

ТЕМА 3

АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

1. Концепція «Національного ромбу» Майкла Портера та галузеві кластери

Майкл Портер показав, що конкурентоспроможність підприємства багато у чому визначається конкурентоспроможністю його економічного оточення, яке, у свою чергу, залежить від базових умов (загальних ресурсів) і конкуренції усередині кластера. Учений також вважає, що конкурентоспроможність країни слід розглядати через призму міжнародної конкурентоспроможності не окремих її підприємств, а кластерів – об'єднань підприємств різних галузей, причому принципове значення має здатність цих кластерів ефективно використовувати внутрішні ресурси.

У даний час усе більш широке визнання знаходить точка зору, що регіони, на території яких формуються кластери, стають лідерами економічного розвитку. Такі регіони-лідери визначають конкурентоспроможність національних економік.

Відмінність кластера від інших форм організації компаній (наприклад, від територіально-виробничих комплексів, агломерацій тощо) полягає, насамперед, у наявності внутрішнього конкурентного середовища і сильних конкурентних позицій на глобальному ринку. Спираючись на це, у кластерах формується складна комбінація конкуренції і кооперації. Вони знаходяться у різних площинах і доповнюють один одного, особливо в інноваційних процесах. Взаємодія із внутрішнім споживачем кластера «зав'язана» на конкуренції, із зовнішнім, навпаки, – переважно на кооперації.

Майкл Портер розробив систему детермінант конкурентних переваг країн, яка отримала назву «Конкурентний ромб» (або «Алмаз», або «Національний ромб») за кількістю основних груп таких переваг, до яких, на думку Майкла Портера, слід віднести такі: параметри факторів; параметри попиту; стратегія фірм, їх структура та суперництво; споріднені й підтримуючі галузі (рисунок 1).

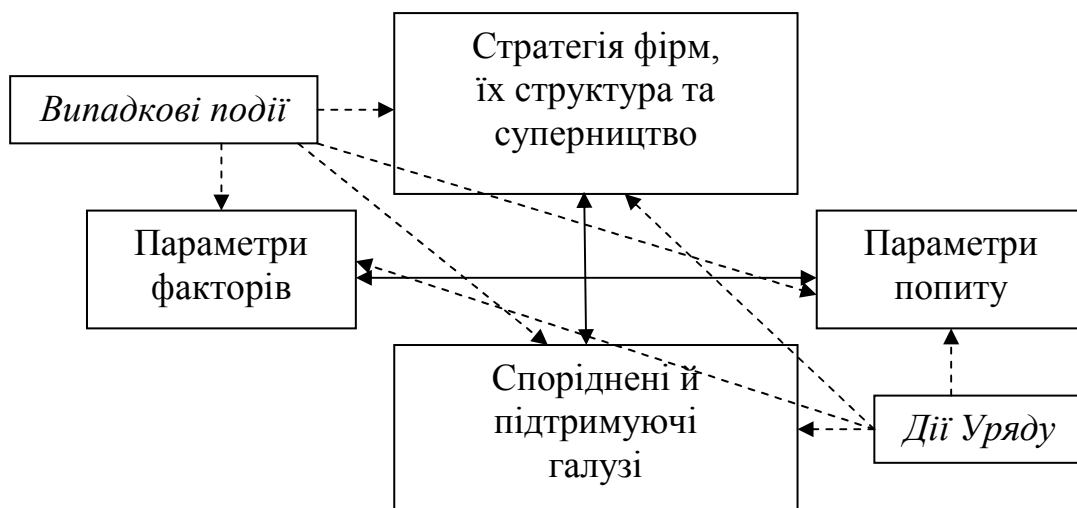


Рисунок 1 – Детермінанти конкурентних переваг країни («Національний ромб» Майкла Портера)

Серед важливих переваг, які створюються кластером, – доступність компаній і місцевих організацій усередині кластера до інформації про передові маркетингові нововведення, інноваційні технології, поточні потреби покупців і інших показників, яка може бути краще організована та вимагає менших витрат, що дозволяє компаніям працювати більш продуктивно та виходити на новий рівень ефективності. Можливість отримання інформації про споживачів викликає розширення клієнтської бази та зростання масштабів виробництва.

Участь підприємств у кластері надає їм переваги інноваційного характеру, а саме: доступ до нових технологій, прогресивних методів роботи для здійснення постачань; можливість більш адекватно та швидко реагувати на потреби покупців. Багато нових видів бізнесу виникають усередині існуючих кластерів, ніж окремо від них. Співпраця у межах кластерного об'єднання може допомогти розподілити витрати та ризики впровадження інновацій між учасниками кластера, які не під силу окремому підприємству.

Для економіки держави, регіону, окремо взятій території кластери виконують роль точок зростання. Слідом за першим нерідко утворюються нові кластери і конкурентоспроможність регіону та країни в цілому підвищується.

2. Аналіз можливостей і загроз у зовнішньому середовищі підприємства

Розробка плану розвитку підприємства має розпочинатись з аналізу факторів зовнішнього середовища, які, на жаль, часто перебувають поза сферою уваги й постійного контролю керівництва підприємства, але мають значний вплив на їх подальший розвиток.

Основне призначення аналізу зовнішнього середовища полягає у визначенні можливостей і загроз, на шляху розвитку підприємства, а також його стратегічних альтернатив. Аналіз зовнішнього середовища є складовою так названого SWOT аналізу. Завдання аналізу полягає у пошуку реальних можливостей, для забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Можливості – це позитивні тенденції та явища у зовнішньому середовищі, використання яких сприяє зростанню обсягу реалізації послуг. До них відносять: зниження податків, зростання доходів населення й підприємств, послаблення позицій конкурентів, розвиток інтеграції, зниження розмірів платежів при в'їзді до країни тощо.

Загрози – це негативні тенденції і явища у зовнішньому середовищі, які в разі відсутності адекватної реакції підприємства на них призводять до значного скорочення обсягу реалізації послуг. Це – зниження купівельної спроможності населення й підприємств, загострення конкуренції на ринку, негативні демографічні зміни, тиск з боку владних структур тощо.

Зовнішнє середовище підприємств складається з:

- макросередовища (віддалене оточення);
- мікросередовища (безпосереднє оточення).

Мікросередовище включає зацікавлені угруповання, які прямо впливають або перебувають під безпосереднім впливом основної діяльності підприємства, а саме акціонери, постачальники, місцеві організації, конкуренти, споживачі послуг, кредитори, профспілки, торговельні та інші організації.

Основним завданням аналізу мікросередовища є аналіз конкурентів. Конкурентний аналіз спрямований на визначення можливостей, загроз і відшукування стратегічних невизначеностей, що можуть створюватися конкурентами, що суперничають на певному ринку. Аналіз починається з визначення головних і потенційних конкурентів. Потім переходять до більш глибокого і ретельного вивчення різних аспектів їхньої діяльності: місії, цілей, стратегій, сильних і слабких сторін.

Макросередовище утворюють загальні фактори, які не стосуються прямо короткотермінової діяльності підприємства, але можуть вплинути на стратегічний план його розвитку.

Завданням аналізу зовнішнього середовища підприємств є:

- виявлення й оцінка факторів, які становлять загрозу або сприяють розвитку підприємства;
- вивчення змін, які впливають на діяльність підприємств, і визначення їх тенденцій.

У межах макросередовища діють такі фактори:

Економічні – визначаються рівнем і особливостями ринкового механізму: рівнем суспільного економічного розвитку, бюджетом держави, доступністю ресурсів, рівнем доходів населення та безробіття, податковою політикою, інфляцією, відсотковими ставками, продуктивністю праці, величиною заробітної плати.

Правові – встановлюють права, відповідальність і зобов'язання сторін в процесі ділових взаємовідносин (відносини підприємства із суспільством, обмеження на окремі види діяльності, права споживачів, порядок реєстрації підприємств). Вивчення правової частини макросередовища передбачає вивчення змісту правових актів.

Політичні – представляються органами державної влади й конкуруючими партіями і групами. Держава й ринок перебувають у складних взаємовідносинах, які визначаються пануючою системою поглядів на розвиток суспільства, особливостями етапів розвитку держави, лідерами, які здійснюють політику.

Соціальні – комплекс соціальних явищ і процесів, які визначаються чисельністю й структурним складом населення, рівнем його освіти й життя, звичаями й традиціями, трудовою етикою, готовністю терпіти нестатки, пов'язані з реформуванням економіки. Соціальні фактори впливають на ринок робочої сили, на споживачів при обранні послуг-конкурентів, попит на послуги, витрати по їх наданню тощо. Наприклад, надання високоякісних послуг у певному регіоні країни може не здійснитись через відсутність відповідного загального й професійного рівня у місцевих працівників. Залучати ж професіоналів з інших регіонів є недоцільним.

Технологічні – визначаються факторами розвитку науково-технічного прогресу в сфері виробництва послуг. Технологічні фактори виступають основою створення й пропозиції нових видів послуг.

Аналіз макросередовища доцільно проводити у послідовності, що наведена у табл. 1.

Таблиця 1 – Послідовність проведення аналізу зовнішнього середовища

Найменування робіт	Зміст робіт
1. Визначення об'єкта аналізу	Виявлення характеру й симптомів невідповідності в системі управління підприємства й поза ним.
2. Визначення мети аналізу	Формулювання передбачуваних результатів проведеного аналізу.
3. Складення плану проведення аналізу	Визначення послідовності проведення аналізу, етапів робіт, термінів їх виконання, персональних виконавців та необхідних ресурсів.
4. Розробка графіків збирання й обробки інформації	Визначення складу й змісту графіків, обрання методів збирання інформації та визначення методики щодо оцінки її достовірності.
5. Обробка даних, їх систематизація	Обрання об'єктів опитування, проведення опитувань, обробка анкет, вивчення статистичної планової, бухгалтерської та іншої документації.
6. Аналіз зібраної інформації	Обробка кількісних і якісних показників, які характеризують об'єкт дослідження.
7. Розробка висновків і рекомендацій	Оцінка стану об'єкта аналізу, виявлення негативних і позитивних ракурсів його діяльності визначення заходів і рішень, які необхідно застосовувати.

Аналіз базується на інформації, викладеній в інформаційних виданнях, журналах, отриманій в ході обговорень, а також на висновках експертів. Її доцільно зводити у табл. 2.

Таблиця 2 – До аналізу економічних факторів макросередовища

Фактор	Стан фактора	Тенденція розвитку	Характер впливу на підприємство "- " негативний "+" позитивний
1. Рівень інфляції	Значний (близько 3% на місяць)	Можлива стабілізація	"-" знецінення грошей, які є на підприємстві; "+" при виплатах по закладах; "+" можливість отримання обігових грошових коштів при використанні різниці щодо курсу долара.
2. Скорочення доходів споживачів	12% за останній квартал	Тенденції невизначені	"- знизиться купівельна спроможність на продукцію і послуги Підприємства, вимушене скорочення обсягу виробництва продукції й надання послуг.

Кількість врахованих факторів визначається дослідником, який проводить аналіз і залежить від рівня його кваліфікації та конкретної ситуації.

У цілому аналіз зовнішнього середовища підприємств з урахуванням зазначених факторів можна звести у табл. 3.

Таблиця 3 – До аналізу факторів зовнішнього середовища

Група факторів	Фактор	Вияв	Запропоновані заходи для підприємств
1. Економічні	1.1. Загроза високих темпів інфляції	Знецінюються грошові накопичення підприємств	Ведення фінансових операцій, спрямованих на підтримання купівельної спроможності заощаджень.
	1.2. Скорочення доходів споживачів і т.д.	Знижується попит на послуги підприємства	Скорочення обсягу виробництва й реалізації продукції та послуг. Пошук нового ринку реалізації готельних послуг і продукції підприємств громадського харчування
2. Правові	Прийняття нормативних актів, які послаблюють економічне становище підприємств і т.д.	Знижуються доходи підприємств	Збільшення обсягу виручки й обсягу валового доходу підприємств.
3. Політичні	3.1. Орієнтація на ринкове регулювання економіки	Можливості щодо вибору сфери господарської діяльності	Розробка нових напрямів діяльності.
		Послаблення дисципліни платежів і поставок	Страховання поставок, стимулювання партнерів.
	3.2. Зниження стабільності у суспільстві	Збільшення шансів щодо соціальних потрясінь	Регулювання запасів матеріально-технічних засобів та сировини
	3.3. Створення в органах державної влади угруповань і т.д.	Вплив угруповань на розробку політичного курсу і законодавство	Стимулювання участі в політиці осіб, які представляють інтереси підприємств. Активна політична позиція керівництва.
4. Соціальні	4.1. Зростання мобільності населення	Відтік працівників із шкідливих і тяжких виробництв	Удосконалення системи стимулювання. Автоматизація й механізація праці.
	4.2. Зниження рівня освіти і т.д.	Зниження трудової дисципліни, виникнення конфліктів.	Утворення служби соціально-психологічної підтримки.
		Проблеми освоєння нових технологій	Підвищення рівня витрат на професійну підготовку кадрів.
5. Технологічні	5.1. НТП в сфері виробництва	Запровадження нових видів сировини, засобів матеріально-технічного призначення, обладнання, технологій	Вкладення коштів у ноу-хау й оновлення потужностей підприємств.
		Скорочення термінів амортизації	Збільшення обсягу амортизаційних відрахувань.
	5.2. НТП в соціальній сфері і т.д.	Зростання рівня потреб населення	Маркетингові дослідження. Поліпшення умов праці й побуту працівників підприємств

Фактори, наведені у табл. 3, входять до PEST-аналізу, який за оцінками зарубіжних спеціалістів є найважливішим з точки зору впливу на діяльність окремих підприємств.

Зміна макросередовища впливає на стратегічні позиції підприємства на ринку та на елементи мікросередовища. У практичній діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу можуть використовуватись різні методи реагування на зміни факторів зовнішнього середовища, найпоширенішими серед них є такі:

- «боротьба з вогнем», або реактивний стиль управління. Це підхід, який передбачає реалізацію управлінських заходів після здійснення змін;

- розширення сфер діяльності або диверсифікація виробництва послуг як засіб можливого зменшення комерційного ризику при зміні факторів зовнішнього середовища;

- удосконалення організаційної структури управління для підвищення її гнучкості. В цьому разі підприємство може створювати стратегічні одиниці бізнесу (СОБ) та інші гнучкі структури, орієнтовані на досягнення кінцевих результатів;

- стратегічне управління.

Підприємства повинні здійснювати збирання стратегічної інформації про зовнішнє середовище, яке найчастіше будується на неформальній та індивідуальній основі. Джерелами такої інформації можуть бути спеціальні органи (спілка споживачів, державні й муніципальні органи), постачальники й посередники, споживачі послуг, обслуговуючі організації (банки, рекламні, аудиторські організації). Важливим джерелом інформації про зовнішнє середовище є також спеціалісти й працівники.