

**МЕТОДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ
БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА**

Узагальнено сучасні теоретико-методологічні положення і практичний досвід проведення стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. Досліджено сфери доцільного застосування, методичні підходи й визначено напрями використання його методів і прийомів у процесі виявлення можливостей формування відповідних стратегічних орієнтирів ринкової діяльності підприємства.

Generalization of modern theoretical-methodology positions and practical experience of leadthrough of strategic analysis of business environment of enterprise is executed. Investigational spheres of expedient application, in-use methodical approaches and certainly directions of the use of his methods and receptions in the process of exposure of possibilities of forming of proper strategic orientation of market activity of enterprise.

Сучасне бізнес-середовище ринкових суб'єктів характеризується високим ступенем динамічності, інформаційної невизначеності й непередбаченості подій та результатів їхньої діяльності, що вимагає перегляду традиційних підходів до формування конкурентних стратегій і управління в глобальному економічному просторі. За таких умов у теорії і практиці визначається необхідність постійного сканування, ідентифікації та діагностики компонентів і чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, які впливають на прийняття управлінських рішень у сфері бізнесу.

У реалізації нової парадигми управління підприємством світова практика значне місце відводить аналітичному інструментарію обґрунтування управлінських рішень із застосуванням гнучких технологій адаптації до змін стану бізнес-середовища. Сьогодні в системі управління підприємств країн з ринковою економікою широко використовуються різноманітні методи аналізу бізнес-середовища, який розглядається як основний етап стратегічного планування з урахуванням великої кількості чинників, що впливають на ринкові результати.

В українській теорії та практиці дискутується питання про роль і місце різних методів аналізу бізнес-середовища у процесі стратегічного планування ринкової діяльності підприємства. Ключовими проблемами залишаються спрощення уявлення про значення і роль стратегічного аналізування бізнес-середовища в системі управління, співвідношення окремих методик, критерії вибору конкретного методу, який відповідає цілям і завданням, та правила його використання. Таке вказує на актуальність дослідження теоретико-методичних положень, сучасних підходів до застосування методів аналізу бізнес-середовища в процесі виявлення ринкового потенціалу та обґрунтування відповідних стратегічних рішень.

Узагальнення проведених досліджень праць зарубіжних [1, 2, 4, 7, 15] і вітчизняних [3, 6, 9, 10, 12, 13, 14] авторів показало, що стратегічний аналіз бізнес-середовища ринкових суб'єктів здійснюється за методами дослідження і прогнозування стану зовнішнього і внутрішнього середовища, які мають конкретні сфери застосування та характеризуються певними перевагами й недоліками. При тому незначна увага приділена висвітленню кількісних і якісних методик їхнього виконання. Основна проблема полягає в тому, що на вітчизняних підприємствах аналізування бізнес-середовища існує як ідеологія бізнесу, а не стратегічного управління. Практичний досвід свідчить про неповне розуміння і невідповідне застосування методів аналізу бізнес-середовища у процесі виявлення ринкових можливостей і формування стратегічних пріоритетів.

Мета нашої статті – наведення результатів виконаного дослідження сучасних теоретико-методичних підходів і практичного досвіду використання, визначення цілей, завдань, характерних особливостей проведення та обґрунтування рекомендацій із застосування методів стратегічного аналізу бізнес-середовища на вітчизняних підприємствах.

У процесі стратегічного планування на підприємстві нагальною необхідністю є отримання й використання об'єктивної інформації про стан бізнес-середовища та тенденції його розвитку. Бізнес-середовище підприємства є неоднорідним, тому з метою аналізування його поділяють на складові, серед яких – макросередовище, мезооточення, мікросередовище. Кожна зі складових містить певні компоненти і чинники, які прямо й опосередковано впливають на поточну діяльність і стратегічні орієнтири підприємства. У теорії та практиці до типових компонентів макросередовища зараховують [6, 10, 13, 14] політико-правову, економічну, науково-технічну, демографічну, природну, соціальну, культурну і т. ін.; до мезосередовища – постачальників, посередників, конкурентів, споживачів, контактні аудиторії тощо; до мікросередовища (внутрішнього середовища) підприємства – фінанси, виробництво, науково-дослідний потенціал, маркетинг, менеджмент, персонал тощо.

Для аналізування бізнес-середовища застосовуються різноманітні методики, більшість із яких базуються на експертних оцінках і виконанні певної послідовності етапів [2, 6, 14]: вибір об'єкта аналізу (підприємство, структурний підрозділ, бізнес-середовище); обґрунтування критеріїв і формування групи експертів; розроблення формату для аналізу та його заповнення; підготовка результатного формату аналізу та використання в процесі стратегічного й тактичного планування; оцінювання результатів виконання запланованих дій.

Теорія та практика стратегічного аналізу розробили й довели ефективність застосування таких методів діагностики зовнішнього середовища підприємства, як PEST (STEP)-аналіз, SLEPT-аналіз, STEEPLE-аналіз, ETOM-аналіз, QUEST-аналіз тощо.

Метою стратегічного аналізу бізнес-середовища є виявлення поточного і перспективного стану його компонент, тенденцій зміни чинників, можливостей і загроз підприємства на основі експертних оцінок. Вибір конкретного методу аналізу зумовлений рівнем нестабільності зовнішнього середовища, цілями дослідження, можливостями інформаційного забезпечення, ступенем підготовленості експертів тощо.

Модель PEST-аналізу базується на чотирьох компонентах макросередовища (Political – політична, Economic – економічна, Social – соціальна, Technological – технологічна), які вважаються основними зовнішніми детермінантами. Така модель розповсюджена в країнах із слабкорозвинутою або перехідною економікою, де на першому місці – впливові фактори політики й економіки. Форма STEP-аналізу використовується у країнах з розвинутою економікою та стабільною політичною ситуацією, де пріоритетними є фактори соціальні й технологічні. Такі варіанти стратегічного аналізу макросередовища підприємства проводяться за двома формами, а саме простої чотирипольної матриці та табличною. За першим методичним підходом PEST (STEP)-аналіз реалізується за типовими етапами та відображає на чотирьох полях вплив чотирьох компонент та їхніх чинників на діяльність підприємства в зовнішньому середовищі. До переваг методики зараховано простоту заповнення, відсутність обмежень за кількістю чинників, що самостійно вибираються й оцінюються експертами, до проблем – відповідно складність формування результативної матриці через низький рівень формалізації аналізу, відсутність кількісного оцінювання чинників за важливістю, силою впливу, рейтингу в різних експертів тощо.

Методика PEST (STEP)-аналізу за табличним форматом включає оцінювання чинників експертами за можливостями (загрозами), імовірністю прояву, важливістю та загальним впливом. Такий формат аналізу позбавлений недоліків попереднього варіанту. Крім цього, з'являється можливість отримання кількісних оцінок важливості та сили впливу окремих чинників макросередовища.

Подальший розвиток STEP-аналізу відбувається через введення п'ятої сили зовнішнього середовища, в результаті якого змінився акронім SLEPT (Social – соціальний, Legal – юридичний, Economic – економічний, Political – політичний, Technological – технологічний). Сьогодні концепцію вдосконалено і побудовано на основі семи сил [12] під акронімом STEEPLE (Social – соціальні та культурні чинники, до яких належать мова, культура, ставлення людей і їхня поведінка тощо); (Technological – інновації в сфері економіки, технології, продуктів та ін.); (Economic – економіка і конкуренція на ринку, серед яких економічні цикли, інфляція, ціни на енергоносії та інвестиції); (Educational – освіта, навчання й працевлаштування); (Political – політичні чинники); (Legal – юридичні фактори); (Environmental protection – охорона навколишнього середовища).

Такі моделі покликані перевірити, які можливості для ефективною діяльності підприємства надає зовнішнє середовище і звідки варто очікувати загроз.

Для аналізування загроз і можливостей макросередовища використовується також аналіз ETOM (Environmental Threats and Opportunities Matrix – матриця загроз і можливостей зовнішнього середовища) [2] методика проведення якого складається з етапів, наведених вище, з урахуванням певних особливостей. По-перше, при розробленні таблиці аналізу ETOM оцінюються чинники за

розширеною кількістю компонент макросередовища, серед яких економічна, соціально-культурна, демографічна, географічна, політико-правова, технологічна, конкурентна, природна. По-друге, кожен чинник аналізується з виявленням можливості чи загрози, вагомості, важливості та сукупного його впливу та компоненти макросередовища на стратегію підприємства. По-третє, остаточну таблицю рекомендується формувати за трьома найважливішими чинниками макросередовища за результатами роботи кожного експерта.

Методика аналізу ETOM дає змогу обґрунтувати реакцію конкретного підприємства на сукупну дію чинників і компонент макросередовища.

Загальним недоліком розглянутих методик стратегічного аналізу є неврахування можливих взаємозв'язку та взаємовпливу чинників і явищ макросередовища.

Методика аналізу QUEST (Quick Environmental Scanning Technique – техніка швидкого сканування зовнішнього середовища) [2, 7] дає змогу ліквідувати цей недолік, оскільки передбачає оцінювання імовірності появи чинників і розроблення відповідних програмних дій.

Перший етап аналізу за методикою QUEST збігається з етапами інших методів стратегічного аналізу. Потім здійснюється вибір надзвичайних чинників макросередовища на підставі рейтингу. Кількість чинників обмежується п'ятьма, оскільки велика їхня кількість ускладнює аналізування. Результатна таблиця аналізу QUEST містить оцінку ймовірності прояву чинника та взаємозв'язку і взаємовпливу інших. Таке дозволяє більш урівноважено розробляти програми дій з урахуванням впливу макросередовища на діяльність підприємства.

Фундаментальною тенденцією останніх десятиліть є глобалізація, процеси якої прямо чи опосередковано торкаються всіх сфер підприємницької діяльності й трансформують базові засади розроблення стратегічних альтернатив бізнесу. Тому актуалізується проблема аналізування глобального макросередовища й мезооточення національних підприємств. Глобальне макросередовище умовно поділяють на дві складові [11]: глобальна економіка та окрема частина глобального ринку чи ринку певної країни. До компонент глобальної економіки зараховують глобальні системи регулювання (торгівлі, прямих іноземних інвестицій тощо), валютно-курсний режим, глобальне економічне зростання, глобальну стабільність; до компонент другої складової – структуру економіки, ознаки ринку (розвинутих країн; країн, що виникають; країн, що розвиваються). Щодо глобального мезооточення, то воно загалом ідентичне традиційному його визначенню, за винятком низки обставин, які здебільшого становлять певні загрози для бізнесу.

Для оцінювання впливу чинників глобального середовища можна застосувати вищеподані методики.

Роль внутрішньої діагностики полягає у виявленні сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін діяльності підприємства порівняно з глобальними конкурентами та подальшому визначенні позицій відповідно до умов зовнішнього середовища. Внутрішнє середовище підприємства – це частина загального, яке перебуває в його межах і об'єднує всі функціональні сфери діяльності. Кожна з функціональних сфер характеризується за допомогою компонент і чинників, які можуть бути джерелом переваг чи недоліків діяльності підприємства порівняно з конкурентами. Можливий набір характеристик внутрішнього середовища запропонували А. Томсон і А. Стрікленд [15].

За наявності різних підходів до формування набору внутрішніх чинників [3, 4, 6, 8, 9] до типового зараховують: за виробничою компонентою – виробничі потужності, рівень диверсифікації виробництва, доступність джерел матеріальних ресурсів, місце розташування підприємства, обслуговування технологічного парку, екологічна безпека виробничих процесів, витрати виробництва і т. ін.; за фінансовою – активи, прибутки, обсяги інвестицій, оборотні кошти, доступність кредиту тощо; за маркетингом – товарна, цінова, збутова, комунікаційна політика; за персоналом – управлінський персонал, кваліфікація працівників, кадрова політика, система стимулювання праці, плинність кадрів і т. ін.; за науково-дослідним потенціалом – дослідницька база, інтенсивність та ефективність досліджень, наявність патентів тощо.

Перераховані чинники внутрішнього середовища підприємства можна рангувати за важливістю чи оцінювати без зважування. Конкурентна сила підприємства визначається через порівняння окремих чинників та їхніх сумарних значень досліджуваного підприємства й основних конкурентів. Сьогодні у процесі аналітичних досліджень подібні оцінки здійснюються реалізацією бенчмаркінгу.

Оцінювання абсолютної конкурентної сили підприємства [13, с. 136] проводиться через визначення алгебраїчної суми різниць між оцінками досліджуваного підприємства та найвищими значеннями серед конкурентів, що дає змогу визначити позицію досліджуваного підприємства відносно умовного «ідеального».

Основним методом повного стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства (макросередовища, мезооточення та внутрішнього середовища) є SWOT-аналіз, застосування якого дає змогу систематизувати дані про підприємство та його ринкові позиції, а також отримати узагальнену інформацію про його сильні та слабкі сторони, можливості й загрози. Як результат, керівництво підприємства має змогу приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Особливістю такого аналізу є те, що він заснований на рангуванні чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ з виокремленням критичних.

SWOT-аналіз виконується з використанням якісних та кількісних методик, які відрізняються за способом оцінювання показників і рівнем формалізації. Якісні методики базуються на виборі експертами чинників можливих сильних і слабких сторін та можливостей і загроз без виявлення важливості їхнього впливу. До таких методик зараховують SWOT-аналіз із використанням чотирипольної таблиці, яка містить зовнішні чинники, згруповані за можливостями й загрозами, та внутрішні, що відображають сильні та слабкі сторони діяльності підприємства. До особливостей методики віднесено простоту заповнення формату таблиці; відсутність обмежень за кількістю оцінюваних чинників; проблеми при формуванні результатної таблиці, пов'язані з низькою формалізацією аналізу і кількісного оцінювання чинників. Частина проблем такого варіанта вирішує методика якісного SWOT-аналізу з використанням чотирипольної матриці, яка дозволяє отримати не лише перелік сильних і слабких сторін підприємства й можливостей і загроз зовнішнього середовища, а й альтернативні варіанти стратегій. Для цього заповнення формату SWOT-аналізу виконується в два етапи. На першому етапі експерти самостійно визначають перелік компонентів і чинників з обмеженням щодо їхньої кількості (переважно до трьох у кожній групі). Чинники розподіляються на полях матриці. На другому етапі здійснюється загальне обговорення заповненого результатного формату і спільне розроблення можливих стратегій (чотири внутрішні колонки матриці). Такий формат характеризується наявністю проблем через низький рівень формалізації, відсутність кількісної оцінки чинників і неоднозначність рейтингу показників у різних експертів. Крім цього, виникають певні складності в оцінюванні пропонованих стратегій і програм дій.

Кількісні методики SWOT-аналізу передбачають оцінювання важливості та сили впливу чинників на результати діяльності підприємства. За такою методикою SWOT-аналіз виконується з використанням чотирипольної матриці й таблиці.

За форматом чотирипольної матриці кожний експерт самостійно обирає обмежену кількість чинників з подальшим розподіленням по групах: сильні та слабкі сторони підприємства, можливості й загрози середовища (переважно від трьох до п'яти чинників у групах). Підготовка результатного формату аналізу внутрішнього середовища полягає в сумуванні балових оцінок окремих експертів і знаходженні середнього чи середньозваженого значення.

При заповненні табличного формату експерти індивідуально проставляють балову оцінку за компонентами й чинниками зовнішнього та внутрішнього середовища. При тому шкали можуть бути різноманітні, але диференційовані за оцінками – низькі, середні, високі. Після цього на формат наноситься профіль, у процесі аналізування якого кожний експерт пропонує можливий ступінь зміни оцінки чинників і результатів прийняття управлінських рішень, тобто проставляється друга оцінка, що фіксує пріоритетність дій щодо певних чинників середовища. Як додатковий результат формується таблиця інтегрованих індексів за компонентами.

До переваг SWOT-аналізу зараховують: проведення періодичної діагностики зовнішнього середовища та ресурсів підприємства; систематизацію знань про стан компонентів і чинників, які впливають на бізнес-процеси підприємства; визначення позицій підприємства у бізнес-середовищі та ключових факторів успіху; ідентифікацію сильних і слабких сторін діяльності підприємства; виявлення конкурентних переваг і формування стратегічних пріоритетів та інше.

Недоліки застосування SWOT-аналізу в стратегічному менеджменті підприємства полягають у такому: суб'єктивність вибору та рангування факторів бізнес-середовища; використання методів інтуїтивного оцінювання, яке базується на практичному досвіді діяльності певної галузі; загроза недостовірності результатів аналізу; слабка підтримка прийняття стратегічних управлінських рішень; поточна адаптація до середовища, що активно і швидко змінюється тощо.

Зважаючи на більшість переваг і позитивний практичний досвід на вітчизняних підприємствах, цей метод стратегічного аналізу отримав найбільшого розповсюдження. В останні роки набувають розвитку різноманітні модифікації SWOT-аналізу, які дають змогу розширити сфери його практичного використання, серед яких [1, 5]: оцінювання організування збуту, рівня кваліфікації співробітників, продуктового ряду, конкурентоспроможності тощо.

У практиці вітчизняних підприємств помилки при використанні методики SWOT-аналізу виникають при неправильному підході до виокремлення переліку можливостей і загроз зовнішнього середовища. Загальною помилкою [2] є обмеження вибору чинників мезооточення, які забезпечують підприємству потенційні можливості чи несуть у собі загрози для ринкової діяльності. Інколи трапляється неправильний підхід, коли в можливостях зазначається те, що може чи бажає здійснити саме підприємство на ринку.

При цьому порушується логіка аналізу, оскільки поряд із готовими рішеннями оцінюються чинники макро- і внутрішнього середовища підприємства. При аналізуванні загроз включається оцінювання чинників макросередовища, що впливають на конкретне підприємство не прямо, а опосередковано, через поведінку ринкових суб'єктів, з якими пов'язана діяльність підприємства. Макросередовище впливає на всіх суб'єктів мезооточення, а їхня поведінка може містити загрози для підприємства, які враховуються у SWOT-аналізі. Нові можливості та загрози мезооточення виявляються при зміні чинників макросередовища.

Використання інших методів стратегічного аналізу на вітчизняних підприємствах завершується найчастіше декларативними заявами, що пояснюється неправильною постановкою цілей дослідження, нерозумінням сфер, умов, завдань і методики проведення діагностики бізнес-середовища, механічним підставлянням даних у готові моделі, використанням даних випадкових спостережень під час прийняття управлінських рішень та ін.

На західних підприємствах стратегічний аналіз бізнес-середовища виконується за переліченими методами для визначення тактичних і стратегічних позицій підприємства; формування чи перегляду бізнес-цілей та ідей; розроблення інноваційних та інвестиційних проектів; у ході створення збутових мереж, виконання товарних і брендівих операцій; оптимізації інтеграційних процесів; залучення сторонніх ресурсів тощо.

За результатами виконаних досліджень можливостей методів аналізу бізнес-середовища підприємства виявлено їхнє значення і завдання в системі стратегічного управління підприємства, зокрема створення актуальної бази даних про зміни компонентів і чинників; завчасне попередження системи менеджменту про можливі події та ситуації; формування джерела розроблення прогнозів; оцінювання перспектив розвитку бізнесу; формування загальної «картини» економічного становища; обґрунтування вибору стратегічних управлінських рішень; оптимізація розподілу ресурсів тощо.

Для забезпечення професійного виконання стратегічного аналізу бізнес-середовища на вітчизняних підприємствах об'єктивною передумовою є створення власної системи сканування та прогнозування зміни його складових компонентів і чинників. При цьому підсистема сканування має забезпечувати систематичне збирання і ретельне вивчення різноманітної інформації та формування відповідної бази даних. Підсистема прогнозування призначена для обґрунтування майбутніх тенденцій у бізнесі та його середовищі на основі створеної бази даних. Для цього формуються економічні, соціальні, ринкові, політичні, технічні, маркетингові та інші прогнози.

Необхідність аналізування бізнес-середовища підприємства обумовлена швидкими темпами диверсифікації та ускладненням управління за напрямками діяльності, постійними змінами впливових компонентів і чинників, зростанням значення стратегічного планування, забезпеченням унікальних конкурентних переваг та їхнього утримання за ланцюгом системи цінностей тощо.

Стратегічний аналіз бізнес-середовища – універсальний інструментарій управління підприємством, який забезпечує обґрунтування управлінських рішень з урахуванням впливу чинників зовнішнього та внутрішнього оточення бізнесу та формування портфеля стратегій ринкової орієнтації.

Такий аналіз проводиться з використанням різноманітних методів, які характеризуються специфічними методичними підходами, сферами застосування, виконуваними завданнями, перевагами та недоліками. Вибір методики залежить від цілей, ступеня підготовленості експертів, очікуваних результатів та інших факторів.

Професійне виконання стратегічного аналізу бізнес-середовища дає змогу отримати об'єктивні відомості про підприємство у вигляді, придатному для використання в процесі планування та управління конкурентними перевагами на підставі оцінювання зовнішнього та внутрішнього ділового клімату.

Ефективне використання методів стратегічного аналізу на підприємстві забезпечується створенням і підтриманням в актуальному стані інформаційної системи моніторингу бізнес-середовища.

Розширення сфер застосування аналітичних методів стратегічної діагностики бізнес-середовища на вітчизняних підприємствах потребує більш глибокого опрацювання й висвітлення методичних підходів до її виконання з урахуванням специфіки галузі та діяльності, завдань і очікуваних результатів дослідження.

Література

1. Вествуд Дж. Маркетинговий план / Дж. Вествуд. – СПб. : Питер, 2001. – 256 с.
2. Гайдаенко Т. А. Маркетинговое управление / Т. А. Гайдаенко. – М. : ЭКСМО, 2006. – 496 с.
3. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз / П. Л. Гордієнко. – К. : Алерта, 2006. – 404 с.
4. Дженстер П. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / П. Дженстер, Д. Хасси. – М., 2003. – 368 с.
5. Дибб С. Практическое руководство по маркетинговому планированию / С. Дибб, Л. Симкин, Дж. Брэдли. – СПб. : Питер, 2001. – 256 с.
6. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент / Г. І. Кіндрацька. – К., 2006. – 366 с.
7. Количественные методы в маркетинге. – СПб. : Питер, 2005. – 384 с.
8. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – СПб. : Питер, 2005. – 464 с.
9. Маркетинг / В. Руделіус, О. М. Азорян та ін. – К., 2005. – 422 с.
10. Мізюк Б. М. Стратегічне управління / Б. М. Мізюк. – Львів : Магнолія плюс, 2006. – 392 с.
11. Новітній маркетинг / Є. В. Савельєв, С. І. Чеботар, Д. А. Штефаніч та ін. – К., 2008. – 420 с.
12. Полонець В. Чи варто використовувати PEST- і SWOT-аналізи у стратегічному маркетингу? / В. Полонець // Маркетинг в Україні. – 2006. – № 4. – С. 47–50.
13. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі / К. І. Редченко. – Львів : Новий Світ-2000, 2003. – 272 с.
14. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій / за ред. Л. В. Балабанової. – К. : Знання, 2005. – 301 с.
15. Томсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томсон, А. Дж. Стрікленд. – М. : Банки и биржи, НОНИТИ, 1998. – С. 194–198.
16. Шевченко Л. С. Конкурентное управление / Л. С. Шевченко. – Харьков : Эспада, 2004. – 520 с.