

Лекція 8 Дослідження внутрішнього середовища підприємства для прийняття ефективних управлінських рішень

Внутрішнє середовище — це та частина загального середовища, яка перебуває в межах організації. Внутрішнє середовище інтерпретується як універсальне, незалежне від організаційно-правової форми організації, й об'єднує всі функціональні сфери її діяльності: маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, дослідження й розвиток. Кожну з цих сфер можна охарактеризувати за допомогою основних чинників, які можуть бути джерелом і переваг, і недоліків організації.

Компонента	Найважливіші чинники
Маркетинг	Продукти (послуги), які виробляє (надає) організація. Частка ринку. Якість продукції (послуг). Стан системи збуту. Сервісне обслуговування. Якість реклами. Наявність торгових марок. Асортимент продукції
Виробництво	Виробничі потужності. Рівень диверсифікації виробництва. Доступність джерел сировини. Переваги розташування організації. Екологічна безпека виробничих процесів
Фінанси	Активи організації. Чистий прибуток. Обсяг капітальних вкладень. Рентабельність капіталу. Оборотні кошти. Доступність кредиту. Обсяг інвестицій у виробництво
Кадри	Управлінський персонал. Кваліфікація працівників. Кадрова політика. Використання стимулів для мотивування виконавців. Плинність кадрів
Дослідження та розвиток	Дослідницький потенціал. Інтенсивність та ефективність досліджень. Наявність патентів

Мета внутрішнього аналізу - глибоке вивчення фірми і надання керівництву інформації, необхідної при виборі стратегії. У процесі проведення аналізу виявляють наявність відповідності між стратегічними устремліннями фірми та її внутрішніми ресурсами і можливостями. Маючи спрямованість усередину організації, даний вид аналізу в остаточному підсумку орієнтований на вимоги зовнішнього середовища, тобто спрямований на виявлення невідповідності сформованих в організації уявлень про зовнішнє середовище. Така спрямованість аналізу полягає в тому, щоб переконати працівників організації, зрозуміти і прийняти необхідність об'єктивних змін. У результаті внутрішнього аналізу можна визначити: переоцінює чи недооцінює себе організація; переоцінює чи недооцінює вона своїх

конкурентів; яким вимогам ринку вона надає занадто великого чи занадто малого значення.

Аналітичний апарат, що використовується при внутрішньому аналізі, досить представницький. До методів, які часто використовуються і цитуються у літературі можна віднести: методи ситуаційного і портфельного аналізу, експертні методи, метод "мозкового штурму", діагностичні інтерв'ю, аналіз фінансової, бухгалтерської й іншої внутрішньофірмової інформації, математичні методи (факторний і кореляційний аналіз, аналіз трендів та ін.), матричні методи (SWOT, SNW-аналіз тощо).

Для аналізування бізнес-середовища застосовуються різноманітні методики, більшість із яких базуються на експертних оцінках і виконанні певної послідовності етапів: вибір об'єкта аналізу (підприємство, структурний підрозділ, бізнес-середовище); обґрунтування критеріїв і формування групи експертів; розроблення формату для аналізу та його заповнення; підготовка результатного формату аналізу та використання в процесі стратегічного й тактичного планування; оцінювання результатів виконання запланованих дій. Разом з аналізом внутрішнього середовища можна аналізувати і зовнішнє.

Основним методом повного стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства (макросередовища, мезооточення та внутрішнього середовища) є **SWOT-аналіз**, застосування якого дає змогу систематизувати дані про підприємство та його ринкові позиції, а також отримати узагальнену інформацію про його сильні та слабкі сторони, можливості й загрози. Як результат, керівництво підприємства має змогу приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
Зовнішнє середовище	Opportunities (можливості)	Threats (загрози)

Особливістю такого аналізу є те, що він заснований на рангуванні чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ з виокремленням критичних. SWOT-аналіз виконується з використанням якісних та кількісних методик, які відрізняються за способом оцінювання показників і рівнем формалізації. Якісні методики базуються на виборі експертами чинників можливих сильних і слабких сторін та можливостей і загроз без виявлення важливості їхнього впливу. До таких методик зараховують SWOT-аналіз із використанням чотирипольної таблиці, яка містить зовнішні чинники, згруповані за можливостями й загрозами, та внутрішні, що відображають

сильні та слабкі сторони діяльності підприємства. До особливостей методики віднесено простоту заповнення формату таблиці; відсутність обмежень за кількістю оцінюваних чинників; проблеми при формуванні результатної таблиці, пов'язані з низькою формалізацією аналізу і кількісного оцінювання чинників. Частину проблем такого варіанта вирішує методика якісного SWOT-аналізу з використанням чотирипольної матриці, яка дозволяє отримати не лише перелік сильних і слабких сторін підприємства й можливостей і загроз зовнішнього середовища, а й альтернативні варіанти стратегій. Для цього заповнення формату SWOT-аналізу виконується в два етапи. На першому етапі експерти самостійно визначають перелік компонентів і чинників з обмеженням щодо їхньої кількості (переважно до трьох у кожній групі). Чинники розподіляються на полях матриці. На другому етапі здійснюється загальне обговорення заповненого результатного формату і спільне розроблення можливих стратегій (чотири внутрішні колонки матриці). Такий формат характеризується наявністю проблем через низький рівень формалізації, відсутність кількісної оцінки чинників і неоднозначність рейтингу показників у різних експертів. Крім цього, виникають певні складності в оцінюванні пропонованих стратегій і програм дій. Кількісні методики SWOT-аналізу передбачають оцінювання важливості та сили впливу чинників на результати діяльності підприємства. За такою методикою SWOT-аналіз виконується з використанням чотирипольної матриці й таблиці. За форматом чотирипольної матриці кожний експерт самостійно обирає обмежену кількість чинників з подальшим розподіленням по групах: сильні та слабкі сторони підприємства, можливості й загрози середовища (переважно від трьох до п'яти чинників у групах). Підготовка результатного формату аналізу внутрішнього середовища полягає в сумуванні балових оцінок окремих експертів і знаходженні середнього чи середньозваженого значення. При заповненні табличного формату експерти індивідуально проставляють балову оцінку за компонентами й чинниками зовнішнього та внутрішнього середовища. При тому шкали можуть бути різноманітні, але диференційовані за оцінками – низькі, середні, високі. Після цього на формат наноситься профіль, у процесі аналізування якого кожний експерт пропонує можливий ступінь зміни оцінки чинників і результатів прийняття управлінських рішень, тобто проставляється друга оцінка, що фіксує пріоритетність дій щодо певних чинників середовища. Як додатковий результат формується таблиця інтегрованих індексів за компонентами. До переваг SWOT-аналізу зараховують: проведення періодичної діагностики зовнішнього середовища та ресурсів підприємства; систематизацію знань про стан компонентів і чинників, які впливають на бізнес-процеси підприємства; визначення позицій підприємства у бізнес-середовищі та ключових факторів успіху;

ідентифікацію сильних і слабких сторін діяльності підприємства; виявлення конкурентних переваг і формування стратегічних пріоритетів та інше. Недоліки застосування SWOT-аналізу в стратегічному менеджменті підприємства полягають у такому: суб'єктивність вибору та рангування факторів бізнес-середовища; використання методів інтуїтивного оцінювання, яке базується на практичному досвіді діяльності певної галузі; загроза недостовірності результатів аналізу; слабка підтримка прийняття стратегічних управлінських рішень; поточна адаптація до середовища, що активно і швидко змінюється тощо

У практиці вітчизняних підприємств помилки при використанні методики SWOT-аналізу виникають при неправильному підході до виокремлення переліку можливостей і загроз зовнішнього середовища. Загальною помилкою є обмеження вибору чинників мезооточення, які забезпечують підприємству потенційні можливості чи несуть у собі загрози для ринкової діяльності. Інколи трапляється неправильний підхід, коли в можливостях зазначається те, що може чи бажає здійснити саме підприємство на ринку. При цьому порушується логіка аналізу, оскільки поряд із готовими рішеннями оцінюються чинники макро- і внутрішнього середовища підприємства. При аналізуванні загроз включається оцінювання чинників макросередовища, що впливають на конкретне підприємство не прямо, а опосередковано, через поведінку ринкових суб'єктів, з якими пов'язана діяльність підприємства. Макросередовище впливає на всіх суб'єктів мезооточення, а їхня поведінка може містити загрози для підприємства, які враховуються у SWOT-аналізі. Нові можливості та загрози мезооточення виявляються при зміні чинників макросередовища. Використання інших методів стратегічного аналізу на вітчизняних підприємствах завершується найчастіше декларативними заявами, що пояснюється неправильною постановкою цілей дослідження, нерозумінням сфер, умов, завдань і методики проведення діагностики бізнес-середовища, механічним підставлянням даних у готові моделі, використанням даних випадкових спостережень під час прийняття управлінських рішень та ін. На західних підприємствах стратегічний аналіз бізнес-середовища виконується за переліченими методами для визначення тактичних і стратегічних позицій підприємства; формування чи перегляду бізнес-цілей та ідей; розроблення інноваційних та інвестиційних проектів; у ході створення збутових мереж, виконання товарних і брендівих операцій; оптимізації інтеграційних процесів; залучення сторонніх ресурсів тощо. За результатами виконаних досліджень можливостей методів аналізу бізнес-середовища підприємства виявлено їхнє значення і завдання в системі стратегічного управління підприємства, зокрема створення актуальної бази

даних про зміни компонентів і чинників; завчасне попередження системи менеджменту про можливі події та ситуації; формування джерела розроблення прогнозів; оцінювання перспектив розвитку бізнесу; формування загальної «картини» економічного становища; обґрунтування вибору стратегічних управлінських рішень; оптимізація розподілу ресурсів тощо. Для забезпечення професійного виконання стратегічного аналізу бізнес-середовища на вітчизняних підприємствах об'єктивною передумовою є створення власної системи сканування та прогнозування зміни його складових компонентів і чинників. При цьому підсистема сканування має забезпечувати систематичне збирання і ретельне вивчення різноманітної інформації та формування відповідної бази даних. Підсистема прогнозування призначена для обґрунтування майбутніх тенденцій у бізнесі та його середовищі на основі створеної бази даних. Для цього формуються економічні, соціальні, ринкові, політичні, технічні, маркетингові та інші прогнози. Необхідність аналізування бізнес-середовища підприємства обумовлена швидкими темпами диверсифікації та ускладненням управління за напрямками діяльності, постійними змінами впливових компонентів і чинників, зростанням значення стратегічного планування, забезпеченням унікальних конкурентних переваг та їхнього утримання за ланцюгом системи цінностей тощо. Стратегічний аналіз бізнес-середовища – універсальний інструментарій управління підприємством, який забезпечує обґрунтування управлінських рішень з урахуванням впливу чинників зовнішнього та внутрішнього оточення бізнесу та формування портфеля стратегій ринкової орієнтації. Такий аналіз проводиться з використанням різноманітних методів, які характеризуються специфічними методичними підходами, сферами застосування, виконуваними завданнями, перевагами та недоліками. Вибір методики залежить від цілей, ступеня підготовленості експертів, очікуваних результатів та інших факторів. Професійне виконання стратегічного аналізу бізнес-середовища дає змогу отримати об'єктивні відомості про підприємство у вигляді, придатному для використання в процесі планування та управління конкурентними перевагами на підставі оцінювання зовнішнього та внутрішнього ділового клімату. Ефективне використання методів стратегічного аналізу на підприємстві забезпечується створенням і підтриманням в актуальному стані інформаційної системи моніторингу бізнес-середовища. Розширення сфер застосування аналітичних методів стратегічної діагностики бізнес-середовища на вітчизняних підприємствах потребує більш глибокого опрацювання й висвітлення методичних підходів до її виконання з урахуванням специфіки галузі та діяльності, завдань і очікуваних результатів дослідження.

SNW-аналіз складових внутрішнього середовища

Один з найбільш відомих традиційних загальних підходів до стратегічного аналізу внутрішнього середовища компанії, як її особливому ресурсу, - це вже згадуваний SWOT-підхід, але тільки в частині SW, тобто з позиції сильних і слабких сторін компанії.

Управлінські цілі традиційного SW-підходу очевидні: сильні сторони компанії - як хороший ресурс - зберегти і, можливо, посилити додатково. А слабкі сторони компанії - як поганий внутрішній ресурс - усунути.

Отже, конкретні первинні елементи сильних сторін, виявлені в результаті стратегічного аналізу внутрішнього середовища, треба використовувати як первинні "цеглинки" побудови конкурентної переваги саме даної компанії. І, навпаки, конкретні складові слабких сторін, виявлені таким стратегічним аналізом, тобто первинну основу конкурентного нестачі даної компанії, треба ліквідувати.

Так, SW-підхід в основному (в аспекті сил і слабкостей) зберігається і при SNW-підході до стратегічного аналізу внутрішнього середовища тієї чи іншої компанії. Але при цьому SNW-аналітика - це все-таки та інше утримання, і іншу якість аналізу.

Тут SNW - аббревіатура трьох англійських слів, які означають:

S - Strength - сильна позиція (сильний ресурс),

N - Neutral - нейтральна позиція (нейтральний ресурс),

W - Weakness - слабка позиція (слабкий ресурс).

Таким чином, при SNW-підході все раніше викладене про SW підході зберігається, але при цьому ще додається особлива нейтральна, тобто N-позиція.

Як показує практика, в ситуації стратегічного аналізу внутрішнього середовища компанії - в якості нейтральної позиції - найкраще фіксувати ситуаційне середньоринкове стан - для даної конкретної ситуації.

По-перше, при SNW-підході всі достоїнства SW-підходу залишаються в силі. По-друге, і це головне, при SNW-аналізі по кожному аналізуваному конкретному ресурсу чітко фіксується ситуаційне середньоринкове стан, тобто своєрідне конкретно ситуаційне середній стан конкуренції по конкретному ресурсу на даному ринку [1].[1]

Тому для перемоги в конкурентній боротьбі достатнім може виявитися стан, коли конкретна компанія щодо усіх своїх конкурентів за всіма (крім однієї) ключовим ресурсним позиціях знаходиться в стані N (нейтральна) і тільки але однієї такої позиції - у стані S (сильна).

Саме такий сильний, тобто особливий ситуаційний S-ресурс компанії, у відповідності з теорією і практикою стратегічного SNW-аналізу, є ключовий

ресурсної складової конкурентної переваги даної компанії в даній конкретній ситуації.

Отже, по-третє, SNW -підхід - це дійсно істотний розвиток SW / SWOT - підходить.

№ п / п	Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позицій		
		S Сильна	N Нейтральна	W Слабка
1	Загальна стратегія компанії, як особливий ресурс бізнес-успіху		+ ←	← ×
2	Організаційна структура компанії		+ ×	
3	Оргструктура системи менеджменту			
4	Продукти компанії в цілому, як особливий ресурс бізнес-успіху, в тому числі:			
4.1	продукт (агрегована продуктова позиція) 1 [3]			
4.2	продукт 2			
	...			
4 .k	продукт k			
5	Фінанси компанії в цілому, як особливий ресурс функціонування і розвитку, в тому числі:	× →	→ +	
5.1	фінанси як реально можливий ресурс розвитку			
5.2	діюча система фінансової звітності			
5.3	стан системи фінансового менеджменту			
5. q	фінанси як ...			
6	Стан системи менеджменту			

	(менеджмент як ресурс бізнес-успіху)			
7	Рівень персоналу в цілому, у тому числі:			
7.1	менеджери-власники (власники)			
7.2	наймані топ-менеджери			
7.3	наймані середні менеджери			
7.4	наймані лінійні менеджери			
7.5	наймані фахівці (не менеджер)			
8	Система маркетингу, включаючи рекламу і брендинг (як ресурс бізнес-успіху), у тому числі:			
8.1	бренди, торгові марки			
8.2	рівень маркетингу як просування продуктів			
8.3	рівень реклами			
8.4	стан збутової мережі			
9	Інноваційність компанії (як ресурс бізнес-успіху)			
10	Операційна система в цілому, в тому числі:			
10.1	рівень підсистеми основного виробництва			
10.2	рівень логістичної підсистеми			
11	Імідж компанії			
12	Корпоративна культура			
13	Відносини з профспілкою компанії			
14	Потенціал лідерства компанії в цілому			

	(як синтез суб'єктивних та об'єктивних факторів), у тому числі:				
14.1	здатність до лідерства всього персоналу компанії (менеджерів і не менеджерів)				
14.2	здатність до лідерства першої особи компанії				
14.3	здатність до лідерства всього менеджменту компанії				
14.4	здатність до лідерства всіх (в цілому) фахівців (не менеджер) компанії				
14.5	потенціал лідерства як сукупність об'єктивних чинників				
15	Нематеріальні активи компанії (крім уже зазначених)				
<i>Додаткові ресурсні позиції з урахуванням специфіки конкретної компанії</i>					
16	Кореневі компетенції (Core Competencies), у тому числі:				
16.1	<i>унікальні</i> кореневі компетенції				
16.2	<i>конкурентні</i> кореневі компетенції				
17	Здібності до трансформації моделі бізнесу всієї компанії в цілому				

SNW-аналіз - це непростий, але дуже корисний інструмент для ситуаційної оцінки будь-якої конкретної позиції внутрішнього середовища конкретної компанії.