

Н.М. Соломянюк, асистент

О.В. Безпалько, канд. екон. наук

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ ОТОЧУЮЧОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ВПЛИВУ ЙОГО ФАКТОРІВ НА СТРАТЕГІЧНІ ПЛАНИ ПІДПРИЄМСТВА

Статтю присвячено актуальним теоретико-методологічним питанням стратегічного планування на підприємстві з урахуванням впливу факторів оточуючого середовища. Запропоновано матрицю стратегій залежно від впливу факторів оточуючого середовища та ймовірності їх виникнення.

Ключові слова: стратегія, план, стратегічний план, оточуюче середовище

This article reviews theoretical and methodological problems of the strategic plan on the organization under influence environment. A matrix order to alternative of strategies from the Influence, environment and probability their beginnings.

Key words. Strategy, plan, strategic plan, environment.

Вступ. Ринком модель господарювання погребує від підприємства обґрунтованого вибору стратегічних напрямів діяльності з урахуванням особливостей динамічного, складного та з високим ступенем невизначеності оточуючого середовища. Адаптація до можливих його змін можлива шляхом визначення впливу оточуючого середовища на стратегічні плани підприємства, в основі яких лежить взаємодія з великою кількістю ринкових та соціально-економічних суб'єктів, від дій яких залежить ефективна робота підприємства. Принципово важливим є питання визначення розробки стратегічних орієнтирів підприємства залежно від факторів впливу оточуючого середовища та ймовірності їх виникнення протягом планового періоду.

Постановка проблеми. Дослідження теоретико-методологічної бази оточуючого середовища підприємства дало змогу зробити висновок про можливий характер впливу його факторів на стратегічні плани. Отже, мета дослідження — розробити модель впливу факторів оточуючого середовища на стратегічні плани підприємства та запропонувати матрицю вибору стратегічних напрямів його розвитку.

Результати дослідження. Розглядаючи вплив різних факторів на розробку та вибір стратегічних планів підприємства, необхідно зазначити, що практично всі спеціалісти в області стратегічного менеджменту дають свій набір факторів оточуючого середовища, які можна умовно поділити на два типи.

До першого типу відносяться моделі, що носить дворівневий вплив на організацію, до їх числа входять моделі М. Мескона та К. Боумена, які виділяють фактори зовнішнього середовища на мікро- та макрорівнях. розмежовуючи тим самим мікросередовище та махро середовище впливу.

М. Мескон виділяє у зовнішньому оточенні середовище прямого та непрямого впливу, як зображено на рис. 1 [1,с. 116].

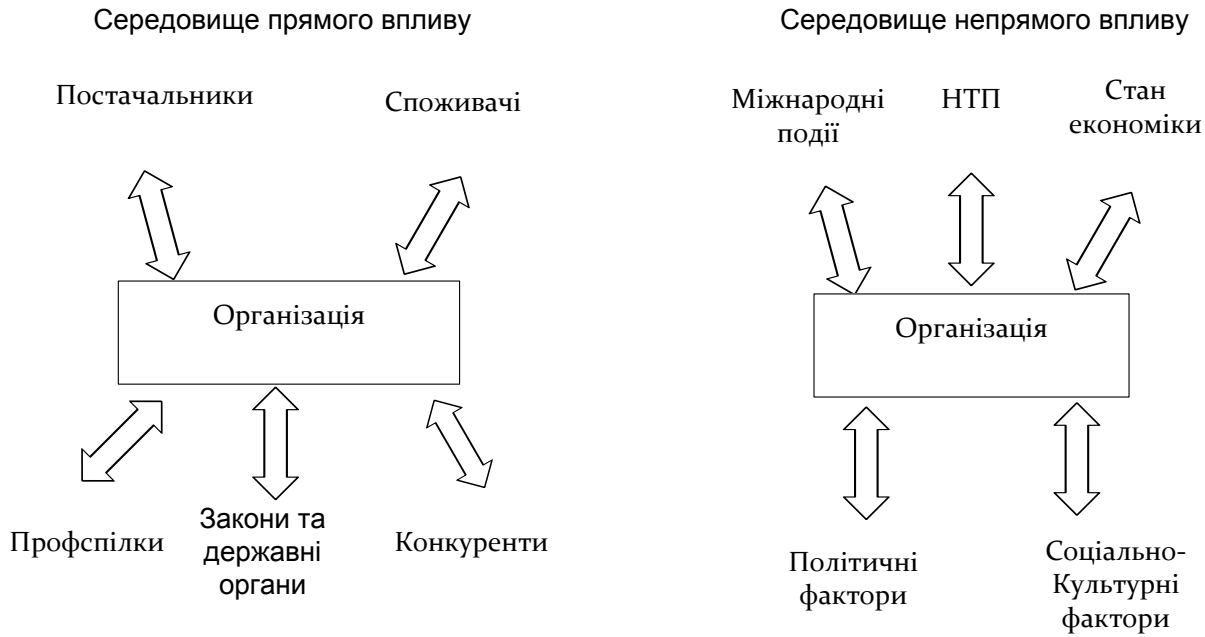


Рис. 1. Зовнішнє оточення підприємства

Середовище прямого впливу включає фактори, які безпосередньо впливають на операції організації. Під середовищем непрямого впливу розуміють фактори, які можуть не здійснювати прямого впливу на діяльність підприємства, але в майбутньому відображаються на них.

Необхідно відмітити, що фактори оточуючого середовища, які визначаються М. Месконом, в середовищі прямого впливу, відображають стан підприємств в країнах Америки та Європи: саме в цих країнах значний вплив здійснюють профсоюзні комітети та органи влади і управління. Для нашої країни така модель не відображає дійсності, тому практичне її використання не забезпечує тримання об'єктивних результатів аналізу.

Класифікація факторів оточуючого середовища, запропонована К. Боуменом, зображена рис.2 [2,с. 22].

На наш погляд, дана модель представляє собою розвиток концепції п'яти конкурентних сил М. Портера. В зв'язку з цим, три фактори зовнішнього середовища із п'яти на мікрорівні відображають вплив на підприємство з боку сил конкуренції, а саме — суперництво конкурентів всередині галузі, потенційні конкуренти та товари-субститути.

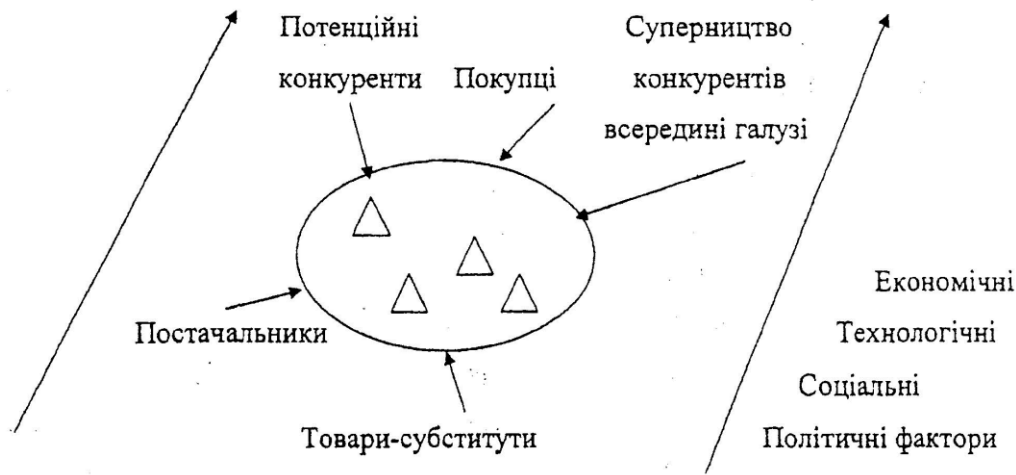


Рис. 2. Мікро- та макросередовище організації

До другого типу класифікації факторів оточуючого середовища віднесемо таких спеціалістів в області стратегічного управління, як Д. Деніелс, Л. Радеба, А. Стрікланд, А. Томпсон, Р. А. Фатхутдінов, які вважають, що вплив факторів зовнішнього середовища на підприємство та окремі види його діяльності носить однорівневий характер. Дж. Д. Деніелс та Лі Х. Радеба виділяють географічні, історичні, політичні, правові, економічні та культурні фактори зовнішнього середовища [3, с. 7].

Ми вважаємо недоліком розподілу факторів оточуючого середовища на два рівні те, що багато з факторів носять характер як прямого так і непрямого впливу. Наприклад, якщо змінюється ввізне мито на імпорту сировину (економічний фактор), яка використовується у виробництві — це впливає на постачальників, а як наслідок на закупівельну ціну для виробника. Якщо законодавством встановлюються нові розміри акцизного збору або інших зборів (податків) — це безпосередньо впливає на підприємство виробника (економічний фактор). Тобто один і той же фактор може носити як прямий, так непрямий вплив на діяльність підприємства. Виходячи з цього, на наш погляд, мікросередовище слід розглядати як сукупність факторів, які характеризують стан суб'єкта господарської діяльності, а макросередовище як сукупність факторів, що існують в оточенні підприємства та впливають на різні сфери його діяльності. Однак при практичному дослідженні оточуючого середовища підприємства, слід розрізняти показники, які впливають безпосередньо та опосередковано на підприємство. З цією метою пропонуємо схему впливу оточуючого середовища на стратегічні плани підприємства (рис.3).

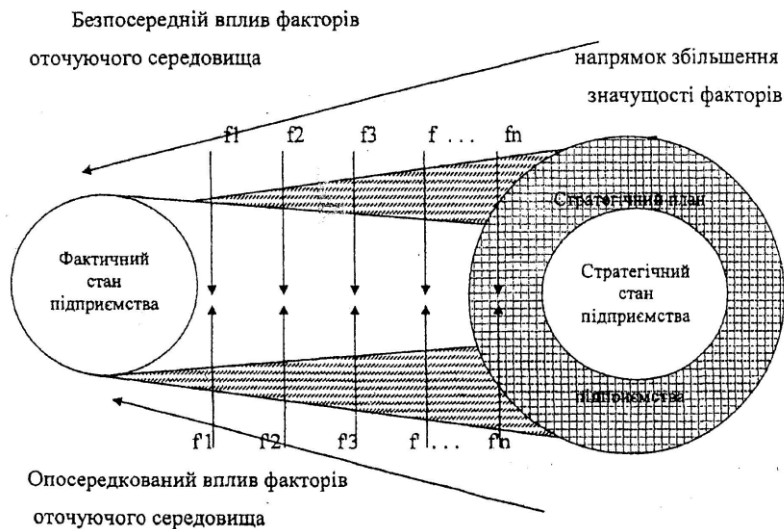


Рис. 3. Модель впливу факторів оточуючого середовища на стратегічні плани підприємства

Побудова даної моделі передбачає ретельну аналітичну роботу, пов'язану з дослідженням та визначенням основних показників, що найповніше описують стан конкретної галузі та країни.

Таким чином, неухвага (або непостійна увага) до вивчення факторів оточуючого середовища підприємства призводить до виникнення кризової ситуації і необхідності прийняття негайних рішень без орієнтації на перспективний розвиток. Однак, класифікація визначеного переліку показників оточуючого середовища для підприємства певної галузі недостатня умова для встановлення їх впливу на стратегічні плани. Виходячи з вище наведеного, необхідним при розробці стратегій підприємства є прогнозування можливого впливу та наслідків змін оточуючого середовища, яке охоплює аналіз ретроспектив та прогнозування майбутнього середовища за поточним розвитком подій.

Враховуючи вищенаведене, можна зазначити, що діяльність підприємства, як будь-яка цілеспрямована діяльність, здійснюється на основі заздалегідь сформульованих задумів та планів. Однак реалізація прийнятих рішень піддається впливу тих чи інших факторів оточуючого середовища. Це досить легко відслідкувати, проаналізувавши минулий досвід його діяльності, і повернувши увагу до теперішнього стану, тобто порівнюючи планові та фактично отримані результати. Той чи інший прояв факторів оточуючого середовища може затримати настання запланованих подій, змінити їх вміст, кількісну оцінку або викликати небажаний розвиток подій, як передбачуваний, так і несподіваний. Визначення характеру впливу показників на стратегічні плани підприємства дозволяє встановити їх негативні та позитивні зміни.

Загострення проблеми стратегічного планування з урахуванням впливу факторів оточуючого середовища посилюється тим, що у вітчизняних виробників відсутній практичний досвід протистояння його негативному впливу. Нові явища ринкової дійсності ініціюють зростання складності при виборі стратегій підприємств порівняно з минулою парадигмою безкризового

функціонування та планомірного ведення господарства. Для вирішення цього питання пропонуємо користуватися матрицею вибору базових стратегій підприємства залежно від впливу факторів оточуючого середовища та ймовірності їх виникнення.

Базисними або еталонними стратегіями, на наш погляд, є підходи до росту підприємства, що пов'язані зі зміною стану одного чи декількох елементів: товару, ринку, галузі, положення підприємства всередині галузі, технології [4, с. 314]. Кожний з цих елементів може перебувати в одному із двох станів — існуючому чи новому, і, в залежності від цього підпадати під вплив факторів оточуючого середовища. Виходячи із цього, можна зробити висновок, що ймовірність виникнення додаткових загроз діяльності підприємства зростає прямопропорційно до кількості нових елементів стратегії та переходу їх з позиції "існуючий" до позиції "новий". Тобто, якщо підприємство обирає своїм стратегічним планом стратегію посилення позиції на ринку, то додаткові загрози або ризики будуть мінімальними, так як підприємство залишається з існуючим товаром на існуючому ринку і має на меті покращити лише положення в галузі. І, навпаки, якщо планом буде обрано стратегію конгломеративної диверсифікованості — підприємство зазнає значних загроз оточуючого середовища, які виникають при виробництві технологічно непов'язаних із вже виробленими новими товарами, що реалізуються на нових ринках.

Для більш детального дослідження впливу оточуючого середовища на основні елементи стратегій підприємства в умовах невизначеності, пропонуємо табл. 1.

Умовні позначення:

- * ймовірний вплив факторів оточуючого середовища незначний;
- ** ймовірний вплив факторів оточуючого середовища середній;
- * ** ймовірний вплив факторів оточуючого середовища значний.

Таблиця 1

Вплив оточуючого середовища на основні елементи базових стратегій підприємства в умовах невизначеності

	товар	ринок	галузь	технологія
Стратегії концентрованого росту (S1)				
Стратегія посилення позиції на ринку (S1_1)	*	*	**	*
Стратегія розвитку ринку (S1_2)	*	***	*	*
Стратегія розвитку продукту (S1_3)	***	*	*	*
Стратегії інтегрованого росту (S2)				
Стратегія зворотньої вертикальної інтеграції (S2_1)	*	*	**	*
Стратегія вертикальної інтеграції (S2_2)	*	**	*	*
Стратегії диверсифікованого росту (S3)				
Стратегія центрованої диверсифікованості (S3_1)	***	*	*	*
Стратегія горизонтальної диверсифікованості (S3_2)	***	*	*	***
Стратегія конгломеративної диверсифікованості (S3_3)	***	***	*	***

Дані табл. 1 свідчать про те, що чим більше нововведень передбачає певна стратегія, тим більше ймовірність додаткового впливу факторів оточуючого середовища. Такі висновки доцільно зобразити у вигляді матриці базових стратегій підприємства залежно від впливу факторів оточуючого середовища та ймовірності їх виникнення. Матрицю пропонуємо будувати на осях "сила впливу фактору" (1 ч 5) та "ймовірність виникнення фактору" (0 ч 1).

Аналізуючи запропоновану матрицю, можна зробити висновок, що для утримання існуючих конкурентних переваг стратегія підприємства повинна бути тим агресивнішою, чим сильнішим буде вплив оточуючого середовища. В залежності від розподілу факторів в матриці робимо висновок про вибір стратегічного плану підприємства. При цьому необхідною умовою є врахування особливостей галузі.

Таким чином, як видно з рис.4 стратегічні плани підприємства реалізуються в умовах неоднозначності протікання соціально-економічних процесів, розмаїтості способів і варіантів перетворення можливостей у дійсність, різноманіття можливих станів і ситуацій реалізації рішення, у яких в майбутньому може опинитися підприємство. Практично в момент прийняття рішень важко отримати точні і повні знання про віддалену в часі реалізацію стратегії підприємства, про всіх діючих або потенційно здатних проявитися внутрішніх і зовнішніх фактори. Об'єктивно існуюча і принципово непереборна невизначеність, то має місце при прийнятті стратегічних рішень, приводить до того, що ризик стратегічних рішень ніколи не буває нульовим. Наслідком цього є непевність у досяжності поставленої мети, коли в результаті реалізації обраного рішення обрала стратегічна мета не досягається.

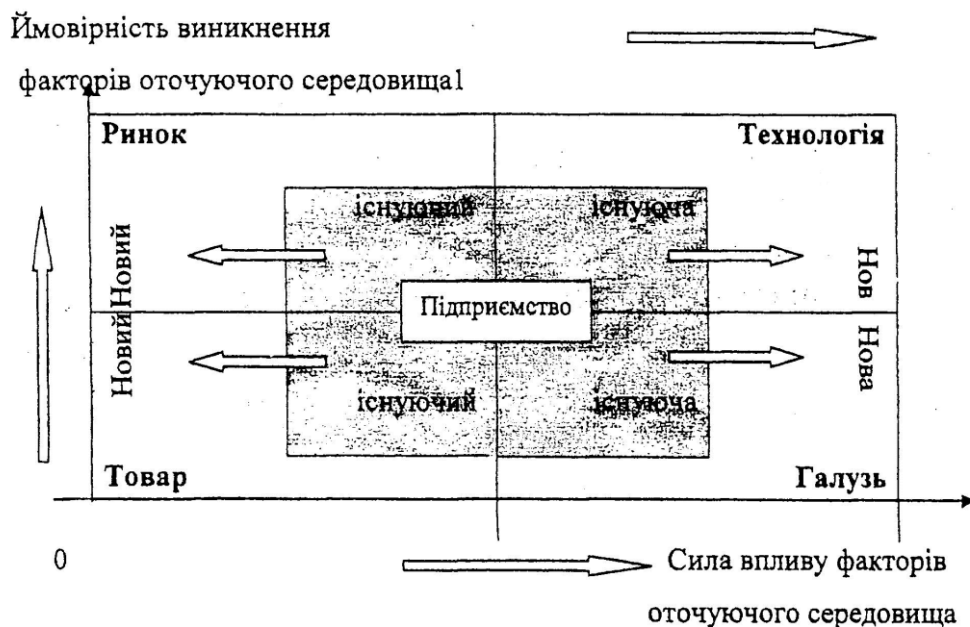


Рис. 4. Матриця базових стратегій підприємства залежно від впливу факторів оточуючого середовища та ймовірності їх виникнення

У минулому причиною змін оточуючого середовища були фактори невизначеності в рамках традиційної діяльності фірми. Нові джерела цієї нестійкості, зокрема передові закордонні технології, іноземні конкуренти, можливість забезпечення істотної переваги перед конкурентами чи одержувати вільний доступ у нову галузь промисловості, або створює для підприємств серйозні загрози, або відкриває перед ними великі можливості.

Висновок. Запропонована модель впливу факторів оточуючого середовища на стратегічні плани підприємства передбачає дослідження розробки стратегічних планів на підприємстві (стратегічний план підприємства) під постійним безпосереднім / опосередкованим впливом факторів оточуючого середовища, в зв'язку з чим заплановані показники зводяться до прогнозного значення (стратегічний стан підприємства).

Процес розробки стратегічного плану на підприємстві передбачає зміну стану одного або декількох стратегічних орієнтирів: товару, ринку, галузі, технології. Виходячи із цього, сформовано матрицю базових стратегій підприємства залежно від впливу факторів оточуючого середовища та ймовірності їх виникнення, на основі якої доведемо, що ймовірність виникнення додаткових загроз діяльності підприємства зростає прямопропорційно до кількості нових елементів стратегії та переходу їх з позиції "існуючий" до позиції "новий".

ЛІТЕРАТУРА

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту / Пер. с англ. — М.: "Дело", 1992. — 501 с.

Боумен К. Основи стратегического менеджмента. / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева. М.И. Соколовой — М.: Банки и биржи. ЮНИТИ.1997. — 46 с.

Дэниелс Джон Д., Радеба Ли Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции/ Пер. с англ., 6-е изд. — М.: Дело.1998. — 346с.

Немцов В.Д.; Довгань Л.Є Стратегічний менеджмент. — К.: 2002. -555 с.

Надійшло до редколегії 05.06.06 р.