

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА МЕТОДОМ PEST/ STEP АНАЛІЗУ

У статті розглянуто чинники зовнішнього середовища, які можуть впливати на діяльність підприємства, та визначено (описано) їх загрози і можливості, які закладені у кожній групі факторів.

Ключові слова: макросередовище, мікросередовище, економічне середовище, політичне середовище, соціально-культурне середовище, технологічне середовище, споживачі, конкуренти, постачальники.

Підприємство може бути конкурентоспроможним, якщо воно вміє ефективно пристосовувати свою діяльність до зовнішнього середовища, вчасно виробляти попереджувальні заходи на вплив різних факторів або вчасно використовувати можливості, надані ним. Процеси взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем постійні. Вони охоплюють усі сфери діяльності і здійснюються на стадіях стратегічного, тактичного й оперативного управління. Загальне зовнішнє середовище охоплює набір певних факторів, функціонування яких відбувається за власними законами, які є однаковими для всіх підприємств на певному ринку, але по-різному впливають на кожне підприємство.

Сучасне зовнішнє середовище підприємств характеризується надзвичайно високим рівнем складності, динамізму і невизначеності. Здатність пристосовуватися до змін у ньому – основна умова в бізнесі і інших сферах життєдіяльності. Більше того, у всезростаючому числі випадків – це умова виживання і розвитку, що безпосередньо впливає на вибір стратегії.

Своєчасній і об'єктивній оцінці явищ, процесів і тенденцій, що відбуваються у зовнішньому середовищі, стає на заваді також відсутність необхідного обсягу достовірної інформації. Зважаючи на це, керівники підприємств мають обмежувати спектр зовнішніх чинників, що повинні враховуватися, віддавати перевагу тим із них, які найістотніше впливають на результати діяльності. З метою виживання і розвитку в умовах надзвичайного динамічного і невизначеного зовнішнього середовища (а це є загальними характеристиками сучасного оточення вітчизняних промислових підприємств) підприємствам необхідно пристосовуватися до змін, а також самим активно формувати своє майбутнє.

Важливість проведення аналізу факторів впливу зовнішнього середовища на підприємство полягає в прогнозуванні можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки таких стратегій, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості.

Напрацювання стосовно вивчення проблем відповідних процедур, методів, дій та рішень щодо стратегічного управління та стратегічного аналізу зовнішнього середовища широко застосовуються за кордоном і підкріплені ґрунтовною теоретичною базою. На жаль, теорія стратегічного управління, що розроблена західними вченими – І. Ансоффом, П. Ф. Друкером, Б. Карлофом, У. Кінгом,

А. Дж. Стріклендом, А. А. Томпсоном, М. Портером та іншими – далеко не повною мірою відповідає реаліям постсоціалістичних країн. Це зрозуміло, оскільки вони будували свою теорію для стабільних економік промислово розвинутих країн, для яких характерні: відносна передбачуваність змін зовнішнього оточення і власних ресурсів, добре відпрацьоване законодавче поле, висока інформаційна забезпеченість фахівців, структурованість суспільства, адаптованість населення до ринкових відносин. Ці характерні риси не властиві нам, тому використання вказаної теорії в повному обсязі неможливе.

До сьогодні існують питання, які не набули достатнього висвітлення та потребують докладного розгляду. Ситуація ще більше ускладнюється, якщо звернутися до спроб практичної реалізації теорії стратегічного управління та стратегічного аналізу на вітчизняних підприємствах. Як неадекватне сприйняття та незрозумілість, так і суто технічні перешкоди (недостатність інформації, відсутність фахівців тощо) демонструють актуальність досліджуваної тематики.

Метою статті є аналіз впливу основних факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств пивоварної галузі.

Якщо зовнішнє середовище було б не настільки рухливим і непередбачуваним, яким воно є сьогодні, керівництву все одно довелося б враховувати вплив цього середовища. Зовнішнє середовище встановлює вимоги до місії і цілей, процесу їхнього досягнення, впливає на поточні процеси діяльності. Тому було б великою помилкою з боку керівників ігнорувати вплив зовнішніх факторів. Отже, кожна організація потребує оцінювання того, якого роду зміни очікуються в майбутньому і як зміна цих факторів може впливати на поточну діяльність. Оскільки реалізація визначених цілей відбувається в конкретних умовах впливу і стану зовнішнього середовища, менеджер зобов'язаний уміти виявляти істотні фактори в оточенні та оцінювати можливий їхній вплив на підприємство і все це враховувати у процесі прийняття управлінських рішень.

Таким чином, вивченню й аналізу підлягає макросередовище, його поведінка і вплив на підприємства в стратегічному полі й поточній ситуації. У більшості випадків макросередовище не має специфічного характеру стосовно окремо взятого суб'єкта господарювання, воно чинить загальний вплив на всі суб'єкти. Однак ступінь впливу макросередовища на різні організації неоднаковий, що обумовлено наступними обставинами: по-перше, специфікою

бізнесу, у якому діє фірма; по-друге, внутрішнім потенціалом організації.

Можливість підприємства стосовно задоволення потреб залежить від багатьох реальних чинників і подій макросередовища, що насамперед вносить свої корективи в систему ресурсів, необхідних для виконання підприємством своєї місії, визначає параметри виробничої системи. Макросередовище впливає на бажані обрії підприємства як опосередковано, через мікросередовище, так і безпосередньо, здійснюючи втручання в ринкові відносини, що здебільшого продиктовано позитивними намірами задля регулювання ринку і відношень між його суб'єктами [2, с. 83]. Внутрішнє середовище організації формується керівниками відповідно до їх уявлень про те, які саме елементи забезпечать її ефективне функціонування і розвиток. Цим зумовлене існування різних підходів до структурування внутрішнього середовища організацій. Найчастіше в ньому виділяють п'ять складових: цілі, структура, технологія, завдання і персонал, який виконує ці завдання за допомогою відповідної технології.

Ф. Котлер вважає, що макросередовище складається з шести основних факторів: демографічних, економічних, природних, науково-технічних, політичних і факторів культурного середовища.

У світовій економічній науці аналіз основних факторів зовнішнього макросередовища називається PEST-аналізом. PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P - political), економічних (E - economic), соціальних (S - social) і технологічних (T - technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства. Цей аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу) [10, с. 142].

При проведенні PEST-аналізу потрібно враховувати такі дві позиції:

- аналіз стратегічних факторів кожного з компонентів повинен бути достатньо системним, тому що в житті всі компоненти між собою взаємопов'язані;
- PEST-аналіз – це інструмент, що історично склався з чотирьохелементного стратегічного аналізу, але потрібно пам'ятати, що реальне життя складніше. Діяльність кожного підприємства в зовнішньому середовищі також залежить від власного набору ключових факторів, який найбільш впливає на його бізнес.

Найбільш істотні фактори макросередовища, які визначають діяльність ПАТ «Опілля», є: економічні, політичні, правові, соціальні, технологічні та демографічні.

Насамперед повинні вивчатися політичні фактори, щоб вище керівництво підприємства мало чітке уявлення про політичні наміри органів державної влади і конкретні засоби і методи для здійснення цієї політики. Оскільки уряд постійно здійснює різні політичні і економічні ініціативи, то в межах стратегічного планування необхідно слідкувати за нормативними документами органів влади, фінансово-кредитною політикою держави, укладеними урядом міжнародними угодами в галузі тарифів і торгівлі, спрямованими проти інших країн або укладеними з ними [4, с. 140].

Основними політичними факторами макросередовища, які впливають на діяльність підприємства, є: зміна уряду, політична стабільність у країні, зміна політичного курсу, позиція державних органів влади щодо бізнесу та інші. Зокрема, зниження політичної стабільності в суспільстві призводить до збільшення шансів щодо соціальних потрясінь, а це негативно впливає на діяльність підприємства.

Щодо економічних факторів, то вони також мають вагомий вплив на діяльність ПАТ «Опілля». До таких факторів можна зарахувати: рівень заробітної плати, транспортні тарифи, обмінний курс, рівень інфляції, ставки банківського процента, ВВП, податкову систему, рівень економічного розвитку країни. Так, зокрема, значний рівень інфляції (близько 5%) призводить до знецінення грошей, які є на підприємстві, хоча з іншого боку дає можливість здійснити виплати по кредитах, які на підприємстві є значними і отримувати обігові грошові кошти при використанні різниці щодо курсу долара.

Правові фактори визначають, яким чином підприємство має вести справи, які податки виплачувати та за що відповідати. Як би керівництво не ставилось до законів, воно змушене чи дотримуватись їх, чи відповідати за їх недотримання, а в крайньому разі навіть припиняти діяльність. Основними правовими факторами, які впливають на підприємство, є: прийняття нормативних актів, які послаблюють економічне становище, укладання міждержавних договорів у сфері експорту пива, зміна системи оподаткування та якості «економічного законодавства». Ці фактори мають вагомий вплив на діяльність підприємства, оскільки ведуть за собою зниження його доходів [8, с.198].

До технологічних факторів, які впливають на ПАТ «Опілля», належать: НТП у сфері виробництва, вдосконалення існуючих і виробництво нових товарів. Швидкі темпи науково-технічних змін вимагають значних капіталовкладень у ноу-хау, проте сприяють таким чином підвищенню конкурентних позицій на ринку за рахунок використання новітніх технологій. Запровадження нових видів сировини, засобів матеріально-технічного призначення, обладнання, технологій - це основні складові НТП.

Середовище постійно змінюється. Тому для діагностики стану підприємству потрібно мати інформацію про характер змін, що можуть відбуватися в зовнішньому середовищі. Така діагностика проводиться переважно за допомогою матричного методу. Для визначення становища підприємства в зовнішньому середовищі, тобто отримання профілю середовища, підприємству необхідно провести структурування і відбір факторів, які на думку експертів, можуть мати певний вплив. Для цього можна скористатися універсальним вищезгаданим набором. Або ж цей склад факторів може бути доповнений новим, що з'явилися, якщо вони дійсно існують. Відібрані за відповідними групами, фактори складають основу для побудови матриці взаємозв'язків факторів за шкалою оцінки їхнього стану (табл.1). Шкала оцінки задана в межах від 0 до 5 і виставляється таким чином, що більша сума оцінок буде ознакою більш складного та мінливого зовнішнього середовища.

Кожний чинник має кількісну та якісну характеристику, що дає можливість діагностувати характер впливу на діяльність підприємства. («+» - це є можливість для підприємства; «-» - загроза для діяльності підприємства).

Таблиця 1. Узагальнення результатів PEST аналізу

Фактори макросередовища	Стан фактора	Тенденції розвитку фактора	Характер впливу	Ступінь впливу	Можливі дії організації
Політичні фактори 1. Орієнтація на ринкове регулювання економіки.	Ринкове регулювання економіки	Мінімальний вплив держави	«+» можливості щодо вибору сфери господарської діяльності.	+4	Розробка нових напрямів діяльності.
2. Створення в органах державної влади угруповань.	Значна кількість державних угруповань	Вплив угруповань на розробку політичного курсу і законодавства держави.	«+» можливості покращення політичного курсу країни, що позитивно відобразиться в діяльності підприємства	+3	Стимулювання участі в політиці осіб, які представляють інтереси підприємств
3. Політика держави в підготовці кадрів для галузі	Недостатня кількість необхідних кадрів	Зростання пропозиції необхідних спеціалістів на ринку праці	«+» підготовка більшої кількості висококваліфікованих кадрів для галузі	+1	Інвестування в молодих абітурієнтів для одержання в майбутньому висококваліфікованих кадрів
Економічні фактори 1. Рівень інфляції	Значний (5% на місяць)	Можлива стабілізація	«-» знецінення грошей, які є на підприємстві; «+» при виплатах по кредитах; «+» можливість отримання обігових грошових коштів при використанні різниці щодо курсу долара.	+2	Спрямованість на підтримання купівельної спроможності заощаджень.
2. Скорочення доходів споживачів	12% за останній квартал	Тенденції невизначені	«-» зниження попиту на продукцію, скорочення обсягу виробництва продукції й надання послуг	+4	Скорочення обсягу виробництва, диверсифікація
3. Дефіцит державного бюджету	Скорочення чи припинення дотацій	Можливість підвищення дотацій	«-» скорочення дотацій «+» можливість надання дотацій	+2	Проведення різних соціальних програм, що сприяє наданню дотацій
Соціальні фактори: 1. Зростання соціальних вимог населення	Зміна смаків і уподобань	Можливе зменшення	«-» зростання соціальних витрат за рахунок інвестиційно-інноваційних	+1	
2. Зниження рівня освіти	Проблеми освоєння нових технологій	Освоєння нових технологій робітниками	«-» додаткові витрати на перекваліфікацію робітників; «+» здобуття досвіду і вищої кваліфікації персоналу	+1	Підвищення рівня витрат на професійну підготовку кадрів.
Технологічні фактори 1. НТП у сфері виробництва	Швидкі темпи науково-технічних змін	Поява нових матеріалів, обладнання, технологій	«+» підвищення конкурентних позицій на ринку за рахунок використання новіших технологій «-» значні капіталовкладення у ноу-хау	+1	Вкладання коштів у ноу-хау й оновлення потужностей підприємств.
2. Розробка і впровадження нових технологій	Оновлення технологій на підприємстві	Подальше впровадження нових технологій відповідно до потреб і можливостей підприємства	«+» покращення процесу виробництва, підвищення якості продукції "-» можливість швидкого морального зношення технології та недостатність фінансування для її заміни	+3	Вкладання коштів у впровадження нових технологій Маркетингові дослідження
Правові фактори 1. Розвиток законодавства з питань регулювання підприємницької діяльності	Прийняття нормативних актів, які послаблюють економічне становище підприємства	Неможливість передбачення прийняття законодавчих актів і впливу на них	«-» знижуються доходи підприємств «+» слугують регуляторами для всіх підприємств у галузі і загалом	+2	
2. Нормативно-правова база	Недосконала нормативно-правова база	Можливі тенденції покращення	«-» загроза неправочинного ведення підприємницької діяльності	+1	
Демографічні фактори 1. Міграція населення	Відтік висококваліфікованих кадрів за кордон	Зростаюча тенденція	«-» зменшення на ринку праці кількості необхідних висококваліфікованих спеціалістів	+2	Стимулювання висококваліфікованих спеціалістів різними преміями, надбавками
2. Скорочення чисельності населення в регіоні	Щорічне зменшення чисельності населення	Збільшення смертності	«-» можливе зниження споживчої аудиторії	+1	Надання пільг багатодітним матерям

Системний аналіз факторів макросередовища ПАТ «Опілля», стан кожного з них, тенденції розвитку, характер і ступінь впливу узагальнені в таблиці 1 за допомогою PEST-аналізу.

Зовнішнє середовище - це також і конкурентне середовище, де підприємство здійснює продаж своєї продукції, де на неї впливає значно більше факторів (окрім політичних, економічних, соціальних, технологічних). Тому доцільним є аналіз конкурентного середовища пивного ринку.

Пивний є одним з найбільш динамічних ринкових сегментів і посідає важливе місце в харчовій промисловості України. Досить значну частку надходжень у державний бюджет багатьох країн забезпечують підприємства горілчано-лікерної та пивоварної промисловості, не винятком у цьому є і наша держава [1, с. 89].

Метою діяльності ринку пива є забезпечення споживачів якісною, екологічно чистою, натуральною продукцією, виготовленою у кращих українських традиціях. Сьогодні український ринок перенасичений різноманітним асортиментом пива, що випускаються великими пивними компаніями, які інвестуються з-за кордону [7, с. 25]. На ринку пива ПАТ «Опілля» конкурує з підприємствами-гігантами, які ведуть агресивну маркетингову політику: «Сармат» м.Київ, «Оболонь» м.Київ, «Славутич», «Львівська пивоварня», «Рогань» м.Харків, «Бровар» смт. Микулинці Тернопільської області та інші.

На сьогодні в Україні існує 51 пивоварне підприємство – майже вдвічі менше, ніж на початку 1991 року, коли їх було 115. Певною мірою це пояснюється припиненням діяльності дрібних підприємств із невеликими обсягами виробництва, які не витримали конкуренції з потужними компаніями. Незважаючи на велику кількість виробників, стан на вітчизняному ринку пива визначають чотири компанії: ЗАТ «Оболонь», ЗАТ «Сармат», компанія «САН Інтербрю» і компанія «В.В.Н.», які виробляють 94% загального об'єму пива, що дає підставу вважати цей ринок висококонцентрованим. У портфелях четвірки є понад 30 брендів і сотні найменувань пива.

Фаворитом ринку довгий час була компанія з іноземним капіталом «САН Інтербрю Україна», що об'єднує три великі заводи (ВАТ «Пивзавод «Рогань», ЗАТ «Чернігівський пивзавод «Десна», ВАТ «Миколаївський пивзавод «Янтар»). Компанія представлена в Україні брендами «Stella Artois», «Brahma», «Starogramen», «Чернігівське», «Рогань»,

«Янтар». «САН Інтербрю Україна» за підсумками минулого року контролювала 37,9% українського ринку.

Упритул наблизився до конкурента, і навіть обігнав його на 0,1%, питомий український виробник ЗАТ «Оболонь», його частка на внутрішньому ринку за підсумками 2010 року становила 29,5%. При цьому компанія є найбільшим експортером українського пива – 81,7% національного пивного експорту припадає на її частку. Найбільш популярними брендами компанії на ринку є «Hike», «Pils», «Колекція Зібберта», «Оболонь», «Десант».

На третьому місці з великим відривом від лідерів розташувалася ще одна іноземна компанія – «В.В.Н.», що належить до найбільших гравців на європейському ринку пива. В Україні вона володіє 99,6% ВАТ «Львівська броварня» й 91,7% ВАТ «Славутич», куди входить «Запорізький пивобезалкогольний комбінат» і «Київський пивоварний завод». Частка «В.В.Н.» на українському ринку у 2010 році становила 16,8%. Компанія просуває бренди «Tuborg Green», «Балтика», «Славутич», «Львівське», «Арсенал».

Четвертий великий гравець – виробник ЗАТ «Сармат» із часткою ринку 9,8%. На сьогодні у пивну групу «Сармат» входять п'ять заводів: ЗАТ «Дніпропетровський пивоварний завод «Дніпро» (99,9%), ВАТ «Пивобезалкогольний комбінат «Крим» (93,98%), ВАТ «Луганський пивоварний завод» (90,6%), ЗАТ «Фірма «Полтавпиво» (90,5%) і ЗАТ «Київський пивзавод № 1» (77,26%). На українському ринку найпопулярнішими брендами ЗАТ «Сармат» є «Сармат» і «Дніпро» [13].

Підсумовуючи наше дослідження, хочемо зазначити, що аналіз впливу чинників зовнішнього середовища є процесом, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні відносно підприємства чинники, аби визначити можливість і загрози та передбачити чимало того, що залишається прихованим, що може стати раптовим несподіваним ударом по інтересах підприємства, виявити складності видимих умов, створених зовнішнім оточенням.

Тільки детальний аналіз середовища, що вимагає уважного відстежування процесів, дозволяє бути упевненим у своєму майбутньому і контролювати його вплив на поточну діяльність. Усе це говорить про те, що підприємство повинно постійно й уважно стежити за всіма змінами оточення, використовуючи для цього сучасні методи і прийоми.

Список літератури

1. Антонов, О. М. Пивоварна промисловість України: передумови кризи чи зростання [Текст] / О. М. Антонов // Україна Молода. – 2011. – № 2. – С. 89-91.
2. Ареф'єва, О. В. Економічна стійкість підприємства : сутність, складові та заходи її забезпечення [Текст] / О. В. Ареф'єва, Д. М. Гординська // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 8. – С. 83-91.
3. Артимонова, І. В. Концепція маркетинг-міксу як основа програмно-цільового підходу до організації маркетингової діяльності підприємства [Текст] / І. В. Артимонова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 4. – С. 94-101.
4. Баранівська, Х. З. Функціональний підхід до управління економічною стійкістю підприємства [Текст] / Х. З. Баранівська, Є. С. Барвінські, Р. В. Фецура // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. пр. – 2011. – № 19. – С. 140-150.
5. Бурцева, Т. Маркетинговий аналіз потенційних можливостей підприємства [Текст] / Т. Бурцева, Н. Ніконова // Маркетинг. – 2009. – № 2. – С. 26-35.
6. Володенков, С. В. Застосування SWOT-аналізу політичного іміджу в аспекті побудови стратегічної іміджевої концепції [Текст] / С. В. Володенков // Вісник Московського університету. Серія 12. Політичні науки : науковий журн. – 2010. – № 2. – С. 17-35.
7. Гаспарян, А. А. Пивна діжка не бездонна [Текст] / А. А. Гаспарян // Бізнес. – 2010. – № 5. – 25 с.
8. Даценко, Г. В. Чинники зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища підприємств безпосереднього і непрямого впливу [Текст] / Г. В. Даценко // Вісник Хмельницького національного університету. – Економічні науки. – 2010. – № 6. – С. 198-202.
9. Ляшенко, А. Х. Організаційні засади управління маркетинговою діяльністю підприємства [Текст] / А. Х. Ляшенко // Держава та регіони : Економіка та підприємництво. – 2012. – № 6. – С. 110-113.
10. Корінев, В. Л. Оцінювання та планування фінансової діяльності підприємства [Текст] / В. Л. Корінев // Держава та регіони :

Економіка та підприємництво. – 2011. – № 4. – С. 142-146.

11. Сізов, В. Стратегічний аналіз зовнішньої та внутрішньої середовища підприємства [Текст] / В. Сізов // Альма матер : Вісник вищої школи . М. : Рос. ун-т дружби народів. – 2009. – № 9. – С. 16-21.
12. Тарасюк, М. В. Моніторинг зовнішнього середовища в контролінгу торговельної мережі [Текст] / М. В. Тарасюк // Інвестиції : практика та досвід. – 2010. – № 20. – С. 27-31.
13. «Опілля» – класика хмільного напою [Електронний ресурс] / М. Гамаль. – Режим доступу: <http://www.harchovyk.com/content/detail/442>

РЕЗЮМЕ

Берницькая Дария

Стратегический анализ внешней среды предприятия методом PEST / STEP анализа

В статье рассмотрено влияние факторов внешней среды могут влиять на деятельность предприятия. Определены (описано) угрозы и возможности, которые может нести каждая группа факторов внешней среды на деятельность предприятия

RESUME

Dariya Bernyts'ka

Strategic analysis of the external environment of the enterprise by PEST / STEP analysis

The article deals with the influence of environmental factors that may affect the company. There have been defined the threats and opportunities of each group of environmental factors on the activity of the company.

Стаття надійшла до редакції 1.11.2012 р.