

О. Ю. Буцька,
к. е. н., доцент кафедри фінансів
Д. О. Соколинська,
магістр, Вищий навчальний заклад Укоопспілки,
"Полтавський університет економіки в торгівлі"

ОЦІНКА ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО РЕАГУВАННЯ

O. Y. Butska,
PhD, Associate Professor
D. O. Sokolinska,
student, Poltava University of Economics and Trade

EVALUATION OF THE EXTERNAL AND INTERNAL ENVIRONMENT AS A TOOL FOR CRISIS RESPONSE

У статті представлено результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Найбільш детально розглянуті проблеми внутрішнього середовища та формування системи активізації його елементів в умовах економічної кризи.

This article contains the results of research on internal and external environment of the organization. By considering the integral evaluation of external and internal environment and provides algorithms for identifying factors enhance the internal environment during the economic crisis.

*Ключові слова: SWOT-аналіз, сильні сторони, слабкі сторони, загрози, можливості, профіль середовища.
Key words: SWOT-analysis, strengths, weaknesses, threats, opportunities, profile environment.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Функціонування вітчизняних підприємств в умовах нестабільної економіки постійно стикається з проблемами негативного впливу та постійної зміни факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. В результаті досить часто постає необхідність оцінки середовища, в якому працює компанія.

АНАЛІЗ ПОПЕРЕДНІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням складу чинників зовнішнього середовища та їх впливу на ефективність управління підприємством присвячені наукові праці таких вчених, як Н. Туленков, І.І. Мазур, В.Д. Шапіро, Н.Г. Ольдерогге, М.М. Максимцов, А.В. Ігнат'єва, М.А. Комаров, Н.І. Кабушкін, П.В. Журавльов, Р.С. Седегов, В.Г. Янчевський, М. Вудкок, Д. Френсіс, Р. Каплан, Д. Нортон, Е. Нілі, К. Адамс, М. Кеннерлі, З.П. Румянцева та ін. Питанням внутрішнього середовища та його складниками займалися О.О. Короп, К.А. Мамонов, Ю.І. Мізік, Б.Г. Скоков та інші. Аналіз праць зазначених авторів показав, що в управлінській науці на сьогоднішній день розглядається багато різноманітних чинників впливу. Проте однозначності в поглядах щодо їх складу немає, а також не достатньо дослідженими залишаються питання їх впливу на ефективність управління підприємством. Тому обрана тематика саме в аспекті антикризового управління підприємством є актуальною.

МЕТА СТАТТІ

Метою даної статті є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства для виявлення чинників, які впливають на ефективність управління підприємством та дослідження сили впливу таких чинників.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Однією з причин виникнення кризової ситуації на багатьох українських підприємствах є низький рівень менеджменту. Саме некваліфіковані та помилкові дії керівництва привели велику кількість суб'єктів господарювання на межу банкрутства. Істотним фактором, який зумовлює прийняття неправильних управлінських рішень, є відсутність на вітчизняних підприємствах ефективною системи контролінгу.

Під фінансовим контролінгом прийнято розуміти функціональну систему планування, контролю, аналізу відхилень, координації, внутрішнього консалтингу та загального інформаційного забезпечення керівництва підприємством. Служби фінансового контролінгу на підприємстві безпосередньо не приймають рішення, а здійснюють їх підготовку, функціональну та інформаційну підтримку і контроль за реалізацією [2].

Одним з важливих методів контролінгу є так званий аналіз сильних і слабких місць, а також наявних шансів і ризиків. В економічній літературі цей вид аналізу позначається також як SWOT-аналіз. Даний вид аналізу може здійснюватися стосовно всього підприємства,

Таблиця 1. Матриця SWOT

	<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> Збільшення попиту на продукцію; збільшення різноманітності у представлених послугах; додавання супутніх продуктів; можливість перейти в групу з кращою стратегією. підвищення купівельної спроможності споживачів. 	<p>Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> Погіршення платоспроможності клієнтів; несприятлива політика уряду; несприятливі демографічні зміни; загасання ділового циклу; податкова нестабільність.
<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> Наявність матеріально-технічної бази та інфраструктури підприємства; переваги в області конкуренції; захищеність (хоча б десь) від сильного конкурентного тиску; високий рівень професіоналізму персоналу; вигідне місце розташування ринку. 	<p>ПОЛЕ СІМ</p> <ol style="list-style-type: none"> Наявність матеріально-технічної бази та інфраструктури; додавання супутніх продуктів; переваги в області конкуренції; збільшення попиту на продукцію; захищеність (хоча б десь) від сильного конкурентного тиску; можливість перейти в групу з кращою стратегією; високий рівень професіоналізму персоналу; збільшення різноманітності у представлених послугах; вигідне місце розташування ринку; підвищення купівельної спроможності споживачів. 	<p>ПОЛЕ СІЗ</p> <ol style="list-style-type: none"> Наявність матеріально-технічної бази та інфраструктури; загасання ділового циклу; високий рівень професіоналізму персоналу; несприятливі демографічні зміни; переваги в області конкуренції; податкова нестабільність; захищеність від сильного конкурентного тиску; погіршення платоспроможності клієнтів; вигідне місце розташування ринку.
<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> Нижче середнього маркетингові здібності; вузька виробнича лінія; більш низька прибутковість тому, що зростає заборгованість споживачів; нездатність фінансувати необхідні зміни в стратегії; нестача власного оборотного капіталу 	<p>ПОЛЕ СІМ</p> <ol style="list-style-type: none"> Нижче середнього маркетингові здібності; підвищення купівельної спроможності споживачів; вузька виробнича лінія; збільшення різноманітності у представлених послугах; більш низька прибутковість тому, що зростає заборгованість споживачів; збільшення попиту на продукцію; нездатність фінансувати необхідні зміни в стратегії; можливість перейти в групу з кращою стратегією; нестача власного оборотного капіталу; додавання супутніх продуктів. 	<p>ПОЛЕ СІЗ</p> <ol style="list-style-type: none"> Більш низька прибутковість тому, що зростає заборгованість споживачів; погіршення платоспроможності клієнтів; нездатність фінансувати необхідні зміни в стратегії; несприятлива політика уряду; вузька виробнича лінія; загасання ділового циклу; нижче середнього маркетингові здібності; несприятливі демографічні зміни; нестача власного оборотного капіталу; податкова нестабільність.

його структурних підрозділів, а також у розрізі окремих видів продукції.

Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюється такими причинами: стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, які потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи. Для будь-якого керівника або управлінського працівника, зорієнтованого на поточну роботу, це корисна справа, яка вимагає від того, хто застосовує SWOT-аналіз, замислитися на перспективу.

SWOT-аналіз витримає перевірку часом, і досі доводить свою необхідність як важливий елемент розсудли-

вого підходу для розробки та реалізації стратегії. Цей різновид аналізу ґрунтується на застосуванні експертних оцінок і комплексному врахуванні впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на подальший розвиток суб'єктів підприємницької діяльності [4].

Проведемо SWOT-аналіз для Алуштинського міськкоопринк-торгу (МКРТ).

На першому етапі проводяться різні види стратегічного аналізу, покликані виявити ключові фактори, що впливають на даний час або можуть вплинути на ситуацію в фірмі в перспективі.

При побудові матриці SWOT зліва виділяється два блоки (сильні сторони, слабкі сторони), в які відповідно вписуються всі виявлені протягом аналізу сторони організації. У верхній частині матриці також виділяється два блоки (можливості і загрози), в які вписуються всі виявлені можливості і загрози. На перетині блоків утворюється чотири поля: СІМ (сила і можливості); СІЗ (сила і загрози); СІМ (слабкість і можливості); СІЗ (слабкість і загрози). На кожному з полів дослідник повинен розглянути всі можливі парні комбінації і виділити ті, які повинні бути враховані при розробці стратегії поведінки організації [5].

Отримані в ході аналізу дані Алуштинського МКРТ заносяться у відповідні осередки матриці (табл. 1).

Проаналізувавши й зіставивши можливості із сильними сторонами Алуштинського МКРТ, приходимо до висновку, що за даних умов досліджуваному підприємству буде вигідно перейти в групу з кращою стратегією і тим самим захиститись від сильного конкурентного тиску. Крім цього, високий рівень професіоналізму персоналу та наявність матеріально-технічної бази та інфраструктури дадуть змогу збільшити різноманітність у представлених послугах, додати супутні продукти та допоможуть збільшити попит на продукцію. Спираючись на сильні сторони підприємства, можна знижувати загрози, застосовуючи гнучку цінову політику для боротьби з небажаними конкурентами. Основною зі слабких сторін для реалізації можливостей може бути більш низька прибутковість тому, що зростає заборгованість споживачів та вузька виробнича лінія. Основною загрозою, збільшеною слабкими сторонами для Алуштинського МКРТ, буде погіршення платоспроможності клієнтів, внаслідок підвищення інфляції, збільшення ціни на представлені послуги, нестабільності у країні тощо.

Таблиця 2. Матриця можливостей за даними Алуштинського МКРТ

Ймовірність використання можливостей	Вплив		
	Сильний	Помірний	Малий
Висока	ПОЛЕ ВС збільшення попиту	ПОЛЕ ВП додавання супутніх продуктів	ПОЛЕ ВМ -
Середня	ПОЛЕ СС збільшення різноманітності у представлених послугах;	ПОЛЕ СП підвищення купівельної спроможності споживачів	ПОЛЕ СМ -
Низька	ПОЛЕ НС -	ПОЛЕ НП -	ПОЛЕ НМ можливість перейти в групу з кращою стратегією

На другому етапі для успішного аналізу середовища організації методом SWOT важливо не тільки вміти розкривати загрози і можливості, але і оцінювати їх з точки зору важливості та ступеня впливу на стратегію організації (табл. 2).

Для оцінки можливостей застосовано метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей.

Такі можливості, як: збільшення попиту та додавання супутніх продуктів мають велике значення для організації і тому їх треба обов'язково використати. Також слід звернути увагу на збільшення різноманітності представлених послуг, а от можливість перейти в групу з кращою стратегією практично не заслуговує уваги організації.

Подібна матриця складається для оцінки загроз Алуштинського МКРТ (табл. 3).

Такі загрози, як: загасання ділового циклу, погіршення платоспроможності клієнтів — представляють дуже велику небезпеку для організації і вимагають негайного і обов'язкового усунення. Щодо загрози несприятливої політики уряду, податкова нестабільність та несприятливі демографічні зміни не повинні випадати з поля зору керівництва організації. Необхідно уважно відстежувати їх розвиток.

Поряд з методами вивчення загроз, можливостей, сили і слабкості організації для аналізу середовища має бути використаний метод складання її профілю. Даний метод зручно застосовувати для складання профілю окремо макроточення, безпосереднього оточення і внутрішнього середовища.

Метод складання профілю середовища дозволяє оцінити відносно значимість для організації окремих факторів середовища.

У таблицю профілю середовища (табл. 4) виписуються окремі фактори середовища. Кожному з факторів експертним чином дається оцінка:

— важливість для галузі за шкалою: 3 — велика, 2 — помірна, 1 — слабка;

— вплив на організацію за шкалою: 3 — сильний, 2 — помірний, 1 — слабкий, 0 — відсутність впливу;

— спрямованості впливу за шкалою: +1 — позитивна, -1 — негативна [1].

Присвоївши факторам оцінку, перемноживши їх, ми отримали інтегральну оцінку, що показує ступінь важливості фактора для організації. За допомогою цієї оцінки керівництво підприємства може виявити, які з факторів середовища мають відносно більш важливе значення для їх підприємства і заслуговують більшої уваги, а які з них відповідно меншої [5].

Проаналізувавши дані табл. 4, визначено, що не всі фактори впливають позитивно на підприємство. До тих, що впливають позитивно, ми можемо віднести: віддача від використання устаткування; контроль якості; номенклатура послуг і потенціал розширення; цінова політика; послуги, надані фірмою; управління персоналом; мораль і кваліфікація співробітників; використання стимулів для мотивування виконання роботи; організаційна структура; загальна система контролю; кваліфікація, здібності та інтереси вищого керівництва; ефективний контроль за витратами.

За рівнем впливу фактори, що мають безпосередній вплив на ефективність діяльності підприємства, поділяються на найбільш впливові, до яких відносимо: контроль якості; номенклатура послуг і потенціал розширення; цінова політика та найменш впливові: застаріле обладнання; нестача обігових коштів; підвищення податків та значна дебіторська заборгованість.

ВИСНОВКИ

Спираючись на виділені характеристики системи управління підприємством, стає очевидним, що ключові фактори ефективності управління перебувають у двох сферах — у зовнішній і внутрішній. Фактори внутрішнього середовища визначають внутрішню ефективність управління підприємством і встановлюються відповідно до елементів самої системи управління та процесів, що всередині цієї системи. Але говорити про ефективність уп-

Таблиця 3. Матриця загроз Алуштинському МКРТ

Ймовірність реалізації загрози	Можливі наслідки			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	«Легкі удари»
Висока	ПОЛЕ ВР загасання ділового циклу	ПОЛЕ ВК погіршення платоспроможності клієнтів	ПОЛЕ ВТ -	ПОЛЕ ВЛ -
Середня	ПОЛЕ СР -	ПОЛЕ СК мінливість правового поля у сфері оподаткування	ПОЛЕ СТ несприятлива політика уряду	ПОЛЕ СЛ -
Низька	ПОЛЕ НР -	ПОЛЕ НК -	ПОЛЕ НТ -	ПОЛЕ НЛ несприятливі демографічні зміни

Таблиця 4. Профіль середовища

Фактори середовища	Важливість для галузі, А	Вплив на організацію, В	Спрямованість впливу, С	Ступінь важливості, D=A*B*C
1. Застаріле обладнання	2	3	-1	-6
2. Віддача від використання устаткування.	2	3	+1	+6
3. Контроль якості.	3	3	+1	+9
4. Номенклатура товарів (послуг) і потенціал розширення.	3	3	+1	+9
5. Цінова політика.	3	3	+1	+9
6. Продукти (послуги), вироблені (надані) фірмою.	1	3	+1	+3
7. Управлінський персонал.	1	3	+1	+3
8. Мораль і кваліфікація співробітників.	2	2	+1	+4
9. Використання стимулів для мотивування виконання роботи.	1	3	+1	+3
10. Організаційна структура.	2	3	+1	+6
11. Загальна для всієї організації система контролю.	1	3	+1	+3
12. Кваліфікація, здібності та інтереси вищого керівництва.	2	3	+1	+6
13. Ставлення до господарів, інвесторів, акціонерів.	1	2	+1	+2
14. Нестача обігових коштів	2	3	-1	-6
15. Підвищення податків	2	3	-1	-6
16. Значна дебіторська заборгованість.	1	3	-1	-3
17. Ефективний контроль за витратами, можливість зниження витрат.	2	3	+1	+6

равління, враховуючи лише чинники внутрішнього середовища, не є правильним, тому як не менш важливим аспектом ефективності управління ми виділяємо зовнішню ефективність, на яку впливають фактори зовнішнього середовища.

Література:

1. Виханский О. С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — М.: Экономистъ, 2006. — 670 с.
2. Ільїна С.Б. Контролінг процесів господарської діяльності в харчовій промисловості: навч. посібник / С.Б. Ільїна, Т.С. Журба. — К.: Професіонал, 2008. — 592 с.
3. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посібник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. — К.: "Кондор", 2008. — 664 с.
4. Подольська О.В. Фінансовий аналіз: навч. посібник / О.В. Подольська, О.В. Ярш. — К.: Центр навчальної літератури, 2007. — 488 с.
5. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посібник / О.О. Терещенко. — К.: КНЕУ, 2003. — 554 с.
6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

Стаття надійшла до редакції 31.03.2013 р.