

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА – ОСНОВА ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО НАПРЯМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

Н. О. БЛЕНДА, доктор філософії
М. А. КОРОТЄЄВ, кандидат економічних наук
Д. М. СОКОВІНА, кандидат економічних наук
С. Ю. СОКОЛЮК, доктор економічних наук
О. В. ЖАРУН, кандидат економічних наук
Уманський національний університет садівництва

Розглянуто суть і значення стратегічного аналізу у процесі визначення стратегічного напрямку розвитку підприємств. Досліджено підходи до здійснення стратегічного аналізу зовнішнього середовища, визначено інструменти і методи його проведення. Встановлено, що основними методами оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища є PEST-аналіз та SWOT-аналіз.

PEST-аналіз дозволяє виявити фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на діяльність підприємницьких структур, а також передбачити сприятливу чи загрозливу динаміку їх впливу. Враховуючи глобалізацію суспільства, поглиблення та загострення глобальних проблем, запропоновано доповнити матрицю PEST-аналізу чинників макросередовища блоком «Global Problems/Глобальні проблеми», що охоплює проблеми економічної, енергетичної, демографічної, соціальної, екологічної та інших сфер людського існування, які через вплив на зміну факторів зовнішнього середовища формують відповідні зміни у внутрішньому середовищі.

Ключові слова: стратегічний аналіз, зовнішнє середовище, методи стратегічного аналізу, PEST-аналіз, глобальні проблеми, SWOT-аналіз.

Враховуючи динамічність та складність середовища діяльності підприємницьких структур, посилення конкурентної боротьби – умовою довготермінового та успішного функціонування підприємств є стратегічний підхід до визначення його розвитку. Тільки за умови чіткого уявлення про розвиток середовища діяльності, позиції підприємства на ринку, його особливостей і можливостей, можна визначити стратегію розвитку, направлену на досягнення встановлених цілей і формування довгострокових переваг. Найбільш повно цим вимогам відповідають методи стратегічного аналізу.

Стратегічний аналіз як важливий етап (складова) процесу планування, який передуює розробці цілей, стратегій та політики організації, на жаль, має низьку результативність використання в більшості підприємств України, що вимагає проведення суттєвих змін та вдосконалення [5, с. 46].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження суті стратегічного аналізу та методології його проведення широко висвітлені у працях зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів, як: И. Ансофф [1], А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд [8], Д. Берницька [2], І. Т. Дьолог [5], Т. І. Решетняк [7], І. Д. Фаріон [9], З. Є. Шершньова [10], Р. К. Шурпенкова [11] та інші. Проте, враховуючи динамічність зовнішнього середовища, його складність, глобалізацію суспільства, поглиблення та загострення глобальних проблем виникає потреба подальшого дослідження особливостей проведення стратегічного аналізу.

Методика досліджень. Теоретичною та методологічною основою досліджень є наукові роботи та публікації вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, щодо визначення суті та методології стратегічного аналізу. Результати дослідження отримано з використанням монографічного, абстрактно-логічного та діалектичного методів пізнання.

Результати досліджень. За визначенням Р. Шурпенкова, стратегічний аналіз – це процес, який дозволяє узагальнити позицію підприємства та конкретизувати напрями його розвитку на перспективу. Стратегічний аналіз можна розглядати як інструмент обґрунтування стратегічних рішень, який враховує внутрішні можливості підприємства і стан зовнішнього середовища при прогнозуванні можливих змін та ризиків, які у зв'язку з цим виникають [11, с. 96]. Загалом, зарубіжні вчені визначають стратегічний аналіз як попередній етап формування стратегії розвитку підприємства, що включає аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища [1, 8].

Як зазначає І. Д. Фаріон, стратегічний аналіз зовнішнього середовища – це комплексне дослідження зовнішнього середовища організації (галузі, конкурентів, споживачів, постачальників) для оцінки можливостей і загроз та розроблення оптимальної економічної стратегії на основі вибору серед можливих альтернатив [9, с. 10].

Враховуючи динамічність зовнішнього середовища, забезпечення стабільної діяльності та визначення перспектив розвитку підприємства, вимагає швидкої та адекватної реакції на зміни, що потребує детального аналізу, постійного моніторингу стану та розвитку зовнішнього середовища, встановлення чинників, які надають можливості розвитку або несуть загрози. Основними методами оцінювання впливу факторів макросередовища, за визначенням зарубіжних і вітчизняних науковців, є: PEST-аналіз, що призначений для виявлення впливу політико-правових, економічних, соціокультурних і технологічних аспектів зовнішнього середовища та SWOT-аналіз, як інструмент який дозволяє не тільки оцінити вплив зовнішнього середовища, а також виявити, поєднати та встановити зв'язки між сильними та слабкими сторонами внутрішнього середовища та потенційними можливостями та загрозами зовнішнього середовища.

Мета PEST-аналізу це моніторинг змін макросередовища за чотирма найбільш значущими напрямками і виявлення невідконтрольних тенденцій та подій, що здійснюють вплив на розвиток внутрішнього середовища та

прийняття стратегічних рішень. Усі перелічені фактори належать до так званих чинників непрямого впливу на діяльність підприємства. Так, політика створює загальні інституційний і владний контексти і, як опосередкований регулятор, обумовлює можливість доступу до ключових ресурсів компанії, у тому числі, фінансових. Найвагоміший вплив мають економічні фактори, непрямий вплив яких відбувається через державний механізм розподілу ресурсів і систему оподаткування, яка, своєю чергою, відіграє вирішальну роль у визначенні ефективності бізнесу. Соціальний аспект PEST-аналізу дозволяє спрогнозувати напрями розвитку споживчих переваг і коливання попиту на продукцію [2, 7].

Поряд із дослідженням вище зазначених факторів, необхідно зазначити, що глобалізація економічної діяльності є однією з головних тенденцій у розвитку сучасного світу, що величезним чином впливає на економічне життя і тягне за собою політичні (внутрішні і міжнародні), соціальні і навіть культурно-цивілізаційні наслідки. Зазначені наслідки є відчутними практично для всіх країн, зокрема і України також, вектор руху якої активно і цілеспрямовано направлений на інтеграцію у світову економіку [4].

Слід зазначити, що поняття “глобальні проблеми” стало невід’ємною частиною розвитку суспільства, при цьому відмічаємо поглиблення та загострення глобальних проблем.

В Енциклопедичному словнику з державного управління глобальні проблеми людства визначено як «сукупність життєво важливих проблем, які мають загальнолюдський характер, відображають в узагальненому вигляді найважливіші напрями розвитку суспільства і протиріччя, що виникають на цьому шляху, від вирішення яких залежить подальший соціальний прогрес і виживання цивілізації, її подальший стійкий розвиток і скорочення ризику самознищення». При цьому виділені три основні групи глобальних проблем: – запобігання світовій термоядерній війні, забезпечення безпеки людей, усунення економічної відсталості окремих країн, ліквідація голоду, бідності і неграмотності; – проблеми, які виникли в результаті взаємодії суспільства і природи (забруднення довкілля; нераціональне використання природних ресурсів; освоєння океану й космічного простору і ін.); – проблеми, обумовлені відносинами людини і суспільства (обмеження стрімкого зростання населення, передбачення негативних наслідків науково-технічного прогресу і їх запобігання, поширення алкоголізму і наркоманії; вдосконалення системи охорони здоров’я і ін.) [6, с. 117].

Отже, глобальні проблеми відображають суттєві негаразди, що охоплюють економічну, енергетичну, демографічну, соціальну, екологічну, взаємодію суспільства і природи та інші сфери людського існування. Тому, вважаємо за доцільне доповнити матрицю PEST-аналізу блоком «Global Problems/Глобальні проблеми» (рис. 1.). Так зміна клімату є визначальною для результатів сільськогосподарського виробництва і, відповідно, виробництва продовольства. Голод, війни та міграція сприяють перерозподілу населення країн, і як наслідок, визначають зміну чисельності споживачів, рівень їх доходів і купівельну спроможність.

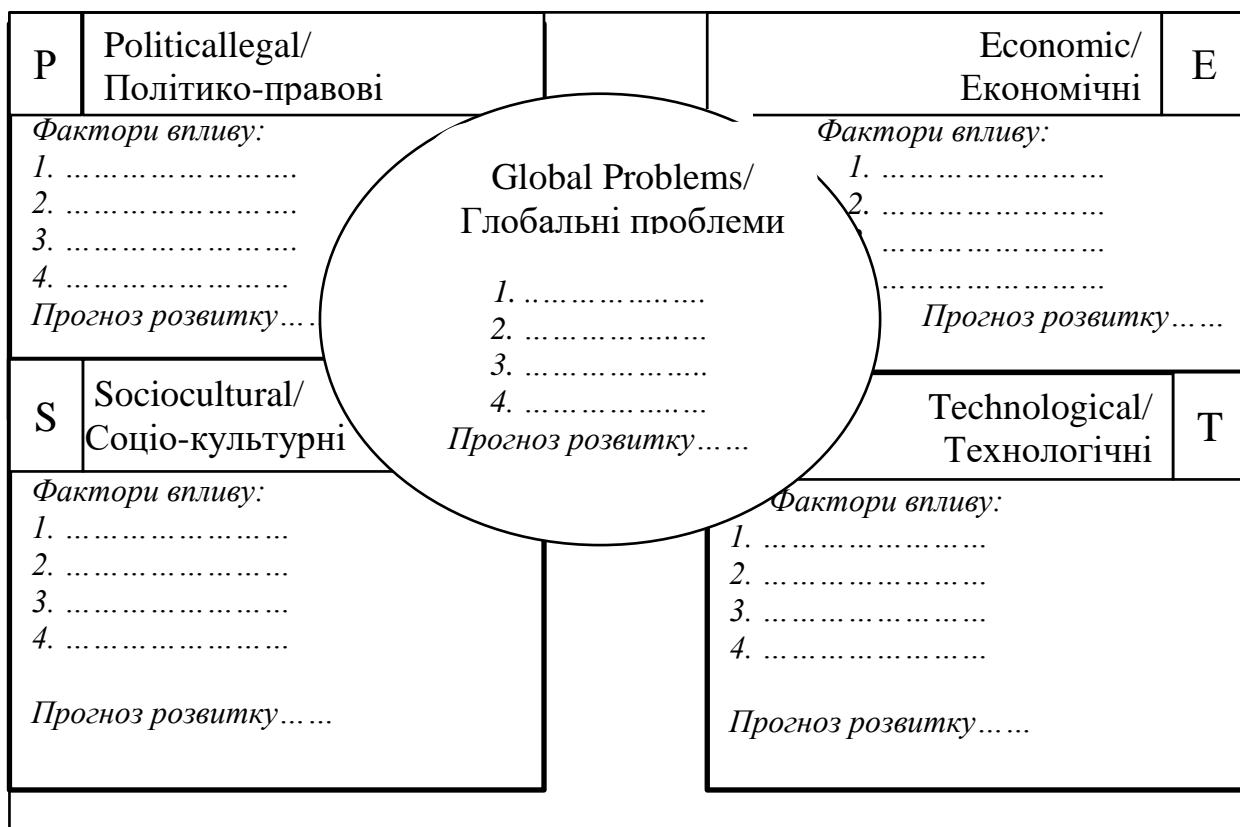


Рис. 1. Схема матриці PEST-аналізу з урахуванням глобальних проблем людства (розробка автора)

Урбанізація впливає на перерозподіл грошових потоків інвестицій, а також, першочергово, на забезпеченість реальними і потенційними трудовими ресурсами, особливо це стосується аграрного виробництва.

Хвороби та пандемії, як показав 2020 рік, визначають пріоритети державної економічної політики, негативно впливають на стабільну діяльність виробничих підприємств, забезпеченість трудовими ресурсами, тощо. Отже, глобальні проблеми впливають і, певною мірою, визначають розвиток всіх чинників зовнішнього середовища, що в свою чергу, визначає зміну внутрішнього середовища.

Поєднання аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища відбувається за допомогою SWOT-аналізу. В теорії і практиці стратегічного управління основним методом, повного стратегічного аналізу бізнес-середовища (макросередовища, мезооточення та внутрішнього середовища), що дає змогу провести спільне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища є метод SWOT-аналізу. Його методологія передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, і після цього встановлення ланцюгів зв'язків між ними, які надалі можуть бути використані для формулювання стратегії підприємства [10, с. 128].

Проведення SWOT-аналізу передбачає аналіз поточної ситуації (оцінка зовнішніх та внутрішніх факторів, визначення переваг і недоліків, можливостей

і загроз) і прогноз майбутнього (прогноз тенденцій розвитку аналізованих зовнішніх факторів, визначення рішень та рекомендацій, спрямованих на використання можливостей зовнішнього середовища і нівелювання його загроз за допомогою змін внутрішнього середовища, направлених на посилення його переваг і подолання недоліків).

Використання методу SWOT-аналізу буде включати в себе три етапи:

– 1-й етап. Аналіз зовнішнього середовища: загроз та можливостей.

– 2-й етап. Аналіз внутрішнього середовища: сильних та слабких сторін підприємства.

– 3-й етап. Оцінка впливу зовнішнього середовища на внутрішнє середовище та визначення потенційного напрямку розвитку.

Після того, як конкретний перелік слабких і сильних сторін, а також загроз і можливостей складено, настає етап встановлення зв'язків між ними. Для встановлення цих зв'язків складається матриця SWOT-аналізу. На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні стратегічні напрямки розвитку або їх комбінації,

Аналіз бізнес-середовища – це дуже складний і важливий процес для вироблення стратегії. Успішне створення стратегії залежить від аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, потребує постійного спостереження й оцінки факторів, встановлення зв'язку між ними [3].

Отже, стратегічний аналіз зовнішнього середовища є комплексним, багаторівневим дослідженням, що дозволяє визначити стратегічні орієнтири, на основі яких формується стратегія розвитку підприємства. Загалом, стратегічний аналіз, стосується аналізу взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, враховуючи оцінку його внутрішнього потенціалу. Як правило, на ринку зберігають і розширюють свої позиції підприємства, які адаптувались до ринкового середовища і можуть швидко реагувати на впровадження досягнень науково-технічного прогресу.

Висновки. Важливою стадією розробки стратегії є аналітична. Саме вона визначає внутрішній стан системи та необхідні її зміни, у відповідності на прогнозовані зміни зовнішнього середовища, для досягнення визначених стратегічних цілей. Зазначимо, що серед вітчизняних і зарубіжних науковців найпоширенішими методами оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища є PEST-аналіз та SWOT-аналіз. PEST-аналіз призначений для виявлення політико-правових, економічних, соціокультурних і технологічних аспектів зовнішнього середовища. SWOT-аналіз, як інструмент дозволяє не тільки оцінити вплив зовнішнього середовища, а також виявити, поєднати та встановити зв'язки між сильними та слабкими сторонами внутрішнього середовища та потенційними можливостями та загрозами зовнішнього середовища. Саме PEST-аналіз дозволяє виявити фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на діяльність підприємницьких структур, а також передбачити сприятливу чи загрозливу динаміку впливу цих факторів. Проте, слід зазначити, що глобалізація суспільства і виникнення глобальних проблем людства пливає та коригує діяльність всіх соціально-економічних

систем. Тому, вважаємо за доцільне доповнити матрицю PEST-аналізу блоком «Global Problems/Глобальні проблеми», які впливають і, певною мірою, визначають розвиток всіх чинників зовнішнього середовища, що в свою чергу, визначає зміну внутрішнього середовища.

Література

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. М., 2009. 344 с.
2. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP аналізу. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11. Частина 2. С. 41–45.
3. Бленда Н. О., Вовк Д. А. Методи стратегічного аналізу бізнес-середовища. Матеріали XI Всеукраїнської наукової конференції «Актуальні питання сучасної економіки» 20 грудня 2019 р. Умань: Видавець «Сочінський», 2019. С. 15–16.
4. Войтович Р. В. Вплив глобалізації на систему державного управління (теоретико-методологічний аналіз): монографія. За заг. ред. д-ра філос. наук, проф. В. М. Князева. К.: Вид-во НАДУ, 2007. 680 с.
5. Дьолог Т. І. Стратегічний аналіз середовища підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 15. С. 46–48.
6. Енциклопедичний словник з державного управління. Уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К.: НАДУ, 2010. 820 с.
7. Решетняк Т. І., Бабіч Ю. Е. Методи аналізу зовнішнього середовища підприємства: ключові акценти та обмеження. *Функціональна економіка*. 2016. № 17. С. 74–82.
8. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учеб. для вузов. Пер. с англ.; Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
9. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: навчальний посібник для студентів і аспірантів. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. 635 с.
10. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
11. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. Вип. 2. С. 96–99. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2015_2_24

References

1. Ansoff, I. (2009). *Strategic management. Classic edition*. М., 2009. 344 p.
2. Bernytska, D. (2012). Strategic analysis of the external environment of the enterprise by the method of PEST / STEP analysis. *Economic analysis*, 2012, issue 11, part 2, pp. 41–45.

3. Blenda, N. O., Vovk, D. A. (2019). Methods of strategic analysis of the business environment. Materials of the XI All-Ukrainian Scientific Conference «Current issues of modern economy» December 20. Uman: Publisher "Sochinsky", 2019. P. 15–16.
4. Voitovich, R. V. (2007). *The impact of globalization on public administration (theoretical and methodological analysis)*. For general. ed. Dr. Philos. Sciences, Prof. V. M. Knyazev. K.: NADU Publishing House, 2007. 680 p.
5. Dyolog, T. I. (2013). Strategic analysis of the enterprise environment. *Investments: practice and experience*, 2013, no. 15, pp. 46–48.
6. Encyclopedic dictionary of public administration. Style.: Yu. P. Surmin, V. D. Bakumenko, A.M. Mikhnenko and others.; for ed. Yu. V. Kovbasyuk, V. P. Troshchynsky, Yu. P. Surmin. K.: NADU, 2010. 820 p.
7. Reshetnyak, T. I., Babich, Y. E. (2016). Methods of analysis of the external environment of the enterprise: key highlights and limitations. *Functional economy*, 2016, no. 17, pp. 74–82.
8. Thompson, A. A., Strickland, A. J. (1998). Strategic management. The art of developing and implementing a strategy. Trans. from English; Ed. L. G. Zaitseva, M. I. Sokolova. M.: Banks and stock exchanges, UNITI, 1998. 576 p.
9. Farion, I. D. (2009). *Strategic Analysis*. Ternopil: TNEU, 2009. 635 p.
10. Shershneva, Z. E. (2004). *Strategic management*. K.: KNEU, 2004. 699 p.
11. Shurpenkova R.K. Strategic analysis as a component of the enterprise management process. Socio-economic problems of the modern period of Ukraine. 2015. Vip. 2. pp. 96-99. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2015_2_24

Аннотация

Бленда Н. А., Коротеев Н. А., Соковнина Д. М., Соколюк С. Ю., Жарун О. В. Стратегический анализ внешней среды – основа определения стратегического направления развития предпринимательских структур

Рассмотрены сущность и значение стратегического анализа в процессе определения стратегического направления развития предприятий. Исследованы подходы к осуществлению стратегического анализа внешней среды, определены инструменты и методы его проведения. Установлено, что основными методами оценки влияния факторов внешней среды являются PEST-анализ и SWOT-анализ.

Назначение PEST-анализа – определение влияния политико-правовых, экономических, социокультурных и технологических аспектов внешней среды, что позволяет выявить факторы внешней среды, наиболее влияющие на деятельность предпринимательских структур, а также предусмотреть благоприятную или угрожающую динамику их влияния. Учитывая глобализацию общества, углубление и обострение глобальных проблем, предложено дополнить матрицу PEST-анализа факторов макросреды функционирования предприятий блоком «Global Problems/Глобальные проблемы», охватывающей проблемы экономической, энергетической, демографической, социальной, экологической и других сфер человеческого существования изменение факторов внешней среды формируют

соответствующие изменения во внутренней среде. Именно PEST-анализ позволяет выявить факторы внешней среды, наиболее влияющие на деятельность предпринимательских структур, а также предусмотреть благоприятную или угрожающую динамику влияния этих факторов. Однако следует отметить, что глобализация общества и возникновение глобальных проблем человечества плывет и корректирует деятельность всех социально-экономических систем. Поэтому, считаем целесообразным дополнить матрицу PEST-анализа блоком «Global Problems/Глобальные проблемы», которые влияют и, в определенной степени, определяют развитие всех факторов внешней среды, что, в свою очередь, определяет изменение внутренней среды.

Ключевые слова: стратегический анализ, среда, методы стратегического анализа, PEST-анализ, глобальные проблемы, SWOT-анализ.

Annotation

Blenda N., Koroteev M., Sokovnina D., Sokoliuk S., Zharun O.

Strategic analysis of the external environment is the basis for determining the strategic direction of the development of business structures

The essence and significance of strategic analysis in the process of determining the strategic direction of enterprise development are considered. Approaches to the implementation of strategic analysis of the external environment are studied, the tools and methods of its implementation are determined. It is established that the main methods of assessing the impact of environmental factors are PEST-analysis and SWOT analysis.

The purpose of PEST-analysis is to determine the impact of political, legal, economic, socio-cultural, and technological aspects of the environment, which allows identifying environmental factors that most affect the activities of business structures, as well as to predict favorable or threatening dynamics of their impact. Given the globalization of society, deepening and exacerbation of global problems, it is proposed to supplement the matrix of PEST-analysis of macro-environmental factors with the block "Global Problems" which covers economic, energy, demographic, social, environmental, and other spheres of human existence to change the factors of the external environment form the corresponding changes in the internal environment. The PEST-analysis itself allows for the development of the factors of the new middle, as it infuses the most into the scope of the household structures, and also transfers it to the more friendly and threatens the dynamism with the inflow of the cich factors. Protest, then, it means, that the globalization of the suspension and the diagnosis of global problems of the people is fueled by the correlation of the efficiency of all social and economic systems. Therefore, it is important to add the PEST-analysis matrix with the "Global Problems / Global Problems" block, which inject me into the singing world, and start the development of all officials of the new middle middle class, right into the middle of the earth.

Key words: strategic analysis, external environment, methods of strategic analysis, PEST-analysis, global problems, SWOT-analysis.