

УДК 658.012.123:339

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

*І. Вагнер, аспірант
Університет банківської справи НБУ*

Ключові слова: зовнішнє оточення (середовище) підприємства, фінансова криза, діагностика потенціалу виживання підприємства, макросередовище, мікро середовище.

Висвітлено суть стратегічного аналізу зовнішнього середовища як сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість підприємства та як джерела, що забезпечують суб'єкт господарювання ресурсами, необхідними для підтримки його внутрішнього потенціалу. Розкрито суть стану зовнішнього середовища в перебігу діагностики потенціалу виживання підприємства. Виокремлено та дано повну характеристику макро- та мікросередовища підприємства.

Постановка проблеми. В умовах світової фінансової кризи стратегічний аналіз зовнішнього середовища набуває дедалі більшого значення, оскільки стан і напрям розвитку зовнішнього середовища певною мірою визначають можливості підприємства щодо локалізації кризи та виходу з неї. Погіршення зовнішнього середовища є потужним каталізатором прискорення розвитку кризи, що призводить до банкрутства та ліквідації суб'єкта підприємництва. Це посилює часові обмеження антикризового процесу, ускладнює виконання програми антикризових дій. Якщо прогнозуються зміни на краще в загальному стані зовнішнього середовища або в його певних сегментах, це послаблює й уповільнює розвиток кризи, стає перешкодою для її розвитку. За цих умов потенційні результати від вжитих антикризових заходів мають бути оперативними, дієвими, вагомими. Розробляючи антикризові заходи, необхідно враховувати стан і прогноз розвитку зовнішнього середовища, забезпечувати їх адекватність та часову відповідність до процесів, які відбуваються поза межами підприємства.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування значущості стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства та визначення особливостей його методики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства вивчає чимало науковців, проте це питання потребує детальнішого вивчення. В. Лопатовський зазначає, що аналіз зовнішнього середовища спонукає керівництво фірми до систематичних і детальних обговорень стану та структури ресурсного потенціалу підприємства [1]. Т. Примак розглядає зовнішнє середовище підприємства як сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, що діють у глобальному оточенні [2]. Зовнішнє оточення підприємства також вивчали С. Гаркавенко [3],

Р. Фатхутдінова, К. Мамонов, Б. Скоков, О. Короп, Ю. Мізік [4]. Отже, дослідження особливостей стратегічного аналізу зовнішнього середовища потребує обґрунтування.

Виклад основного матеріалу. Зміни, які відбуваються у світі, фінансова криза дедалі більше примушують звернути увагу на зовнішнє середовище підприємства. Навіть якщо зміни ці не були б настільки важливими, керівникам так чи інакше довелося б враховувати середовище, оскільки підприємство як відкрита система залежить від навколишнього світу, від зовнішнього середовища.

Ключову роль у виробленні та проведенні політики взаємодії підприємства з його зовнішнім оточенням відіграє стратегічний аналіз, який ставить за мету побудувати ефективну взаємодію суб'єкта підприємництва з оточенням не лише через вплив на процеси, які відбуваються на підприємстві, а й через вплив на навколишнє середовище.

Слід зазначити, що зовнішнє середовище є джерелом, що забезпечує підприємство ресурсами, необхідними для підтримки його внутрішнього потенціалу. Проте ресурси зовнішнього середовища не безмежні. Саме тому потенційно існує небезпека того, що підприємство не зможе одержати необхідні ресурси із зовнішнього середовища в необхідний час. Завдання стратегічного аналізу полягає в забезпеченні такої взаємодії підприємства із середовищем, яка дозволить йому підтримувати свій потенціал на рівні, необхідному для досягнення цілей підприємства, а це своєю чергою надасть можливість виживання та ефективного функціонування у довгостроковій перспективі.

Уявлення про значення зовнішнього оточення та необхідність враховувати зовнішні сили щодо суб'єкта підприємництва з'явилась в управлінській думці в кінці 50-х років ХХ ст. Це стало одним із найважливіших внесків системного підходу в науку управління, оскільки підкреслювалась необхідність для керівника розглядати свою організацію як цілісність, яка складається із взаємопов'язаних частин, залежних від зовнішнього світу [5].

Отже, *зовнішнє середовище підприємства* – це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість підприємства і на які воно не може впливати взагалі або має незначний вплив [6].

Аналіз зовнішнього середовища становить собою процес, за допомогою якого підприємство отримує можливість контролювати зовнішні щодо нього фактори з метою визначення можливостей і загроз. Оцінка впливу зовнішнього середовища на підприємство проводиться за такими параметрами: оцінка змін, що впливають на різні аспекти поточної стратегії; визначення факторів, які є загрозою для поточної стратегії підприємства; визначення факторів, що надають більше можливостей для досягнення загальних для підприємства цілей унаслідок коректування плану.

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на підприємство дає йому час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки таких стратегій, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості.

Дослідження стану зовнішнього середовища в перебігу діагностики потенціалу виживання підприємства проводиться за етапами [7]. Щоб успішно функціонувати на ринку, підприємство повинно чітко визначити параметри дослідження зовнішнього середовища і вибрати чинники, які найістотніше впливають на діяльність фірми. Це чинники її макро- та мікросередовища.

Перший чинник – це спільне зовнішнє оточення підприємства (або середовище непрямого впливу, макросередовище). Дане зовнішнє оточення відображає стан суспільства, економіки, природного середовища та не пов'язане безпосередньо з конкретним підприємством. Макросередовище є більш чи менш однакове для переважної більшості суб'єктів підприємницької діяльності. Загальне зовнішнє оточення формується під впливом політичних, правових, соціально-культурних, економічних, технологічних, національних і міжнародних процесів, а також процесів природокористування (див. рис.).

Другий чинник – це так зване безпосереднє ділове оточення організації (або середовище прямого впливу, мікросередовище). Це оточення формує такі суб'єкти середовища, які безпосередньо зв'язані чи безпосередньо впливають на діяльність даного конкретного підприємства. При цьому важливо підкреслити, що й підприємство, в свою чергу, може безпосередньо впливати на них.

Мікросередовище створюють покупці, постачальники, конкуренти, ділові партнери, а також регулюючі служби і такі організації, як адміністративні органи, ділові об'єднання й асоціації, профспілки та інші (див. табл.) [7].

Доцільним розглянути вплив деяких чинників на підприємницьку діяльність. Зокрема, для стратегічного аналізу при вивченні *економічних показників* і чинників становлять інтерес не значення показників як таких, а насамперед оцінка можливостей для ведення бізнесу. Також до сфери інтересів стратегічного аналізу входить і розкриття потенційних загроз для підприємства, що зведені в окремі складові економічної компоненти. Стратегічний аналіз економічної компоненти ні в якому разі не повинен зводитися до аналізу окремих її складових. Він повинен бути спрямований на комплексну оцінку її стану. Передусім це фіксація рівня ризику, ступінь конкуренції і рівень ділової привабливості [6].

Вивчення *політичної компоненти* повинно концентруватися на з'ясуванні того, які програми намагаються провести в життя різні партійні структури, які групи лобіювання існують в органах державної влади, як уряд ставиться до різних галузей економіки і регіонів країни, які зміни в законодавстві і правовому регулюванні можливі в результаті прийняття нових законів і нових норм, що регулюють економічні процеси.

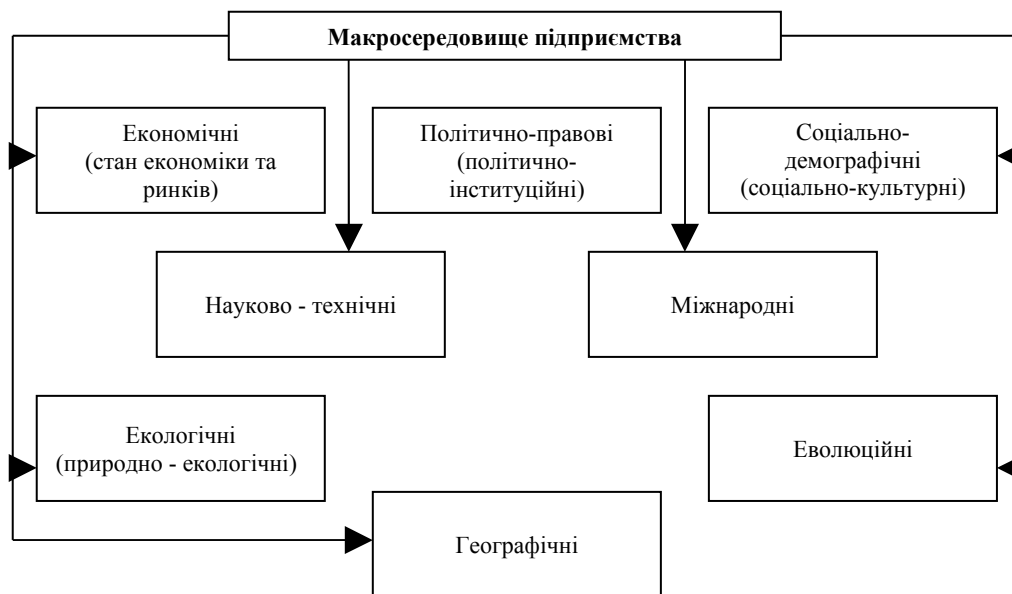


Рис. Основні чинники макросередовища підприємства.

Особливість *соціальної компоненти* полягає в тому, що вона впливає як на інші компоненти макрооточення, так і на внутрішнє середовище організації. Ще однією відмінною рисою соціальних процесів є те, що вони змінюються відносно повільно, але спричиняють дуже істотні зміни в оточенні підприємства.

Щодо науково-технічних *чинників*, то прогрес науки і техніки несе в собі величезні можливості і не менше величезні загрози для фірм. Багато підприємств не в змозі побачити нові перспективи, що відкриваються, тому що технічний потенціал для здійснення корінних змін переважно створюється за межами галузі, у якій вони функціонують [6].

Зрозуміло, що всі перелічені чинники, що визначають стан зовнішнього середовища, знаходяться у тісному взаємозв'язку, тобто зміни однієї (наприклад, політичної чи економічної) призводять до значних змін інших (наприклад, соціально-демографічний чи правовий), що ще раз підкреслює необхідність системного підходу до зовнішнього середовища, що, в свою чергу, дасть змогу відслідковувати не лише зміни в окремих складових, а і їх взаємний перехресний вплив. Необхідно звернути увагу і на те, що взаємодія окремих підприємств з оточенням має певну специфіку – деякі компоненти середовища по-різному впливають на їх діяльність.

Таблиця

Основні чинники мікросередовища підприємства

Середовище підприємства	Група чинників	Характеристика чинників	Вплив на підприємство

(середовище непрямого впливу) Мікросередовище	Постачальники	Підприємства, що допомагають фірмі у просуванні, збуті й поширенні її продукції. Від них залежать обсяги та ціни постачань, відстань доставки.	Сила впливу постачальників є досить високою, оскільки, завдяки зміні ціни чи якості продукції, що постачається, можна змінити прибутковість галузі.
	Споживачі (клієнти)	Фізичні або юридичні особи, які споживають продукцію суб'єктів підприємництва. Вони можуть бути потенційними (здатними купити певний товар) або безпосередніми (бажають і мають змогу придбати певний товар).	Споживачі відіграють подвійну роль у впливі на стан галузі. З одного боку, вони визначають необхідність існування галузі, а з іншого – задають конкурентні показники для підприємств: рівень цін та якості продукції. Необхідність задоволення цих вимог призводить до зіткнення інтересів та можливостей окремих фірм галузі в їхній боротьбі за споживача.
	Конкуренти	Підприємства, які виробляють таку саму або аналогічну продукцію, що й обрана фірма, і реалізують її на цільових ринках цього підприємства.	Значний вплив на діяльність підприємства здійснюють його конкуренти, саме вони вступають у конкурентну боротьбу за клієнтів, формують цінову політику.
	Фінансово-кредитні організації	Організації, до яких належать: банки, страхові компанії, кредитні та інші установи, з якими суб'єкти підприємництва вступають у ділові стосунки при збереженні готівки, фінансуванні своїх угод, страхуванні від ризику, одержанні довгострокових кредитів тощо	Взаємовідносини з фінансово-кредитними установами дуже важливі для підприємств, оскільки зміна процентних ставок на кредит, скорочення (збільшення) можливостей його одержання істотно впливають на їх господарську діяльність і економічне становище
	Державні органи	Державна діяльність уособлюється у певних організаціях (податкова інспекція, арбітражний суд, органи працевлаштування та ін.), які від імені держави виконують регулятивно-контрольні функції, а саме: контроль за дотриманням законодавства, взаємовідносини з місцевою адміністрацією тощо.	Державне регулювання може стимулювати або ж гальмувати розвиток тієї чи іншої галузі, що своєю чергою впливає на прибутковість підприємства.

Ступінь впливу залежить, як правило, від розмірів і галузевої належності суб'єкта підприємницької діяльності, територіального розміщення та якості управління. Саме тому підприємство повинне з'ясувати та виділити для себе, які саме із зовнішніх факторів найсуттєвіше впливають на їх діяльність, і ретельно дослідити.

Проаналізувавши чинники мікросередовища та їх вплив на діяльність підприємства, ми дійшли висновку, що середовище непрямого впливу – це партнерське середовище, суб'єктами якого є підприємства, організації й установи, що безпосередньо стосуються підприємства і з якими воно вступає в певні виробничі, економічні, фінансові та організаційно-господарські стосунки. Ці стосунки оформляються через відповідні ділові угоди, які не обов'язково повинні бути юридично оформлені.

Вивчення мікросередовища спрямоване на аналіз стану тих складових зовнішнього середовища, з якими підприємство знаходиться в безпосередній взаємодії. При цьому важливо підкреслити, що суб'єкт підприємництва має можливість здійснювати істотний вплив на характер та зміст цієї взаємодії [8].

Висновки. Визначення найвпливовіших факторів зовнішнього середовища підприємства дозволяє отримати всю можливу та необхідну інформацію про нього. Пошук інформації пропонуємо здійснювати за допомогою:

- сканування середовища, тобто пошук сформованої інформації;
- моніторингу середовища – відстеження поточної та нової інформації;
- прогнозування, тобто спроби створити інформацію про майбутній стан середовища.

Для результативного вивчення складових необхідно сформувати спеціальну систему відстеження зовнішнього середовища, яка повинна здійснювати проведення спеціальних спостережень, пов'язаних із певними особливими подіями, а також проводити регулярні спостереження за станом важливих для підприємства зовнішніх факторів. Слід виділити найпоширеніші способи спостережень, основними з яких можуть бути:

- аналіз матеріалів, опублікованих у періодичних виданнях, книгах, інших інформаційних виданнях;
- участь у професійних конференціях;
- аналіз досвіду діяльності підприємства;
- вивчення думки співробітників підприємства;
- проведення зібрань і обговорень всередині підприємства [9].

Отже, стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства і врахування факторів макро- і мікросередовища в стратегії розвитку – важливий чинник виживання та ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах, що потребує детального відстеження процесів у середовищі, оцінки факторів і встановлення зв'язків між факторами, сильними і слабкими сторонами, а також можливостями і загрозами.

Бібліографічний список

1. Лопатовський В.Г. Аналіз зовнішнього середовища підприємства : характерні риси та перспективи проведення [Електронний ресурс] / В. Г. Лопатовський // Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/Portal/soc_gum/Znpchdtu/2009_22_1/articles/Problem_upravleniya/37_Lopатовskiy.pdf.

2. Зовнішнє середовище підприємства та маркетингові дослідження ринків [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http:// studentbooks. com.ua/ content/view/1072/44/1/2/](http://studentbooks.com.ua/content/view/1072/44/1/2/).
3. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підруч. для студ. ек. спец. вищ. навч. закл. / Світлана Степанівна Гаркавенко. – К. : Лібра, 2004. – 712 с.
4. Мамонов К. А., Методи стратегічного аналізу : навчально-методичний посібник для студентів 5 курсу денної форми навчання спеціальності 8.050106 «Облік і аудит» / Мамонов К. А., Скоков Б. Г., Короп О. О., Мізік Ю. І. – Харків : ХНАМГ, 2007. – 208 с.
5. Внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства як суб'єкт вивчення менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http:// otherreferats. allbest.ru /management/ 00017086.html](http://otherreferats.allbest.ru/management/00017086.html).
6. Макросередовище організації і необхідність його вивчення і врахування в стратегії розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http : // ref.a.ua/?id=267798](http://ref.a.ua/?id=267798).
7. Дослідження стану зовнішнього середовища підприємства та його сприятливості для виходу з кризового стану [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http:// library.if.ua /book/6/701.html](http://library.if.ua/book/6/701.html).
8. Мікросередовище функціонування аграрних підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http: //buklib. net/component/ option, com_jbook/task,view/Itemid,36/catid,108/id,2092/](http://buklib.net/component?option=com_jbook/task/view/Itemid,36/catid,108/id,2092/)
9. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.gi. edu.ua/content_f04_k01/material/ s_p/L4.pdf](http://www.gi.edu.ua/content_f04_k01/material/s_p/L4.pdf).
10. Зовнішнє середовище підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http:// www. ukreferat.com/index.php?referat=13866](http://www.ukreferat.com/index.php?referat=13866)
11. Зовнішнє та внутрішнє середовище фірми [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.refine.org.ua/pageid-2878-1.html>.
12. Особливості аналізу зовнішнього середовища в умовах України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http: //www. djerele. com/ index. php?option=com_ content&task =view&id=4471&Itemid=313](http://www.djerele.com/index.php?option=com_content&task=view&id=4471&Itemid=313).
13. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. / О. А. Кириченко. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К. : Знання-Прес, 2002. – 384 с.
14. Ринкові особливості впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність функціонування системи управління [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://kref.ru/info/menedzhment/135833/>.

Вагнер И. Особенности стратегического анализа внешней среды предприятия

Отражена суть стратегического анализа внешней среды как совокупность факторов, которые формируют долгосрочную прибыльность предприятия и как источники, которые обеспечивают субъект ведения хозяйства ресурсами, необходимыми для поддержки его внутреннего потенциала. Раскрыта суть состояния внешней среды в ходе диагностики потенциала выживания предприятия. Выделена и дана полная характеристика макро- и микросреды предприятия.

Ключевые слова: внешнее окружение (среда) предприятия, финансовый кризис, диагностика потенциала выживания предприятия, макросреда, микросреда.

Vagner I. Features of strategic analysis of external environment of enterprise

Essence of strategic analysis of external environment as aggregate of factors which form long-term profitability of enterprise and as sources is reflected in the article, that a subject provides of menage resources, necessary for support of his internal potential. Essence of the state of external environment is exposed in motion of diagnostics of potential of survival of enterprise. Complete description is selected and given makro- and mikro environment of enterprise.

Key words: External surroundings (environment) of enterprise, financial crisis, diagnostics of potential of survival of enterprise, makro- mikro environment.