
МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 339

О. Д. Лук'яненко, к. е. н., доцент,
О. М. Пісна, здобувач**МОДЕЛІ АНАЛІЗУ СЕРЕДОВИЩА БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ ТНК**

Анотація. В статті досліджено еволюцію системного вивчення зовнішнього середовища бізнес-діяльності ТНК. Узагальнено найбільш розповсюджені та застосовувані моделі аналізу середовища. Обґрунтовано оптимальний підхід до вивчення сучасного турбулентного бізнес-середовища.

Ключові слова: модель аналізу; міжнародне бізнес-середовище; транснаціональна корпорація.

О. Д. Лукьяненко, к. э. н., доцент,
О. Н. Писна, соискатель**МОДЕЛИ АНАЛИЗА СРЕДЫ БИЗНЕС-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТНК**

Аннотация. В статье исследована эволюция системного изучения внешней среды бизнес-деятельности ТНК. Обобщены наиболее распространенные и применяемые модели анализа среды. Обоснован оптимальный подход к изучению современной турбулентной бизнес-среды.

Ключевые слова: модель анализа; международная бизнес-среда; транснациональная корпорация.

O. D. Lukianenko, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
O. M. Pisna, Applicant**THE MODELS OF ANALYSIS OF A TNC BUSINESS-ENVIRONMENT**

Abstract. In the article the evolution of the systematic study of TNCs business environment are given. The most commonly used models and analysis of the environment are overviewed. The optimal approach to the study of the contemporary turbulent environment are grounded.

Keywords: analysis model; international business environment; transnational corporation.

Постановка проблеми. Сучасні турбулентні умови розвитку зовнішнього бізнес-середовища вимагають від ТНК постійного його моніторингу та аналізу. Проте в економічній науці існує значна кількість концепцій та підходів щодо логіки та методів вивчення міжнародного середовища бізнес-діяльності корпорацій. Саме тому ми вважаємо за необхідне виокремити найбільш застосовувані моделі та визначити їх особливості.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Системними дослідженнями структури і методів аналізу міжнародного бізнес-середовища займалися ряд науковців, серед яких Ф. С. Акілляр, І. Ансофф, Ф. Э. Каст, Дж. Э. Розенвейг, Є. Панченко, А. Старостіна, Т. Циганкова, О. Євдоchenko та ряд інших. На кожному етапі розвитку такі дослідження поповнювалися новими методиками та технологіями, розвиваючи існуючі концепції.

Метою даної статті є узагальнення найбільш розповсюджених та застосовуваних моделей аналізу середовища бізнес-діяльності ТНК та обґрунтування оптимального підходу до його вивчення.

Виклад основного матеріалу. Системне дослідження зовнішнього середовища розпочалося в середині 1960-х. До цього ділове оточення вивчалось лише з метою економічних прогнозів. Перші систематизовані дослідження середовища функціонування компаній провів Ф. С. Акілляр у 1967 р. У цьому, тепер уже класичному, дослідженні процес вивчення середовища сформувався у

МЕНЕДЖМЕНТ

початкову концепцію [1, с. 293–307]. Ф. С. Акілляр дійшов висновку, що процес та методи дослідження середовища функціонування фірми необхідно систематизувати. Науковцем було запропоновано три моделі вивчення середовища: нерегулярна, періодична та постійна. Нерегулярна модель засновувалася на дослідженні криз, що виникають в середовищі, і характерна для компаній, де культура стратегічного планування не дуже добре сформована. Такі компанії зосереджені на пошуку рішень короткострокових проблем. При цьому прогнозування майбутніх змін даного середовища увага майже не приділяється. Періодична модель більш систематизована, прогресивна й застосовуються різні види аналізу даних. Вона спрямована на періодичне (регулярне) вивчення мікросередовища і деяких елементів макрооточення й орієнтована на майбутнє. Постійна ж модель акцентується на безперервному вивченні середовища функціонування фірми. Вона базується на досвіді використання маркетингових технологій, інформація для аналізу збирається постійно, модель орієнтується на довгострокову перспективу.

В свою чергу, І. Ансофф пропонує стратегічний підхід, спрямований на стратегічні орієнтири, а не на традиційні елементи оточення. Його основою є постійний моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища фірми [1, с. 310-322]. Метою стратегічного аналізу міжнародного бізнес-середовища є виявлення поточного і перспективного стану його складових, тенденцій зміни чинників, можливостей і загроз підприємства на основі експертних оцінок. Вибір конкретного методу аналізу зумовлений рівнем нестабільності зовнішнього середовища, цілями дослідження, можливостями інформаційного забезпечення, ступенем підготовленості експертів тощо [2].

З кінця 70-х – початку 80-х років і теоретики, і практики почали приділяти значну увагу дослідженню середовищних чинників. Так, вже в 1983 році за даними американських дослідників 73% великих компаній США здійснювали постійний і повний моніторинг середовища; а решта – 27% - робили це час від часу [3, с. 107–116].

Елементний склад зовнішнього середовища можна охарактеризувати за двома групами факторів: прямого та опосередкованого впливу на середовище. Середовище прямого впливу включає фактори, які безпосередньо впливають на діяльність компанії і, у свою чергу, відчувають прямий вплив її діяльності: державне регулювання, трудові ресурси, споживачі та конкуренти, постачальники. Середовище опосередкованого впливу включає фактори, які можуть прямо не впливати на бізнес, а саме стан економіки, науково-технічний прогрес, соціально-культурні та політичні зміни в суспільстві, природно-географічні та демографічні показники [4, с. 10–16].

Крім аспектів та категорій-характеристик, окремі науковці виділяють певні властивості середовища бізнесу, а саме: взаємозалежність та взаємовплив різних факторів; складність та значна кількість факторів, на які компанія має реагувати; динамічність розвитку; невизначеність (відносна кількість інформації про середовище та її неточність) [4, с. 5–23].

Сьогодні для аналізу бізнес-середовища застосовуються різноманітні моделі та методики, більшість із яких базуються на експертних оцінках і виконанні певної послідовності етапів: вибір об'єкта аналізу (підприємство, структурний підрозділ, бізнес-середовище); обґрунтування критеріїв і формування групи експертів; розроблення формату для аналізу та його заповнення; підготовка результатного аналізу та використання в процесі стратегічного й тактичного планування; оцінювання результатів виконання запланованих дій [5].

Більшість науковців зосереджують свою увагу на аналізі основних та таких, що найбільш впливають на діяльність компанії, структурних елементів середовища, а саме: економіка, політика, культура, технології, демографія, соціальна сфера. Проте для більш глибокого розуміння впливу середовища на розробку як зовнішньоекономічної стратегії держави, так і стратегії компанії, слід брати до уваги і такі параметри середовища, як контроль з боку суб'єкта, складність умов середовища, межі його дослідження та вплив чинників [6, с. 40–41]. Результатом ефективного дослідження міжнародного бізнес-середовища є: підвищення поінформованості менеджера про зміни в навколишньому середовищі; більш ефективне стратегічне планування і прийняття рішень; підвищення ефективності у справах, що стосуються урядових і законодавчих питань; більш обґрунтований і глибокий аналіз галузі і ринку; поліпшення результатів бізнесу фірми за кордоном; поліпшення розподілу ресурсів [7, с. 149].

МЕНЕДЖМЕНТ

В залежності від особливостей ринку, цілей дослідження розрізняють декілька підходів до визначення системи факторів аналізу бізнес-середовища. Як правило, ці підходи охоплюють комплекс проблем та питань, на які необхідно звернути увагу, аналізуючи певну складову середовища.

В той же час, найбільш розповсюдженим є представлення бізнес-оточення як сукупності факторів природно-географічного, економічного, технічного, політико-правового, екологічного, соціально-культурного, демографічного характеру тощо [8, с. 5-19]. Інші зарубіжні та вітчизняні вчені приділяють менше уваги конкретизації факторів аналізу зовнішнього середовища, тому з метою ідентифікації тих чинників макросередовища, які суттєво впливають або можуть вплинути на діяльність компанії на ринку, використовуючи моделі PEST чи SLEPT аналізу. (P – political – вивчення політико-правового клімату та його впливу на розвиток бізнесу; E – economic – аналіз економічних факторів діяльності; S – social/cultural – дослідження соціально-культурного середовища; T – technological – технологічні чинники розвитку бізнесу; L – legal – дослідження елементів правового середовища).

Модель PEST аналізу розповсюджена в країнах із слабозрозвинутою або перехідною економікою, де на першому місці впливові фактори політики й економіки. Форма STEP-аналізу використовується у країнах з розвинутою економікою та стабільною політичною ситуацією, де пріоритетними є фактори соціальні й технологічні. Такі варіанти стратегічного аналізу макросередовища підприємства проводяться за двома формами, а саме простої чотиріпольної та табличної матриці. За першим методичним підходом PEST (STEP)-аналіз реалізується за типовими етапами та відображає на чотирьох полях вплив чотирьох компонент та їхніх чинників на діяльність підприємства в зовнішньому середовищі. До переваг методики віднесено простоту заповнення, відсутність обмежень за кількістю чинників, що самостійно вибираються й оцінюються експертами, до проблем – відповідно складність формування результативної матриці через низький рівень формалізації аналізу, відсутність кількісного оцінювання чинників за важливістю, силою впливу, рейтингу в різних експертів тощо [9] (табл.1).

Подальший розвиток STEP-аналізу відбувається через введення п'ятої сили зовнішнього середовища, в результаті якого змінився на SLEPT (Social – соціальний, Legal – юридичний, Political – політичний, Technological - технологічний). Сьогодні концепцію вдосконалено та побудовано на основі семи сил під акронімом STEEPLE (Social – соціальні та культурні чинники, до яких належать мова, культура, ставлення людей і їхня поведінка тощо); (Technological – інновації в сфері економіки, технології продуктів та ін.); (Economic – економіка і конкуренція на ринку серед яких економічні цикли, інфляція, ціни на енергоносії та інвестиції); (Educational – освіта, навчання й працевлаштування); (Political – політичні чинники); (Legal – юридичні фактори); (Environmental protection – охорона навколишнього середовища) [9].

Деякі фактори оточення можуть отримати кількісну оцінку (рівень безробіття, відсоткові ставки, рівень доходів населення і т.д.). Для таких показників аналіз зводиться до встановлення їх динаміки та оцінки значущості цієї динаміки для вибору бізнес-стратегії. У випадках, коли кількісна оцінка неможлива, використовують експертні оцінки.

Останнім часом все більше економістів звертають увагу на етичні норми та культуру суспільства як результат цивілізаційного розвитку, наголошуючи, що саме вони відіграють важливу роль у формуванні та функціонуванні конкретної економічної системи, яка визначається, насамперед, мотивацією людини, технологією та правилами міжособистісних людських стосунків у процесі пошуку корисності [11, с. 6]. В сучасних умовах майже завжди до основних досліджуваних складових бізнес-середовища додають й екологічний аспект. Все більше уваги сьогодні приділяється природоохоронним заходам, ресурсозберігаючим технологіям, екологічно чистій продукції. Навіть у глобальному масштабі країни намагаються спільними економічними методами вирішити екологічні проблеми.

Для аналізу загроз і можливостей макросередовища використовується також модель аналізу ETOM (Environmental Threats and Opportunities Matrix – матриця загроз і можливостей зовнішнього середовища) методика проведення якого складається з етапів наведених вище, з урахуванням певних особливостей. По-перше, при розробленні таблиці аналізу ETOM оцінюються чинники за розширеною кількістю компонентів макросередовища, серед яких економічна, соці-

МЕНЕДЖМЕНТ

льно-культурна, демографічна, географічна, політико-правова, технологічна, конкурентна, природна. По-друге, кожен чинник аналізується з виявленням можливості чи загрози, вагомості, важливості та сукупного його впливу на стратегію підприємства. По-третє, остаточну таблицю рекомендується формувати на основі трьох найважливіших чинників макросередовища за результатами роботи кожного експерта [12]. Модель аналізу ЕТОМ дозволяє обґрунтувати реакцію конкретного підприємства на сукупну дію чинників і компонент макросередовища.

Таблиця 1

Модель PEST аналізу факторів макросередовища

<p>Політико-правові фактори:</p> <ul style="list-style-type: none"> • політичний клімат; • урядова стабільність; • національний суверенітет, безпека, добробут та престиж; • податкова політика та законодавство в цій сфері; • антимонопольне законодавство; • закони по охороні природного середовища; • регулювання зайнятості населення; • зовнішньоекономічне законодавство; • позиція держави по відношенню до іноземного капіталу; • неформальне втручання у бізнес, бойкоти, конфіскації; • профспілки та інші групи тиску (політичного, економічного і т.п.) 	<p>Економічні фактори:</p> <ul style="list-style-type: none"> • тенденції валового національного продукту; • стадії ділового циклу; • процентна ставка і курс національної валюти; • кількість грошей в обігу; • рівень інфляції, рівень безробіття; • контроль над цінами і заробітною платою; • ціни на енергоресурси; • інвестиційна політика; • показники зовнішньоекономічної діяльності, стан платіжного балансу та позиції в міжнародних рейтингах; • участь в міжнародних економічних організаціях та інш.
<p>Соціально-культурні фактори:</p> <ul style="list-style-type: none"> • освіта; • мова, релігія, традиції та заборони; • стиль життя, звичаї і звички цінності та ставлення до часу; • технологічна та матеріальна культури; • демографічна структура населення; • організація суспільства (соціальні інститути, соціальні прошарки, соціальна мобільність населення); • соціальні стандарти; • система громадянства; • активність споживачів; • референтні групи 	<p>Технологічні фактори:</p> <ul style="list-style-type: none"> • витрати на НДДКР з різних джерел; • відсоток високотехнологічних товарів у експорті; • державна політика в галузі НТП; • захист прав на об'єкти інтелектуальної власності; • нові продукти (швидкість оновлення, джерело ідей) та інш.

Джерело: складено та доповнено на основі [10]

Модель QUEST-аналізу (Quick Environmental Shanning Technique – техніка швидкого сканування зовнішнього середовища) дозволяє ліквідувати цей недолік, оскільки передбачає оцінювання імовірності появи чинників і розроблення відповідних програмних дій. Перший етап аналізу в моделі QUEST співпадає з етапами інших методів стратегічного аналізу. Потім здійснюється вибір надзвичайних чинників макросередовища на підставі рейтингу. Кількість чинників обмежується п'ятьма, оскільки велика їх кількість ускладнює аналіз. Результатна таблиця QUEST-аналізу містить оцінку імовірності прояву чинника та взаємозв'язку й взаємовпливу інших. Таке дозволяє більш урівноважено розробляти програми дій з урахуванням впливу макросередовища на діяльність підприємства [12–13].

Однією з поширених моделей аналізу бізнес-середовища є SWOT-аналіз, застосування якого дозволяє систематизувати дані про підприємство та його ринкові позиції, а також отримати узагальнену інформацію щодо його сильних та слабких сторін, можливостей і загроз. Як результат, керівництво підприємства має можливість приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Особли-

МЕНЕДЖМЕНТ

вістю такого аналізу є те, що він заснований на рангуванні чинників зовнішнього та внутрішнього середовища з виокремленням критичних.

За результатами аналізу бізнес-середовища підприємства виявляється його значення і завдання в системі стратегічного управління підприємством, зокрема створення актуальної бази даних про зміни компонентів і чинників; завчасне попередження системи менеджменту про можливі події та ситуації; формування джерела розроблення прогнозів; оцінювання перспектив розвитку бізнесу; формування загальної «картини» економічного становища; обґрунтування вибору стратегічних управлінських рішень; оптимізація розподілу ресурсів тощо.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, найбільш розповсюдженими та такими, що найчастіше застосовуються, моделями аналізу бізнес-середовища є PEST та SLEPT аналіз, які дозволяють ідентифікувати ті чинники макросередовища, що суттєво впливають або можуть вплинути на діяльність компанії на міжнародних ринках. В даних моделях окремі фактори бізнес-оточення можуть отримати кількісну оцінку (рівень безробіття, відсоткові ставки, рівень доходів населення), тоді для таких показників аналіз зводиться до встановлення їх динаміки та оцінки її значущості для вибору бізнес-стратегії. У випадках, коли кількісна оцінка неможлива, використовують експертні оцінки. Сьогодні концепцію вдосконалено та побудовано на основі семи сил під акронімом STEEPLE-аналіз.

Для аналізу загроз і можливостей макросередовища використовується також модель ETOM, яка дозволяє обґрунтувати реакцію конкретної компанії на сукупну дію чинників і компонентів макросередовища, та QUEST-аналіз, яка передбачає оцінювання імовірності появи загрозливих чинників і розроблення відповідних програмних дій. SWOT-аналіз також застосовується і на сьогодні є найбільш використовуваним. Його застосування дозволяє систематизувати дані про підприємство та його ринкові позиції, а також отримати узагальнену інформацію щодо його сильних та слабких сторін, можливостей і загроз.

Література

1. Бейкер, М. Дж. Маркетинг – философия или функция? / Бейкер М. Дж. // Теория маркетинга / под ред. М.Бейкера. – СПб. : Питер, 2002. – С. 293-310.
2. Фроленко, О. М. Бізнес-середовище підприємства : методичні підходи до його стратегічного аналізу / О. М. Фроленко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 9 (136). – С. 145-150.
3. Diffenbach, J. Corporate Environmental Analysis and Large US Corporations / J. Diffenbach // Long Range Planning. – 1983. – Vol. 16. – № 3. – P. 107-116.
4. Грибов, В. Д. Основы бизнеса: учебное пособие для студентов / В. Д. Грибов. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 159 с.
5. John, D. Daniels. International Business: Environments and Operations / John D. Daniels, Ernest W. Ogram, Jr., Lee H. Raderbaugh. – Mass. : Addison-Wesley, 1976.
6. Циганкова, Т. М. Управління міжнародним маркетингом : навч. посібник / Т. М. Циганкова. – К. : КНЕУ, 2001. – 132 с.
7. Циганкова, Т. М. Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнес-технології : монографія / Т. М. Циганкова. – К. : КНЕУ, 2004. – 400 с.
8. Симионова, Н. Е. Методы анализа рынка / Н. Е. Симионова. – М. : Эксп. Бюро, 2000. – 128 с.
9. Полонець, В. Чи варто використовувати PEST- і SLEPT-аналізи у стратегічному маркетингу? / В. Полонець // Маркетинг в Україні. – 2006. – № 4. – С. 47-50.
10. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент : курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.
11. Роузфілд, Стивен. Порівнюємо економічні системи : культура, багатство та влада в XXI столітті / С. Роузфілд ; пер. В. Вишенська. – К. : К.І.С., 2005. – 370 с.
12. Гайдаенко, Т. А. Маркетинговое управление / Т. А. Гайдаенко. – М. : ЭКСМО, 2006. – 496 с.
13. Данько, Т. П. Количественные методы в маркетинге / Т. П. Данько, И. И. Скоробогатых. – СПб. : Питер, 2005. – 384 с.

References

1. Beyker, M. Dzh. (2002). *Marketing – philosophy or function?* [Marketing - Philosophy Or Function?]. SPb. : Pyter. [in Russian].
2. Frolenko, O. M. (2012). *Biznes-seredovyshe pidpryyemstva : Metodychni pidkhody do yoho stratehichnoho analizu* [Business environment of enterprise : methodical approaches to its strategic analysis]. *Zbirnyk Naukovykh Prats' Naukovodoslidnyy Ekonomichnyy Instytut «Formuvannya Rynkovykh Vidnosyn v Ukraini.*, 9(136), 145-150. [in Ukrainian].
3. Diffenbach, J. (1983). *Corporate Environmental Analysis and Large US Corporations*. *Long Range Planning*, 16(3), 107-116. [in English].

МЕНЕДЖМЕНТ

4. Gribov, V. (2000). *Osnovyi biznesa : Uchebnoe posobie dlya studentov* [Business Basics : A manual for students]. Moskva : Finansyi i statistika. [in Russian].
5. Daniels, J. D., Ogram, E. W., & Raderbaugh, L. H. (1976). *International Business : Environments and Operations*. Mass. : Addison-Wesley.
6. Tsyhankova, T. (2001). *"Upravlinnya mizhnarodnym marketynhom" : Navch. Posibnyk* ["Management of international marketing" : Training. manual]. Kyiv : KNEU. [in Ukrainian].
7. Tsyhankova, T. (2004). *Mizhnarodnyy marketynh : teoretychni modeli ta biznes-tekhnologiyi* [International marketing: theoretical model and business technologies]. Kyiv : KNEU. [in Ukrainian].
8. Simionova, N.E. (2000). *Metodyi analiza ryinka* [Market Analysis Methods]. M. : Eksp. Byuro. [in Russian].
9. Polonets', V. (2006). Chy varto vykorystovuvaty PEST- i SLEPT-analizi u stratehichnomu marketynhu? [Do necessary to use PEST- i SLEPT-analizes strategic marketing]. *Marketynh v Ukrayini*, 4, 47-50. [in Ukrainian].
10. Markova, V. D. & Kuznetsova, S. A. (1999). *Strategicheskyy menedzhment : Kurs lektsiy* [Strategic Management : Lectures]. M. : INFRA-M; Novosibirsk : Sibirskoe soglashenie. [in Russian].
11. Rosefield, S. (2005). *Compare the economic system*. K. : "KIS". [in English].
12. Gaydaenko, T.A. (2006). *Marketingovoe upravlenie* [Marketing management]. M. : EKSMO. [in Russian].
13. Danko, T. P. & Skorobogatyih, I. I. (2005). *Kolichestvennyie metody v marketing* [Quantitative Methods in Marketing]. SPb. : Piter. [in Russian].

Надійшла 21.10.2016

Бібліографічний опис для цитування :

Лук'яненко, О. Д. Моделі аналізу середовища бізнес-діяльності ТНК / О. Д. Лук'яненко, О. М. Пісна // Науковий вісник Полісся. – 2016. – № 4 (8), ч. 2. – С. 323-328.