

Анатолій ЗАГОРОДНІЙ, Володимир ЧУБАЙ

АІ АЕ²С НІ ДÈВÒÈÈАІ ÑÒ² ÔÀÈÒÎ Ð²А СІ АІ ²ØÍ ÛÎ АІ ÒÀ  
АІ ÒÐ²ØÍ ÛÎ АІ ÑÄÄААІ АÈÛ À Í ²АІ ДÈ<sup>а</sup>Ì ÑÒАА АÈВ ДААÈ²СÀÖ²-  
²Í Í Î ААÖ²ЕÍ Î - ÑÐÄÒАА²-

*Піднята проблема вибору і реалізації інноваційної стратегії підприємства. Запропоновано методика аналізу сприятливості факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства для реалізації інноваційної стратегії.*

*Ключові слова: інноваційна стратегія підприємства, фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, аналіз сприятливості факторів.*

Необхідність переходу вітчизняних підприємств на інноваційний тип розвитку диктується сучасними економічними реаліями. При цьому важливим є визначення часу такого переходу з врахуванням конкретних умов діяльності кожного підприємства. Якщо підприємство розпочне реалізацію інноваційної стратегії в період суттєво несприятливого впливу факторів його зовнішнього чи внутрішнього середовища, то існує велика ймовірність неуспішності цього процесу або й взагалі банкрутства підприємства. І навпаки, сприятливість таких факторів дасть змогу швидше досягнути бажаних результатів діяльності підприємства з меншими витратами усіх видів ресурсів.

Однак суттєвою проблемою щодо реалізації інноваційної стратегії підприємства на сьогодні є відсутність комплексної методики аналізу рівня сприятливості зовнішніх та внутрішніх факторів, що часто змінюють як силу, так і напрям впливу. Точність визначення цього показника має суттєве значення ще й зважаючи на те, що інноваційна активність підприємств останнім часом має тенденцію до зниження. В сукупності це актуалізує проблему розроблення методик аналізу.

Дослідженням впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства на формування та реалізацію його стратегії займалися як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, зокрема Томпсон А., Стрікленд А. [1], Дженстер П., Хассі Д. [2], Мескон М., Альберт М., Хедуорі Ф. [3], Карлоф Б. [4], Ілляшенко С. [5], Кіндрацька Г. [6] та інші.

Науковці та практики для дослідження сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища найчастіше використовують SWOT-аналіз [2], хоча йому властива низка недоліків. Одним з основних недоліків є статичний характер класичної матриці SWOT-аналізу, оскільки вона характеризує поточний стан розвитку підприємства і параметри зовнішнього середовища, а це, в свою чергу, не дає можливості оцінити тенденції змін, які мають важливе значення у процесі вибору і реалізації стратегії. Крім того, використання цієї матриці зумовлює суттєві труднощі при формулюванні кінцевого висновку в разі коли групи факторів чи окремі фактори впливають на підприємство з суттєво різною силою і направленістю.

Для аналізу загального стану підприємства часто застосовують і модель "вивчення профілю об'єкта дослідження" [4], яка дає можливість графічно представити сукупність характеристик підприємства та його конкурентів, і тим самим визначити в чому

підприємство їм поступається або в чому полягають його переваги. Таке зіставлення дає змогу отримати інформацію про сильні і слабкі сторони підприємства, які визначатимуть можливі напрямки розвитку та відповідні їм стратегії. Цю модель можна використовувати й для аналізу загроз і можливостей зовнішнього середовища для діяльності підприємства, а також для вивчення тенденцій їх зміни. Однак її для таких досліджень сьогодні використовують мало.

В останні роки набула широкого використання концепція збалансованої системи показників (BSC) [7], яка дає можливість: комплексного аналізу взаємозв'язків між багатьма факторами впливу на вибір і реалізацію стратегії; деталізованого врахування якісних факторів впливу; знаходження шляхів збалансування діяльності підприємства з наявними у нього ресурсами і факторами зовнішнього середовища. Проте запровадження BSC потребує великого досвіду, значних витрат часу та фінансових ресурсів.

*Завданнями статті* є розроблення методики аналізу сприятливості факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства для реалізації інноваційної стратегії.

Для визначення можливості реалізації інноваційної стратегії підприємством за поточного та прогнозованого стану його зовнішнього і внутрішнього середовищ можна скористатись розробленою нами методикою на основі SWOT-аналізу. Вплив факторів ( $f_{xyz}$ ) на реалізацію інноваційної стратегії необхідно розділити на три групи:  $Z^A$  – вплив факторів зовнішнього середовища непрямого впливу (номери (z) факторів в межах групи від 1 до A);  $Z^B$  – вплив факторів зовнішнього середовища прямого впливу (номери (z) факторів в межах групи від (A+1) до B);  $Z^C$  – вплив факторів внутрішнього середовища підприємства (номери (z) факторів в межах групи від (B+1) до C). Кожен фактор експерти оцінюють в розрізі рівня впливу ( $b_{xyz}$  – від 0 до 10 балів) та напряму впливу – негативний (загроза, слабка сторона – “-”) і позитивний (можливість, сильна сторона – “+”). Факторам в межах групи потрібно присвоїти коефіцієнти вагомості ( $v_{xyz}$ ),

таким чином щоб виконувались обмеження:  $(\sum_{z=1}^A v_{11z} + \sum_{A+1}^B v_{21z}) = 1$ ;  $(\sum_{z=1}^A v_{12z} + \sum_{A+1}^B v_{22z}) = 1$ ;

$\sum_{z=B+1}^C v_{33z} = 1$ ;  $\sum_{z=B+1}^C v_{34z} = 1$ . Після того, як отримано дані експертного дослідження,

необхідно визначити рівень узгодженості думок експертів. Якщо узгодженість думок є високою, результати дослідження потрібно узагальнити і усереднені дані записати у таблицю 1. Для визначення зваженої оцінки можливостей, які надає зовнішнє середовище непрямого впливу ( $F_{11}$ ) щодо реалізації інноваційної стратегії підприємства, доцільно скористатись формулою:

$$F_{11} = \sum_{z=1}^A (b_{11z} * v_{11z}) \quad (1)$$

За аналогічною методикою необхідно оцінювати інші можливості та загрози зовнішнього середовища, сильні та слабкі сторони підприємства ( $F_{12}$ ,  $F_{21}$ ,  $F_{22}$ ,  $F_{33}$ ,  $F_{34}$ ).

**Таблиця 1**  
**Таблиця для оцiнювання сприайливοсi впливу ( $R_{sf}$ ) ιακτοριβ зовнiшнього i внутрiшнього середовищ пiдприємства на реалiзацiю iнновацiйної стратегiї**

Показники	Вплив ιακτοριβ зовнiшнього середовища непрямого впливу ( $Z^A$ )				Вплив ιακτοριβ зовнiшнього середовища прямого впливу ( $Z^B$ )				Вплив ιακτοριβ внутрiшнього середовища пiдприємства ( $Z^C$ )				Рiвень впливу ιακτοριβ за групами ιακτοριβ сильних i слабких сторiн (У) та загальний рiвень сприайливοсi впливу ιακτοριβ середовищ пiдприємства ( $R_{sf}$ )
	1		2		3		3		3		3		
	Назва ιακτοριва	Рiвень впливу ιακτοριва	Ваго-мiсть впливу ιακτοριва	Зважена оцiнка впливу ιακτοριва групи ιακτοριβ	Назва ιακτοριва	Рiвень впливу ιακτοριва	Ваго-мiсть впливу ιακτοριва	Зважена оцiнка впливу ιακτοριва групи ιακτοριβ	Назва ιακτοριва	Рiвень впливу ιακτοριва	Ваго-мiсть впливу ιακτοριва	Зважена оцiнка впливу ιακτοριва групи ιακτοριβ	
Можливοсi для реалiзацiї iнновацiйної стратегiї (O)	1	$f_{11z}$	$b_{11z}$	$v_{11z}$	$f_{21z}$	$b_{21z}$	$v_{21z}$	$F_{21}$	-	-	-	-	$\sum_{x=1}^2 F_{x1}$
	2	$f_{12z}$	$-b_{12z}$	$v_{12z}$	$f_{22z}$	$-b_{22z}$	$v_{22z}$	$F_{22}$	-	-	-	-	$\sum_{x=1}^2 F_{x2}$
Загрози для реалiзацiї iнновацiйної стратегiї (T)	3	-	-	-	-	-	-	-	$f_{33z}$	$b_{33z}$	$v_{33z}$	$F_{33}$	$F_{33}$
	4	-	-	-	-	-	-	-	$f_{34z}$	$-b_{34z}$	$v_{34z}$	$F_{34}$	$F_{34}$
Сильнi сторони пiдприємства для реалiзацiї iнновацiйної стратегiї (S)	У	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	$Z^A + Z^B + Z^C$ , $S + W + O + T$
Слабкi сторони пiдприємства для реалiзацiї iнновацiйної стратегiї (W)	У	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	$Z^A + Z^B + Z^C$ , $S + W + O + T$
Рiвень впливу ιακτοριβ в розрiзi середовищ (X) пiдприємства		-	-	-	-	-	-	$\sum_{y=1}^2 F_{2y}$	-	-	-	$\sum_{y=3}^4 F_{3y}$	

На основі обчислень, за формулами (2) та (3), можна визначити координати  $(C_{SW}; C_{OT})$  точки  $C_{IC}$  – точки загального рівня сприятливості (несприятливості) факторів для реалізації підприємством інноваційної стратегії.

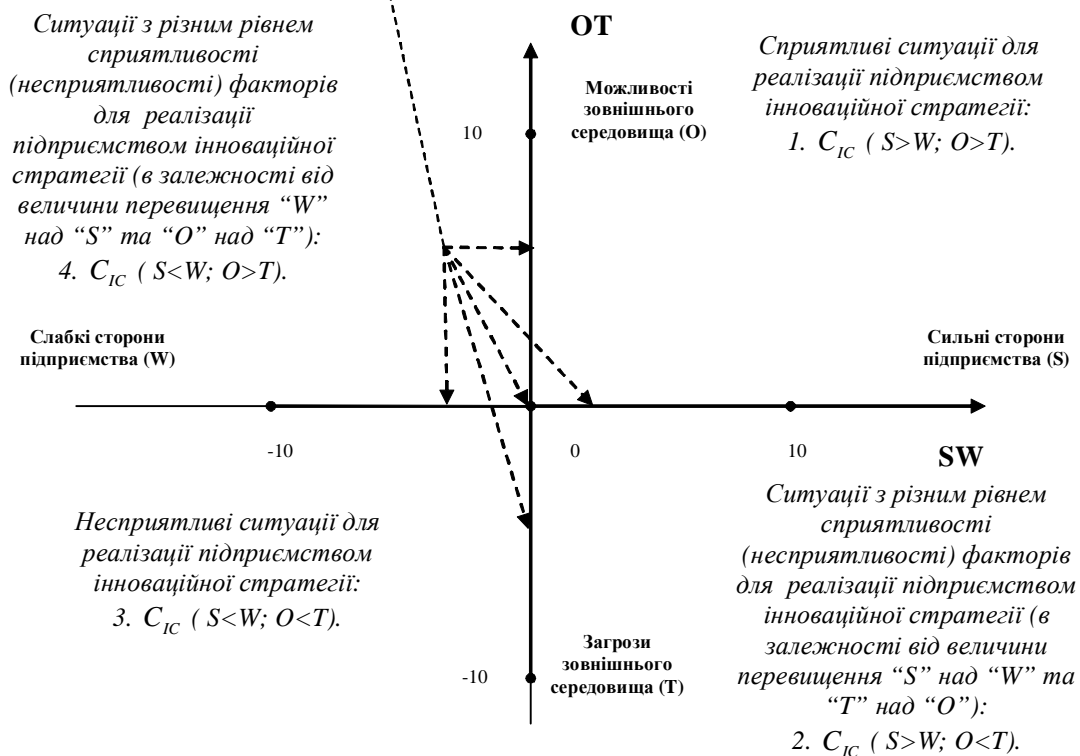
$$C_{SW} = S + W, \quad (2)$$

$$C_{OT} = O + T. \quad (3)$$

Точку  $C_{IC}$  необхідно відобразити на рис. 1 в межах осей SW та OT.

Ситуації з різним рівнем сприятливості (несприятливості) факторів для реалізації підприємством інноваційної стратегії (в залежності від співвідношення між “S”, “W”, “T”, “O”): 5.  $C_{IC} (S>W; O=T)$ ; 6.  $C_{IC} (S=W; O>T)$ ; 7.  $C_{IC} (S=W; O=T)$ ; 8.  $C_{IC} (S=W; O<T)$ ;

9.  $C_{IC} (S<W; O=T)$ .



**Рис. 1. Ситуації сприятливості (несприятливості) факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства для реалізації інноваційної стратегії**

Чим ближче координати точки  $C_{IC}$  знаходяться до “+10” по осі SW (вплив внутрішнього середовища) та OT (вплив зовнішнього середовища), тим сприятливішою є ситуація для реалізації інноваційної стратегії підприємством. Якщо ж координати точки  $C_{IC}$  знаходяться по обох осях графіка близько до позначки “-10”,

то це може бути причиною відмови на тривалий час від подальшого розгляду інноваційної стратегії як альтернативної для підприємства. Також необхідно аналізувати координати точки на окремому графіку в розрізі часових періодів (як правило кварталів), оскільки це дасть змогу прослідкувати тенденцію зміни загального рівня сприятливості факторів середовищ підприємства і зробити точніші прогнози щодо настання майбутніх ситуацій та моменту оптимального початку реалізації інноваційної стратегії.

Залежно від того, яка з дев'яти ситуацій (табл. 2) складається для підприємства (див. рис. 1), приймають рішення про доцільність реалізації підприємством інноваційної стратегії.

Таблиця 2

**Суть можливих ситуацій сприятливості (несприятливості) факторів внутрішнього і зовнішнього середовища для реалізації інноваційної стратегії підприємства**

Ситуації	Суть ситуацій
1) S>W; O>T	Сильні сторони підприємства перевищують слабкі, а можливості підприємства у зовнішньому середовищі переважають над загрозами для підприємства
2) S>W; O<T	Сильні сторони підприємства перевищують слабкі, а можливості підприємства у зовнішньому середовищі є меншими ніж загрози для підприємства
3) S<W; O<T	Сильні сторони підприємства є меншими ніж слабкі, а можливості підприємства у зовнішньому середовищі є меншими ніж загрози для підприємства
4) S<W; O>T	Сильні сторони підприємства є меншими ніж слабкі, а можливості підприємства у зовнішньому середовищі переважають над загрозами для підприємства
5) S=W; O=T	Сильні сторони підприємства рівнозначні слабким, а можливості підприємства рівнозначні загрозам для підприємства
6) S>W; O=T	Сильні сторони підприємства перевищують слабкі, а можливості підприємства рівнозначні загрозам для підприємства
7) S<W; O=T	Сильні сторони підприємства є меншими ніж слабкі, а можливості підприємства рівнозначні загрозам для підприємства
8) S=W; O>T	Сильні сторони підприємства рівнозначні слабким, а можливості підприємства у зовнішньому середовищі переважають над загрозами для підприємства
9) S=W; O<T	Сильні сторони підприємства рівнозначні слабким, а можливості підприємства у зовнішньому середовищі є меншими, ніж загрози для підприємства

Загальний рівень сприятливості ( $R_{sf}$ ) факторів середовищ підприємства для реалізації інноваційної стратегії можна визначити на основі даних табл. 1, використавши такі формули:

$$R_{sf} = Z^A + Z^B + Z^C, \quad (4)$$

$$R_{sf} = S + W + O + T. \quad (5)$$

Показник  $R_{sf}$  може коливатись в межах від "-20" (найнесприятливіший вплив факторів) до "+20" (найсприятливіший вплив факторів).

Таким чином, використання розробленої нами, на основі методу SWOT, методики аналізу сприятливості факторів завдяки можливості детального дослідження і

врахування напрямків та рівнів впливу на цей процес значної кількості факторів в розрізі зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства дасть змогу підвищувати ефективність реалізації інноваційної стратегії.

#### **Література**

1. Дженстер П., Хасси Д. *Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей: Пер. с англ.* – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2003. – 368 с.
2. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. *Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ.* – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2002. – 928 с.
3. Мескон М., Альберт М., Хедуори Ф. *Основы менеджмента: Пер. с англ.* – М.: Дело, 1992. – 702 с.
4. Карлоф Б. *Деловая стратегия: Пер с англ. // Научн. ред. В.А. Приписнова.* – М.: Экономика, 1991. – 240 с.
5. *Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: Монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка.* – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2005. – 582 с.
6. Кіндрацька Г. І. *Основы стратегического менеджмента: Навч. посібник.* – Львів: Кінапрі ЛТД, 2000. – 235 с.
7. Яремко І. Й. *Теоретичні і прикладні засади формування вартості машинобудівних підприємств: Монографія.* – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2008. – 260 с.

Редакція отримала матеріал 28 грудня 2009 р.