

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ФАКТОРІВ ВНУТРІШНЬОГО І ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ПОДАЛЬШОГО АНАЛІЗУ

Розглянуто основні складові внутрішнього і зовнішнього середовища торговельного підприємства, необхідні для подальшого аналізу, визначення стратегічних і тактичних цілей ефективного функціонування на споживчому ринку.

Ключові слова: *внутрішнє середовище, зовнішнє мікросередовище, макросередовище, торговельне підприємництво, системний підхід.*

Торговельне підприємство, як і будь-який ринковий суб'єкт, знаходиться і функціонує в середовищі. Кожна дія підприємства можлива у випадку, якщо середовище допускає його здійснення. Для визначення напрямку розвитку торговельного підприємства і прийняття управлінських рішень різного характеру необхідно проаналізувати стан, проблеми і можливості середовища функціонування.

Одним з факторів, що впливає на стабільність бізнесу, є рівень інформаційної і організаційної готовності підприємства до будь-яких змін.

Розвиток і використання нових інформаційно-комунікаційних технологій в усіх сферах бізнесу на початку XXI ст. стає найвагомим важелем підприємницької діяльності. Розширення можливостей отримання інформації і ефективного її використання визначає у подальшому рівень конкурентоспроможності підприємства. Відтак виникає необхідність розв'язання складного завдання – створення нової моделі підприємницької діяльності для виявлення «точок і методів дій», які забезпечать нормальну адаптацію і ефективне функціонування торговельного підприємства в умовах сучасного ринку [1; 2].

Практично усі керівники торговельних підприємств мають певне уявлення про зовнішнє середовище, менеджери готові проводити його аналіз і, як правило, проводять. Проте процедури збору, аналізу і передачі інформації про це середовище здійснюються у більшості випадків нецілеспрямовано, спонтанно і випадково, тому наявна інформація не дає цілісного уявлення про зовнішнє середовище і його вплив на результати діяльності підприємства.

У сучасній літературі розглядаються різні підходи і методи вивчення зовнішнього оточення підприємства [3–6]. На жаль, не всі з них придатні до застосування на практиці в силу незрозумілості і витратоємності. Проте освітній рівень сучасних керівників досить високий, і кожен з них може створити для свого підприємства адаптований і організаційно прийнятний алгоритм вивчення зовнішнього середовища за визначеними пріоритетними напрямками. Для цього потрібне системне уявлення про оточення підприємства, його суб'єкти і фактори, що характеризують вплив цих суб'єктів на діяльність підприємства.

Торгівля як сфера економічної діяльності має двояку характеристику, що пов'язана, з одного боку, з продовженням процесу виробництва у сфері обі-

гу (транспортування, фасування, комплектація тощо), а з іншого – з виконанням основної функції – здійснення процесу купівлі-продажу. Така специфіка впливає на діяльність торговельних підприємств, їх показники і фінансові результати, а головне, особливості взаємодії із середовищем функціонування, що є предметом пильного вивчення науковців, практиків і фахівців інших галузей, тісно пов'язаних зі споживчим ринком.

Метою статті є систематизація факторів і суб'єктів внутрішнього і зовнішнього середовища торговельного підприємства для подальшого аналізу як інструмента визначення стратегічних і тактичних цілей ефективного функціонування на споживчому ринку.

Відомо, що на підприємство в процесі його діяльності впливають фактори внутрішнього середовища, зовнішнього середовища і макросередовища (рис. 1) [7].

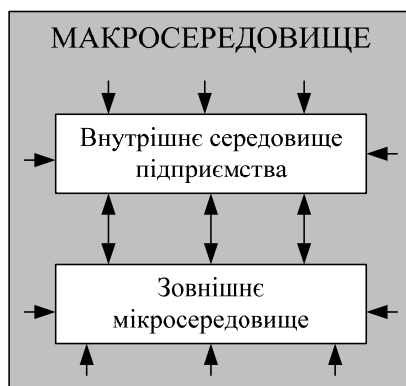


Рис. 1. Середовище функціонування торговельного підприємства

Внутрішнє середовище підприємства є джерелом його ефективного функціонування, оскільки включає потенціал розвитку на певному проміжку часу. Але внутрішнє середовище може також бути і джерелом проблем і навіть банкрутства підприємства у тому випадку, якщо потенціал не забезпечує ефективного функціонування підприємства.

Зовнішнє середовище є джерелом ресурсів, необхідних для підтримки його внутрішнього потенціалу на належному рівні. Підприємство знаходиться в стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим можливість виживання. Але ресурси зовнішнього середовища безмежні. Ними користуються багато інших підприємств, що знаходяться в цьому ж середовищі. Тому завжди існує можливість того, що підприємство не зможе отримати необхідні ресурси із зовнішнього середовища. Це може ослабити його потенціал і привести до багатьох негативних для підприємства наслідків.

Завдання стратегічного управління полягає в забезпеченні такої взаємодії підприємства із середовищем, яка дозволяла б підтримувати його потенціал на рівні, необхідному для досягнення цілей і тим самим забезпечувала можливість розвиватися в довгостроковій перспективі.

Для того, щоб визначити стратегію поведінки торговельного підприємства і впровадити її в практику, керівництво повинно мати детальну інформацію як про внутрішнє середовище підприємства, його потенціал і тенденції розвитку, так і про зовнішнє середовище, тенденції розвитку і місце, яке займає в цьому середовищі підприємство. При цьому і внутрішнє середовище, і зовнішнє оточення досліджуються для того, щоб розкрити ті загрози і можливості, які підприємство має враховувати при визначенні цілей і шляхом їх реалізації.

Внутрішнє середовище підприємства як частина загального середовища знаходиться у рамках підприємства і безпосередньо впливає на ефективність функціонування підприємства.

Внутрішнє середовище має декілька аспектів, кожен з яких включає набір ключових процесів та елементів і становить потенціал підприємства. Загальноприйнято включати до внутрішнього середовища підприємств:

- кадровий потенціал, який охоплює такі процеси, як: взаємодія менеджерів і робітників; наймання, навчання і кар'єрне зростання кадрів; оцінка результатів праці і стимулювання; створення і підтримка взаємовідносин між працівниками і т. п.;

- організаційний потенціал включає: комунікаційні процеси; організаційні структури; норми, правила, процедури; розподіл прав і відповідальності; ієрархію підпорядкування;

- виробничий потенціал включає різні характеристики процесів виробництва продукції, постачання і ведення складського господарства; обслуговування технологічного парку; здійснення досліджень і розробок;

- маркетинговий потенціал охоплює ті процеси, що пов'язані з реалізацією продукції: ціноутворення, просування продукту на ринку, вибір ринків збуту і систем розподілу;

- фінансовий потенціал включає процеси, пов'язані із забезпеченням ефективного використання і руху грошових коштів підприємства, ліквідності, прибутковості, створення інвестиційних можливостей тощо [8].

Внутрішнє середовище залежить від рівня організаційної культури, яка має бути проаналізована в процесі дослідження внутрішнього середовища підприємства.

Організаційна культура може сприяти розвитку підприємства і зміцненню позицій в конкурентній боротьбі. Але організаційна культура може послабити підприємство, не даючи йому успішно розвиватися навіть за наявності достатнього техніко-технологічного і фінансового потенціалу.

Суттєве значення має аналіз організаційної культури для стратегічного управління, оскільки вона визначає взаємодію підприємства та впливає на взаємозв'язок із зовнішнім оточенням. Але через відсутність кількісного вираження організаційної культури її складно вивчати.

Розуміння ролі організаційної культури впливає із системи заохочення кар'єрного зростання працівників підприємства. Але якщо на підприємстві окремих працівників будує кар'єру за рахунок лише індивідуальних досягнень без врахування колективних здобутків, то слід констатувати слабку організаційну культуру.

Якщо ж кар'єра співробітників має довгостроковий характер і зростання забезпечується умінням працювати в колективі і професійним досвідом, то таке підприємство має ознаки сильної організаційної культури. Ці висновки підтверджуються в тому випадку, якщо співробітники розуміють цілі підприємства, серйозно і з повагою ставляться до встановлених правил і традицій.

Для того, щоб успішно розвиватися в довгостроковій перспективі, підприємство має прогнозувати труднощі, що можуть виникати у майбутньому і виявляти можливості подальшого успішного розвитку. Тому, вивчаючи зовнішнє середовище, слід сконцентрувати увагу на загрозах і можливостях, які спричиняє вплив зовнішнього середовища [3–6].

Як відкрита система торговельне підприємство суттєво залежить від змін зовнішнього середовища. У зв'язку з підвищенням турбулентності оточення характер взаємодії підприємств з ним стає все більше хаотичним, а наслідки – істотнішими.

Зовнішнє середовище в стратегічному управлінні розглядається як сукупність двох відносно самостійних підсистем: макрооточення (макросередовища) і безпосереднього оточення (мікросередовища).

Макрооточення забезпечує зовнішні умови функціонування підприємства. Макрооточення існує незалежно від конкретного суб'єкта ринку, але по-різному впливає на результати діяльності підприємств, що пов'язано з особливостями торговельної галузі, до складу якої вони входять, і з відмінностями внутрішнього потенціалу.

Дослідження економічних аспектів макрооточення пов'язане з формуванням і розподіленням ресурсів. Аналіз величини валового національного продукту, темпів інфляції, рівня безробіття, банківських процентних ставок, продуктивності праці, норм оподаткування, платіжного балансу, норми накопичення тощо дозволяє визначити вихідні умови функціонування торговельного підприємства.

Крім того, успішність підприємства чи загроза його існування прямо залежать від загального рівня економічного розвитку, наявності природних ресурсів, природно-кліматичних умов, ступеня розвитку галузевої конкуренції, демографічних та трудових факторів.

Законодавче забезпечення, яке встановлює правові норми і межі відносин між різними ринковими суб'єктами, є основою правового регулювання діяльності підприємства.

Політичний аспект макрооточення характеризує ступінь втручання органів державної влади у розвиток підприємства і засоби, за допомогою яких уряд здійснює економічну політику. Вивчення політичної компоненти передбачає дослідження впливу різних партійних структур, лобювання в органах державної влади економічної політики уряду у різних галузях економіки і регіонах країни, зміни в законодавстві і правовому регулюванні економічних процесів.

Соціальний аспект макрооточення дає змогу визначити вплив на бізнес таких соціальних явищ і процесів, як: ставлення людей до роботи і якості життя; існуючі в суспільстві звичаї і вірування; цінності, що розділяються людьми; демографічну структуру суспільства, зростання населення, рівень освіти, мобільність людей або готовність до зміни місця проживання тощо.

Значущість соціального аспекту полягає в тому, що він впливає як на інші компоненти макрооточення, так і на внутрішнє середовище підприємства. Соціальні процеси змінюються досить повільно. Проте якщо відбуваються певні соціальні зміни, то вони призводять до багатьох дуже істотних змін в оточенні підприємства, а це означає, що менеджмент підприємства має систематично відстежувати можливі соціальні зміни.

Аналіз технологічного аспекту дозволяє своєчасно визначати ті можливості, які розвиток науки і техніки відкриває для виробництва нової продукції, для удосконалення вироблюваної продукції і для модернізації технології виробництва і збуту продукції. Прогрес науки і техніки несе в собі величезні можливості і не менш небезпечні загрози для підприємств.

Багато підприємств, які не врахували впливу технічних факторів, можуть не встигнути провести відповідну модернізацію, а тому втратити частку ринку, що завжди призводить до негативних фінансових наслідків.

Дослідження різних аспектів макрооточення має два важливі моменти.

По-перше, усі складові макрооточення взаємопов'язані і впливають одна на одну. Зміни в одній складовій призводять до змін в інших складових макрооточення. Тому їх вивчення і аналіз мають проводитися системно з відстежуванням змін не лише в окремій складовій, але і можливих змін в інших складових макрооточення, що пов'язані з нею.

По-друге, ступінь впливу дії окремих складових макрооточення на різні підприємства різна, що залежить від розміру підприємства, його галузевої приналежності, територіального розташування тощо. Вважається, що великі підприємства торговельної сфери більше піддаються впливу макрооточення порівняно з малими і середніми.

Щоб врахувати це, при вивченні макрооточення підприємство має визначити, які із зовнішніх факторів, що стосуються кожної компоненти макрооточення, значно впливають на його діяльність. Окрім цього, на підприємство суттєво впливають зовнішні фактори, які є потенційними носіями загроз для нього, а також ті, зміни, які відкривають нові можливості для розвитку підприємства.

Але дослідження макрооточення не має закінчуватися констатацією фактичного або попереднього стану факторів. Необхідно визначити ті тенденції, які характерні для зміни стану окремих важливих факторів з метою передбачення напрямку їх розвитку, а отже, загроз і можливостей для підприємства.

Вивчення зовнішнього оточення підприємства спрямоване на аналіз стану тих суб'єктів середовища, з якими підприємство знаходиться у безпосередній взаємодії. При цьому важливо підкреслити, що підприємство може істотно впливати на характер і зміст цієї взаємодії і тим самим брати активну участь у формуванні нових можливостей та запобіганні появі загроз.

Узагальнюючи характеристику вищенаведених факторів, що впливають на діяльність торговельного підприємства і мають системно досліджуватися, є сенс, на наш погляд, розглядати їх за такою схемою (рис. 2).

Виділення серед сукупності факторів впливу банківських і державних установ пов'язане зі специфікою діяльності торговельних підприємств. Оскільки у загальному обсязі матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного функціонування означених підприємств, найбільшу питому вагу займають оборотні активи, важливою є кредитна ставка, умови надання кредиту і багато питань, пов'язаних із взаємодією з банками. Тому для торговельних підприємств

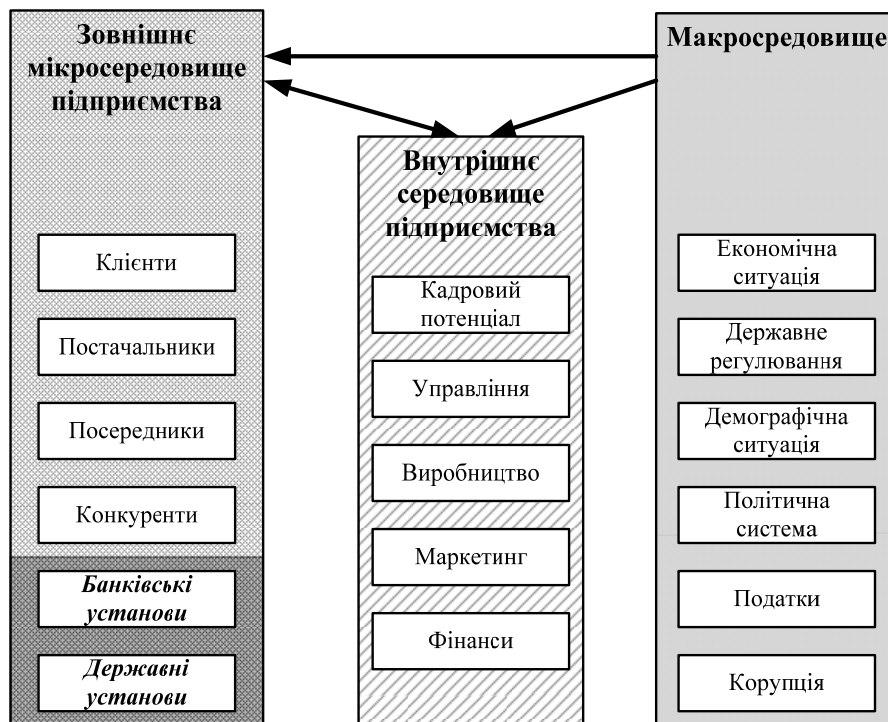


Рис. 2. Сукупність факторів зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства

позитивне розв'язання проблем фінансування кругообороту активів є суттєвим фактором розвитку. Більшість напрямів діяльності торговельного підприємства, пов'язаних з організацією торговельно-технологічних процесів і обслуговуванням споживачів, потребують дозволу різних державних установ. З одного боку, це нормальна цивілізована практика контролю дотримання правил продажів, а з іншого – бюрократична машина сповільнює розширення можливостей надання послуг.

За таким підходом обов'язковою умовою успішного функціонування є виділення у зовнішньому мікросередовищі підприємства впливу банківських і державних установ, оскільки фінансове забезпечення відіграє вирішальну роль, а державне регулювання може спричинити адміністративні загрози.

Але слід підкреслити, що, аналізуючи зовнішнє оточення торговельного підприємства, не обов'язково вивчати всі описані в роботі фактори. За нашими попередніми висновками [7], слід сформувані пріоритетні напрями досліджень, обмежившись при цьому вивченням найбільш важливих і значущих факторів.

Сьогодні зовнішнє середовище має важливе значення для усіх без винятку підприємств. З метою виживання і розвитку в умовах надзвичайно динамічного і невизначеного зовнішнього середовища (а це є загальними характеристиками сучасного оточення вітчизняних промислових підприємств) їм необхідно пристосовуватися до змін, а також самим активно впливати на фактори досліджуваного середовища.

А тому особливого значення набуває стратегічне управління, інформаційною основою якого є аналіз макро- і мікрооточення підприємства.

Таким чином, ефективне функціонування підприємства в умовах сучасного ринку можливе за умови системного аналізу факторів зовнішнього середовища та врахування впливу їх змін на ефективне функціонування.

Але досягнення означеної умови базується на розробці і здійсненні комплексного аналізу з урахуванням індивідуальних особливостей торговельного підприємства та його кадрового, фінансового і технічного забезпечення. Тільки за цієї умови можна розраховувати на реалізацію стратегічних і оперативних управлінських рішень, що приймаються.

Сукупність суб'єктів і факторів внутрішнього і зовнішнього середовища є досить складною системою. Чим ширші комунікаційні зв'язки підприємства, тим більше ресурсів потрібно для аналізу цієї системи, але ефект буде одержано, якщо врахувати найбільш значущі фактори.

Список використаної літератури

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
2. Рюмин М.Ю. Коммуникационная концепция маркетинга как основа организации предпринимательской деятельности в информационном обществе / М.Ю. Рюмин // Маркетинговые коммуникации. – 2001. – № 4. – С. 2–7.
3. Армстронг Г. Основы маркетинга / Г. Армстронг, В. Вонг, Ф. Котлер, Дж. Сондерс: пер. с англ. – М.: И.Д. Вильямс, 2008. – 1200 с.
4. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2005. – 670 с.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. – 2-е изд. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1997. – 472 с.
6. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія / В.А. Павлова, О.В. Кузьменко, В.М. Орлова, Г.А. Рижкова. – Д.: Вид-во ДУЕП імені Альфреда Нобеля, 2011. – 352 с.
7. Рижкова Г.А. Визначення пріоритетів комунікаційної стратегії підприємства / Г.А. Рижкова // Держава та регіони. – 2007. – № 4. – С. 212–216.

8. Горбунко Л.И. Анализ внутренней и внешней среды организации: компонентный подход / Л.И. Горбенко // Сборник научных трудов СевКавГТУ. Серия «Экономика». – 2008. – № 7. – С. 47–49.

Рассмотрены основные составляющие внутренней и внешней среды торгового предприятия, необходимые для дальнейшего анализа, определения стратегических и тактических целей эффективного функционирования предприятия на потребительском рынке.

Ключевые слова: *внутренняя среда, внешняя микросреда, макросреда, торговое предпринимательство, системный подход.*

The article addresses the main components of internal and external environment of the trade enterprise, necessary for further analysis, definition of strategic and tactic goals, effective work of the enterprise on the consumer market.

Key words: *internal environment, external microenvironment, macroenvironment, trade enterprise, system approach*

Надійшло до редакції 15.04.2011.