ. Результат підсумкової оцінки може бути використаний для прийняття стратегічних рішень.

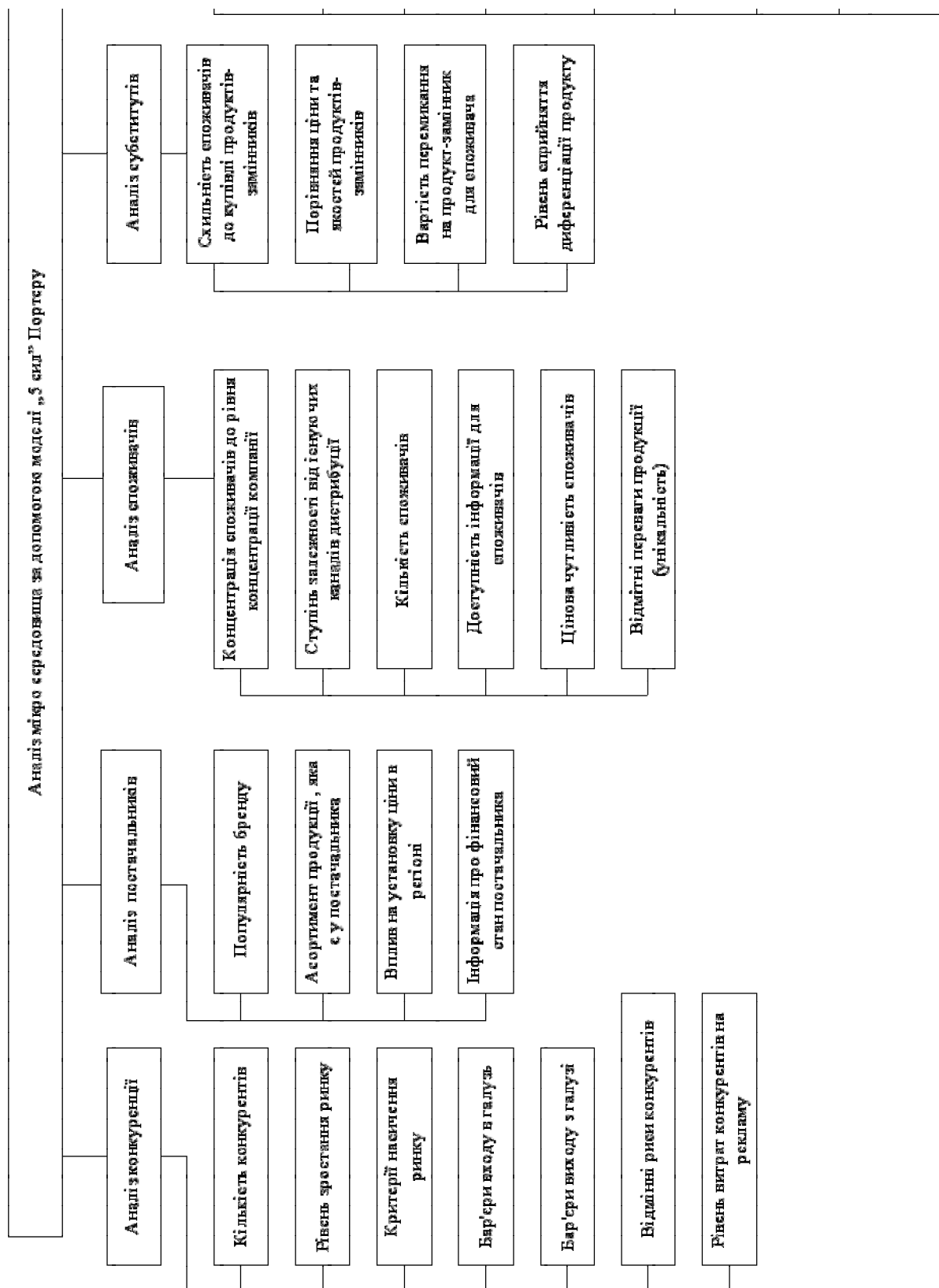


Рис.2 .Аналіз мікро середовища за допомогою моделі «5 сил Портера»

ВИСНОВКИ

Предметом стратегічного аналізу є слабкі місця та загрози, стратегічні переваги та потенціал об'єкта дослідження, які при певному поєднанні з іншими факторами внутрішнього та зовнішнього середовища формують альтернативні напрями дій, які сприяють досягненню стратегічних цілей та виконання місії підприємства. Стратегічний аналіз є комплексним дослідженням, спрямованим на майбутнє з розробкою стратегічних управлінських рішень, які здатні вплинути на формування стратегії розвитку.

Методи аналізу є важливим джерелом підвищення конкурентоспроможності ІСБ, які допомагають їй у рамках невизначеності чітко виробити основні напрямки діяльності. Стратегічний аналіз вимагає розуміння з боку керівництва того, на якій стадії розвитку знаходиться ІСБ, перш ніж вирішувати куди рухатися далі. Для цього необхідна ефективна інформаційна система, що забезпечує дані для аналізу минулих, теперішніх і майбутніх ситуацій. Добре проведена діагностика сильних і слабких сторін діяльності дає реальну оцінку ресурсів і можливостей, а також є відправною точкою розробки стратегії.

Підсумовуючи результати досліджень, можна зробити висновки, що досягнення стратегічних завдань залежить від ефективності використання його потенціалу, стратегічний аналіз передбачає аналіз складових потенціалу з метою визначення їхньої відповідності поставленим стратегічним завданням, результати стратегічного аналізу мають бути покладені в основу розроблення стратегії розвитку ІСБ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М.: Экономика, 1989. — 560 с.
2. Волкова Л.А. Стратегический анализ. / Л.А Волкова — СПб.: Питер, 2008. — 132 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление. / О.С. Виханский — 2-е., перераб. и доп. — М.: Экономист. 2006. — 296 с.
4. Головка Т. В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Т. В. Головка, С. В. Сагова ; за ред. М. В. Кужельного. — К. : КНЕУ, 2002. — 198 с.
5. Кревенс Д. В. Стратегічний маркетинг / Д. В. Кревенс. — К.: Видавничий будинок «Вільямс», 2003. — 752 с.
6. Мескон М.Х. Основы менеджмента: / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: пер. с англ.. — М.: Дело, 1992. — 702 с.
7. Портер М.Е. Воздействие конкуренции на форму стратегии // Стратегический процесс. — 2009. — №5. — С. 18-24.
8. Портер М. Международная конкуренция: / М. Портер : пер. с англ. — М.: Международ. отношения, 1993. — 896 с.
9. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / Майкл Е. Портер : пер. з англ.; А. Олійник, Р. Скільський. — К.: Основи, 1998. — 390 с.
10. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посібник. вид. 2-ге доповнене. — Львів.: „Новий світ-2000”, 2003. — 272 с.
11. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стриклед: пер. с англ.; под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 578 с.