

Аналіз і прогнозування зовнішнього середовища як складова процесу стратегічного аналізу.

Анотація. У статті С.М. Жукевич „Аналіз і прогнозування зовнішнього середовища як складова процесу стратегічного аналізу” висвітлено суть, завдання аналізу та прогнозу факторів зовнішнього середовища. Дано характеристику деяких методів аналізу і прогнозу. Обґрунтовано необхідність використання у стратегічному аналізі такого прогнозного методу, як розробка сценарію розвитку подій.

Annotation

In article “Analysis and Prognosis of External Environment as a Part of a Strategic Analysis Process” Zhukevych S.M. unravels the meanings, tasks, and objectives of analysis and prognosis of external environment factors. The author characterizes methods of analysis and prognosis, specifies the necessity of usage of a specific forecasting method, namely, “creation of events’ development scenario” in strategic analysis.

Зовнішнє середовище стало предметом дослідження у 60–70 - тих роках минулого століття із впровадженням і поширенням концепції стратегічного управління. Головною відмінністю стратегічного управління від інших його видів є те, що головна увага приділяється пошуку взаємодії із зовнішнім оточенням, що зумовлює віднаходження і впровадження відносно нових для вітчизняних суб’єктів господарювання методів і моделей аналізу і прогнозування середовища. Відповідно аналіз і прогнозування зовнішнього середовища є предметом дослідження зарубіжних і вітчизняних науковців, що є дослідниками науки про стратегічне управління таких як А.А. Томпсон та А.Дж. Стрікланд, І. Ансоф, В.Д. Маркова та С.А. Кузнєцова, В.Д. Немцов та Л.Є. Довгань та інші. Ці питання розглядаються у контексті стратегічного управління, тобто як складова процесу його здійснення.

Здійснення аналізу та прогнозування зовнішнього середовища є складовою частиною та інформаційною базою стратегічного аналізу і

потребує хорошої організації та порядку виконання. Для цього необхідно чітко визначити об'єкт аналізу, мету і цілі аналізу, методика дослідження об'єкту, конкретні методи та прийоми аналізу, результати аналізу. Оскільки питання теоретичних підходів до розуміння – зовнішнього середовища організації та його складових компонентів розглядалися нами раніше, то теперішніми завданнями є конкретизувати мету, завдання та методика здійснення аналізу і прогнозної оцінки, розглянути деякі методи і прийоми надаючи пріоритетного значення найбільш доступним і адаптованим до вітчизняних умов господарювання, визначити результати дослідження.

Питання суті аналізу зовнішнього середовища розглядаються в економічній літературі по-різному. Ряд науковців [2;5;6] дотримуються думки, що аналіз зовнішнього середовища є процес за допомогою якого керівництво визначає, оцінює і контролює зовнішні у відношенні до організації фактори для того, щоб визначити можливості і загрози її діяльності.

Інші називають цей етап „стратегічним аналізом зовнішнього оточення”. Автор А.Н. Люкшинов виділяє, що складовою частиною стратегічного аналізу є аналіз зовнішнього середовища – виявлення теперішніх (нині існуючих) і майбутніх перспектив ускладнення цілей, проблем, сприятливих можливостей для розвитку та їх вплив на діяльність організації [3;35]. Однак, ми дотримуємось думки В.Д. Маркова та С.А. Кузнецової, які називають досліджуваний етап як “аналіз стратегічних факторів зовнішнього середовища”. Стратегічні фактори – стверджують автори – це напрямки розвитку зовнішнього середовища які можуть бути реалізованими і впливати на функціонування підприємства. [4;30]. На нашу думку, такий підхід є правомірнішим тому, що уточнює, конкретніше чіткіше визначає та приділяє увагу саме тим необхідним, потрібним факторам оточення, які відповідають цілям аналізу, тому що „на цьому етапі існує серйозна

небезпека занадто захопитися збором інформації за відсутності чітко сформульованих цілей аналізу, тобто здійснення аналізу заради аналізу.” [4;40].

Отже, суть аналізу стану зовнішнього середовища полягає в систематичному вивченні та оцінці контрольованих і неконтрольованих факторів (об’єктів і подій), які в тій чи іншій мірі мають відношення до підприємства. Метою такого аналізу є отримання необхідної інформації щодо можливостей та загроз, пов’язаних із зовнішнім середовищем.

Своєчасне виявлення зовнішніх змін потребує створення на підприємстві системи моніторингу зовнішнього середовища під яким розуміється „комплекс взаємопов’язаних централізованих заходів, сприятливих на постійний контроль стану факторів оточення підприємства та розробку способів адаптації до їх змін.” [6;41].

Комплексним інструментом оцінки зовнішніх впливів факторів непрямої дії підприємницького середовища є СТЕП–аналіз, який здійснюється за схемою „фактор – підприємство”. При СТЕП–аналізі поступово розглядаються всі детермінуючі фактори та досліджується їх можливий вплив на діяльність підприємства. цей метод висвітлюється у спеціальній науковій літературі.

Для аналізу зовнішніх факторів безпосереднього оточення застосовується так звана „модель Портера” згідно з якою стан конкуренції та потенційна прибутковість підприємства або галузі залежить від п’яти основних конкурентних сил: вплив з боку нових конкурентів; вплив постачальників та партнерів; вплив споживачів; вплив нових продуктів та характеристик; конкуренція між існуючими підприємствами.

Інтегральними методами, тобто такими які поєднують фактори зовнішнього середовища і економічне становище суб’єкта господарювання є SWOT–аналіз та SPACE–аналіз, методики здійснення яких описані в економічній літературі [1;4;5;6].

Однак, для забезпечення реальності стратегічних рішень та орієнтирів необхідне не тільки відслідковування зовнішніх факторів але і їх прогностична оцінка, що можливо здійснюючи прогнозування.

Суть прогнозування стану зовнішнього середовища полягає в науковому передбаченні майбутніх напрямків розвитку (стану) змінних зовнішнього середовища підприємства із врахуванням певних вихідних умов. Прогноз стану зовнішнього середовища формує базу альтернативних варіантів поведінки організації з врахуванням (під впливом) зовнішніх чинників. Метою прогнозу є створення по-можливості надійної інформації для розробки стратегії поведінки господарюючого суб'єкту.

За результатами прогностичної інформації визначають можливі шанси (можливості) і ризики (загрози) для підприємства.

В економічній літературі [2;7] звертається увага на можливості класифікації прогнозів. Власне Д. Хан [7,145] виділяє наступні ознаки класифікації прогнозу вид і величина досліджуваної сфери (об'єкти, явища); характер досліджуваних змінних; процес отримання і опрацювання інформації (методи прогнозування).

Так, об'єктами прогнозу є макро- і мікросередовище. До загальних об'єктів прогнозування стану зовнішнього середовища відносяться фактори, які не мають безпосереднього впливу на організацію і визначають її довгострокову перспективу (макросередовище) – це події та тенденції, що мають місце в економічній, соціокультурній, технологічній, політико-правовій, екологічній та інших сферах зовнішнього середовища.

До спеціальних об'єктів прогнозування зовнішнього середовища відносяться фактори безпосереднього оточення і впливу (мікросередовище) – споживачі, постачальники, конкуренти, ділове середовище.

За характером мінливості змінних та методами збору й опрацювання інформації прогнози стану зовнішнього середовища поділяються на якісні, кількісні та комбіновані [7; 145].

Методи якісного прогнозування це експертні методи, які базуються на знаннях і досвіді спеціалістів різної кваліфікації та інформації отриманої внаслідок опитування. Перша група якісних методів – одноступінчасті, які ґрунтуються на прямих (безпосередніх) опитуваннях (дослідженнях) господарюючих суб'єктів. Наприклад, зміну вимог до якості і каналів збуту товарів і послуг можна прогнозувати за допомогою опитування споживачів або підприємців; опитування в торгівлі допомагає спрогнозувати зміну ринкової активності конкурентів і т.д. і т.п.

Значну перевагу мають якісні методи другої групи, які ґрунтуються на зверненні до певного кола експертів і називаються багатоступінчасті методи (метод Дельфі, метод колективного блокнути та ін). Багаторазове повторення інформаційного зворотного зв'язку у багатоступінчастих методах дозволяє покращити якість інформації у порівнянні із одноступінчастими методами.

Кількісні методи застосовуються до кількісно вимірювальних об'єктів прогнозування. Загальними об'єктами кількісного прогнозування зовнішнього середовища є макроекономічні показники такі як ВВП, рівень інфляції та інші. До спеціальних об'єктів кількісного прогнозування, які мають безпосередній вплив на підприємство відносять показники попиту, пропозиції та інші.

Найбільш поширеними є методи моделювання та екстраполяції, які ґрунтуються на припущенні про незмінність або відносну стабільність наявних тенденцій розвитку.

Динаміку загальних і часткових кількісних показників можна прогнозувати за допомогою методів однопараметричного і багатопараметричного прогнозування. Загальним для них є те, що

математичні функції, які застосовуються для прогнозування ґрунтуються на оцінці вимірних значень попереднього періоду.

Однопараметричне прогнозування базується на функціональному взаємозв'язку між прогнозованими значеннями:

$$\hat{y}_{t+1} = f(y_t, y_{t-1}, y_{t-2}, \dots, y_{t-n})$$

Для опрацювання таких прогнозів використовують методи трендів і експоненційного згладжування. Такі методи використовуються здебільшого для короткострокового (менше року) прогнозування показників, які змінюються щоденно або щомісячно.

Для середньо- і довгострокового прогнозування застосовуються багатопараметричні методи. Основою багатопараметричних прогнозів є причинний взаємозв'язок між прогнозованим параметром (змінною) \hat{y} і декількома іншими незалежними змінними:

$$\hat{y} = f(x) \quad \text{чи} \quad \hat{y} = f(x, u, v, w, \dots)$$

$$\text{або} \quad \hat{y} = a + bx$$

Для оцінки прогнозів застосовується регресійний аналіз.

Оскільки при багатопараметричному прогнозуванні для визначення майбутніх значень \hat{y} потрібно вивчати поведінку багатьох незалежних змінних, то для оцінки народногосподарських показників на рівні підприємства цей метод використовується рідко тому, що використання народногосподарських прогнозів вимагає відповідної кваліфікації управлінського персоналу та опрацювання спеціальної інформації, яка є часто недостовірною, недостатньою та обмеженою. Тому найбільш доцільним є отримання послуг консалтингових фірм, щодо макроекономічного прогнозу.

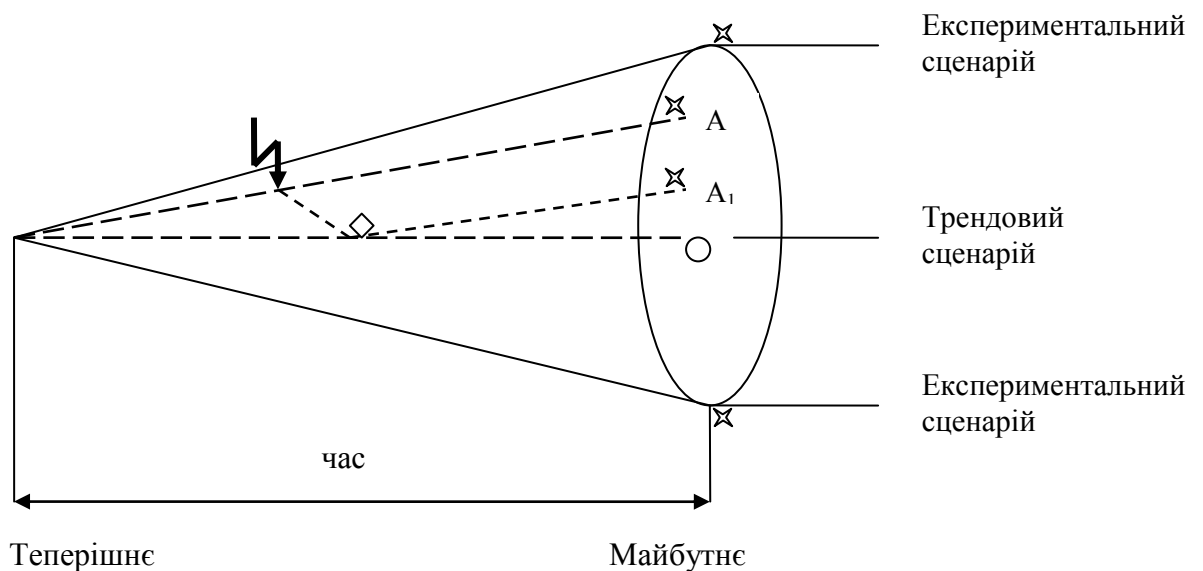
Однак, практика свідчить що обмеженість екстраполяційних та інтуїтивних прогнозів зумовлено тим, що тенденції, виявлені на основі аналізу інформації про події, які відбулися в недалекому минулому можуть бути ненадійними індикаторами майбутніх тенденцій, а також

мінливість і складність зовнішнього бізнес-оточення не завжди може бути адекватно описаним у межах будь-якої моделі. Тому сьогодні найбільш доцільним є поєднання кількісних і якісних методів прогнозування, що дає більш надійне передбачення майбутнього.

В стратегічному управлінні на аналізі актуальним і доцільним є метод розробки сценаріїв розвитку подій, що є інтегрованим методом і займає проміжне положення між експертними методами та методами моделювання.

Сценарій використовується для формування стратегій, розробки стратегічних планів і програм. Техніки розробки сценаріїв поєднують методи за допомогою яких можна скласти сценарії (картини майбутнього). Вони висвітлюють гіпотетичну послідовність подій, що відображають причинно-наслідкові зв'язки між ними та найбільш важливі для прийняття рішень ключові параметри. Позитивним є те, що в сценаріях враховуються поряд із характеристиками зовнішнього середовища і специфічні аспекти діяльності підприємства. В ньому описуються можливі ситуації майбутнього та еволюція умов виникнення цих ситуацій.

Для дослідження меж майбутньої події із найбільш імовірним сценарієм (трендовий сценарій) необхідно розробити і альтернативні сценарії (експериментальні сценарії). Розрізняють також трендовий і нормативний сценарії. Трендові сценарії мають прогностичний характер, а нормативні сценарії завдають цілі, які необхідно досягнути і прогнозують шляхи їх досягнення. Для прогнозу стану зовнішнього середовища використовуються трендові сценарії (рис. 1).



OX – сценарій

A, A₁ – картина очікуваної майбутньої ситуації

----- Лінія розвитку сценарію

..... Лінія розвитку, що змінюється під впливом непередбачуваних ситуацій

⚡ Непередбачувана ситуація

◇ Момент прийняття рішення та проведення коректувальних заходів

Рис. 1. Модель сценарію [7,148]

Методика (техніка) розробки сценаріїв розвитку подій – це багатоступеневий, міждисциплінарний процес пошуку вирішення проблем на кожному етапі якого застосовуються різні методи дослідження і який потребує залучення значної кількості висококваліфікованих спеціалістів.

Існує декілька підходів до структурування процесу розробки сценарію. Однак, більш адаптованим є процес розробки сценарію запропонований Д Ханом, який складається із восьми послідовних етапів. Що поділені на чотири рівні (рис. 2). Процес починається із постановки завдання під час якого аналізується проблема, визначається та структуризується сфера дослідження.

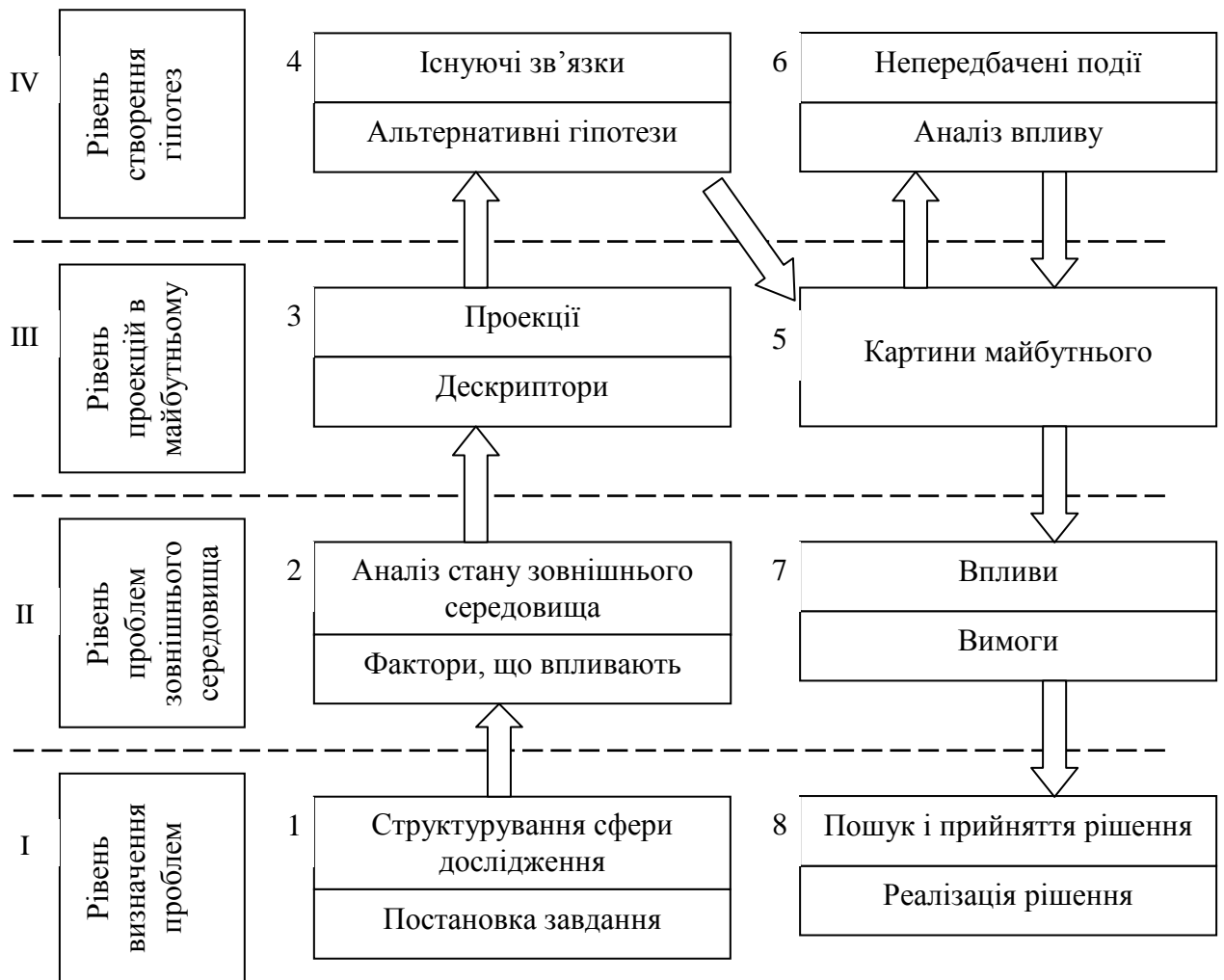


Рис. 2. Процес розробки сценарію. [7,148]

При вирішенні комплексних завдань стратегічного характеру поряд із власне проблемною сферою визначають ділянку зовнішнього середовища, яка впливає на дану проблему. Далі досліджується вплив зовнішнього середовища на визначену проблему і формуються вимоги до альтернативних рішень (2-й і 7-й етапи).

Оскільки сценарії орієнтовані на майбутнє, то недостатньо аналізувати теперішню ситуацію. Щоб описати майбутній стан зовнішнього середовища визначають окремі параметри (дескриптори) і проєктують в майбутнє їх потенційний розвиток. Сукупність проєкцій окремих дескрипторів дають картини можливого майбутнього які є основою висновків відносно його потенційного впливу на проблему (3-й і 5-й етапи).

Типовими для процесу розробки любого сценарію є етапи 4-й і 6-й. Оскільки розвиток дескрипторів може визначатися неоднозначно, необхідні альтернативні уявлення про різноманітний але імовірний хід подій, причому розвиток окремих дескрипторів не повинен заперечувати один одному. Поряд з цим уточнюється припущення про не передбачувані ситуації, які можуть суттєво впливати на розвиток і аналізують потенційний вплив цих подій. Етапи 4-й і 6-й є рівнем створення гіпотез (формування альтернативних припущень), що є основою альтернативних сценаріїв.

Слід відмітити, що сценарії використовуються для стратегічного планування і стратегічного управління, а в подальшому – для контролю планів і заслуговує уваги в силу того, що:

- не має постійної структури і враховує непередбачені події;
- дає можливість опрацювати якісну і кількісну інформацію;
- дозволяє врахувати взаємовплив і взаємозалежність багатьох факторів зовнішнього середовища;
- є гнучким з точки зору постановки проблеми та застосування окремих методів, що в свою чергу дає можливість комбінувати різні методи аналізу і прогнозування;
- інтегруюча дія процесу розробки сценарію.

Отже, висококваліфіковане і професійне здійснення аналізу та прогнозування зовнішнього середовища повинно забезпечити розробку ефективної стратегії розвитку підприємства адаптованої до змін зовнішнього середовища. Однак, ці питання потребують ще глибшого дослідження з метою використання методів аналізу і прогнозу у практичну діяльність підприємницьких суб'єктів господарювання.

Література.

1. Губені Ю., Грон Я., Сватош М. Сучасні методи аналізу середовища та їх використання в стратегічному менеджменті // Економіка України. - 1999р. - №10. – С. 90–94.
2. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учебное пособие. – К.: МАУП, 2000. – 256с.
3. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 375с.
4. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001. – 288с.
5. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – ТОВ „УВПК „Екс Об””, 2002. – 560с.
6. Осовська Г.В., Фіщук О.М., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2003. – 196с.
7. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800с.