

Алексєєв С.Б., к.е.н., доцент,
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського,
м. Донецьк

Методичний підхід до аналізу зовнішнього стратегічного макропотенціалу торговельного підприємства

У статті на підставі аналізу економічної літератури розглянуті сучасні методи аналізу впливу чинників макрооточення на діяльність підприємства та визначені переваги і недоліки існуючих методів стратегічного аналізу макрооточення. В результаті запропонований авторський методичний підхід до аналізу зовнішнього макропотенціалу торговельного підприємства, що містить етапи процесу аналізу та методику розрахунків показників аналізу – бажаного та досяжного стратегічного макропотенціалів торговельного підприємства.

Ключові слова: зовнішнє середовище, макропотенціал, стратегічний аналіз, методичний підхід

В статье на основании анализа экономической литературы рассмотрены современные методы анализа влияния факторов макроокружения на деятельность предприятия и определены достоинства и недостатки существующих методов стратегического анализа макроокружения. В результате предложен авторский методический подход к анализу внешнего макропотенциала торгового предприятия, который включает этапы процесса анализа и методику рсчетов показателей анализа – желаемого и достижимого стратегического макропотенциалов торгового предприятия.

Ключевые слова: внешняя среда, макропотенциал, стратегический анализ, методический подход.

In the article on the basis of analysis of economic literature the modern methods of analysis of influence of factors of macro environment on activity of enterprise are considered and dignities and shortcomings of modern methods of strategic analysis of macro environment are defined. As a result the author methodical approach to the analysis of external macropotential of trade enterprise is offered, which includes the stages of process of analysis and the method of account of indexes of analysis, – desirable and attainable strategic macropotentials of trade enterprise.

Key words: external environment, macropotential, strategic analysis, methodical approach.

Постановка проблеми. У сучасних умовах, що характеризуються високим ступенем невизначеності чинників зовнішнього середовища торговельного підприємства і швидкими їх змінами, проблема аналізу чинників макрооточення підприємства та їх впливу стає безперечно актуальною та набуває стратегічного значення, оскільки аналіз зовнішнього середовища є підставою для встановлення стратегічних цілей і вибору стратегій їх досягнення.

У межах аналізу зовнішнього середовища підприємства особливого значення набувають питання аналізу стратегічних можливостей, що надає макрооточення для досягнення стратегічних цілей, тобто стратегічного макропотенціалу підприємства. В умовах жорсткої конкуренції між торговельними мережами, що працюють в сфері роздрібної торгівлі

продуктами харчування, від правильності вибору методичного підходу до аналізу стратегічного макропотенціалу залежить правильність встановлення стратегічних цілей і ефективність їх досягнення, а як наслідок – виживання і стратегічний розвиток підприємств торгівлі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій економічній літературі існують декілька достатньо відомих методів стратегічного аналізу макрооточення підприємства. Питанням розробки методик аналізу зовнішнього середовища підприємства взагалі і макрооточення як його елемента присвячені праці таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як І. Ансофф [1], А. Гершун [2], П. Гордієнко [3], Н. Гуржий [4], Н. Ілляшенко [5], А. Зуб [6], Ж. Лутицька [7], Г. Хамел [8], Л. Шеховцова [9] та інші. Кожна із запропонованих авторами методик аналізу макрооточення підприємства має власні переваги і недоліки, але основним недоліком існуючих методів стратегічного аналізу макрооточення є те, що отримані результати аналізу не виражені у конкретних кількісних показниках, що можуть служити підставою для прийняття стратегічних рішень.

Постановка завдання. Метою статті є запропонування методичного підходу до аналізу зовнішнього стратегічного макропотенціалу торговельного підприємства, який передбачає визначення методики розрахунку кількісних показників бажаного та досяжного макропотенціалу.

Виклад основного матеріалу. Серед методів аналізу впливу чинників макрооточення підприємства найбільш часто в літературі пропонується використання PEST, або STEP –аналізу, що одне й те ж саме, оскільки в обох випадках це інструмент, що використовується для визначення впливу політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) і технологічних (Technological) аспектів макрооточення підприємства [6, с. 189].

Наступним методом, що пропонується для стратегічного аналізу макрооточення, є метод складання профілю середовища, який передбачає вписування окремих факторів середовища в таблицю, де кожному фактору експертним шляхом дається оцінка: важливості для галузі (велика-3, помірна-2, низька-1); впливу на підприємство (великий-3, помірний-2, низький-1); спрямованості впливу (позитивна+, негативна-). Потім три експертні оцінки перемножують і одержують інтегровану [3, с. 93].

Для комплексного аналізу макрооточення використовують також методику T.E.M.P.L.E.S. (Technology, Economics, Market, Politics, Laws, Ecology, Society) [2]. Кожен з чинників аналізують визначаючи спрямованість і ступінь впливу, а також стратегічні перспективи розвитку. Інші методи аналізу зовнішнього середовища, що пропонуються (SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, та ін.) використовуються або при проведенні аналізу мікрооточення підприємства, або для комплексного аналізу конкурентної або маркетингової позиції підприємства [4, с. 132; 7, с. 87].

Кожен з методів має свої переваги і недоліки, але існують загальні переваги і недоліки, притаманні всім трьом методам (табл. 1).

**Переваги і недоліки існуючих методів стратегічного аналізу
макрооточення підприємства (авторська розробка)**

Переваги існуючих методів стратегічного аналізу макрооточення	Недоліки існуючих методів стратегічного аналізу макрооточення
Дозволяють визначити основні чинники, що впливають на зміни макрооточення	Чинники, що розглядаються, змінюються неодноразово
Дозволяють визначити спрямованість змін макрооточення	Зміни деяких чинників носять непередбачуваний і спонтанний характер
Концентрують увагу на первинних ознаках стратегічних змін	Щоб встигати за змінами чинників, потрібен аналіз великої кількості інформації
Працюють як система первинного попередження про можливі зміни макрооточення	Чинники макрооточення тісно пов'язані між собою і їх зміни можуть мати протилежну спрямованість
Підвищують рівень якості передбачень змін основних чинників макрооточення	Необхідність постійного оновлення даних і вдосконалення техніки аналізу
	Результати аналізу не виражені у конкретних кількісних показниках, що можуть служити підставою для прийняття стратегічних рішень

Тому для визначення і аналізу зовнішнього макропотенціалу пропонується застосування нового, інтегрованого методу «PCTEG – аналіз», який повинен усунути недоліки і посилити за можливістю переваги існуючих методів. Недоцільним є лише використання методу T.E.M.P.L.E.S. тому що він представляє собою фактично розширений варіант методу PEST (законодавча складова входить до політичної та т.і.). Як видно з таблиці 1, основним недоліком існуючих методів стратегічного аналізу макрооточення є те, що отримані результати аналізу не виражені у конкретних кількісних показниках, що можуть служити підставою для прийняття стратегічних рішень, що ускладнює використання їх у стратегічному управлінні, а чинники макрооточення змінюються швидко, спонтанно і непередбачувано, звідки виникає необхідність постійного оновлення даних.

Рішення цієї проблеми пропонує концепція трендвотчингу, що з'явилася наприкінці ХХ сторіччя. *Трендвотчинг* (від англ. «trend» – тенденція, «watching» – спостереження) – означає діяльність, що спрямована на спостереження за тенденціями змін оточення підприємства. Цей термін як правило використовують для визначення діяльності вузькопрофільних маркетингових компаній або самостійних трендвотчингових агентств, що займаються постійним моніторингом нових трендів [5, с. 30].

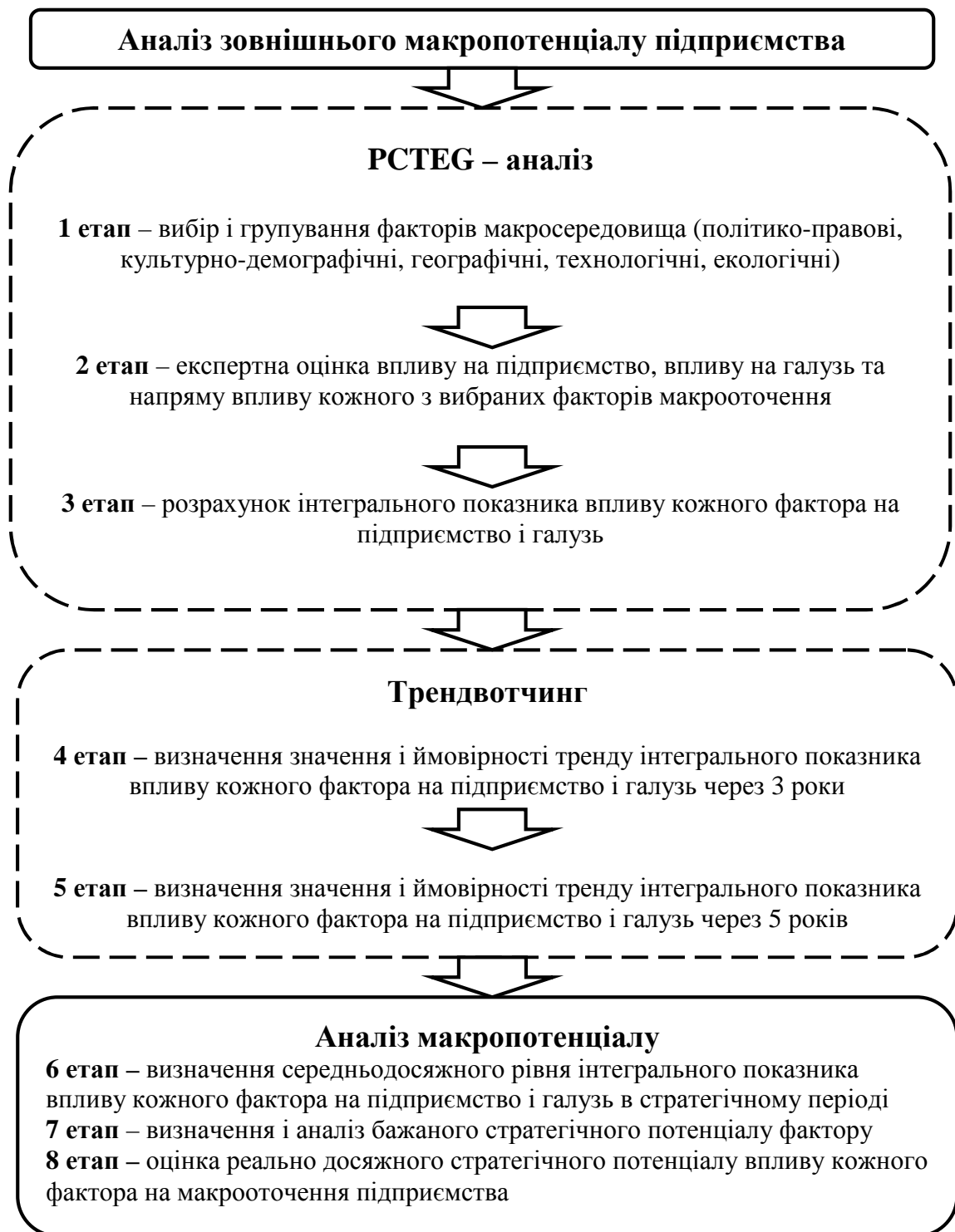


Рис. 1. Процес аналізу зовнішнього макропотенціалу торговельного підприємства (авторська розробка)

З урахуванням стратегічної спрямованості трендвотчингу, аналіз зовнішнього стратегічного макропотенціалу підприємства пропонується здійснювати в наступні етапи (рис. 1). Як видно з рисунку, процес аналізу зовнішнього макропотенціалу містить три фази:

1 фаза. *PCSTEG – аналіз* – аналіз впливу політико-правових (Political), культурно-демографічних (Culture), технологічних (Technologic), екологічних

(Ecologic) і географічних (Geographic) факторів на підприємство і галузь містить три етапи:

На *першому етапі* здійснюється вибір і групування факторів макросередовища. На *другому етапі* здійснюється експертна оцінка впливу на підприємство, впливу на галузь та напряду впливу кожного з вибраних факторів макрооточення з використанням трьох бальної шкали (великий-3, помірний-2, низький-1); спрямованості впливу (позитивна+1, негативна -1).

На *третьому етапі* розраховується інтегральний показник впливу кожного фактора на підприємство і галузь за формулою:

$$I\Phi_i = \sqrt{C\Gamma_i \cdot C\Pi_i} \cdot C\beta_i, \text{ де} \quad (1)$$

$I\Phi_i$ – інтегральний показник впливу i -го фактора на підприємство і галузь;

$C\Gamma_i$ – показник ступеня впливу i -го фактора макрооточення на галузь;

$C\Pi_i$ – показник ступеня впливу i -го фактора на підприємство;

$C\beta_i$ – спрямованість впливу i -го фактора (+1 або -1).

2 фаза. Трендотчинг – експертна оцінка значень і ймовірності трендів, що відображають зміну факторів макрооточення у стратегічному періоді. На *четвертому етапі* здійснюється визначення значення і ймовірності тренду інтегрального показника впливу кожного i -го фактора макрооточення на підприємство і галузь через 3 роки, на *п'ятому етапі* – через 5 років (ймовірність визначається від 0 до 1).

3 фаза. Аналіз макропотенціалу – містить теж два етапи: на *шостому етапі* визначається середньодосяжний рівень інтегрального показника впливу кожного фактора на підприємство і галузь в стратегічному періоді (5 років) за формулою:

$$I\Phi_{i\text{сд}} = \frac{(I\Phi_i + I\Phi_{i3} \cdot p_{i3} + I\Phi_{i5} \cdot p_{i5})}{3}, \quad (2)$$

де $I\Phi_{i\text{сд}}$ – середньодосяжний рівень інтегрального показника впливу i -го фактора на підприємство і галузь в стратегічному періоді;

$I\Phi_i$ - інтегральний показник впливу i -го фактора на підприємство і галузь;

$I\Phi_{i3}$ $I\Phi_{i5}$ – значення тренду інтегрального показника впливу i -го фактора макрооточення на підприємство і галузь через 3 роки та 5 років;

p_{i3} p_{i5} – ймовірність досягнення прогнозного значення інтегрального показника впливу i -го фактора макрооточення на підприємство і галузь через 3 роки та 5 років (визначається методом екстраполяції).

На *сьомому етапі* здійснюється визначення і аналіз зовнішнього стратегічного бажаного потенціалу впливу кожного фактора макрооточення за формулою:

$$P_{i\text{теор}} = C_{\text{max}} - I\Phi_{i\text{сд}}, \quad (3)$$

де C_{max} – максимально можливе значення показника ступеня впливу i -го фактора макрооточення (при використанні трьохбальної шкали оцінки і бажаної позитивної спрямованості всіх факторів $C_{\text{max}} = 3$).

Після розрахунку бажаного потенціалу, враховуючи те, що вірогідність максимально бажаного впливу всіх факторів макрооточення мала, *на восьмому етапі* доцільно оцінити реально досяжний стратегічний потенціал впливу кожного фактору макрооточення на підприємство за формулою:

$$P_{i\text{доc}} = C_{i\text{доc}} - I\Phi_{i\text{сд}}, \quad (4)$$

де $C_{i\text{доc}}$ – середнє досяжне значення впливу фактора макросередовища на підприємство і галузь, яке розраховується на підставі значень показників ступеня впливу i -го фактора макрооточення поточного року за формулою:

$$C_{i\text{доc}} = \frac{(C_{i1} - C_{i2})}{2} \quad (5)$$

Результати розрахунку бажаного і досяжного стратегічного макропотенціалу для ТОВ «Торговий будинок Амстор» наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

Результати розрахунку бажаного і досяжного стратегічного макропотенціалу для ТОВ «Торговий будинок Амстор»

Група факторів макрооточення	Бажаний стратегічний макропотенціал $\sum\Pi_{iб}$	Досяжний стратегічний макропотенціал $\sum\Pi_{i\text{доc}}$	Відхилення
Політико-правові фактори	19,31	14,81	4,5
Культурно-демографічні фактори	9,27	2,77	6,5
Технологічні фактори	8,14	1,64	6,5
Екологічні фактори	5,02	0,02	5,0
Географічні фактори	4,72	0,72	4,0
Сукупний потенціал	46,46	19,96	26,5

Джерело: складено на підставі розрахунків автора.

Наприкінці аналізу стратегічного макропотенціалу торговельної мережі визначається рівень використання стратегічного макропотенціалу шляхом розрахунку коефіцієнтів використання стратегічного макропотенціалу за формулами 6 та 7:

$$K_{вт} = \frac{\sum I\Phi_i}{\sum \Pi_{i\text{геор}}}, \quad (6)$$

де $K_{вб}$ – коефіцієнт використання бажаного стратегічного макропотенціалу;

$\sum I\Phi_i$ – сукупний фактичний інтегральний показник впливу факторів макрооточення на підприємство і галузь;

$\sum \Pi_{i\text{геор}}$ – бажаний стратегічний макропотенціал підприємства.

$$K_{вд} = \frac{\sum \Phi_i}{\sum \Pi_{ідог}}, \quad (7)$$

де $K_{вд}$ – коефіцієнт використання досяжного стратегічного макропотенціалу;

$\sum \Phi_i$ – сукупний фактичний інтегральний показник впливу факторів макрооточення на підприємство і галузь;

$\sum \Pi_{ідог}$ – досяжний стратегічний макропотенціал підприємства.

Висновки і перспективи подальших розробок у даному напрямі. Таким чином, запропонований методичний підхід проведення аналізу стратегічного макропотенціалу на відміну від існуючих: використовує комплексний підхід до проведення аналізу стратегічного макропотенціалу торговельної мережі за рахунок вибору і групування факторів макрооточення в процесі проведення РСТЕГ – аналізу; дозволяє здійснювати кількісну оцінку стратегічного макропотенціалу торговельної мережі; використовує тредвотчинг як інструмент стратегічного прогнозування і дозволяє встановити прогнозні значення і ймовірність тренду інтегрального показника впливу кожного фактора на підприємство і галузь через 3 та 5 років; усуває необхідність проведення постійних стратегічних спостережень за рахунок використання тредвотчингу; дозволяє оцінювати як бажаний, так і досяжний стратегічний макропотенціал; дозволяє визначити коефіцієнти використання стратегічного макропотенціалу як відношення фактичного інтегрального показника впливу макрооточення до теоретичного і досяжного сукупного потенціалу макрооточення; дозволяє використовувати результати аналізу стратегічного макропотенціалу для визначення стратегічних цілей торговельної мережі.

Серед перспектив подальших розробок у даному напрямі слід виділити розробку методичного підходу до аналізу мікро оточення підприємства з метою визначення стратегічного мікропотенціалу.

Список використаних джерел

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
2. Гершун А.М. Анализ внешней среды бизнеса: [Электронный ресурс] / А.М. Гершун // Elitarium / Центр дист. обр. – Электрон. текстовые, граф. дан. – М., 2007. – Режим доступа : <http://www.elitarium.ru/2007/12/25/analiz.html>. – Загл. с экрана.
3. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навчальний посібник / П.Л. Гордієнко. – К. : Алерта, 2006. – 404 с.
4. Гуржий Н.М. Управління стратегічним маркетингом: парадигма, інструментарій, результативність: монографія / Н.М. Гуржий. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. – 560 с.
5. Ілляшенко Н.С. Тредвотчинг як інструмент визначення стратегічних напрямків розвитку / Н.С. Ілляшенко, А.С. Россоха // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 29–34.
6. Зуб А.Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А.Т. Зуб., М.В. Локтионов. – М. : Генезис, 2001. – 415 с.
7. Лутицкая Ж.С. Методы анализа внешней среды и разработка антикризисной стратегии взаимодействия предприятия с ее элементами / Ж.С. Лутицкая // Бизнес-информ. – 2010. – № 9. – Серия «Экономика предприятия. – С. 86–90.

8. Хамел Г. Конкурируя за будущее: создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К. Прахалад ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2002. – 288 с.
9. Шеховцева Л.С. О некоторых понятиях стратегического управления / Л.С. Шеховцева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 6. – С. 36–44.