

УДК 33.338.1

Борецька Н.П.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри бізнес-економіки та туризму,
Київський національний університет технологій та дизайну
Півторак Д.І.,
магістр,
Київський національний університет технологій та дизайну

МОНІТОРИНГ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Борецька Н.П., Півторак Д.І. Моніторинг бізнес-середовища як інструмент забезпечення стратегії розвитку підприємства. У статті розглянуто роль моніторингу бізнес-середовища для успішного розвитку підприємств в сучасних умовах. Обґрунтовано необхідність створення на підприємствах моніторингу системи раннього попередження зміни всієї сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів, які визначають реалізацію стратегії діяльності.

Ключові слова: конкурентоспроможність, моніторинг, процес, бізнес-середовище, стратегія.

Борецкая Н.П., Полторак Д.И. Мониторинг бизнес-среды как инструмент обеспечения стратегии развития предприятия. В статье рассмотрена роль мониторинга бизнес-среды для успешного развития предприятий в современных условиях. Обоснована необходимость создания на предприятиях мониторинга системы раннего предупреждения изменения всей совокупности внешних и внутренних факторов, определяющих реализацию стратегии деятельности.

Ключевые слова: конкурентоспособность, мониторинг, процесс, бизнес-среда, стратегия.

Borets'ka N.P., Pivtorak D.I. Monitoring the business environment as a tool for software development strategy. The article examines the role of monitoring the business environment for successful business in the modern world. The necessity of establishment of enterprises early warning monitoring system changes the totality of external and internal factors that define implementation strategies.

Key words: competitiveness, monitoring, process, business environment, strategy.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку економіки кожне підприємство, яке функціонує на ринку, для досягнення стабільного успіху має управляти своїми конкурентними перевагами. Конкурентоспроможність підприємства може бути досягнена не тільки за рахунок високої якості продукту або прийнятної ціни, але й за рахунок ефективного управління процесами, що відбуваються на підприємстві. При цьому управління процесами на підприємстві має ґрунтуватися на результатах аналізу бізнес-середовища, що охоплює всі ключові фактори, що впливають на бізнес-процеси підприємства. Аналіз бізнес-середовища підприємства дає змогу встановити ступінь залежності підприємства від факторів бізнес-середовища, визначити, який саме фактор має найбільший вплив, що згодом визначить напрями процесного управління на підприємстві, засновані на адаптивному керівництві та оптимізації відповідних процесів. Основним інструментом, що дає змогу як мати інформацію для аналізу, так і постійно корегувати управлінські рішення у зв'язку зі зміною факторів, які формують бізнес-середовище, є моніторинг бізнес-середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Незважаючи на те, що проблемам формування, аналізу бізнес-середовища та його моніторингу приділяли увагу у своїх працях такі автори, як В.М. Геєць, А.С. Гальчинський, М.І. Долишній, В.М. Колот, З.С. Варналій, А.І. Мокій, О.Є. Кузьмін, М.А. Козоріз, С.К. Реверчук, А.С. Філіпенко, методики проведення моніторингових досліджень досі не мають системного теоретико-методологічного підходу та неопрацьовані з точки зору запровадження їх в повсякденну практику ведення господарської діяльності.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розкриття ролі моніторингу бізнес-середовища для успішного розвитку підприємств у сучасних умовах, обґрунтування необхідності створення на підприємствах моніторингу системи раннього попередження зміни всієї сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів, які визначають реалізацію стратегії діяльності.

Виклад основного матеріалу. Моніторинг – це процес систематичного або безперервного збирання інформації про параметри складного об'єкта або діяльності для визначення тенденцій зміни параметрів, яка може бути використана для поліпшення процесу прийняття рішень, побічно для інформування громадськості, а прямо як інструмент зворотного зв'язку задля здійснення проектів, оцінювання програм або вироблення політики [2].

Іншими словами, моніторинг покликаний виконувати такі функції:

- виявляти стан критичних або тих, що перебувають в стані зміни явищ навколишнього середовища, щодо яких буде вироблено курс дій на майбутнє;
- встановлювати відносини зі своїм оточенням, забезпечуючи зворотний зв'язок щодо попередніх успіхів та невдач певної політики або програм;
- встановлювати відповідність правилам та контрактним зобов'язанням.

Моніторинг ринку – це тривалий та систематичний процес збирання, аналізування та поширення знань про бізнес-середовище.

Термін «бізнес-середовище» потрібно розуміти в найширшому сенсі, адже сюди включаються клієнти, конкуренти, дистриб'ютори, постачальники, партнери

у сфері технологій та розробники, регулювальні органи й органи влади, а також макроекономічне середовище. При цьому слід відзначити, що, незважаючи на низку заходів, вжитих в Україні для спрощення ведення бізнесу, макроекономічне середовище залишається несприятливим. Так, дослідження, проведене Міжнародною організацією праці спільно з Федерацією роботодавців України, в якому взяли участь 2 000 роботодавців, тобто представників великого, середнього та малого бізнесу з усіх регіонів України (за винятком окупованих територій), дало змогу зробити такі висновки.

1) Майже 55% респондентів відзначили, що найбільш поширеними серед випадків тиску на підприємства є обтяжливі закони та існування надмірних контролюючих функцій державних структур. Насамперед це виявляється через утримання високих податків, штрафних санкцій, досить часті перевірки контролюючих органів, бюрократію, складність процедур для ведення бізнесу.

2) Оцінюючи ефективність зусиль влади щодо заохочення та стимулювання підприємництва розширювати свою діяльність, майже 46,7% опитаних роботодавців дали негативну оцінку діям влади (тобто влада взагалі не докладає зусиль).

3) Серед найважливіших причин, що перешкоджають розвитку бізнесу, респонденти відзначили високі загальнодержавні податки (47,5% від загальної кількості опитаних), часту зміну правил та законів ведення бізнесу (30,3%), високі процентні ставки за банківськими кредитами (25,1%), корупцію (24,5%), відсутність програм підтримки бізнесу на державному рівні (22,1%).

4) Згідно з результатами опитування, основним джерелом загроз правам власності українських підприємців є державні бюрократичні структури, рейдерство, державна корупція та організовані злочинні угруповання. Найвищий рівень загроз, визначений підприємцями, пов'язаний з рейдерством (43,6%) та бюрократією державних інституцій (39,9%).

Внаслідок цього лише 11% бізнесменів відзначили можливість збільшення інвестиційної активності своїх підприємств у найближчій перспективі. Водночас майже 55,6% роботодавців не передбачають ніяких змін у кількості зайнятих, що практично співставно з часткою респондентів, які не вважають можливими будь-які зміни обсягів виробництва (45,8%), а також зміни потреби в продукції (47,4%) [5].

Таким чином, бізнес-середовище на макрорівні є системою факторів, які сприяють або протидіють розвитку діяльності підприємства.

В цих умовах значно посилюється роль складових бізнес-середовища підприємства, що має величезну кількість складових елементів: від технології та фінансів до політики стимулювання персоналу підприємства. Аналіз цих факторів дає змогу скласти системне уявлення про внутрішнє середовище підприємства, тобто про організацію управління, виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, а також ефективно та оптимально використовувати потенціал для досягнення стабільної прибутковості та конкурентоспроможності, незважаючи на зовнішні загрози.

Багато дослідників, що займаються вивченням інтенсивності взаємодії підприємства та його оточення, умовно виділяють три групи факторів зовнішнього середовища:

1) локальне середовище (середовище прямої взаємодії) – це фактори, які безпосередньо впливають

на операції організації та відчувають на собі прямий вплив операцій організації;

2) глобальне середовище (середовище непрямої взаємодії) – це найбільш загальні сили, події та тенденції, які безпосередньо не пов'язані з операційною діяльністю організації, однак загалом формують контекст бізнесу;

3) міжнародне середовище (середовище бізнесу багатонаціональних компаній) – це коли компанія виходить за межі країни свого походження та починає освоювати закордонні ринки, а в дію вступають фактори міжнародного бізнесу.

Однак для вивчення відносних конкурентних позицій підприємства в галузі використовуються ключові фактори успіху. Завданням аналізу бізнес-середовища підприємства є ідентифікація ключових факторів конкурентної позиції підприємства в галузі. Вони є основою дослідження бізнес-процесів, але при цьому змінюються від галузі до галузі.

Забезпечення сталого та успішного розвитку промислових підприємств обумовлює необхідність поступового пошуку шляхів підвищення їх конкурентоспроможності. Рівень розвитку сучасного ринку в рамках глобалізації вже не дає можливості забезпечувати суттєві переваги підприємства тільки за рахунок матеріальних та фінансових факторів, роблячи їх громадськими. Нині стає очевидним, що глибокий економічний спад, неефективна реструктуризація економіки, деіндустріалізація промислового виробництва, високий ступінь зношеності технологічного обладнання та значний відтік фінансового й інтелектуального капіталу за кордон привели до падіння рівня конкурентоспроможності українських підприємств. В сучасній Україні в умовах розвитку ринкових відносин слід застосовувати світовий теоретичний та практичний досвід ведення конкурентної боротьби [4].

Слід сказати про важливість аналізу бізнес-середовища підприємства, що є основою для моделювання, яке визначає ефективність процесного управління. Хибність аналізу може привести до управлінських рішень, які неможливо реалізувати, тому найважливішими об'єктами аналізу повинні бути оцінювання зовнішнього середовища бізнесу з точки зору відповідності бізнес-процесів положенню на ринку; оцінювання регіональних факторів базування підприємства; оцінювання внутрішнього середовища бізнесу з точки зору потенційного фінансового стану підприємства в разі привабливості бізнес-середовища.

Отже, основними цілями вивчення бізнес-середовища є:

- пошук можливостей для подальшого розвитку підприємства, наприклад з точки зору ресурсної бази;
- вивчення загроз для розроблення стратегії, зменшення ризиків;
- диверсифікація виробництва.

Таким чином, система моніторингу ринку повинна допомагати підприємствам, з одного боку, в розробленні стратегії, а з іншого боку, в її реалізації.

Теоретична основа моніторингу ринку закладена в літературі з менеджменту. Вперше Майкл Портер написав про необхідність створення механізму для систематичного збирання, аналізування та поширення важливої ділової інформації про конкурентів та ринок загалом, яка потрібна для розуміння тенденцій ринку та прийняття правильних стратегічних і тактичних рішень, а також в боротьбі з конкурентами [3]. Нині на більшості підпри-

ємств процес моніторингу ринку – це процес вивчення конкурентного середовища та надання детальної інформації менеджерам компанії. При цьому інформація про ринок визначається пріоритетами, які диктує стратегія, а також виявляє загрози та можливості в рамках поточних стратегічних напрямів. Реалізація стратегії здійснюється за допомогою різних функціональних підрозділів компанії, а саме відділу продажів, відділу маркетингу, відділу закупівель, які використовують ринкову інформацію для підвищення ефективності своєї діяльності.

Водночас необхідно розрізняти моніторинг ринку для реалізації стратегії та моніторинг ринку для надання допомоги у формулюванні стратегії. Для визначення нових стратегічних альтернатив необхідна система раннього попередження та оцінювання потенціалу компанії, тобто більш глибоке вивчення середовища задля її прогнозування для визначення можливостей за рамками поточних стратегічних напрямів.

Для українських підприємств дуже важлива система раннього попередження, завдяки якій вони отримують відомості про потенційні небезпеки зовнішнього середовища, щоби своєчасно та цілеспрямовано реагувати на «погрози» вжиттям необхідних заходів.

Для організації системи раннього попередження зміни факторів бізнес-середовища, які можуть привести до виникнення ризиків або ознак банкрутства, необхідно виконати такі умови.

1) Визначення мети спостереження за бізнес-середовищем, яка може знайти своє вираження в розвитку або згортання діяльності, продажу або трансформації бізнесу, придбанні або продажі акцій свого чи іншого підприємства.

2) Вибір галузі спостереження; вихідними пунктами для побудови будь-якої системи раннього попередження є чітке уявлення про цілі підприємства та характеристики складових поза й всередині підприємства, які здатні бути потенційним джерелом небезпеки, тобто служити причиною кризового розвитку підприємства, а можуть, навпаки, створити сприятливі умови діяльності; зовнішніми галузями спостереження можуть бути, наприклад, специфічні ринки та технологічні сфери, конкуренти, продукція або продуктові групи.

3) Застосування індикаторів раннього попередження, які вказують на розвиток можливих небезпек для підприємства, зокрема інформація про надходження замовлень, зміну товарообігу, зміну цін на ринках постачання, зміну інвестиційного клімату, зміну законодавства, зміни на фінансових ринках тощо.

4) Визначення цільових показників, вимірювачів та порогових значень для кожного індикатора. До переліку цільових показників можна включити різні види рентабельності, вартість акцій, вартість бізнесу, будь-які вартісні показники та область їх допустимих значень, які кореспондуються із зовнішнім середовищем діяльності підприємства.

5) Формування або вибір інформаційних каналів, які будуть діяти між зовнішнім середовищем та підприємством в системі раннього попередження, а також всередині системи, менеджерами та керівниками всіх рівнів.

6) Визначення завдань спостереження за змінами факторів бізнес-середовища. Завдання можна поділити на зовнішні, які мають на меті формування дезінформації про діяльність підприємства або відстеження дезінформації про конкурентів, та внутрішні, пов'язані з підготовкою пропозицій менеджерам та керівникам.

Прогноз стану бізнес-середовища або прогнозна інформація про нього містить припущення про майбутній стан (розвиток) певних змінних бізнес-середовища підприємства з урахуванням вихідних умов. Загальна мета такого прогнозу полягає у створенні надійної основи для планування поведінки підприємства в майбутньому. Здатність першими скористатись можливостями ринку, наприклад під час виникнення нової споживчої тенденції, зміни регулюючих норм або появи нових технологій, дуже важлива, оскільки, будучи першопроходцем, компанія отримує додаткову перевагу в частці ринку, отже, більш високий прибуток.

Отже, моніторинг ринку задля раннього попередження та надання допомоги під час формування фінансової стратегії компанії – це система заходів, спрямованих на:

- збирання ринкових сигналів з різних джерел;
- перетворення цих сигналів на необхідний формат;
- доведення перетворених сигналів до осіб, які приймають рішення.

Таким чином, процес моніторингу ринку задля раннього попередження та надання допомоги під час формування фінансової стратегії підприємства повинен складатися з трьох основних етапів.

1) Пошук інформації. Релевантність, тобто оцінювання не тільки ступеня відповідності, але й ступеня практичного застосування сигналу може бути наявною недостатнім чином. Отже, доцільніше отримати якомога більше сигналів та відфільтрувати їх на стадії оброблення, ніж обмежити вхідний потік сигналів.

2) Оброблення інформації та перетворення її на готовий продукт. Вхідні ринкові сигнали потрібно ідентифікувати, відфільтрувати, зарахувати та перетворити шляхом редагування, зміни формату та маркування.

3) Представлення результатів дослідження. Надані результати дослідження необхідно адаптувати до діяльності менеджера. Формат (електронні листи, документи, RSS-канали, записи в "Twitter", текстові повідомлення, "Share Point" тощо), канал і час представлення результату необхідно вписати в робочий процес менеджера.

Ринкові сигнали можна позначати, зберігати та групувати автоматично за допомогою заздалегідь заданій логіці, а також представляти на основі використання автоматичної системи розсилки електронних повідомлень та RSS-каналів. Водночас деякі завдання не можна повністю автоматизувати. Оцінювання та пошук джерел нової інформації вимагають участі людини, як і більшість завдань на стадії оброблення.

Всі стадії моніторингу ринку повинні бути об'єднані єдиним контекстом, тобто індивідуальні ринкові сигнали мають бути представлені таким чином,

щоб менеджери могли бачити зв'язок між тим, що відбувається в бізнес-середовищі, та своєю діяльністю. Наприклад, якщо підприємство вирішило слідувати стратегії лідерства за витратами, конкуруючи на ринку певного продукту, то інформаційним контекстом в процесі моніторингу ринку будуть конкуренти, поточні та потенційні споживачі продукту, учасники ланцюжка поставок, а також виробничі технології або методи управління, які можуть привести до досягнення мети, а саме підприємство досягне лідерства по витратах [1].

Крім того, моніторинг ринку не повинен бути ізольованим від інших бізнес-процесів в компанії, тобто будь-яка вихідна інформація процесу моніторингу ринку має служити вхідною інформацією для іншого процесу, який визначається функціональними підрозділами компанії.

Однак якщо моніторинг ринку здійснюється для формування стратегії, то буває важко визначити коло інформаційних ресурсів. Під час пошуку інформації в рамках системи раннього попередження та оцінювання потенціалу підприємства особливу увагу необхідно звертати на слабкі сигнали ринку, які мають високий ступінь невизначеності. Ці більш слабкі сигнали розглядаються як відокремлені, що порушують рівновагу, дають сигнали про незвичайні події, натяки на серйозні зміни.

Ринкові сигнали, які запускаються в процесі стратегічного планування, дають інформацію про можливі майбутні сценарії, потенційно радикальні або новаторські розробки, а також нові стратегічні можливості.

Часовий горизонт охоплюється процесом раннього попередження та оцінювання потенціалу підприємства ширше, ніж у звичайних системах моніторингу ринку, тоді як впровадження стратегії зазвичай відбувається протягом від одного до трьох років. Під час формулювання стратегії розглядаються часові горизонти більше 3 років.

З огляду на значущість системи моніторингу для ефективності реалізації стратегії підприємства, її створення має бути завершено до остаточного розроблення фінансової стратегії, тобто розроблення системи моніторингу має проводитись після етапу стратегічного фінансового аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Висновки. Таким чином, в умовах нестабільного зовнішнього середовища досягнення фінансової та конкурентної стійкості підприємства перш за все залежить від моніторингу стратегії його розвитку та системи моніторингу раннього попередження зміни факторів бізнес-середовища, які можуть привести до виникнення ризиків. Для українських підприємств дуже важлива система раннього попередження, завдяки якій вони отримують відомості про потенційні небезпеки зовнішнього середовища, щоби своєчасно та цілеспрямовано реагувати на «погрози» життям низки необхідних заходів процесного управління.

Список використаних джерел:

1. Витяг максимального стратегічного прибутку за допомогою моніторингу ринку: тематичний огляд GIA. URL: <http://www.altcr.ru>.
2. Всеукраїнська електронна енциклопедія. URL: <http://електронна-енциклопедія.укр>.
3. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Москва: Альпіна Паблішер, 2014. 456 с.
4. Фокіна-Мезенцева К.В. Конкурентоспроможність промислового підприємства: теоретичні аспекти і метод оцінки. Детермінанти сталого розвитку підприємств в умовах турбулентності: монографія / ред. М.І. Скрипник. Київ: КНУТД, 2017. С. 93–104.
5. Як роботодавці оцінюють бізнес-середовище в Україні. URL: http://galinfo.com.ua/news/yak_robotodavtsi_otsinyuyut_biznesseredovishche_v_ukraini_274226.html.