

УДК 338.27

О. В. Ставицький,
асистент кафедри фандрайзингу та логістики,
Національний університет харчових технологій, м. Київ

ВИКОРИСТАННЯ ОЦІНКИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

O. Stavytskyi,
assistant of the Department of Fundraising and Logistics,
National University of Food Technologies, Kyiv

USAGE OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT ASSESSMENT IN STRATEGIC MANAGEMENT ENTERPRISES OF BAKING INDUSTRY

У статті розглянуто методи оцінки впливу зовнішнього середовища хлібопекарської галузі, результати яких можливо використовувати в процесі стратегічного управління підприємствами означеної галузі. Розглянуто проблематику в використанні існуючих методів оцінки, зроблені висновки про необхідність використання більш широкого методологічного інструментарію для розробки стратегій розвитку підприємств.

The article describes the methods for evaluating the impact of the environment bakery industry, the results of which can be used in the strategic management of the designated area. Considered issues in the use of existing evaluation methods, conclusions about the need for greater methodological tools for the development of strategies for the development of enterprises.

Ключові слова: стратегічне управління, підприємство, зовнішнє середовище, мікросередовище, стратегія.

Key words: strategic management, enterprise, environment, microenvironment, strategy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Під час взаємодії підприємства та зовнішнього середовища, виникає перетворення підприємства як економічної системи, відбуваються зміни у внутрішній структурі підприємства.

У більшості випадків керівний склад підприємства пояснює прийняття управлінських рішень, мотивуючи на фактичні дані з виробничої діяльності підприємства, тобто на основі аналізу внутрішнього середовища. В більшості випадків, до уваги не береться такий елемент як вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства, вплив на стратегію розвитку на ринку, вплив на місію та ціль функціонування підприємства.

За таких умов, керівний склад підприємства повинен постійно проводити якісно-кількісну оцінку зовнішнього середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Розвиток ринкових відносин в Україні залежить на пряму від ефективності розвитку підприємств. Між тим існує багато протиріч які виникають між зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства, вони також вносять ускладнення у виробничу діяльність та уповільнюють їх економічну активність. Сучасні тенденції еконо-

мічного розвитку дозволяють підприємствам розробляти стратегії розвитку, які дозволяють підприємствам конкурувати на ринку.

Існують певні складності із розумінням та формуванням стратегії розвитку підприємства, управлінням та контролем за цим процесом, окреслюють коло актуальності цих питань для вітчизняних підприємств.

У літературі теоретичні та методичні аспекти стратегічного управління розвитком підприємства досліджувалися такими вченими, як І. Ансофф, К. Боумен, В. Василенко, А. Градов, Ю. Іванов, Е. Коротков, Г. Мінцберг, К. Ру-Дюфор, А. Слаттер, О. Тищенко, А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд, О. Трідід, З. Шершньова та ін.

Складність самого процесу стратегічного управління доводить про існування низки питань щодо єдиного розуміння елементів стратегічного управління, методологій формування стратегій, діагностики та стратегічного аналізу діяльності підприємства і як його складової — аналіз впливу зовнішнього середовища на саме підприємство.

МЕА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є обґрунтування важливості визначення впливу зовнішнього середовища, яке спрямоване на підвищення ефективної діяльності вітчизняних підприємств хлібопекарської галузі, а також висві-

тлення сучасної проблематики, яка виникає в процесі стратегічного управління на сучасному етапі розвитку підприємств та всієї економіки України. Необхідність вирішення цих питань зумовили вибір теми й актуальність досліджень у даній статті.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Одним з головних завдань аналізу зовнішнього середовища підприємства є підтвердження даних про його стан та альтернативи його розвитку на майбутнє, виконання підприємством поставлених цілей та співпадіння цих цілей можливостям підприємства, а також потреби та вимоги ринку.

Найбільше поширення дістала модель "галузевої конкуренції" М.Портера [8], в якій галузь, до якої належить підприємство, ототожнена з середовищем.

Аналіз галузі ґрунтується на аналізі факторів виробництва як якісних, так і кількісних. Також враховують вплив конкуренції на місцевих ринках, та вплив груп конкурентів на формування пропозиції від досліджуваної галузі. Також на пропозицію впливає ряд факторів, які теж потрібно враховувати, а саме: ціни на товар, якісна характеристика товару, цінова політика, витрати на сировину та на виробництво.

Для опису перспектив формування пропозиції використовується як прогностна, так і ретроспективна інформація про зовнішні та внутрішні (незалежні, екзогенні, залежні, ендогенні) фактори, які являються результатом визначеної політики підприємства на його означених напрямках торгівельної діяльності.

Деякі фактори можуть мати як екзогенний, так і ендогенний характер. Це можливо у випадках, коли деяка кількість підприємств з однієї галузі мають однакову стратегію розвитку, наприклад, випуск нової лінійки товарів, або диверсифікація виробничих потужностей. В своїх роботах Д.Ру та Д.Сулє [4] навели варіант класифікації та дії деяких факторів що формують пропозицію (табл. 1).

Підприємство, яке розробляє свою стратегію розвитку, не має можливості враховувати всі показники та елементи розвитку галузі та динаміки ринку.

Для досягнення цієї мети, тобто чіткої уяви про досліджувану галузь, потрібно скласти чіткі прогнози її розвитку, проаналізувати її міжгалузеву роль в економіці, її взаємодію з суміжними галузями. Різні дослідники, зокрема Д. Харрісон (табл. 2) та А.Томпсон (табл. 3), пропонують своє бачення аналізу та привабливості досліджуваної галузі, на основі їх бачення проведемо аналіз привабливості хлібопекарської галузі.

Після складання таблиць, бачимо що привабливість хлібопекарської галузі, в обох випадках має показники вище середнього.

У стратегічному управлінні використовуються різні оцінки привабливості галузі (наприклад, модель "Мак-Кінсі", SWOT-аналіз, PEST-аналіз та ін.).

SWOT-аналіз — це карта, яка не містить кінцевої інформації для прийняття стратегічних рішень, але він надає змогу розташування певної інформації у заздалегідь обумовленому порядку, що надає їй певну структуру.

Проведемо SWOT-аналіз підприємств хлібопекарської галузі, що полягає у виявленні внутрішніх

Таблиця 1. Аналіз пропозиції

Параметри, що досліджуються	Характер впливу	
	Екзогенний	Ендогенний
<u>Структура галузі</u>		
Концентрація	+	-
Диференціація	+	+
Перешкоди входження в галузь	+	+
Перешкоди мобільності	+	+
Перешкоди виходу з галузі	+	-
Інтеграція	+	+
<u>Виробничі потужності галузі</u>		
Надлишкові або дефіцитні	+	+
Вартість регулювання (конверсії)	+	-
Терміни регулювання (конверсії)	+	-
<u>Основні фонди та структура витрат</u>		
Основні фонди	+	-
Постійні витрати	+	+
Витрати на робочу силу	+	+
Витрати на сировину	+	-
Існування переваг серійного виробництва	+	-
<u>Виробничо-технічне навчання</u>		
<u>Фінансові аспекти діяльності</u>		
Потреба в капіталі	+	+
Потреба в обігових коштах	+	+
Джерела фінансування	+	+
<u>Технічні аспекти діяльності</u>		
Опанування know-how	-	+
Заміна техніки	+	+
<u>Соціально-політичні аспекти</u>		
Рівень синдикалізації	+	-
Специфічне регулювання діяльності	+	-
Нові учасники	+	-
Нові соціально-політичні настанови	+	-

сильних і слабких сторін підприємств, а також потенційних зовнішніх можливостей і загроз. На основі цього аналізу розробляються рекомендації, щодо покращення ситуації, шляхами використання внутрішніх резервів, зовнішніх можливостей та подолання виявлених загроз [1].

На основі цих даних можна побудувати матрицю SWOT-аналізу (табл. 4).

Аналізуючи матрицю, можемо зробити висновок про те, що підприємства знаходяться в досить скрутному становищі. Але, аналізуючи політичний та економіч-

Таблиця 2. Привабливість хлібопекарської галузі (згідно з переліком Харрісона)

№	Критерій	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
1	Вплив постачальників	0,03	4	0,12
2	Вплив споживачів	0,10	4	0,4
3	Вплив товарів-замінників	0,04	1	0,04
4	Міцність бар'єрів входу	0,10	4	0,4
5	Рівень конкуренції	0,20	4	0,8
6	Рівень і тип регулювання з боку держави	0,10	2	0,2
7	Вплив соціально-активних груп	0,04	3	0,12
8	Відношення громадськості до галузі	0,04	3	0,12
9	Швидкість технологічних нововведень	0,03	1	0,03
10	Вплив профспілок	0,05	1	0,05
11	Відношення фінансових організацій та посередників до галузі	0,04	2	0,08
12	Темпи зростання	0,03	3	0,09
13	Прибутковість	0,10	4	0,4
14	Ефективність функціонування у період економічного спаду	0,10	5	0,5
	Усього	1,00	-	3,35

Джерело: [7].

Таблиця 3. Привабливість хлібопекарської галузі (згідно з переліком Дж.Томпсона)

№	Критерії	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
1	Розміри ринку	0,15	5	0,75
2	Прогнозований темп зростання ринку	0,10	1	0,10
3	Історична та передбачувана прибутковість	0,10	1	0,10
4	Рівень конкуренції	0,15	5	0,75
5	Можливі загрози та шанси	0,15	4	0,6
6	Вплив сезонних і циклічних факторів	0,10	5	0,5
7	Вимоги до рівня технології та капіталовкладень	0,10	3	0,3
8	Вплив середовища	0,05	3	0,15
9	Вплив регулювання соціальної та економічної політики	0,10	5	0,5
	Усього	1,00	-	3,75

Усього "найвищий — 5, найнижчий — 1".
Джерело: [9].

ний стан, а також можливості розвитку самих підприємств, а також вплив інших чинників зовнішнього середовища, які будуть впливати на якість і швидкість управління на місцях, є можливість стабілізації фінансового та виробничого стану підприємств, та налагодження внутрішньогалузевих взаємодій.

Враховуючи той факт, що зовнішнє середовище являється досить складною системою, в якій взаємопов'язано між собою велика кількість елементів, воно визначається сукупністю множини факторів, котрі мають прямий або непрямий вплив на можливості і здатності (стратегічний потенціал) підприємства досягати поставлених цілей розвитку [6]. В зв'язку з цим у літературі з економіки виділено різні групи факторів, за якими можна характеризувати зовнішнє середовище підприємства, а також групувати його за певними рівнями.

Таблиця 4. Матриця SWOT-аналізу підприємств хлібопекарської галузі

Зовнішнє середовище	Можливості:	Загрози:
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на нові сегменти ринків. 2. Розширення асортименту продукції. 3. Освоєння нових технологій. 4. Взаємозв'язок з постачальниками. 5. Контроль за якістю продукції 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Складність з технічним переозброєнням. 2. Неєфективний збут. 3. Поява нових конкурентів. 4. Низька якість сировини. 5. Повільний темп зростання ринку
<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Висококваліфікований персонал. 2. Менші витрати в порівнянні з конкурентами. 3. Закупка сировини по різним постачальникам. 4. Управління якістю. 5. Репутація серед споживачів 	<p>Поле ССМ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення продуктивності праці. 2. Успішна політика просування товару. 3. Впровадження нових технологічних ліній. 4. Підвищення ефективності збуту. 5. Систематичний аналіз змін споживчих переваг 	<p>Поле ССЗ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення рекламної діяльності. 2. Посилення маркетингових заходів. 3. Гнучкість цін в порівнянні з конкурентами. 4. Підвищення якості продукції. 5. Контроль, та підвищення вимог до сировини
<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність грамотної стратегії. 2. Недостатність фінансових ресурсів. 3. Позиціонування у конкурентному протистоянні. 4. Старі виробничі потужності. 5. Відсутність власних технологій 	<p>Поле СлСМ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вчасна заміна продукції яка не користується попитом. 2. Покращення співпраці з постачальниками. 3. Оптимізація продукції. 4. Зниження собівартості витрат. 5. Розробка товарів для нової групи споживачів 	<p>Поле СлСЗ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зміцнення позицій. 2. Оптимізація випуску продукції. 3. Використання нових ідей в маркетингу. 4. Виявлення резервів для зниження витрат. 5. Підвищення кваліфікації кадрів

Критерієм розмежування між ними може виступати ступінь впливу макросередовища та мікросередовища.

У своїх роботах Р. Фатхудінов [5, 6] приділяє увагу ще одному, проміжному рівню зовнішнього середовища — середній рівень, який формується на регіональній інфраструктурі, яка формується на рівні морально-психологічного клімату, рівня кваліфікації співробітників підприємств.

Визначено, що елементи фактору макrorівня зовнішнього середовища здійснюють непрямий вплив на підприємства, виявляється можливою діагностика їхнього розвитку за допомогою отримання статистичних даних з використанням експертної оцінки та методів таксономічного аналізу. Дослідження впливу на фактори макrorівня будуть відбуватися за допомогою експертного методу з причин відсутності єдиної методики визначення та наявності необхідної опе-

ративної інформації щодо окремого підприємства, яке ми досліджуємо. Вплив мікрорівня зовнішнього середовища на підприємства, буде теж базуватися на експертних оцінках, але з однією відмінністю. Оскільки кожне підприємство саме формує навколишнє середовище (покупці, сировина, ділові партнери, конкуренти тощо), тому оцінку проведено для кожного з підприємств окремо, дані зведені в аналітичній таблиці (табл. 5).

Експертами визначено вплив факторів мікрорівня зовнішнього середовища на кожне підприємство від 0 до 1 з такою умовою: чим більший позитивний вплив має мікросередовище на діяльність суб'єкта господарювання, тим ближче оцінка до 1, і навпаки. Оцінки, що надані експертами відносно впливу факторів мікрорівня зовнішнього середовища на розвиток підприємств хлібопекарської галузі, можна вважати значущими, оскільки їх варіація не перевищує 25 % [2, 3].

Проводячи математичний аналіз з урахуванням розподілу вихідних даних використовуючи скорочену шкалу Харрінгтона (1 інтервал включає 28,5 % відхилень фактичного значення від максимального, 2 — 71,5 %, 3 — 100 %), була отримана наступна градація рівня впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств хлібопекарської галузі:

від 0,000 до 0,090 — низький рівень впливу;
від 0,091 до 0,226 — середній рівень впливу;
від 0,227 до 0,316 — високий рівень впливу.

Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок про те, що зовнішнє середовище формує умови діяльності для підприємств на ринку.

Після проведених розрахунків ми можемо зробити

висновок про зовнішнє середовище, яке впливає на діяльність підприємств на ринку. В періоді підйому економіки виникає покращення економічного розвитку держави, зменшується кількість негативних факторів які впливали на підприємства на макрорівні. Таким чином, макросередовище має суттєвий вплив на розвиток підприємств, а проведений його аналіз свідчить про його велику чутливість для такої галузі, як хлібопекарська. Але, якщо підприємство виходячи з аналізу, в більшій мірі самостійно формує відносини з мікросередовищем, враховуючи фактори, які особливо впливають саме на дане підприємство (розвиток області, постачальники, сировина, особливості збуту, взаємодія між областями), то характер його впливу може або підсилювати сприятливість мікрофакторів зовнішнього середовища, або дещо його нівелювати.

ВИСНОВОК

В умовах, коли зовнішнє середовище досить динамічне, адаптація підприємства до умов макро-, та мікросередовища досить актуальна. Головним елементом зайняття правильного стратегічного положення підприємством на ринку є точне прогнозування змін, які будуть відбуватися як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі, що стане інформаційним підґрунтям для прийняття ефективних управлінських рішень.

Основною складністю при проведенні аналізу впливу зовнішнього середовища є складність в доступності кількісної та якісної інформації, яка могла б з високою долею точності охарактеризувати оточення підприємства, що аналізують.

Література:

1. Антонова О.В. Управление кризисным состоянием организации (предприятия). — М.: ЮНИТИ-Дана, 2004. — 141 с.
2. Клебанова Т.С., Иванов В.В., Дубовина Н.А. Методы прогнозирования: учебн. пособ. — Х.: Изд. ХГЭУ, 2002. — 372 с.
3. Райхман Э.Н., Азгальдов Г.Г. Экспертные методы в оценке качества товаров. — М.: Экономика, 1974. — 152 с.
4. Ру Д., Сулье Д. Управління / Пер. з фр. — К.: Основи, 1995.
5. Фатхудинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. — М.: Издат.-книготорг. центр "Маркетинг", 2002. — 892 с.
6. Фатхудинов Р. А. Стратегический маркетинг. — М.: ЗАО Бизнес-школа "Интел-синтез", 2000. — 638 с.

Таблиця 5. Оцінка впливу факторів мікрорівня зовнішнього середовища на підприємства хлібопекарської галузі

№ п/п	Підприємства	Експертна оцінка впливу фактора мікрорівня зовнішнього середовища			Зважений вплив факторів мікрорівня зовнішнього середовища
		товарний ринок	природно-ресурсний ринок	контактні аудиторії	
1	Приватне акціонерне товариство "Нововолинський хлібо завод"	0,48	0,32	0,40	0,105
2	Публічне акціонерне товариство "Берегівський комбінат хлібопродуктів"	0,26	0,30	0,38	0,095
3	Публічне акціонерне товариство "Івано-Франківський хлібокомбінат"	0,45	0,36	0,42	0,110
4	Публічне акціонерне товариство "Смілянський хлібокомбінат"	0,11	0,16	0,20	0,040
5	Публічне акціонерне товариства "Кременчуцький хлібокомбінат"	0,50	0,40	0,50	0,120
6	Відкрите акціонерне товариство "Укрхліббуд"	0,50	0,44	0,65	0,130
7	Публічне акціонерне товариство "Чернігівський хлібокомбінат"	0,72	0,72	0,86	0,200
8	Публічне акціонерне товариство "Черкаський хлібокомбінат"	0,50	0,61	0,71	0,155
9	Приватне акціонерне товариство "Хліб"	0,21	0,45	0,36	0,095
10	Приватне акціонерне товариство «Хлібзавод «Салтівський»	0,26	0,32	0,36	0,080
Значущість фактора		0,3243	0,2729	0,1943	

7. Harrison J.S., Caron H. John. Strategis Management of Organizations and Stareholders. Theory and Cases. West Publishing Co., 1994.

8. Porter M.E. Competitive Advantage. — N-Y, 1985.

9. Thompson A.A., Strickland A.J. III. Strategic Management: Consept and Cases. 1987 4-th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas.

References:

1. Antonova, O.V. (2004), Upravlenie krizisnym sostojaniem organizacii (predprijatija) [Managing the crisis state of the organization (enterprise)], JuNITI-Dana, Moscow, Russia.

2. Klebanova, T.S. Ivanov ,V.V. and Dubovina, N.A. (2002), Metody prognozirovaniya [Forecasting methods], Izd. HGJeU, Kharkiv, Ukraine.

3. Rajhman, Je.N. and Azgal'dov, G.G. (1974), Jekspertnye metody v ocenke kachestva tovarov [Expert methods to assess the quality of the goods], Jekonomika, Moscow, Russia.

4. Ru, D. and Sul'ie, D. (1995), Upravlinnia [Management], Osnovy, Kyiv, Ukraine.

5. Fathudinov, R.A. (2002), Konkurentosposobnost' organizacii v uslovijah krizisa: jekonomika, marketing, menedzhment [Competitiveness of the organization in times of crisis: economics, marketing, management], Izdat.-knigotorg. centr "Marketing", Moscow, Russia.

6. Fathudinov, R.A. (2000), Strategicheskij marketing [Strategic marketing], ZAO Biznes-shkola "Intel-sintez", Moscow, Russia.

7. Harrison, J. and Caron, H. (1994), Strategis Management of Organizations and Stareholders. Theory and Cases. West Publishing Co.

8. Porter, M. (1985), Competitive Advantage. — N-Y.

9. Thompson, A. and Strickland, A. (1987), Strategic Management: Consept and Cases. 4th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas.

Стаття надійшла до редакції 15.01.2015 р.