

Н.І. Біляк, к.е.н., доц.

Львівський національний аграрний університет

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Обґрунтовано важливість та необхідність стратегічного аналізу зовнішнього середовища сільськогосподарських підприємств. Розглянуто основні елементи зовнішнього середовища. Особливу увагу приділено системі методів та прийомів аналізу макросередовища підприємства.

***Ключові слова:** стратегічний аналіз, зовнішнє середовище, макросередовище, методи аналізу макросередовища.*

Постановка проблеми. Немає жодних сумнівів, що сьогодні на функціонування сільськогосподарських підприємств суттєво впливає стан зовнішнього середовища, яке, в свою чергу, характеризується значним ступенем невизначеності та непередбачуваності. Зовнішнє середовище – це всі умови й фактори, які виникають у навколишньому середовищі підприємства, однак безпосередньо або опосередковано впливають або можуть вплинути на його діяльність. Ті підприємства, які постійно та комплексно досліджують своє оточення, не є здивовані появою нових перешкод та готові до їх подолання, вони менше піддаються стресам та кризам, а також застосовують творчий та креативний підхід щодо управління. Сигнали з оточення є підставою для раціонального планування майбутнього та вибору стратегії підприємством.

Потреба у прийнятті виважених, вчасних та доцільних управлінських рішень вимагає вмілого застосування якісно нових моделей та методів аналізу, які базуються на оцінці різноманітних зовнішніх чинників впливу на ефективне функціонування суб'єктів господарювання в сфері АПК. В таких умовах особливої актуальності набуває питання вмілого застосування методичного інструментарію стратегічного аналізу зовнішнього середовища як важливого елементу процесу стратегічного управління, а з тим і одного з чинників підвищення ефективності аграрного виробництва.

© Н.І. Біляк, 2014 **іджень та публікації.** Фундаментальні та прикладні теоретичні проблеми стратегічного управління та стратегічного аналізу розглядаються в працях провідних іноземних

вчених, таких як І.Ансофф, К.В. Гофер, П.Ф. Друкер, М.Е. Портер, К.Ендрюс, Дж.Куїні, Г.Мінцберг, А.Стрікленд, А.А. Томсон, Е.Чендлер, Б.Дж. Хендерсон, Р.А. Фатхутдінов та ін. Провідними вітчизняними науковцями також багато уваги приділяється проблемам вивченню методології стратегічного аналізу, які у своїх працях вивчають Т.В. Головка, П.Л. Гордієнко, М.І. Ковальчук, А.П. Наливайко, В.Д. Немцов, Л.Е. Довгань, З.С. Шершньова та ін. В свою чергу питання стратегічних аспектів розвитку сільського господарства висвітлювали у свої дослідженнях В.М. Нелеп, О.М. Онищенко, Б.Й. Пасхавер, П.Т. Саблук, О.М. Шпичак, В.Г. Андрійчук, М.В. Вихор, С.І. Дем'яненко, Д.Ф. Крисанов, В.В. Липчук, В.М. Трегобчук, М.Й. Хорунжий та ін.

Проте незважаючи на велику кількість теоретичних напрацювань в даній сфері, питання застосування методичних інструментів стратегічного аналізу зовнішнього середовища сільськогосподарських підприємств вимагає більш глибокого і комплексного дослідження.

Викладення основного матеріалу. Зовнішнє середовище підприємства у сучасній економічній літературі розглядається як складна, багаторівнева структура, елементи кожного рівня якої формуються під впливом специфічних факторів і по-різному впливають на діяльність підприємства [2, С. 76]. Стратегічний аналіз як сукупність дій діагностуючих суб'єктів господарювання в аграрній сфері вивчає їх системно. Оскільки для стратегічного аналізу, як сукупності методів аналізу, спрямованих на вивчення, оцінку та прогнозування майбутнього стану певного аграрного підприємства, важливо не тільки оцінити внутрішні чинники, які впливають на ефективність функціонування підприємства, а й зовнішні шанси і загрози, які можуть у майбутньому суттєво вплинути на результати діяльності.

На жаль, сьогодні багато керівників сільськогосподарських підприємств, як зрештою і підприємств інших галузей, не приділяють належної уваги аналізу зовнішнього середовища. Звичайно для них зручнішими та легшими для дослідження є чинники внутрішнього середовища, особливо з точки зору наявності необхідної інформації та доброго освоєння методів аналізу господарської діяльності підприємства, на які спирається оцінка внутрішнього середовища. Набагато важче здійснювати оцінку зовнішнього середовища, передусім через її високу вартість. Для аналізу зовнішнього середовища необхідна велика кількість зовнішньої інформації, збір якої вимагає значних затрат часу та коштів. Окрім того, методики оцінки зовнішнього середовища часто передбачають залучення

зовнішніх експертів та консультантів, а аналіз внутрішнього середовища можуть здійснювати безпосередньо працівники економічної служби підприємства.

Зрештою, серед провідних економістів аграрної сфери побутує думка, що підприємствам аграрної сфери, особливо малих форм господарювання, немає потреби здійснювати стратегічний аналіз та оцінку зовнішнього середовища, оскільки це прерогатива великих промислових підприємств. Для сільськогосподарських підприємств аналіз зовнішнього середовища доцільно проводити в тому випадку, якщо вони зорієнтовані на вивчення та досягнення загальних цілей функціонування підприємства, якщо їх діяльність базується на основі стратегічного планування або якщо вони зорієнтовані на функціональне управління. В цих випадках аналіз зовнішнього середовища є одним із інструментів вдосконалення системи управління підприємством.

Дослідження методів та прийомів аналізу зовнішнього середовища необхідно розпочати з виявлення його складових. Прийнято зовнішнє середовище розділяти на макросередовище та конкурентне середовище, яке ще називають ринковим або галузевим.

Макросередовище – це сукупність умов функціонування економічних суб'єктів, які виникають з того, що працює воно в певній країні та регіоні, в певних кліматичних умовах, у встановленому політичному та правовому полі тощо.

Особливістю макросередовища є те, що воно значною мірою визначає можливості функціонування та розвитку підприємства, однак підприємство не може змінювати ці умови, а може лише знати та передбачати певні явища та процеси в макросередовищі, а також пристосовуватися до змін у ньому та реагувати на них.

Макросередовище складається з таких основних елементів: економічне середовище; технологічне середовище; соціальне середовище; демографічне середовище; політичне середовище; правове середовище; міжнародне середовище [3, С. 32].

На перший погляд може здатися, що макросередовище є однаковим для всіх господарюючих суб'єктів у певній країні. За таких умов може здатися непотрібним аналіз макросередовища на рівні підприємства, а вистачало б загального макроекономічного аналізу. Насправді макросередовище створює для різних підприємств різні умови функціонування, які різняться залежно від регіону, галузі, розмірів, форм власності тих підприємств та інших чинників.

Наприклад, сільськогосподарські підприємства у Львівській та Черкаській областях, з однаковими розмірами та схожим

асортиментом продукції, по-різному будуть відчувати вплив макросередовища. Так, наближеність до границі дає сільськогосподарським підприємствам Львівщини можливість експорту продукції на ринки країн ЄС, а з іншого – створює загрозу щодо втрати внутрішнього ринку через входження в нього польського імпорту. Тому важливе значення для них відіграють міжнародні відносини з сусідньою країною, які можуть становити для них шанси або загрози. Високий рівень безробіття та низька заробітна плата на Черкащині зумовлюють менші витрати на оплату праці та дають можливість кращого добору працівників, хоча, з іншого боку, низький рівень життя негативно впливає на платоспроможний попит населення, а значна кількість сільського населення зумовлює зростання частки споживання сільськогосподарської продукції власного виробництва. Тому для таких підприємств серед чинників макросередовища більшої ваги мають демографічні чинники. Ситуація на таких підприємствах відрізняється також через різний вплив природного середовища, а разом з тим і якість ґрунтів, а також через різне відношення місцевої влади до підприємства, через існування різних місцевих організацій та фондів. Наголосимо, що з кожним роком керівництво вимушене враховувати все більшу кількість факторів зовнішнього середовища функціонування сільськогосподарських підприємств, які набувають глобального характеру.

До складу конкурентного або ринкового середовища підприємства входять всі суб'єкти господарювання, які вступають в ринкові з ним відносини. Це можуть бути постачальники, покупці, а також діючі та потенційні конкуренти.

Особливістю ринкового або конкурентного середовища є те, що між його елементами та підприємством існує зворотній зв'язок. Тобто дії суб'єктів конкурентного середовища можуть певним чином впливати на діяльність підприємства, однак і підприємство має важелі активного впливу на них.

Різний характер зв'язків, які поєднують підприємство з макросередовищем та конкурентним або ринковим середовищем спричинило виокремлення двох окремих етапів аналізу оточення, які характеризуються різним набором методів та прийомів дослідження.

Основою методології стратегічного аналізу макросередовища сільськогосподарських підприємств є діалектичний підхід, що дозволяє прослідкувати дію економічних законів і на цій основі встановити закономірності й тенденції розвитку явищ і процесів, а також форми їх прояву, дати аналіз існуючих суперечностей, способів

їх усунення, переходу від нижчого стану явища до вищого, розробити та уточнити систему категорій, які утворюють ті чи інші поняття і характеризують процес формування зовнішнього середовища і його вплив на функціонування підприємств.

Під час дослідження макросередовища функціонування сільськогосподарських підприємств використовуються також, загальнонаукові методи, зокрема аналіз і синтез, індукція і дедукція, абстрагування і конкретизація, моделювання, аналогія, системний аналіз. При формуванні теоретичних узагальнень і висновків використовуються такі теоретичні методи, як гіпотетичний, аксіоматичний, формалізація [1, С. 69].

Крім загальнонаукових методів, аналіз макросередовища використовує конкретно-наукові методи економічного аналізу, а саме сукупність прикладних методичних прийомів, які дозволяють проаналізувати стан та тенденції зміни певних явищ та процесів макросередовища. Серед таких прикладних інструментів особливо часто використовуються прийоми економіко-статистичного, економіко-математичного, розрахунково-конструктивного та графічного методів.

В теорії і практиці стратегічного управління та аналізу існує дві основні концепції аналізу макросередовища – це концепція багатократних можливостей та концепція сценаріїв.

Концепція багатократних можливостей опирається на одній версії стратегії розвитку. При цьому результати діяльності підприємств залежать від того, наскільки вчасно визначаються можливості та загрози зовнішнього середовища. Характерною особливістю аналізу є очікування обмежень розвитку, а процес формулювання стратегії ґрунтується не тільки на прогнозах, але й на формулюванні висновків про теперішні або потенційні зміни в середовищі.

Концепція сценаріїв полягає в формулюванні багатьох різних версій сценарію, який описує діяльність суб'єктів господарювання та стан оточення, в якому вони будуть функціонувати в майбутньому. При цьому, для кожного сценарію розвитку розробляються стратегії діяльності.

В рамках цих двох концепцій, аналіз макросередовища використовує такі основні методи стратегічного аналізу, як:

- екстраполяція трендів;
- GAP-аналіз або аналіз розриву;
- метод експертної оцінки;
- методи сценаріїв [3, С. 36].

Екстраполяція трендів або трендовий аналіз – це методика прогнозування макроекономічних показників, яка базується на вивченні тих фактів і явищ, які мали місце у минулому. Головна ідея полягає у побудові трендової лінії на основі економіко-статистичного аналізу минулих даних і подальшому екстраполюванні цієї лінії у майбутнє. Зазначимо, що існують певні обмеження щодо використання цього методу. По-перше, трендовий аналіз може інформувати про майбутній стан певних явищ та процесів лише у малих часових межах, при стабільному стані макросередовища з низьким рівнем невизначеності. По-друге, правильність та точність прогнозованих на основі трендового аналізу показників, залежить від правильного вибору функції, яка описуватиме їх зміну.

Аналіз розриву або GAP-аналіз – це один із методів стратегічного аналізу, розроблений вченими Стенфордського дослідницького інституту в Каліфорнії, який дозволяє вивчити стратегічне розходження між бажаним (чого підприємство хоче досягнути в своєму розвитку) і реальним (чого фактично може досягти підприємство, не змінюючи свою нинішню політику).

Для стратегічного аналізу макросередовища аналіз розриву використовується для вивчення відповідності існуючої стратегії та способів діяльності підприємства до умов середовища та прогнозами майбутніх змін у ньому.

В стратегічному аналізі може спостерігатися три види розриву між трендом, який спостерігається в середовищі та трендом відповідних процесів в середині підприємства:

- паралельність трендів, коли темпи зростання чинників зовнішнього середовища відповідають темпам зростання результатів діяльності підприємства;
- розрив надлишку, коли темп зростання внутрішніх показників є вищим, ніж темп зростання відповідних умов зовнішнього оточення;
- розрив недостачі, коли тренд внутрішнього процесу зростає повільніше, ніж тренд процесу в зовнішньому середовищі.

Зазначимо, що даний метод стратегічного аналізу може використовуватися як для аналізу макросередовища, так і для оцінки конкурентного середовища.

Ще одним важливим методом аналізу макросередовища є метод експертних оцінок, який передбачає врахування суб'єктивних думок експертів про майбутній стан зовнішнього середовища. Для методу експертних оцінок характерним є передбачення майбутнього на основі

знань, раціональних аргументів та інтуїції людей, яких вважають експертами в певній галузі.

Одним із найпоширеніших методів експертних оцінок є метод Дельфі, розроблений у 1963 році працівниками корпорації RAND Дж.Гордоном та О.Хелмером. Суть цього методу полягає в тому, щоб за допомогою серії послідовних дій домогтися максимального консенсусу при визначенні правильного рішення. Аналіз за допомогою методу Дельфі проводиться в кілька етапів, результати обробляються статистичними методами.

Базовим принципом методу є те, що деяка кількість незалежних експертів (часто не пов'язаних і не знайомих один з одним) краще оцінює і пророкує результат, ніж структурована група (колектив) особистостей. Дозволяє уникнути відкритих зіткнень між носіями протилежних позицій, тому виключає безпосередній контакт експертів між собою і, отже, груповий вплив, що виникає при спільній роботі і складається в пристосуванні до думки більшості. Дає можливість проводити опитування не збираючи експертів в одному місці (наприклад, за допомогою електронної пошти).

Основним і відносно простим інструментом аналізу чинників макросередовища є PEST-аналіз, який дозволяє знайти відповіді на питання: Які чинники є або можуть бути можливостями розвитку підприємства? Які чинники є або можуть бути загрозами розвитку підприємства? Як довго ці тренди будуть дієвими? Тобто, PEST-аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на діяльність підприємств, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу).

Даний метод був вперше запропонований для стратегічного аналізу у 1967 році професором Гарвардського університету Ф.Дж. Агіларом, який у своїй праці «Сканування бізнес-середовища» описував ETPS-аналіз (за чотирма основними елементами зовнішнього макросередовища E — economic environment (економічне середовище), T — technical environment (технічне середовище), P — political environment (політичне середовище) та S — social environment (соціальне середовище). Згодом у світовій економічній науці цей метод аналізу основних елементів макросередовища став називатися PEST-аналізом. Зазначимо також, що деякі автори пропонують додавати до переліку чинників, які розглядаються в процесі аналізу правові, екологічні, міжнародні та демографічні. Відповідно, від зміни складу аналізованих елементів та їх порядку змінюється і назва методу [4].

Аналізуючи політичне середовище в основному досліджують, в якій мірі уряд втручається в економіку. Серед основних політичних чинників, які впливають на функціонування суб'єктів господарювання слід назвати: рівень політичної стабільності; напрям розвитку політичної системи; силу лобістських груп; зовнішньоекономічна політика; фіскальна політика; важелі державного регулювання тощо. Економічні чинники містять темпи економічного зростання, темпи зростання інвестицій, процентні ставки, обмінні курси, доступність кредитів, рівень дефіциту бюджету і рівень інфляції. Ці фактори мають найбільший вплив на діяльність підприємства. Соціальні чинники характеризують соціокультурні та демографічні аспекти діяльності. Вони містять у собі темпи зростання населення, розподіл за віком, кар'єрні відносини, а також рівень освіченості та професійної підготовки населення, життєві цінності, традиції. Технологічні чинники містять технологічні аспекти, такі як автоматизація та комп'ютеризація, технологічні стимули та швидкість технологічних змін, наявність енергозберігаючих технологій, інновації та інфраструктурний розвиток тощо.

Суть аналізу полягає в оцінці тих явищ та процесів, які відносяться до перелічених вище елементів макросередовища, поряд із визначенням напрямку та сили їх впливу. При цьому, говорячи про спрямованість впливу, можемо виділити три тенденції, а саме: зростання, стабілізація та регрес. Щодо сили впливу, то вона зазвичай оцінюється за певною шкалою в балах, де позитивними значеннями позначені можливості подальшого розвитку, а негативними – загрози. Оцінку ступеня та напряму впливу можуть здійснювати як експертним шляхом, так і самостійно на підприємстві.

Зазначимо також, що кількість чинників макросередовища не повинна бути надто великою, оскільки це може розпорошити увагу від важливіших чинників та зосередити її на менш важливих. Для правильного виконання PEST-аналізу необхідно також визначити час дії визначених чинників. В працях присвячених даному питанню зазначено, що часові рамки залежать від галузі, в якій працює підприємство, але не можуть бути більше одного року [5].

Під час аналізу зовнішнього середовища широко використовується метод сценаріїв, який дозволяє оцінити найбільш ймовірний хід розвитку подій і явищ в макросередовищі та оцінити можливі наслідки їх для діяльності сільськогосподарських підприємств. Розроблені при цьому сценарії розвитку аналізованої ситуації дозволяють з тим чи іншим рівнем достовірності визначити можливі тенденції розвитку певних явищ чи процесів, взаємозв'язку між діючими факторами,

сформувати картину можливих станів, до яких може прийти ситуація під впливом тих чи інших впливів.

Серед методів побудови сценаріїв стратегічний аналіз зовнішнього середовища використовує:

- сценарії можливих явищ;
- сценарії симуляційні;
- сценарії стану оточення;
- сценарії процесів в оточенні.

Сценарій – це опис майбутніх обставин і шляхів, що ведуть до них. Виділяють сценарії оптимістичні, песимістичні та ймовірні (найбільш правильні). Звичайно стратегія підприємства ґрунтується на ймовірному сценарії, а два інших сценарії допомагають керівництву ідентифікувати фактори, що будуть мати важливе значення для подальшого розвитку.

Інформаційною базою для написання сценаріїв становлять дані отримані в результаті PEST-аналізу в окремих елементах макросередовища, а саме – чинники разом з напрямками впливу та оцінкою ступеня впливу їх на діяльність підприємства. Ці дані переносимо до окремих сценаріїв. Так, до оптимістичного сценарію переносимо тенденції тих чинників, які мають найбільший позитивний вплив на функціонування підприємства, до песимістичного сценарію переносимо тенденції тих чинників, які мають найбільший негативний вплив на функціонування підприємства. При цьому, до ймовірного (найбільш правдоподібного) сценарію відносимо ті тренди, які мають найвищий ступінь ймовірності у встановлених часових рамках.

Слід зазначити, що беручи до уваги таку значну кількість існуючих методів стратегічного аналізу макросередовища, в Україні на практиці не вироблено чіткого алгоритму його здійснення для підприємств аграрної сфери. Тому, вибір конкретного набору методів та прийомів стратегічного аналізу, як і правильність та достовірність результатів аналізу, значною мірою залежить від завдань поставлених аналітику, його особистих якостей та інтуїції.

Висновки. Як влучно сказав П.Друкер, в сьогоденних умовах основним засобом господарювання є не капітал, робоча сила чи сировина, а ним є і буде у майбутньому знання. В першу чергу, це знання і розуміння оточення, в якому функціонує підприємство, ідентифікація шансів та загроз макросередовища, оцінка напрямів та ступеня впливу чинників зовнішнього середовища на результати діяльності, а також формування стратегії, яка дозволила б вміло маневрувати в мінливому оточенні.

Результати дослідження свідчать, що для ефективного динамічного розвитку підприємств аграрної сфери важливого значення набуває стратегічний аналіз макросередовища. Він дозволяє визначити всі можливості та загрози для ефективного функціонування аграрних підприємств, які існують в зовнішньому середовищі, а також формувати та реалізовувати стратегії, які б забезпечили досягнення їх сталого подальшого розвитку та зміцнили конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Список використаної літератури:

1. *Гордієнко П.Л.* Стратегічний аналіз : навч. посібник / *П.Л. Гордієнко*. – К. : Алерта, 2006. – 404 с.
2. Стратегічне управління : підручник / *О.М. Тищенко, Т.М. Хміль, С.К. Василик* та ін. – Х. : ВД «Інжек», 2009. – 280 с.
3. *Gierszewska G.* Analiza strategiczna przedsiebiorstwa / *G.Gierszewska, M.Romanowska*. – Warszawa, 1998. – 311 p.
4. *Jurevicius O.* PEST & PESTEL Analysis / *Ovidijus Jurevicius* // Strategic Management Insight [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis.html>.
5. *Kogyra B.* Analiza strategiczna, czyli co sie dzieje dookola – makrootoczenie / *Beata Kogyra* // Builder, 2006 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.simplesolution.pl/artykuly/artykul_3.pdf.

БІЛЯК Наталія Іванівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри статистики та аналізу Львівського національного аграрного університету.

Наукові інтереси:

- інвестиційна привабливість сільського господарства;
- стратегічні аспекти розвитку сільського господарства.

Тел.: (067)981–87–80.

E-mail: b_natalka@ukr.net.

Стаття надійшла до редакції 28.02.2014