

МЕХАНІЗМ АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті запропоновано визначення аналізу стратегічного потенціалу торговельного підприємства. Розроблено механізм аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу торговельного підприємства, який містить такі елементи: об'єкт, предмет, вимоги, принципи, мету, завдання, етапи, структуру, функції, методологію.

The determination of strategic potential of trade enterprise analysis is offered in the article. The mechanism of external strategic potential of trade enterprise analysis, which contains the followings elements: object, requirements, principles, purposes, task, stages, structure, functions, methodology is developed.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах невизначеності та швидких змін зовнішнього середовища аналіз зовнішнього стратегічного потенціалу є обов'язковим елементом процесу управління стратегічним потенціалом торговельного підприємства. Увагу дослідників в галузі стратегічного менеджменту стосовно конкурентних переваг та успіху підприємства, сконцентровану у 60-ті роки ХХ сторіччя на питаннях аналізу внутрішніх чинників (Penrose, 1959), в 90-і роки, з появою ресурсного підходу до стратегії (RBV), вже було сфокусовано на зв'язках між стратегією підприємства та зовнішнім середовищем [1].

Однак, на думку Н. Фосса, ресурсний підхід теж не є кінцевим, оскільки у навколишньому середовищі існує велика кількість прихованих резервів та джерел конкурентних переваг, необхідних для досягнення стратегічних цілей (фактично мова йде про стратегічний потенціал) [2, с.307]. Дж. Барні, Р. Санчес, Дж. Тісс, Г. Хемел, К. К. Прахалад вважають, що в умовах постійних швидких змін навколишнього середовища саме потенціал підприємства, тобто можливості його дій, є більш обґрунтованою базою для розробки стратегії ніж потреби, які підприємство здатне задовольнити [3, с.101; 4, с.294; 5, с.1321; 6, с.111]. Тобто, в умовах сьогодення, проблема аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу підприємства є актуальною та недостатньо дослідженою в стратегічному менеджменті.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Питанням організації та методології стратегічного аналізу, аналізу впливу чинників зовнішнього середовища на досягнення стратегічних цілей підприємства та використання результатів такого аналізу в процесі стратегічного планування та управління підприємством присвячено праці багатьох зарубіжних і вітчизняних учених, серед яких варто виділити: І. Ансоффа [7, с.416], Д. В. Аругюнову [8, с.122], В. Баранчєєва [9], М. С. Барахоеву [10, с.71–74], С. Вінтера [11, с.991–995], Л. Волкову [12], Н. М. Гаркушу [13], А. М. Гершун [14], І. В. Коцаря [15, с.95–96], Ю. А. Кулікова [16, с.33–37], В. А. Лубкова [17, с.46–51], Л. С. Шеховцеву [18, с.36–44] та інших. В працях зазначених авторів визначені підходи до трактування поняття стратегічного аналізу, його сутності та місця в процесі стратегічного управління підприємством. Автори пропонують різну структуру стратегічного аналізу, етапи та методи його проведення на підприємстві, тобто тільки окремі елементи механізму стратегічного аналізу.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. На сьогодні в працях провідних вчених, які займаються проблемами стратегічного аналізу, відсутній зв'язок між таким аналізом та аналізом стратегічного потенціалу підприємства, немає визначення аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу, не розроблено цілісний механізм аналізу зовнішнього

стратегічного потенціалу торговельного підприємства, не визначено його місце та роль в системі управління стратегічним потенціалом та стратегічного управління підприємством взагалі.

Постановка завдання. Метою статті є уточнення визначення аналізу стратегічного потенціалу торговельного підприємства та розробка механізму аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу торговельного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процес стратегічного управління підприємством в умовах невизначеності та швидких змін чинників зовнішнього середовища потребує прийняття стратегічних рішень і визначення стратегічних цілей підприємства на підставі стратегічного аналізу. Оскільки процес управління стратегічним потенціалом торговельного підприємства є частиною процесу стратегічного управління підприємством, то підґрунтям для здійснення аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу повинна бути теорія і методологія стратегічного аналізу.

Стосовно визначення стратегічного аналізу, його значення та місця в процесі стратегічного управління підприємством, автори економічної літератури дотримуються різних наукових позицій. Так, на думку Н. М. Гаркуші, стратегічний аналіз – це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, що можуть мати вплив на економічне положення підприємства в перспективі, а також шляхів досягнення цілей підприємства [13]; В. Баранчєєв розуміє стратегічний аналіз як вивчення оточення підприємства [9]; Д. В. Арутюнова розподіляє стратегічний аналіз на аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства [8, с.124]; С. Вінтер розуміє стратегічний аналіз як аналіз ресурсів і можливостей підприємства з точки зору створення стійких конкурентних переваг [11, с.992]; А. М. Гершун вважає, що стратегічний аналіз допомагає розробляти стратегічні рішення, які забезпечують алгоритми взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем в короткостроковій та довгостроковій перспективі, розкрити його загрози та можливості [14]; М. С. Барахоева розглядає стратегічний аналіз як один із різновидів управлінського аналізу, що дозволяє приймати рішення, спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства [10, с.71].

Узагальнення думок авторів та основних положень теорії стратегічного управління і концепції управління стратегічним потенціалом торговельного підприємства дозволяє запропонувати таке визначення.

Аналіз стратегічного потенціалу торговельного підприємства – це елемент стратегічного аналізу, що містить аналіз зовнішнього і внутрішнього потенціалу, допомагає розробляти стратегії і підтримувати стратегічний потенціал на рівні, необхідному для досягнення стратегічних цілей.

Механізм аналізу стратегічного потенціалу торговельного підприємства містить об'єкт, предмет, вимоги, принципи, мету, завдання, етапи, структуру, функції, методологію (рис. 1).

Об'єктом аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу торговельного підприємства є чинники зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу, що визначають цілі та стратегії його розвитку.

Предметом аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу є можливості зовнішнього середовища, тобто зовнішній макро- і мікропотенціал торговельного підприємства та рівень їх використання для досягнення стратегічних цілей.

Високий динамізм зміни чинників зовнішнього середовища висуває до аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу підприємства такі вимоги: аналіз повинен охоплювати всі елементи зовнішнього макро- та мікропотенціалу підприємства; аналіз повинен бути системним, тобто розглядати зовнішній стратегічний потенціал як єдину систему взаємопов'язаних елементів; в процесі аналізу варто розглядати не тільки тимчасовий, але й майбутній зовнішній потенціал підприємства [7, с.212], при цьому період, на який здійснюється прогноз, повинен співпадати з періодом досягнення стратегічних цілей; аналіз повинен бути спрямованим на визначення показників, що сприятимуть прийняттю рішень щодо досягнення стратегічних цілей торговельного підприємства; аналіз повинен

здійснюватися безперервно щоб забезпечити відображення швидких змін зовнішнього середовища; аналіз повинен бути ефективним, тобто витрати на його проведення не повинні перебільшувати доходи від впровадження його результатів.



Рис. 1. Механізм аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу підприємства (розроблено автором)

Аналіз повинен бути гнучким, тобто, використовувати для різних чинників зовнішнього середовища різні методи [1]; аналіз повинен послідовно розглядати спочатку чинники зовнішнього макропотенціалу, потім – мікропотенціалу; результати аналізу повинні бути формалізовані в систему чинників, яка надасть можливість використовувати їх в процесі управління стратегічним потенціалом торговельного підприємства; у процесі аналізу стратегічного потенціалу повинні використовуватися науково-обґрунтовані методи досліджень.

Визначені вимоги до аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу торговельного підприємства обумовлюють використання в процесі проведення аналізу принципів комплексності, системності, хронологічності, цілеспрямованості, безперервності, ефективності, гнучкості, послідовності, формалізованості, науковості.

Взаємозв'язок завдань і принципів аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Взаємозв'язок вимог і принципів аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу торговельного підприємства

Вимоги до аналізу	Принципи аналізу
Аналіз повинен охоплювати всі елементи зовнішнього макро- і мікропотенціалу підприємства.	комплексності
Аналіз повинен бути системним, тобто розглядати зовнішній стратегічний потенціал як єдину систему взаємопов'язаних елементів.	системності
У процесі аналізу слід розглядати не тільки тимчасовий, але й майбутній зовнішній потенціал підприємства.	хронологічності
Аналіз повинен бути спрямованим на визначення показників, що сприятимуть прийняттю рішень щодо досягнення стратегічних цілей торговельного підприємства.	цілеспрямованості
Аналіз повинен здійснюватися безперервно щоб забезпечити відображення швидких змін зовнішнього середовища.	безперервності
Аналіз повинен бути ефективним, тобто витрати на його проведення не повинні перебільшувати доходи від впровадження його результатів.	ефективності
Аналіз повинен бути гнучким, тобто використовувати для різних чинників зовнішнього середовища різні методи.	гнучкості
Аналіз повинен послідовно розглядати спочатку чинники зовнішнього макропотенціалу, потім – мікропотенціалу.	послідовності
Результати аналізу повинні бути формалізовані в систему чинників, яка надасть можливість використовувати їх в процесі управління стратегічним потенціалом торговельного підприємства.	формалізованості
У процесі аналізу стратегічного потенціалу повинні використовуватися науково-обґрунтовані методи досліджень.	науковості

Метою аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу торговельного підприємства є спостереження та аналіз чинників зовнішнього середовища і тенденцій їх зміни для оцінки зовнішнього стратегічного потенціалу та рівня його використання.

Завдання аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу підприємства з одного боку, аналогічні завданням класичного стратегічного аналізу, що визначені в економічній літературі з питань стратегічного управління, таким, як оцінка впливу чинників зовнішнього середовища на стратегії підприємства [12]; розробка на підставі стратегічного аналізу стратегічного плану підприємства [17, с.47]; оцінка стратегічного клімату функціонування підприємства (стратегічних умов, що створюються зовнішнім

середовищем) [15, с.95]; визначення конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства [16, с.33, 18, с.42]; всебічна підтримка прийняття стратегічних рішень на підприємстві [13].

З іншого боку завдання аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу підприємства мають свої особливості, обумовлені концепцією і архітектурою управління стратегічним потенціалом.

Тому до завдань аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу торговельного підприємства варто віднести:

1. Спостереження і аналіз чинників зовнішнього середовища підприємства непрямого впливу з метою виявлення тенденцій їх зміни та визначення зовнішнього стратегічного макропотенціалу підприємства.
2. Спостереження і аналіз чинників зовнішнього середовища прямого впливу з метою визначення ринкового, конкурентного, посередницького, постачальницького та контактного потенціалу підприємства.
3. Визначення показників ступеня використання макро- і мікропотенціалу підприємства.
4. Визначення на підставі аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу стратегічних цілей торговельного підприємства.

Визначені завдання обумовлюють такі етапи проведення аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу торговельного підприємства:

1. Стратегічні спостереження.
2. Аналіз макропотенціалу торговельного підприємства.
3. Аналіз мікропотенціалу торговельного підприємства.
4. Визначення стратегічних цілей торговельного підприємства.

До функцій аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу торговельного підприємства належать: аналітична, що полягає в аналізі чинників зовнішнього середовища підприємства і виявленні тенденцій їх зміни; цільова, що полягає у формуванні та коректуванні стратегічних цілей підприємства на підставі результатів аналізу і визначення ступеня використання зовнішнього стратегічного потенціалу; контролююча, що полягає в контролі за відповідністю стратегічних цілей і стратегій, що реалізує торговельне підприємство, його зовнішньому стратегічному потенціалу; стимулююча полягає в стимулюванні зростання ступеню використання зовнішнього стратегічного потенціалу торговельного підприємства для реалізації стратегій зростання.

Методологія аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу торговельного підприємства містить:

- методологію проведення стратегічних спостережень: методи отримання інформації, інформаційні технології, методи прогнозування;
- методологію аналізу макропотенціалу торговельного підприємства;
- методологію аналізу мікропотенціалу торговельного підприємства;
- методологію визначення стратегічних цілей торговельного підприємства.

Висновки і перспективи подальших розробок. Таким чином, управління стратегічним потенціалом торговельного підприємства входить у процес стратегічного управління підприємством і базується на проведенні аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу. У статті запропоновано визначення аналізу стратегічного потенціалу торговельного підприємства як елемента стратегічного аналізу, що містить аналіз зовнішнього і внутрішнього потенціалу, допомагає розробляти стратегії та підтримувати стратегічний потенціал на рівні, необхідному для досягнення стратегічних цілей. Також розроблено механізм аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу торговельного підприємства, який містить наступні елементи: об'єкт, предмет, вимоги, принципи, мету, завдання, етапи, структуру, функції, методологію, описані визначення і структура елементів запропонованого механізму.

Серед напрямків подальших розробок варто виділити розробку та удосконалення

методології проведення стратегічних спостережень, аналізу макро- і мікропотенціалу торговельного підприємства, методології визначення стратегічних цілей на підставі проведеного аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу.

Список використаної літератури

1. Бек Н. Н. Динамический стратегический анализ: ориентация на устойчивость конкурентного преимущества компании в условиях динамизма и глобализации рынков [Электронный ресурс] / Н. Н. Бек, А. Е. Сарычев. – М., ГУ-ВШЭ РФ. – 2013. – Режим доступа: <http://beknad@mail.ru>.
2. Foss Nicolai J. Scientific progress in strategic management: the case of the resource-based view / Nicolai J. Foss // *International Journal of Learning and Intellectual Capital (IJLIC)*. – 2007. – Vol. 4, Issue 1/2 Special Issue on Twenty Years After The Resource-Based Theory of the Firm: New Challenges. – pp. 302–324.
3. Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage / J. B. Barney // *Journal of Management*. – 1991. – 17 (1). – pp. 99–120.
4. Sanchez R. The new strategy management: organization, competition, and competence / R. Sanchez, A. Heene. – John Wiley & Sons, Inc., 2004. – 516 p.
5. Teece David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance / David J. Teece // *Strategic Management Journal*. – 2007. – Vol. 28. – pp. 1319–1350.
6. Хамел Г. Конкурируя за будущее: создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К. Прахалад; [пер. с англ.]. – М.: Олимп-Бизнес, 2002. – 288 с.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
8. Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент: учеб. пособ. / Д. В. Арутюнова. – Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
9. Баранчев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация [Электронный ресурс] / В. Баранчев // *Проблемы теории и практики управления*. – № 5 (98). – 2013. – Режим доступа: http://vasilieva.narod.ru/ptpu/16_5_98.htm.
10. Барахоева М. С. Теоретические аспекты стратегического анализа затрат на производство и себестоимости продукции, работ, услуг / М. С. Барахоева // *Фундаментальные исследования*. – 2005. – № 1. – С. 71–74.
11. Winter S. G. Understanding dynamic capabilities. / S. G. Winter // *Strategic Management Journal*. – 2003. – Vol. 10. – pp. 991–995.
12. Волкова Л. Стратегический анализ [Электронный ресурс] // Л. Волкова. – Режим доступа: <http://m-arket.narod.ru/StrAn.html>.
13. Гаркуша Н. М. Модели и методы принятия решений в анализе и аудите [Электронный ресурс] / Н. М. Гаркуша. – Режим доступа: <http://uchebnikionline.ru>.
14. 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>.
15. Коцарь И. В. Процедура формирования стратегии развития предприятия / И. В. Коцарь // *Современные наукоемкие технологии*. – 2006. – № 1. – С. 95–96.
16. Куликов Ю. А. Инструменты управления организациями / Ю. А. Куликов // *Менеджмент в России и за рубежом*. – 2007. – № 6. – С. 33–37.
17. Лубков В. А. Объект и этапы стратегического анализа организации / В. А. Лубков // *Российское предпринимательство*. – 2013. – № 8 (230). – С. 46–51.
18. Шеховцева Л. С. О некоторых понятиях стратегического управления / Л. С. Шеховцева // *Менеджмент в России и за рубежом*. – № 6. – 2002. – С. 36–44.

Стаття надійшла до редакції 17.01.2014.