**ТЕМА: Середовище функціонування сучасної фірми**

**ПЛАН**

1. **Зовнішнє середовище фірми.**
2. **Складові внутрішнього середовища фірми.**
3. **Аналіз середовища функціонування фірми.**
4. **Зовнішнє середовище фірми**

Будь підприємницьке підприємство працює як відкрита система. В процесі отримання ресурсів з боку, проектування і виробництва продукції або надання послуг, реалізації цієї продукції або послуг у зовнішнє середовище підприємство активно взаємодіє з цим середовищем, а також з внутрішньої середовищем. Це і є ***підприємницький процес***, спрямований на досягнення цілей підприємства.

**Зовнішнє середовище** – це сукупність неконтрольованих суб’єктів і сил, що діють за межами підприємства (фірми) і непідвладні апаратові управління.

Різноманітні складові, що входять у ***зовнішнє середовище*** підприємства. Серед них:

1) зовнішні економічні фактори;

2) зовнішні політичні умови;

3) зовнішні правові складові;

4) зовнішні наукові і технічні фактори;

5) комунікаційні зовнішні умови;

6) природно-кліматичні фактори та ін.

Як видно, це сукупність економічних, політичних, правових, наукових і технічних, комунікаційних, природно-географічних та інших умов і факторів, що роблять прямий або непрямий вплив на діяльність підприємницького підприємства.

Важливе значення для діяльності підприємницької організації має також ***конкурентне середовище***, коли одночасно діють декілька конкуруючих один з одним суб'єктів господарювання, що пропонують однойменні товари і послуги.

Зовнішнє середовище підприємства поділяється на середовище прямого та опосередкованого впливу.

***Середовище прямого впливу***, тобто таке, що реально, активно та негайно впливає або може вплинути на діяльність організації, містить у собі такі сили як, ***конкуренти, покупці та постачальники, органи державного регулювання, власники підприємств і ділові партнери, інвестори, маркетингові посередники, контактні аудиторії, профспілки, мас-медіа, аудитори та ін.***

***Середовище опосередкованого (непрямого) впливу*** лише формує загальні перспективи розвитку, сприятливі чи не зовсім тенденції, проблеми, пастки, кон’юнктуру ринку тощо; його вплив відчувається згодом, з плином часу, воно лише визначає напрями процесів у економіці, формує загальні тенденції розвитку галузі на віддалену перспективу. Сюди належать політичні та соціокультурні фактори впливу, стан економіки, НТП, технологічні зміни та законодавчий вплив уряду, міжнародні відносини та стосунки з місцевим населенням, вплив групових інтересів, деякі макроекономічні явища (зокрема інфляцію, кризу надвиробництва, безробіття та ін.)

2. **Складові внутрішнього середовища фірми**

Внутрішнє середовище підприємства тісно пов'язана з його зовнішнім середовищем і в значній мірі залежить від неї, а також від цілей і завдань підприємства.

Не менший вплив на діяльність підприємства підприємницького надають і складові ***внутрішнього середовища*** підприємства:

1) виробничо-технічні фактори;

2) соціальні умови і їх складові;

3) економічні фактори;

4) інформаційна складова;

5) маркетинговий фактор;

6) фактор ділових відносин і поведінки співробітників.

Розглянемо зміст складових внутрішнього підприємницького середовища підприємства.

1. ***Виробничо-технічні фактори*** включають всю сукупність машин, обладнання, інструментів, пристосувань, сировини, матеріалів, напівфабрикатів, технології виробництва продукції.

Від складу машин і обладнання, інструментів і пристосувань, їх прогресивності, рівня фізичного та морального зносу, інтенсивності застосування, технології і якості обслуговування багато в чому залежить успіх діяльності підприємства; кількість і якість продукції, рівень рентабельності та розмір прибутку.

Не менший вплив на ці показники діяльності підприємства справляють склад і якість використовуваних сировини і матеріалів, напівфабрикатів. Значний вплив на всі складові внутрішнього середовища підприємства надають застосовуються на підприємстві технології. У сучасних умовах, коли підприємства все частіше застосовують високі технології, це вплив багаторазово зростає. Застосовувані на підприємстві технології впливають на всі складові внутрішнього середовища, вони взаємопов'язані з ними. В тому числі і на персонал підприємства, його кваліфікацію й рівень освіти, методи стимулювання праці, культуру поведінки.

2. У поняття ***соціальна складова*** внутрішнього середовища підприємства входить весь складний комплекс відносин між людьми, що працюють на підприємстві. Від їх здібностей, ставлення до праці, мотивації, поведінки багато в чому залежать результати роботи підприємств. Не випадково у всіх промислово розвинутих країнах велика увага приділяється підбору кадрів, їх розстановки на підприємстві, підвищенню їх кваліфікації, створення ясної і чіткої системи просування по службовій драбині.

В останні роки велика увага приділяється формуванню організаційної культури. Висока організаційна культура допомагає підприємству успішно досягати поставлених цілей і завдань. Важливе значення набуває професійна етика, яка відображає особливості моральної свідомості, поведінки і взаємин людей, зумовлені специфікою професійної діяльності. Виділяють три найбільш важливі і складні проблеми на шляху формування ділової етики будь-якого підприємця:

1) виконання діловими партнерами взаємних зобов'язань;

2) застосування силових методів у ділових відносинах;

3) взаємини з владними структурами і корупція.

Чим вище освітній і кваліфікаційний рівень бізнесменів, тим нетерпиміше вони до несумлінності партнерів. Що стосується другої проблеми, то, на жаль, організоване насильство стало майже звичайною практикою для українського бізнесу. В наявності третьої проблеми - корупції та здирництва чиновників - однаково винні і чиновники та підприємці. Нерідко підприємці використовують користолюбство чиновників, щоб домогтися певних пільг, переваг.

3. ***Економічна складова*** являє собою сукупність економічних процесів, що включають рух капіталу і грошових коштів, економічні показники діяльності підприємства, в тому числі такої, як "рентабельність" - співвідношення витрат та доходів.

4. Особливе місце в ряду факторів внутрішнього середовища підприємств займає ***інформаційна складова*** - сукупність організаційно-технічних засобів, що забезпечують канали та мережі підприємства інформацією для ефективних комунікацій в управлінні підприємством. З появою і розвитком інформаційних мереж, включаючи Інтернет, успіх підприємства все в більшій мірі визначається рівнем використовуваних їм інформаційних технологій.

Основне призначення інформаційних технологій - максимальне наближення персоналу управління підприємством до виконання ними основної функції - ***прийняття рішень***. Інформаційні технології звільняють працівників від рутинних операцій підготовки інформації для прийняття рішення і вироблення відповідних рекомендацій.

5. Важливе значення серед факторів внутрішнього середовища підприємства має ***маркетингова складова***. Вона передбачає забезпечення потреб споживачів у товарах або послугах підприємства шляхом вивчення ринку, створення ефективної реклами і системи збуту. Маркетинг надає також активний вплив на ринок, на існуючий попит з метою збільшення ринкової частки підприємства і підвищення рентабельності продажів.

6. ***Ділові відносини*** і ***поведінку співробітників*** невідривні від соціальних умов. Проте, враховуючи їх актуальність і недостатнє до них увагу, ми виділили їх у самостійну складову. Дійсно, багато підприємницькі підприємства втрачають значну частку успіху через переплетених ділових відносин і поведінки співробітників. В процесі ділових відносин виділяють ряд етапів: встановлення контакту, орієнтування в ситуації, обговорення питання, проблеми, прийняття рішення, вихід із контакту. Завдання ділового спілкування - не тільки успішно спілкуватися з людьми, але і впливати на них у потрібному для вас напрямку.

***ЦІКАВО!!! Широко відомі шість правил успішного спілкування з людьми, сформульованих Д. Карнегі багато десятиліть тому.***

*1. Щиро цікавтеся людьми, з якими ви спілкуєтеся.*

*2. Посміхається при спілкуванні з людьми. Вміння посміхатися тісно пов'язане з умінням керувати власним настроєм.*

*3. Пам'ятайте, що на будь-якій мові ім'я людини - це самий важливий для неї звук. Вселити людині свідомість власної значущості - це вірний спосіб завоювати його розташування.*

*4. Будьте гарним слухачем. Доброзичливий, співчутливо налаштований слухач викликає симпатії будь-якого співрозмовника.*

*5. Говорите головним чином про те, що цікавить вашого співрозмовника. До кожної ділової зустрічі треба грунтовно готуватися.*

*6. Вселяйте співрозмовнику свідомість його значущості і робіть це щиро. Дотримуючись цього правила, ви захистите себе від багатьох бід, придбаєте безліч друзів і моральне задоволення.*

**3. Аналіз середовища функціонування фірми**

Класичним методом аналізу середовища організації є метод ***SWOT-аналізу***, який дозволяє провести сумісне вивчення його зовнішніх та внутрішніх факторів.

Назва методу походить від перших літер - ***Strength (сила), Weakness (слабкість), Opportunities (можливості), Threats (загрози).***

Основна iдея SWOT- аналiзу полягає в тому, що при розробцi стратегiї, потрiбно враховувати основнi чинники, якi впливають на бiзнес пiдприємства. Серед чинників зовнішнього середовища виділяють сприятливi можливостi i загрози для пiдприємства, тобто чинники, якi iснують поза прив’язкою до пiдприємства.

Томпсон і Стрікленд запропонували наступний зразковий набір характеристик, по яких можна скласти список слабких і сильних сторін організації, а також список погроз і можливостей, пов'язнаних у зовнішнім середовищі.

***Сильні сторони****:* видатна компетентність; адекватні фінансові ресурси; висока кваліфікація; гарна репутація в покупців; відомий лідер ринку; винахідливий стратег у функціональних сферах діяльності організації; можливість одержання економії від росту обсягу виробництва; захищеність від сильного конкурентного тиску; придатна технологія; переваги в області витрат; переваги в області конкуренції; наявність інноваційних здібностей і можливості їхньої реалізації; перевірений часом менеджмент.

***Слабкі сторони****:* немає ясних стратегічних напрямків; конкурентна позиція, що погіршується; застаріле обладнання; більш низька прибутковість; недолік управлінського таланту; відсутність деяких типів ключової кваліфікації і компетентності; погане відстеження процесу виконання стратегії; внутрішні виробничі проблеми; вразливість стосовно конкурентного тиску; відставання в області досліджень і розробок; дуже вузька виробнича лінія; слабке уявлення про ринок; конкурентні недоліки; слабкі маркетингові здібності; нездатність фінансувати необхідні зміни в стратегії.

***Можливост****і:* вихід на нові ринки чи сегменти ринку; розширення виробничої лінії;          збільшення розмаїтості у взаємозалежних продуктах; додавання супутніх продуктів; вертикальна інтеграція; можливість перейти в групу з кращою стратегією; самовдоволення серед конкуруючих фірм; прискорення росту ринку.

***Загрози****:* можливість появи нових конкурентів; ріст продажів продукту-замінника; уповільнення росту ринку; несприятлива політика уряду; зростаючий конкурентний тиск; рецесія і загасання ділового циклу; зростання сили торгу в покупців і постачальників; зміна потреб і смаків покупців; несприятливі демографічні зміни.

Для оцінювання впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства керівництвом чи компетентними експертами, встановлюється значущість (вага) кожного фактора для організації. Потім проводиться опитування фахівців підприємства щодо впливу конкретного фактора внутрішнього чи зовнішнього середовища на діяльність організації та виставляється бальна оцінка .

Аналіз зовнішнього середовища організації дає можливість визначити основні можливості та загрози для фірми. Наприклад, прискорення зростання ринку надає організації певних можливостей щодо розвитку бізнесу, а зростання продажу продукту-замінника криє в собі загрозливі тенденції. Необхідно пам'ятати, що самі по собі можливості організації не надають їй конкурентних переваг у бізнес-середовищі. Можливості реальні тільки тоді, коли вони мають відповідну цінність для покупця.

Виявлені сильні сторони мають бути основою, на яку компанія має спиратися в конкурентній боротьбі.

Слабкі сторони теж повинні знаходитись у зоні постійної уваги керівництва, з метою найшвидшого подолання.

Можливості і загрози, слабкі та сильні сторони заносять у матрицю SWOT (табл. 1), а потім виявляють зв'язки між ними (табл. 2).

*Таблиця 1*

**Приклад базової матриці SWOT-аналізу для автотранспортного підприємства**

|  |  |
| --- | --- |
|  **Сильні сторони** |  **Можливості** |
| 1. Наявність власної виробничо-технічної бази.2. Наявність значної частини рухомого складу з незначним пробігом з початку експлуатації.3. Здатність швидко адаптуватись до вимог ринку і оновлювати асортиментний ряд (пропонувати нові маршрути).4. Дозвіл роботи на ринку пасажирських перевезень.5. Наявність підрозділів по продажу запасних частин та автомобілів марки Богдан та Isuzu.6. Послуги ТО автомобілів і медичного огляду водіїв по замовленню. | 1. Збільшення попиту на перевезення.2. Відсутність потужних конкурентів на ринку пасажирських перевезень.3. Підтримка з боку органів місцевої влади. 4. Розширення мережі маршрутів за рахунок перемог над конкурентами.5. Наявність на ринку значної частини приватних перевізників, які не мають власної ВТБ, а в багатьох випадках і власної території для зберігання автомобілів. |
|  **Слабкі сторони** |  **Загрози** |
| 1. Нераціональна структура парку рухомого складу.2. Значна частина рухомого складу морально застаріла і фізично зношена.3. Недостача власних грошових коштів для розвитку.4. Високі витрати на перевезення.5. Контрольована собівартість перевезень.6. Відсутність інвестицій в маркетинг і рекламу. | 1. Нерівні умови адаптування порівняно з приватними перевізниками.2. Зменшення попиту на перевезення.3. Нерегульованість питань по компенсаціях з боку держави по перевезеннях пільгових категорій населення.4. Високі ставки по кредитуванню та недосконалість законодавчої бази в області лізингу автомобілів.5. Нерегульованість питань ціноутворення. |

Рівень сильної та слабкої позиції підприємства визначається підсумовуванням кількісної оцінки впливів факторів внутрішнього середовища (сильна позиція – сумарна оцінка позитивного впливу; слабка позиція – сумарна оцінка негативного впливу), а рівень можливостей та загроз – за рахунок кількісної оцінки факторів зовнішнього середовища прямої та непрямої дії (можливості – сумарна оцінка позитивного впливу; загрози – сумарна оцінка негативного впливу відповідних факторів).

*Таблиця 2*

**Формування зв’язків у матриці SWOT – аналізу**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|   | **Можливості1.2.** | **Загрози1.2.** |
| **Сильні сторони1.2.** |   Поле “СіМ” |   Поле “СіЗ” |
| **Слабкі сторони1.2.** |   Поле “СЛМ” |   Поле “СЛЗ” |

Стан організації характеризується відповідним полем, відображеним на матриці.

На перетині розділів утворяться такі чотири поля:
-        поле "СіМ" (сила і можливості);
-        поле "СіЗ" (сила і загроза);
-        поле "СЛМ" (слабість і можливості);
-        поле "СЛЗ" (слабість і загроза).

Поле студент вибирає за допомогою поєднання попередньо отриманих сумарних оцінок: найбільш переважаюча позиція підприємства (перевага сильної чи слабкої сторони) та найсильніший вплив з боку зовнішнього середовища (перевага можливостей чи загроз). У межах визначеного поля вибирається оптимальна стратегія розвитку організації:

- поле СіМ – потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення (сила і можливості);

- поле СіЗ – передбачення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом’якшення (усунення) загроз (сила і загрози);

- поле СЛМ – розробка стратегій подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище (слабкості і можливості);

- поле СЛЗ – “кризове поле”, оскільки тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємств (слабкість і загрози).

Для тих пар, що були обрані з поля "СІМ", варто розробляти стратегію з використання сильних сторін фірми для того, щоб одержати віддачу від можливостей, що з'явилися в зовнішнім середовищі.

Для пар, що опинилися на полі "СЛМ", стратегія повинна бути така, щоб за рахунок можливостей, що з'явилися, спробувати перебороти наявні в організації слабості.

Якщо пари знаходяться на полі "СіЗ", то стратегія повинна допускати використання сили організації для усунення погроз. І, нарешті, для пар, що знаходяться на полі "СЛЗ", організація повинна виробляти таку стратегію, що дозволила б їй позбутися слабості і запобігти навислій над нею погрозі.

Виробляючи стратегію, варто пам'ятати, що можливості і погрози можуть переходити у свою протилежність. Так, невикористана можливість може стати погрозою, якщо її використовує конкурент. Чи навпаки, вдало відвернена погроза може створити в організації сильну додаткову сторону в тому випадку, якщо конкуренти не усунули цю ж погрозу.