

Анатолій ЗАГОРОДНІЙ, Володимир ЧУБАЙ

## АНАЛІЗ СПРИЯТЛИВОСТІ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ

*Піднята проблема вибору і реалізації інноваційної стратегії підприємства. Запропоновано методiku аналізу сприятливості факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства для реалізації інноваційної стратегії.*

Ключові слова: *інноваційна стратегія підприємства, фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, аналіз сприятливості факторів.*

Необхідність переходу вітчизняних підприємств на інноваційний тип розвитку диктується сучасними економічними реаліями. При цьому важливим є визначення часу такого переходу з врахуванням конкретних умов діяльності кожного підприємства. Якщо підприємство розпочне реалізацію інноваційної стратегії в період суттєво несприятливого впливу факторів його зовнішнього чи внутрішнього середовища, то існує велика ймовірність неуспішності цього процесу або й взагалі банкрутства підприємства. І навпаки, сприятливість таких факторів дасть змогу швидше досягнути бажаних результатів діяльності підприємства з меншими витратами усіх видів ресурсів.

Однак суттєвою проблемою щодо реалізації інноваційної стратегії підприємства на сьогодні є відсутність комплексної методики аналізу рівня сприятливості зовнішніх та внутрішніх факторів, що часто змінюють як силу, так і напрям впливу. Точність визначення цього показника має суттєве значення ще й зважаючи на те, що інноваційна активність підприємств останнім часом має тенденцію до зниження. В сукупності це актуалізує проблему розроблення методик аналізу.

Дослідженням впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства на формування та реалізацію його стратегії займались як *зарубіжні, так і вітчизняні науковці*, зокрема Томпсон А., Стрікленд А. [1], Дженстер П., Хассі Д. [2], Мескон М., Альберт М., Хедуорі Ф. [3], Карлоф Б. [4], Ілляшенко С. [5], Кіндрацька Г. [6] та інші.

Науковці та практики для дослідження сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища найчастіше використовують SWOT-аналіз [2], хоча йому властива низка недоліків. Одним з основних недоліків є статичний характер класичної матриці SWOT-аналізу, оскільки вона характеризує поточний стан розвитку підприємства і параметри зовнішнього середовища, а це, в свою чергу, не дає можливості оцінити тенденції змін, які мають важливе значення у процесі вибору і реалізації стратегії. Крім того, використання цієї матриці зумовлює суттєві труднощі при формулюванні кінцевого висновку в разі коли групи факторів чи окремі фактори впливають на підприємство з суттєво різною силою і направленістю.

Для аналізу загального стану підприємства часто застосовують і модель "вивчення профілю об'єкта дослідження" [4], яка дає можливість графічно представити сукупність характеристик підприємства та його конкурентів, і тим самим визначити в чому

підприємство їм поступається або в чому полягають його переваги. Таке зіставлення дає змогу отримати інформацію про сильні і слабкі сторони підприємства, які визначатимуть можливі напрямки розвитку та відповідні їм стратегії. Цю модель можна використовувати й для аналізу загроз і можливостей зовнішнього середовища для діяльності підприємства, а також для вивчення тенденцій їх зміни. Однак її для таких досліджень сьогодні використовують мало.

В останні роки набула широкого використання концепція збалансованої системи показників (BSC) [7], яка дає можливість: комплексного аналізу взаємозв'язків між багатьма факторами впливу на вибір і реалізацію стратегії; деталізованого врахування якісних факторів впливу; знаходження шляхів збалансування діяльності підприємства з наявними у нього ресурсами і факторами зовнішнього середовища. Проте запровадження BSC потребує великого досвіду, значних витрат часу та фінансових ресурсів.

*Завданнями статті* є розроблення методики аналізу сприятливості факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства для реалізації інноваційної стратегії.

Для визначення можливості реалізації інноваційної стратегії підприємством за поточного та прогнозованого стану його зовнішнього і внутрішнього середовищ можна скористатись розробленою нами методикою на основі SWOT-аналізу. Вплив факторів ( $f_{xyz}$ ) на реалізацію інноваційної стратегії необхідно розділити на три групи:  $Z^A$  – вплив факторів зовнішнього середовища непрямого впливу (номери (z) факторів в межах групи від 1 до A);  $Z^B$  – вплив факторів зовнішнього середовища прямого впливу (номери (z) факторів в межах групи від (A+1) до B);  $Z^C$  – вплив факторів внутрішнього середовища підприємства (номери (z) факторів в межах групи від (B+1) до C). Кожен фактор експерти оцінюють в розрізі рівня впливу ( $b_{xyz}$  – від 0 до 10 балів) та напряму впливу – негативний (загроза, слабка сторона – “-”) і позитивний (можливість, сильна сторона – “+”). Факторам в межах групи потрібно присвоїти коефіцієнти вагомості ( $v_{xyz}$ ),

таким чином щоб виконувались обмеження:  $(\sum_{z=1}^A v_{11z} + \sum_{A+1}^B v_{21z}) = 1$ ;  $(\sum_{z=1}^A v_{12z} + \sum_{A+1}^B v_{22z}) = 1$ ;

$\sum_{z=B+1}^C v_{33z} = 1$ ;  $\sum_{z=B+1}^C v_{34z} = 1$ . Після того, як отримано дані експертного дослідження,

необхідно визначити рівень узгодженості думок експертів. Якщо узгодженість думок є високою, результати дослідження потрібно узагальнити і усереднені дані записати у таблицю 1. Для визначення зваженої оцінки можливостей, які надає зовнішнє середовище непрямого впливу ( $F_{11}$ ) щодо реалізації інноваційної стратегії підприємства, доцільно скористатись формулою:

$$F_{11} = \sum_{z=1}^A (b_{11z} * v_{11z}) \quad (1)$$

За аналогічною методикою необхідно оцінювати інші можливості та загрози зовнішнього середовища, сильні та слабкі сторони підприємства ( $F_{12}$ ,  $F_{21}$ ,  $F_{22}$ ,  $F_{33}$ ,  $F_{34}$ ).

Таблиця 1

Таблиця для оцінювання сприятливості впливу ( $R_{sf}$ ) факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства на реалізацію інноваційної стратегії

Показники	Вплив факторів зовнішнього середовища непрямого впливу ( $Z^A$ )				Вплив факторів зовнішнього середовища прямого впливу ( $Z^B$ )				Вплив факторів внутрішнього середовища підприємства ( $Z^C$ )				Рівень впливу факторів за групами можливостей та загроз, сильних і слабких сторін (У) та загальний рівень сприятливості впливу факторів середовищ підприємства ( $R_{sf}$ )
	1		2		3		4		5		6		
	Назва фактора	Рівень впливу фактора	Вагомість впливу фактора	Зважена оцінка впливу факторів	Назва фактора	Рівень впливу фактора	Вагомість впливу фактора	Зважена оцінка впливу факторів	Назва фактора	Рівень впливу фактора	Вагомість впливу фактора	Зважена оцінка впливу факторів	
Можливості для реалізації інноваційної стратегії (О)	1	$f_{11z}$	$b_{11z}$	$v_{11z}$	$f_{11}$	$b_{21z}$	$v_{21z}$	$F_{21}$	-	-	-	-	$\sum_{x=1}^2 F_{x1}$
	2	$f_{12z}$	$-b_{12z}$	$v_{12z}$	$F_{12}$	$-b_{22z}$	$v_{22z}$	$F_{22}$	-	-	-	-	$\sum_{x=1}^2 F_{x2}$
Загрози для реалізації інноваційної стратегії (Т)	3	-	-	-	-	-	-	-	$f_{33z}$	$b_{33z}$	$v_{33z}$	$F_{33}$	$F_{33}$
	4	-	-	-	-	-	-	-	$f_{34z}$	$-b_{34z}$	$v_{34z}$	$F_{34}$	$F_{34}$
Сильні сторони підприємства для реалізації інноваційної стратегії (S)	У	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	$Z^A + Z^B + Z^C$ , $S + W + O + T$
Слабкі сторони підприємства для реалізації інноваційної стратегії (W)	У	-	-	-	$\sum_{y=1}^2 F_{1y}$	-	-	$\sum_{y=1}^2 F_{2y}$	-	-	-	$\sum_{y=3}^4 F_{3y}$	
Рівень впливу факторів в розрізі середовищ (Х) підприємства		-	-	-		-	-		-	-	-		

На основі обчислень, за формулами (2) та (3), можна визначити координати  $(C_{SW}; C_{OT})$  точки  $C_{IC}$  – точки загального рівня сприятливості (несприятливості) факторів для реалізації підприємством інноваційної стратегії.

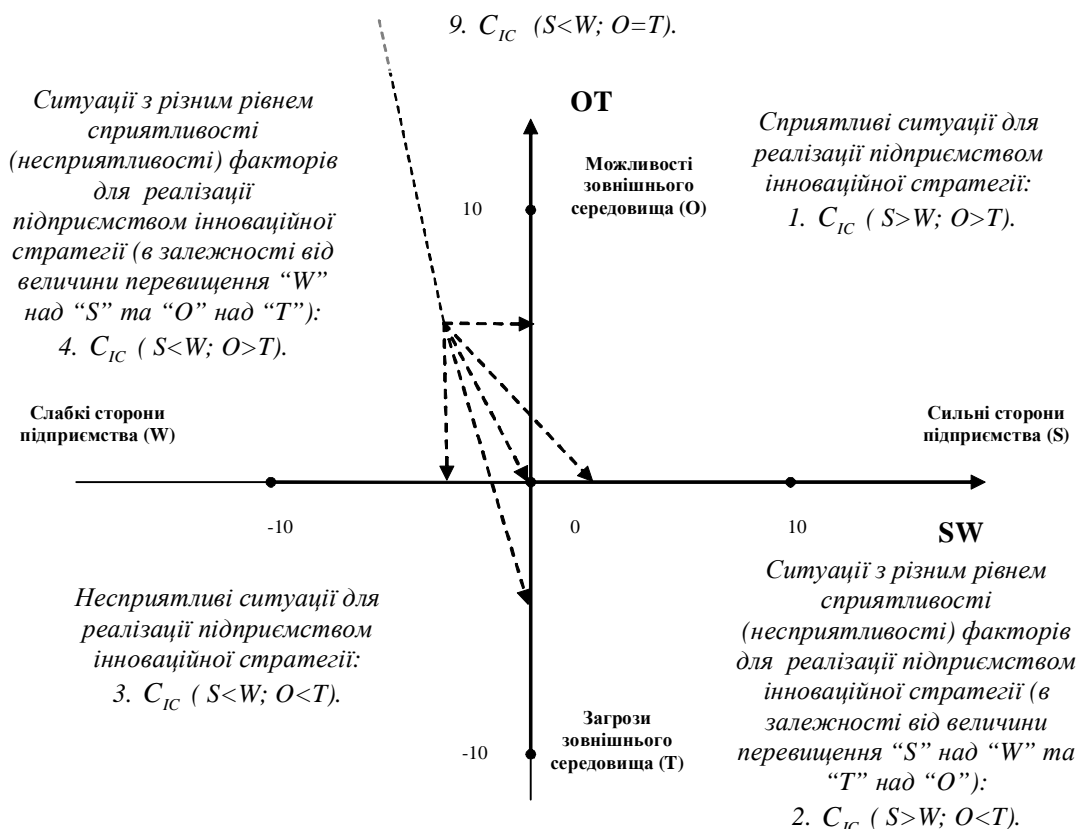
$$C_{SW} = S + W, \quad (2)$$

$$C_{OT} = O + T. \quad (3)$$

Точку  $C_{IC}$  необхідно відобразити на рис. 1 в межах осей SW та OT.

Ситуації з різним рівнем сприятливості (несприятливості) факторів для реалізації підприємством інноваційної стратегії (в залежності від співвідношення між “S”, “W”, “T”, “O”): 5.  $C_{IC} (S>W; O=T)$ ; 6.  $C_{IC} (S=W; O>T)$ ; 7.  $C_{IC} (S=W; O=T)$ ; 8.  $C_{IC} (S=W; O<T)$ ;

9.  $C_{IC} (S<W; O=T)$ .



**Рис. 1. Ситуації сприятливості (несприятливості) факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства для реалізації інноваційної стратегії**

Чим ближче координати точки  $C_{IC}$  знаходяться до “+10” по осі SW (вплив внутрішнього середовища) та OT (вплив зовнішнього середовища), тим сприятливішою є ситуація для реалізації інноваційної стратегії підприємством. Якщо ж координати точки  $C_{IC}$  знаходяться по обох осях графіка близько до позначки “-10”,

то це може бути причиною відмови на тривалий час від подальшого розгляду інноваційної стратегії як альтернативної для підприємства. Також необхідно аналізувати координати точки на окремому графіку в розрізі часових періодів (як правило кварталів), оскільки це дасть змогу прослідкувати тенденцію зміни загального рівня сприятливості факторів середовищ підприємства і зробити точніші прогнози щодо настання майбутніх ситуацій та моменту оптимального початку реалізації інноваційної стратегії.

Залежно від того, яка з дев'яти ситуацій (табл. 2) складається для підприємства (див. рис. 1), приймають рішення про доцільність реалізації підприємством інноваційної стратегії.

Таблиця 2

**Суть можливих ситуацій сприятливості (несприятливості) факторів внутрішнього і зовнішнього середовища для реалізації інноваційної стратегії підприємства**

Ситуації	Суть ситуацій
1) $S > W; O > T$	Сильні сторони підприємства перевищують слабкі, а можливості підприємства у зовнішньому середовищі переважають над загрозами для підприємства
2) $S > W; O < T$	Сильні сторони підприємства перевищують слабкі, а можливості підприємства у зовнішньому середовищі є меншими ніж загрози для підприємства
3) $S < W; O < T$	Сильні сторони підприємства є меншими ніж слабкі, а можливості підприємства у зовнішньому середовищі є меншими ніж загрози для підприємства
4) $S < W; O > T$	Сильні сторони підприємства є меншими ніж слабкі, а можливості підприємства у зовнішньому середовищі переважають над загрозами для підприємства
5) $S = W; O = T$	Сильні сторони підприємства рівнозначні слабким, а можливості підприємства рівнозначні загрозам для підприємства
6) $S > W; O = T$	Сильні сторони підприємства перевищують слабкі, а можливості підприємства рівнозначні загрозам для підприємства
7) $S < W; O = T$	Сильні сторони підприємства є меншими ніж слабкі, а можливості підприємства рівнозначні загрозам для підприємства
8) $S = W; O > T$	Сильні сторони підприємства рівнозначні слабким, а можливості підприємства у зовнішньому середовищі переважають над загрозами для підприємства
9) $S = W; O < T$	Сильні сторони підприємства рівнозначні слабким, а можливості підприємства у зовнішньому середовищі є меншими, ніж загрози для підприємства

Загальний рівень сприятливості ( $R_{sf}$ ) факторів середовищ підприємства для реалізації інноваційної стратегії можна визначити на основі даних табл. 1, використавши такі формули:

$$R_{sf} = Z^A + Z^B + Z^C, \quad (4)$$

$$R_{sf} = S + W + O + T. \quad (5)$$

Показник  $R_{sf}$  може коливатись в межах від "-20" (найнесприятливіший вплив факторів) до "+20" (найсприятливіший вплив факторів).

Таким чином, використання розробленої нами, на основі методу SWOT, методики аналізу сприятливості факторів завдяки можливості детального дослідження і

врахування напрямків та рівнів впливу на цей процес значної кількості факторів в розрізі зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства дасть змогу підвищувати ефективність реалізації інноваційної стратегії.

#### **Література**

1. Дженстер П., Хасси Д. *Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей: Пер. с англ.* – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2003. – 368 с.
2. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. *Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ.* – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2002. – 928 с.
3. Мескон М., Альберт М., Хедуори Ф. *Основы менеджмента: Пер. с англ.* – М.: Дело, 1992. – 702 с.
4. Карлоф Б. *Деловая стратегия: Пер с англ. // Научн. ред. В.А. Приписнова.* – М.: Экономика, 1991. – 240 с.
5. *Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: Монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка.* – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2005. – 582 с.
6. Кіндрацька Г. І. *Основы стратегического менеджмента: Навч. посібник.* – Львів: Кінапрі ЛТД, 2000. – 235 с.
7. Яремко І. Й. *Теоретичні і прикладні засади формування вартості машинобудівних підприємств: Монографія.* – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2008. – 260 с.

Редакція отримала матеріал 28 грудня 2009 р.