

ВПЛИВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективний менеджмент, безперечно, є ключовою передумовою успішного функціонування організацій у сфері бізнесу, і в державному, і в суспільному секторі. Особливість поточного українського моменту складається з того, що попередні управлінські схеми вже не працюють, а сучасні західні підходи і методи ще неможливо повністю використовувати в наших перехідних економічних і політичних умовах. Тому кожний керівник вибирає ті елементи менеджменту, які, на його погляд, більше підходять до конкретної ситуації і є найбільш корисними для успішної роботи.

На мою думку, в сучасних умовах кардинального оновлення життя нашого суспільства і переходу до ринкових відносин, керівник повинен детально вивчити кон'юнктуру товарних ринків, цін і ціноутворення, фінансування і кредитування. Іншими словами, керівник повинен передбачити всі складові зовнішніх факторів, щоб досягти ефективної роботи свого підприємства. Незалежно від того, функціонує воно в суспільному, державному секторі (університет, атомна електростанція, урядові заклади та ін.) чи діє у сфері бізнесу, керівникам доводиться вирішувати багато загальних управлінських задач. Однією з таких задач є аналіз зовнішнього середовища [1].

Так, основу для постановки задачі прийняття рішень складає виникнення ситуації, яка викликає появу проблеми. Опис проблемної ситуації дає представлення про фактори, які необхідно ретельно розглянути при рішенні. Одними з них є зовнішні фактори. Вони в меншій мірі підлягають впливу з боку менеджерів організації, так як формують середовище, в якому працює організація. Як правило, в сучасних умовах воно характеризується складністю, динамічністю і невизначеністю, що істотно утрудняє облік факторів зовнішнього середовища при прийнятті організаційних рішень. Та і самі фактори по-різному впливають на роботу організації. Наприклад, поста-

* Херсонський державний університет.

чальники, споживачі, конкуренти, органи законодавчого регулювання, кредитори, інші організації й інститути суспільства, безпосередньо пов'язані з тією сферою діяльності, якою займається дана організація, здійснюють прямий вплив на її роботу, характер виникаючих проблем та їх вирішення. В якості прикладу можна пригадати проблеми вітчизняних підприємств, що виникли в період розпаду попередньої системи господарчих зв'язків і зміни відносин між поставальниками і споживачами продукції. В деяких випадках це призвело до зупинення виробництва, до кардинальних змін асортименту випущеної продукції, до необхідності пошуку нових поставальників. Зміни смаків і пріоритетів споживачів також викликають багато проблем в організації, яка до цього орієнтувала своє виробництво на задоволення їх потреб. Тому, перш ніж змінити свою збутову політику, що направлена на запити споживачів, необхідно відповісти на питання: "Змінити асортимент чи якість продукції? Чи шукати нові ринки збуту? Чи вводити нові види продукції та послуг?" та ін. [2]

Отже, це говорить про те, що наступила ера маркетингової компанії — маркетинг тепер розглядається як основа бізнесу, на базі якої приймаються всі інші рішення. Елементи маркетингової концепції визначають кінцевий успіх документу, послуг, організації, людини та регіону. При цьому товари і послуги — це лише засіб досягнення цілей, а не сама ціль. Фірми, організації або люди повинні ставити перед собою цілі і використовувати маркетинг для їх досягнення. Таким чином, маркетинг сприяє досягненню цілей, що орієнтують організацію на задоволення потреб і надання бажаних товарів і послуг.

Слід зазначити, що передбачати, прогнозувати попит можна тільки постійно вивчаючи споживачів і, таким чином, розробити і пропонувати те, що вони хочуть і в чому мають потребу. Виходячи з вищезазначеного, можна зробити висновок, що управління попитом повинно включати в себе такі поняття, як:

- стимулювання, тобто необхідно визивати у споживачів прагнення до того, що пропонує підприємство, привабливо оформлюючи продукт, інтенсивно його рекламуючи та ін.;

- задоволення — включає не тільки нормальне функціонування існуючого товару або послуги, але й їх безпеку, доступність різних варіантів, післяпродажне обслуговування, якість, надійність та ін.;

- орієнтація на споживача означає вивчати не виробничі потужності, а потреби ринку та вишукувати для своєї діяльності ту сферу, де можна проявити себе краще, ніж хтось інший. Компанії, що домагаються близькості зі споживачем завдяки стратегії "знайти свою нішу", мають п'ять основних відмінних рис: високу ступінь технологічної маневреності, вправну політику цін, кращу систему обліку попиту за групами споживачів, орієнтацію на вирішення проблем клієнта, готовність нести витрати на індивідуалізацію своєї продукції.

Аналізуючи наведене, визначимо, що дотримуючись таких підходів до ведення збутової політики ми перейдемо від орієнтації на вслякий ріст виробництва до орієнтації на максимальне задоволення потреб. Тут доцільно навести такий приклад, на протязі 1980-1990 рр. коли поряд з нестачею багатьох видів продукції спостерігалось великомасштабне затоварювання, практично на склад працювали багато виробництв, марно витрачались колосальні обсяги доброякісної (і до того ж гостродефіцитної) сировини, праця десятків і навіть сотень тисяч людей [3].

Але зі створенням нових ринкових відносин, відбувається більш повне зв'язування попиту і виробництва товарів на задоволення потреб споживачів, що дозволяє прискорити віддачу і результативність без притягнення додаткових ресурсів. Як наслідок цього, підвищується зацікавленість підприємств у випуску якісної продукції, що користується стійким попитом [4].

Таким чином, вивчення зовнішнього середовища дозволяє управлінському персоналу фірми досягти найбільших результатів в його ефективній діяльності, тобто аналіз зовнішнього середовища служить інструментом, за допомогою якого люди, що розробляють стратегії, контролюють зовнішні, по відношенню до організації, фактори з метою передбачити нові потенційні загрози і можливості.

Тут необхідно відмітити і те, що несприйнятливості до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищах фірми, відсутність раннього виявлення як сильних, так і слабких сигналів нестабільності може застати зненацька. Пов'язані з цим збитки посилюються ще й тому, що в умовах повної несподіванки кризи по забезпеченню антикризової програми, приходить витратити засоби до існування більше, ніж це можна було б зробити при попередньому забезпеченні потрібного рівня готовності (наприклад, на створення резервних ком-

п'ютерних систем, підрозділів по зв'язкам із суспільністю, на підготовку менеджера чи групи криз та ін.).

У той же час, ефективних та швидких дій зсередини самої фірми часом недостатньо для забезпечення загальної ефективності управління кризою. Керівництво може виявитися змушеним відповідним чином пояснити причини і розвиток кризової ситуації для зовнішнього середовища фірми і суспільності. В більшості випадків такі інтерпретації для суспільності даються засобами масової інформації. Тому і виникає потенційно дуже велика небезпека нерозуміння і непорозуміння саме на ґрунті некерованості зовнішніх зв'язків фірми в умовах кризи. Ця обставина, в свою чергу, пов'язана з ризиком поширення слухів, дезінформації та інших небажаних явищ і, в кінцевому випадку, — може привести до непрогнозованого додаткового росту соціальної напруженості, що може ще більш посилити труднощі виходу з кризи.

Слід думати, що в умовах більшої ймовірності виникнення кризових ситуацій, фірми будуть прагнути відповідним чином готуватися у рамках звичайних раціональних заходів. Однак, часто трапляється так, що в ситуації реальної кризи деякі організації зовсім не можуть реалізувати свою готовність у плані швидкого реагування, інформованості, доступності ресурсів і засобів, зв'язків із суспільністю і адекватного кризового керування.

Справа у тому, що навіть якщо у фірми є впевненість у невідворотності виникнення кризової ситуації, вона часом не може підготуватися до неї на підставі такого орієнтування. Можливі різні збої. Так, наприклад, фірма може впасти в оману і визнати невідворотність кризи просто ілюзією, оскільки її керівництво широко переконане в тому, що фірма може справитися з будь-якими зовнішніми чи внутрішніми раптовими загрозами. Або організація може стати в позу "страуса" і просто не помітити загроз, що насуваються, і відповідати на них з безконфліктною інерцією або, навпаки, реагувати жорстко і в паніці. Більш того, сприйняття одного менеджера може розходитися з устояними думками компанії. І хоча окремі проникливі менеджери можуть вважати ймовірність настання кризи дуже високою, інша більшість на фірмі може оцінювати цю ймовірність як нульову.

Виходячи з вищезазначеного, можна зробити висновок, що аналіз зовнішнього середовища дозволяє організації своєчасно

спрогнозувати появу загроз і можливостей, розробити ситуаційні плани на випадок виникнення непередбачених обставин, розробити стратегію, яка дозволяє організації досягти цілей і перетворити потенційні загрози у вигідні можливості.

Загрози і можливості можуть проявлятися у різних сферах зовнішнього оточення, відповідно до них групуються і фактори, які піддаються аналізу. Дослідження цих груп факторів дозволяє отримати повне уявлення про тенденції розвитку середовища організації, а саме [5]:

1. При аналізі економічних факторів розглядають темпи інфляції (дефляції), податкову ставку, міжнародний платіжний баланс, рівень зайнятості населення в цілому і по галузі, платоспроможність підприємств.

2. При аналізі політичних факторів необхідно слідкувати за угодами по тарифам і торгівлі між країнами та митною політикою, що направлена проти третіх країн, рівнем розвитку правового регулювання економіки, кредитною політикою місцевої влади.

3. Ринкові фактори враховують багаточисельні характеристики, які безпосередньо впливають на ефективність роботи організації. Їх аналіз дозволяє керівництву фірми уточнити їх стратегію і зміцнити позиції організації на ринку. Тут досліджують зміни демографічних умов, рівень доходів населення, життєві цикли різних видів товарів і послуг, рівень конкуренції в галузі, долю ринка, що займає організація, місткість ринку.

4. Керівництво організації зобов'язане постійно слідкувати за технологічним зовнішнім середовищем, щоб не упустити момент появи в ньому змін, які представляють загрозу самому існуванню організації. Аналіз технологічного зовнішнього середовища повинен враховувати зміни в технології виробництва, конструкційних матеріалах, використанні обчислювальної техніки для проектування товарів і послуг у керівництві, в засобах зв'язку.

5. Аналіз факторів конкуренції передбачає постійний контроль з боку керівництва організації за діями конкурентів. Сутність аналізу можна звести до пошуку відповідей на такі конкретні питання: "Що спонукає конкурента до дій? Що він робить? Що може зробити?" Так, в аналізі конкурентів виділяють чотири діагностичні зони: аналіз майбутніх цілей конкурентів, оцінка їх поточної стратегії, оцінка передумов відносно конкурентів і перспектив розвитку га-

лузі, вивчення сильних і слабких сторін конкурентів. Контроль за діяльністю конкурентів дозволить керівництву організації постійно бути готовим до потенційних загроз.

Для порівняльної характеристики можна навести такий приклад: до створення СНД конкуренція йшла, але не за прихильність і гроші споживача, а за ресурси і ціни. Кожна організація прагнула отримати якомога більше ресурсів і продати свою продукцію якомога дорожче. При цьому суперництво проходило не на ринках, а в коридорах влади.

Слід зазначити, що на сьогоднішній момент на ринку існують різні товаровиробники — державні, спільні підприємства, акціонерні, які самі визначають обсяги виробництва продукції, ціни на неї і, зрозуміло, самі відповідають за наслідки своєї діяльності. Це призводить до того, що формуються малі підприємства, які здатні оперативнo маневрувати ресурсами, швидко переналагоджувати виробництво з урахуванням кон'юнктури. Вони звільнюють крупні та середні підприємства від не вигідного для них випуску продукції дрібними серіями, полегшують їм вихід на нові ринки [3].

6. Соціальні фактори зовнішнього середовища включають суспільні цінності, установки, відносини і сподівання. В умовах економічної нестабільності саме в соціальній сфері народжуються багато проблем, що представляють велику загрозу для організації. Щоб ефективно впоратися з цими проблемами, організація, як ефективна система, сама повинна змінюватися, пристосовуючись до зовнішнього середовища.

7. Аналіз міжнародних факторів набуває важливого значення для вітчизняних організацій після відміни державної монополії на зовнішню торгівлю. Багато великих і середніх організацій активно діють або збираються діяти на міжнародному ринку. Тому керівництво фірм повинно слідкувати за ситуацією, яка складається в цьому широкому сегменті. Необхідно обстежувати політику урядів інших країн, що передбачає зусилля по захисту чи розширенню національного ринку в цілому або окремих галузей. З урахуванням факторів зовнішнього середовища стратегія організації може бути спрямована на пошук захисту проти іноземних конкурентів за допомогою уряду, укріплення внутрішнього ринку або на розширення міжнародної активності.

Таким чином, аналіз зовнішнього середовища, що проводиться

за допомогою дослідження розглянутих груп факторів, полегшує керівництву організації отримувати відповіді на питання, що його цікавить: "Які зміни у зовнішньому оточенні впливають на поточну стратегію організації? Які фактори є загрозою для поточної стратегії організації? Які фактори представляють великі можливості для досягнення загальної фірмових цілей?".

Виходячи з цього, проведений аналіз повинен своєчасно дати важливі результати. Він повинен виявити нові факти і пролити світло на ті питання, які хвилюють бізнесменів. Виробник також повинен враховувати всі фактори зовнішнього середовища, для того щоб зарекомендувати себе і свою продукцію. Висновок, отриманий в результаті проведення аналізу, повинен стати частиною загального розуміння бізнесу і програми перетворення фірми у високоєфективне підприємство.

Література

1. Герберт А. Саймон, Дональд У. Смитбург, Виктор А. Томпсон. Менеджмент в организациях. — М.: РАГС "Экономика", 1995.
2. Питер Ф. Драккер. Управление, нацеленное на результаты.: Пер. с англ. — М.: Технологическая школа бизнеса, 1994.
3. Знаменский О. В. Труд руководителя в сфере внешнеэкономических связей. — М., 1992.
4. Любимова Н. Г. Менеджмент — путь к успеху. — М.: Агропромиздат, 1992.
5. Крутько В. Введение в менеджмент кризисных ситуаций. — К.: МЗУ-УП, 1994.