

УДК 338.43:658.5.011

ББК 65.053

Пріб К. А.

**АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ПРИ ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості
України,
кафедра менеджменту,
03038, м. Київ, вул. Нововокзальна, 17,
тел.: 044 5361490,
e-mail: kmend@ukr.net

Анотація. У статті висвітлено підходи до удосконалення аналізу середовища сільськогосподарського підприємства у процесі формування стратегії його розвитку. Обґрунтовано, що при діагностиці макрооточення доцільно аналізувати ситуацію у сільському господарстві у контексті економічних і ринкових зв'язків галузі, враховувати стан підгалузей і регіональні особливості діяльності у сільському господарстві. Мезооточення слід оцінювати у розрізі впливу на діяльність сільськогосподарського підприємства його наявних і потенційних конкурентів, постачальників і споживачів, а також враховуючи наявність товарів-замінників. Доведено, що при оцінюванні внутрішнього середовища поряд із виробничою, маркетинговою, кадровою, фінансовою, інноваційною складовими доцільно аналізувати земельні, майнові, екологічні, соціальні аспекти функціонування і розвитку сільськогосподарського підприємства.

Ключові слова: стратегічний аналіз, зовнішнє середовище, макрооточення, мезооточення, внутрішнє середовище, стратегія, сільськогосподарське підприємство.

Prīb K. A.

**ANALYSIS OF BUSINESS-ENVIRONMENT FOR STRATEGY
DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISE**

Training Institute of the State Employment Service of Ukraine,
Department of management,
Novovokzalnaya str., 17, Kyiv,
03038, Ukraine,
tel.: 0445361490,
e-mail: kmend@ukr.net

Annotation. In the article approaches to improving the analysis of business-environment of agricultural enterprises in the process of its development strategy. Proved that the macroenvironment advisable to analyze in the context of economic and market relations, consider the state industries and regional characteristics of agriculture. Proved that the macroenvironment advisable to analyze in the context of economic and market relations, consider the state industries and regional characteristics of agriculture. Mezoenvironment be measured in terms of impact on the agricultural enterprise to its current and potential competitors, suppliers and customers, as well as taking into account the availability of substitutes. It is proved that in assessing the internal environment along with the production, marketing, human resources, finance, innovation advisable to analyze the components of land, property, environmental and social aspects of the operation and development of agricultural enterprise.

Keywords: strategic analysis, business-environment, macroenvironment, mezoenvironment, internal environment, strategy, agricultural enterprise.

Вступ. Перманентна зміна внутрішніх і зовнішніх умов функціонування сільськогосподарських підприємств вимагає запровадження стратегічного управління

їхнім розвитком. Важливим елементом цього типу управління та визначальним етапом розробки і реалізації бізнес-стратегій для окремих видів діяльності й загальної стратегії для підприємства в цілому є аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища.

Розробка методичних підходів й обґрунтування практичних принципів здійснення аналізу середовища у процесі формування стратегії функціонування сільськогосподарського підприємства поступово поширюються у науковій літературі. Так, дослідження О. Г. Макарчук [1], Р. Ф. Бруханського [2–3], Н. І. Біляка [4] присвячені питанням інформаційно-аналітичного забезпечення та удосконалення методичного інструментарію стратегічного аналізу в сільськогосподарських підприємствах. Чисельні публікації висвітлюють суть, значення та порядок реалізації окремих напрямів оцінок. Зокрема, дослідження І. А. Гоголь присвячені аналізу кон'юнктури ринку й поведінки сільськогосподарських підприємств [5], а у роботі Ю. Г. Бондаревої вивчені переваги використання SWOT-аналізу середовища при формуванні маркетингових стратегій сільськогосподарських підприємств [6]. О. Д. Гудзинський звертає увагу на необхідність оцінювання умов діяльності при обґрунтуванні інвестиційних пріоритетів та побудови стратегії інвестування [7]. В свою чергу Г. А. Харченко та О. О. Дідківська досліджують аналітичні питання з точки зору стратегічного управління потенціалом сільськогосподарського підприємства [8]. У роботах А. П. Адаменко, В. Я. Амбросова, Т. Г. Вяткіної, О. О. Данилюка, Т. О. Дерев'янка, О. В. Добровольської, І. М. Кіпіоро, І. Л. Комарової, О. М. Помаз, В. С. Уланчука, О. С. Якименко й інших висвітлені проблеми аналізу середовища у процесі розробки і реалізації інноваційних, сегментних, загальних стратегій та інші питання стратегічного аналізу в сільськогосподарських підприємствах.

Поряд з тим, у наукових дослідженнях не достатньо вивчені окремі проблеми методичного характеру, не розкриті питання щодо напрямів та індикаторів оцінок внутрішнього і зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства.

Постановка завдання. Виходячи з вищевикладеного метою даного дослідження стало удосконалення підходів до здійснення аналізу середовища сільськогосподарського підприємства при формуванні стратегії його розвитку.

Результати. Стратегічний аналіз зазвичай передбачає діагностику внутрішнього і зовнішнього середовища, аналіз потенціалу ринку і господарюючого суб'єкта, а також оцінку стратегічних альтернатив. Отже, аналіз середовища є, по-суті, першим етапом стратегічного аналізу.

Середовище являє собою сукупність умов, в яких працює сільськогосподарське підприємство, та чинників, що впливають на утворення або зміну цих умов. В стратегічному аналізі прийнято поділяти середовище на зовнішнє і внутрішнє. При цьому зовнішнє середовище доцільно диференціювати на віддалене макрооточення й наближене мезооточення.

Макрооточення зазвичай не здійснює прямого впливу на діяльність сільськогосподарського підприємства, проте воно формує загальні умови господарювання в країні, галузі, регіоні й у такий спосіб непрямо відбивається на умовах і результатах роботи господарюючого суб'єкта. Традиційно у процесі стратегічного аналізу досліджують відокремлені складові макрооточення – економічну, політико-правову, технологічну, природничу, демографічну й соціально-культурну.

Проте, дослідженнями встановлено, що діагностику макрооточення сільськогосподарського підприємства найбільш виправдано проводити у двох напрямках. Перший пов'язаний із вивченням стану сільського господарства як складової економіки країни у контексті економічних і ринкових зв'язків галузі, другий – покликаний оцінити підгалузеві й регіональні аспекти діяльності у сільському господарстві та пов'язаний із визначенням умов і результатів функціонування окремих

підгалузей і напрямів сільськогосподарської діяльності з урахуванням регіональних особливостей.

Потреба у першому напрямі аналізу викликана тим, що сільське господарство в Україні є однією з провідних сфер економіки, розвиток та ефективність функціонування якої безпосередньо впливає на стан економіки, фінансову міцність і продовольчу безпеку держави, добробут населення. У процесі діяльності сільськогосподарських товаровиробників формуються розгалужені господарські зв'язки із суб'єктами інших сфер і галузей економіки, аграрії у прямий чи опосередкований спосіб виступають споживачами або постачальниками більшої частини підприємств країни, сільськогосподарський капітал бере участь в обігу фінансового капіталу та роботі банківської сфери, ринок сільськогосподарської продукції становить вагомую частку внутрішнього ринку тощо. Внаслідок цього будь-які зміни стану економіки позначаються на умовах і результатах функціонування сільського господарства. Більше того, негативні економічні тенденції в сільському господарстві набувають найглибших стадій, адже галузь вирізняється подовженими операційним і фінансовим циклами, інертністю, неспроможністю швидкої переорієнтації з урахуванням ринкових змін, великою чутливістю до порушень ритмічності діяльності тощо. Тому результати аналізу макрооточення у контексті вивчення стану сільського господарства як складової економіки країни, його економічних і ринкових зв'язків галузі має принципово важливе значення для формування стратегії розвитку будь-якого сільськогосподарського підприємства чи напряму його діяльності.

Необхідність здійснення другого напряму аналізу, пов'язаного з оцінюванням структурних і регіональних аспектів функціонування сільського господарства, викликана тим, що структура видів діяльності та територіальне розташування відіграють визначальну роль в ефективності функціонування сільськогосподарського підприємства. Часто тенденції, притаманні окремим ринкам сільськогосподарських культур, а також соціально-економічні процеси в регіоні істотніше впливають на результати господарювання, ніж увесь комплекс господарських відносин в середині підприємства. Це зумовлюється специфікою галузі – використанням землі і живих організмів у процесі виробництва, залежністю від погодних і природно-кліматичних умов, ґрунтів та територіального розташування, органічним і часто вимушеним поєднанням багатьох підгалузей в діяльності одного підприємства, а також тим, що сільське господарство являє собою нині поєднання способу виробництва із способом життя сільських мешканців, територіальної громади села. Саме тому аналіз макрооточення в контексті вивчення підгалузевих й регіональних аспектів діяльності у сільському господарстві необхідний у процесі формування бізнес- і загальних стратегій сільськогосподарських підприємств.

В якості основних індикаторів аналізу макрооточення сільськогосподарського підприємства доцільно використовувати:

- зміну попиту і пропозиції на аграрних ринках, цінову кон'юнктуру;
- тенденції виробництва сільськогосподарської продукції;
- прибутковість діяльності в сільському господарстві, інтенсивність та ефективність використання капіталу порівняно з іншими сферами економіки та видами економічної діяльності;
- рівень фінансових і економічних ризиків;
- стан і наявність ознак депресивності сільської території;
- усереднена віддача сільськогосподарських угідь в регіоні;
- зміни галузевої структури регіональних комплексів;
- розвиток нових технологій тощо.

Мезооточення, на відміну від макрооточення, безпосередньо впливає на функціонування сільськогосподарського підприємства та поєднує у собі сукупність найважливіших елементів і чинників, що визначають стратегічні перспективи розвитку господарюючого суб'єкта. Згідно відомої моделі М. Портера мезооточення будь-якої організації складається з п'яти основних компонентів – наявних у галузі чи на ринку конкурентів; потенційних конкурентів, які можуть увійти на ринок у найближчій перспективі; товарів-замінників; постачальників; споживачів. Для сільськогосподарського підприємства мезооточення доцільно диференціювати аналогічним чином.

Проте, аналіз мезооточення сільськогосподарського підприємства має деяку специфіку. Вона спричинена як цілком об'єктивними чинниками, так і сучасними дестабілізаційними процесами в галузі й економіці держави. До означених об'єктивних чинників належать особливості сільськогосподарських продуктів, роль галузі у забезпеченні населення продуктами харчування та у формуванні продовольчої безпеки держави, технологічні особливості тощо. В свою чергу, серед дестабілізаційних процесів, які нині відбуваються в державі, виділяються як цілком позитивні, пов'язані з затвердженням вектору європейської інтеграції, так і негативні, зумовлені політичною дестабілізацією, виникненням військового конфлікту, посиленням внутрішньої вимушеної міграції населення та, як наслідок, зміною щільності населення окремих регіонів та проблемами з його продовольчого забезпечення тощо.

Враховуючи означену специфіку, оцінювання наявних та потенційних конкурентів необхідно здійснювати за їх теперішньою присутністю на внутрішньому ринку, очікуваним притоком внаслідок формування зони вільної торгівлі з ЄС, урахуванням перспектив виходу підприємства на європейський ринок, ймовірним ускладненням доступу до ринків східного регіону, можливою зміною основних імпортерів аналогічної продукції тощо. При цьому аналізувати потрібно не лише номенклатуру, якість, кількість та ціну вироблюваної конкурентами продукції, а й її відповідність європейським стандартам, імідж серед споживачів, екологічність та інші конкурентні переваги.

Доволі специфічним є аналіз продуктів-замінників. Адже такі продукти почасти не можна вважати аналогами, вони виробляються іншими підгалуззями сільського господарства і, на перших погляд, не мають жодного відношення до аналізованих. Проте, як свідчить досвід, при скороченні споживання одних харчових продуктів населення збільшує поживання інших, що необхідно враховувати при аналізі. Наприклад, скорочення споживання м'яса, молочних продуктів і яєць часто відбувається на тлі зростання обсягів споживання картоплі, хлібобулочних виробів, круп, зернобобових культур; зменшення у раціоні населення овочів і картоплі супроводжується їх заміщенням крупами та окремими продуктами зерновиробництва; споживання тваринницьких жирів замінюється рослинницькими; скорочення споживання фруктів нерідко взагалі не компенсується.

Вплив постачальників на діяльність сільськогосподарського підприємства та формування стратегії його подальшого розвитку доцільно аналізувати з урахуванням технологічних особливостей виробничих процесів, їх можливої оптимізації та удосконалення в перспективі, формування інноваційної спрямованості майбутньої стратегії розвитку тощо.

При аналізі споживачів необхідно особливу увагу звертати на динаміку платоспроможного попиту, харчові традиції, роль вироблених сільськогосподарським підприємством продуктів у забезпеченні харчових потреб населення, їх відповідність очікуванням і вимогам споживачів тощо.

На чинники зовнішнього середовища менеджмент підприємства здебільшого не може впливати, проте саме його аналіз є основним при формуванні стратегії розвитку. Характеристики зовнішнього середовища вивчаються з огляду на якомога більш ефективне використання позитивних чинників, що утворюють можливості роботи сільськогосподарського підприємства, та уникнення наявних чи потенційних загроз для його функціонування і розвитку.

Натомість внутрішнє середовище перебуває в межах самого підприємства, тому менеджмент може безпосередньо впливати на його зміну. Серед основних компонентів внутрішнього середовища, які потрібно аналізувати задля формування стратегії майбутнього розвитку, належать маркетинг, виробництво, фінанси, кадри та інновації господарюючого суб'єкта.

Проте, для сільськогосподарського підприємства у процесі аналізу внутрішнього середовища необхідно приділити увагу стану земельних, майнових, екологічних та соціальних складових. Зокрема доцільно вивчати віддачу сільськогосподарських угідь, їх стан, забрудненість, запровадження екологічних заходів, практику відносин з оренди майнових і земельних паїв, розвиток соціальної інфраструктури, основні показники життя сільської громади, на території якої функціонує підприємство тощо.

Поряд з визначенням напрямів та вибором індикаторів аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища сільськогосподарського підприємства важливо правильно визначити метод оцінювання. Поряд із найпростішим конструктивно-розрахунковим прийомом аналізу, неформалізованими методами оцінок та найуживанішим SWOT-аналізом доцільно використовувати також:

- лінійні методи, що застосовуються для аналізу окремих елементів та сегментів загального динамічного процесу в середовищі, а також оцінювання зв'язків між деякими явищами;
- нелінійні методи для оцінювання зв'язків за рівняннями кривих та прогнозування перебігу економічних процесів;
- кластерний аналіз, який можна використати для вивчення поведінки великого масиву економічних суб'єктів (споживачів, конкурентів тощо);
- рейтинги і ренкінги, які можуть слугують інструментами оцінок постачальників, а також окремих товарних позицій, ринкових ніш тощо;
- нейронні сітки, що уможливають оцінювання поведінки економічної системи під впливом різноманітних чинників;
- стохастичні моделі імітаційного моделювання, уживані для визначення імовірності тих чи інших векторів змін середовища і місця господарюючого суб'єкта у ньому;
- комплексні інтегровані показники для прогнозування окремих ринкових і економічних процесів;
- дисперсійний аналіз та варіація для вивчення особливостей ринкових процесів, поведінки споживачів.

За потреби можливе використання й інших методів аналізу.

Висновки. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища є важливим елементом стратегічного управління і відіграє вирішальну роль в процесі формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. Діагностику зовнішнього середовища доцільно здійснювати у розрізі макро- і мезооточення підприємства. При цьому оцінювання макрооточення слід проводити через аналіз ситуації у сільському господарстві у контексті економічних і ринкових зв'язків галузі, враховувати стан підгалузей і регіональні особливості діяльності. Мезооточення необхідно оцінювати з огляду впливу на діяльність сільськогосподарського підприємства його наявних і потенційних конкурентів, постачальників і споживачів, а також враховуючи наявність на ринку товарів-замінників. В свою чергу, аналіз внутрішнього середовища поряд із

вивченням виробничої, маркетингової, кадрової, фінансової, інноваційної складових доцільно здійснювати з урахуванням земельних, майнових, екологічних, соціальних аспектів функціонування і розвитку сільськогосподарського підприємства. Для здійснення аналізу доцільно застосовувати широкий спектр формалізованих і неформалізованих методів.

Перспективами подальших розвідок щодо наукового обґрунтування підходів до здійснення стратегічного аналізу для сільськогосподарських підприємств є удосконалення методичних засад визначення потенціалу ринку і господарюючого суб'єкта, а також оптимізація прийомів аналізу стратегічних альтернатив.

1. Макачук О. Г. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління сільськогосподарським підприємством / О. Г. Макачук // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Сер. : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. – 2013. – Вип. 181 (3). – С. 160–165.
2. Бруханський Р. Ф. Проблемні питання обліково-аналітичного стратегічного управління сільськогосподарським підприємством / Р. Ф. Бруханський // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2014. – Вип. 1. – С. 29–37.
3. Бруханський Р. Ф. Адаптація облікової системи сільськогосподарського підприємства до вимог стратегічного менеджменту / Р. Ф. Бруханський // Облік і фінанси. – 2012. – № 3. – С. 23–27.
4. Біляк Н. І. Методичний інструментарій стратегічного аналізу зовнішнього середовища функціонування сільськогосподарських підприємств / Н. І. Біляк // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Сер. : Бухгалтерський облік, контроль і аналіз. – 2014. – Вип. 1. – С. 17–26.
5. Гоголь І. А. Ефективність впровадження маркетингових стратегій в сільськогосподарських підприємствах / І. А. Гоголь // Економічний простір. 2013. – № 74. – С. 196–203.
6. Бондарева Ю. Г. Стратегічний аналіз умов розвитку сільськогосподарських підприємств / Ю. Г. Бондарева // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки. Вип. 112. – Харків: ХНТУСГ. – 2011. – 423–429.
7. Гудзинський О. Д. Формування системи інвестиційного забезпечення стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств / О. Д. Гудзинський // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2013. – № 4. – С. 5–8.
8. Харченко Г. А. Роль стратегічного управління в підвищенні агропродовольчого потенціалу сільськогосподарських підприємств / Г. А. Харченко, О. О. Дідківська // Сталій розвиток економіки. – 2014. – № 1. – С. 56–61.

References

1. Makarchuk, O. G. «Information and analytical support for strategic farm management.» *Scientific Bulletin of National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine* 3 (2013): 160-165. Print.
2. Bruhansky, R. F. «Problematic issues of accounting and analytical strategic farm management.» *Theory and methodology of accounting, counter and Analysis* 1 (2014): 29-37. Print.
3. Bruhansky, R. F. «Adaptation agricultural enterprise accounting system to the requirements of strategic management.» *Accounting & Finance* 3 (2012): 23-27. Print.
4. Biliak, N. I. «Methodological tools of strategic analysis of the outside environment shnoho-functioning farms.» *Theory and methodology of accounting, control and analysis* 1 (2014): 17-26. Print.
5. Gogol, I. A. «Effectiveness of the implementation of marketing strategies in agricultural enterprises.» *Economic Space* 74 (2013): 196-203. Print.
6. Bondarev, G. «Strategic analysis of conditions of farmers.» *Journal of Kharkov National Technical University of Agriculture* 112 (2011): 423-429. Print.
7. Hudzynsky, O. D. «Formation of investment support strategic development of agricultural enterprises.» *Collected Works of Tauride State Agrotechnological University* 4 (2013): 5-8. Print.
8. Kharchenko, G. «The role of strategic management in raising potential agro-food farms.» *Sustainable economic development* 1 (2014): 56-61. Print.

Рецензенти:

Саблук П. Т. – доктор економічних наук, професор, академік НААН України, радник при дирекції Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки»;

Гуткевич С. О. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародної економіки Національного університету харчових технологій.