

**Т.Ю. Білоусько, канд. екон. наук, доцент**  
**Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва**

## **ЗОВНІШНІЙ МОНІТОРИНГ ОРГАНІЗАЦІЙ В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

**Постановка проблеми.** Розвиток сучасної організації – це процес систематичних динамічних перетворень, трансформацій її підсистем в межах встановлених підприємством стратегічних цілей. В умовах загострення конкурентної боротьби, здатність організацій забезпечувати адекватність внутрішньої структури вимогам динамічного і мінливого зовнішнього середовища визначає успіх діяльності підприємства.

Саме тому моніторинг зовнішнього середовища підприємства і врахування факторів макро- і мікросередовища в стратегії розвитку є важливим чинником виживання та ефективного функціонування підприємства. Це потребує детального відстеження процесів у зовнішньому середовищі, оцінки впливу різних факторів і ґрунтового аналізу для успішного управління змінами на підприємстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зовнішнє середовище організацій, які функціонують в окремих галузях має свою специфіку. Дослідженню зовнішнього середовища організацій присвячені роботи видатних зарубіжних та вітчизняних вчених, а саме І. Ансоффа, Р. Віппа [8], А. Гершун [5], О. Гетьман [1], М. Мескона, В. Парахіної [7], І. Стензакера [10], Д. Томсона, О. Тараненко [6], Р. Холла, А. Ушвицького [7], Е. Уткіна [4], П. Ярзбковскі [9] та ін. Проте питання необхідності застосування зовнішнього моніторингу в підприємствах аграрної сфери з урахуванням постійних змін складових зовнішнього середовища залишається ще недостатньо дослідженими.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є визначення необхідності аналізу зовнішнього середовища організацій для зміцнення конкурентних позицій та окреслення засобів моніторингу зовнішнього середовища безпосередньо сільськогосподарських підприємств з урахуванням особливостей формування конкурентного середовища аграрного виробництва та можливостей підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Необхідність дослідження проблеми взаємодії підприємства і зовнішнього середовища обумовлена формуванням нової концепції управління підприємством як відкритої системи, внутрішня стабільність якої залежить від умов

зовнішнього середовища.

Поняття «зовнішнє середовище» увійшло до складу об'єктів дослідження в 60-70-х роках ХХ століття разом з концепцією стратегічного управління, його виокремленням від оперативного. Якщо в неокласичній економічній моделі, на використанні якої будувалося оперативне управління, базисом слугував економічний та фінансовий аналіз, то в перебігу стратегічного управління головна увага приділяється пошуку взаємодії з зовнішнім оточенням, знаходженню сфер спільності та співробітництва.

Це стало одним із найважливіших внесків системного підходу в науку управління, оскільки підкреслювалась необхідність для керівника розглядати свою організацію як єдине ціле, що складається із взаємопов'язаних частин, які, в свою чергу, тісно взаємодіють із зовнішнім світом. Ситуаційний підхід дозволив розширити теорію систем за рахунок розробки концепції, згідно з якою найпридатнішим у конкретній ситуації є метод, який визначається конкретними факторами, що певним чином характеризують організацію та відповідно впливають на неї.

В сучасній науковій літературі [1-4] зовнішнє середовище розглядають як складну багаторівневу структуру елементів, які знаходяться за межами підприємства та різним чином впливають на його діяльність.

Прийнято виокремлювати два рівні зовнішнього оточення:

1. Загальне оточення (макросередовище), яке включає до свого складу глобальні чинники, що віддзеркалюють соціально-економічні відносини у суспільстві.

2. Оперативне середовище (мікросередовище), яке охоплює чинники, які здійснюють безпосередній вплив на конкретне підприємство. Традиційно прийнято розглядати такі групи чинників, як покупці, постачальники, конкуренти, наймані працівники, власники капіталу, контактні аудиторії, державні установи.

Здебільшого макросередовище не має специфічного впливу на окремо взяте підприємство, але ступінь впливовості на окремі підприємства різний, що обумовлюється відмінностями як у сферах діяльності, так і у внутрішньому стані (потенціалі) підприємств. Макросередовище визначає загальні умови підприємницької діяльності, атмосферу бізнесу, впливає на чинники мікросередовища та через них (опосередковано) - на розвиток підприємства.

На відміну від макрорівня чинники оперативного середовища більш піддаються впливу з боку підприємства, причому ступінь цього впливу залежить від стабільності становища підприємства на ринку.

Для структурування зовнішнього середовища доцільно використати методика Т.Е.М.Р.Л.Е.С. (Technology, Economics, Market, Politics, Legislation, Ecology, Society) [5]. Основні фактори зовнішнього середовища та їх групування за даною методикою наведено в таблиці.

За даною методикою чинники об'єднано в шість груп: технології, економіка, політика, законодавство, оточуюче середовище та суспільство. Її перевагою є те, що вона в структурованій формі охоплює значний обсяг чинників зовнішнього середовища і в ній наведено напрями аналізу чинників для кожної групи [6].

Процедуру вибору необхідного інструментарію та подальше здійснення аналізу в достатній мірі обґрунтовано в роботі Л.О. Лігоненко [2]. В ній проведено групування наявних методів оцінки стану зовнішнього середовища та наведена їх характеристика. Використання цих методик дозволяє визначити стан економічної системи та ступінь впливу на нього кожного з зовнішніх чинників.

Існує декілька підходів до аналізу організаційного середовища: сканування як частина стратегічного планування (Дж. Морган, 1988), аналіз зацікавлених груп (Д. Брайсон, 1995), визначення найбільш значущих елементів (М. Мескон, 1984), «конфігураційний» підхід та ін. Найбільш придатним до організацій у аграрній сфері вчені вважають метод аналізу й оцінки зовнішнього середовища організації, сутність якого полягає у поділі чинників зовнішнього середовища на фактори прямого та непрямого впливу (дії) та подальшому ознайомленні з загальною побудовою організаційного середовища, відборі та характеристиці тих з них, які є найбільш важливими [7].

Але, крім цього методу, на нашу думку, серед методів, підходів, моделей аналізу зовнішнього середовища на увагу заслуговують:

### **Основні фактори зовнішнього середовища за методикою Т.Е.М.Р.Л.Е.С.**

<b>Група</b>	<b>Основні фактори групи</b>	<b>Напрямок аналізу факторів</b>
Технології	<ul style="list-style-type: none"> <li>– нові технології;</li> <li>– нові стандарти;</li> <li>– нові види продукції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– здатність підприємства застосовувати нові технології;</li> <li>– аналіз новітніх розробок в сфері функціонування підприємства;</li> <li>– вплив зміни вартості матеріально – технічних ресурсів на діяльність підприємства.</li> </ul>
Економіка	– темпи росту економіки	– вплив кон'юнктури ринку на

	<ul style="list-style-type: none"> <li>країни і галузі;</li> <li>– динаміка розвитку ринку;</li> <li>– вартість кредитів;</li> <li>– рівень інфляції і безробіття;</li> <li>– механізми формування заробітної плати та ціноутворення;</li> <li>– рівень доходів населення та їх структура та ін.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>господарську діяльність підприємства;</li> <li>– внутрішньогалузева конкуренція;</li> <li>– доступність фінансових ринків для підприємства;</li> <li>– коливання валютних курсів (при купівлі імпортованих ресурсів та експорті продукції).</li> </ul>
Політика	<ul style="list-style-type: none"> <li>– політична ситуація в країні;</li> <li>– протекціонізм в галузі;</li> <li>– стабільність;</li> <li>– адміністративні бар'єри та ін.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вплив нових урядових програм;</li> <li>– аналіз зовнішньої політики;</li> <li>– оцінка наслідків політичних змін для підприємства та ін.</li> </ul>
Законодавство	<ul style="list-style-type: none"> <li>– законодавчі та інші нормативні акти з питань трудових відносин, оподаткування, захисту економічної конкуренції, стандартів та ін.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– потенційні зміни в законодавстві, які можуть вплинути на діяльність підприємства;</li> <li>– сприятливість законодавства в конкурентній боротьбі та ін.</li> </ul>
Оточуюче середовище	<ul style="list-style-type: none"> <li>– законодавство в сфері екології;</li> <li>– зв'язок технологій з екологічною безпекою та ін.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– аналіз екологічних проблем, які пов'язані із діяльністю підприємства;</li> <li>– використання підприємством ґрунтозахисних технологій;</li> <li>– вплив технічних засобів, та використаних хімічних речовин на оточуюче середовище;</li> </ul>
Суспільство (соціальні та демографічні фактори)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рівень освіти та культури;</li> <li>– чисельність та динаміка населення, статево – вікова структура населення стан народжуваності, та ін.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– аналіз моральних цінностей суспільства;</li> <li>– вплив динаміки чисельності населення на діяльність підприємства та ін.</li> </ul>

- для макросередовища: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, метод "5x5" А.Х. Мескома, матриця "Ймовірність посилення фактора – вплив фактора на організацію" Дж. Х. Вілсона, аналіз впливів та перехресних впливів, матриця фірми "Єврокіп"; прогностичні, експертні та економіко-статистичні методи, імітаційне моделювання;

- для мікросередовища: SWOT-аналіз, прогностичні та економіко-статистичні методи, імітаційне моделювання, сценарний аналіз, матриця "Ймовірність посилення фактора - вплив фактора на організацію" Дж. Х. Вілсона, матриця можливостей та матриця загроз, аналіз впливів та перехресних впливів, матриця фірми "Єврокіп", експертні методи, метод "поля сил";

- для аналізу конкурентів: побудова карти стратегічних груп, концепція рушійних сил, модель п'яти сил за Портером, побудова конкурентного профілю.

Перевагою найбільш часто використовуваних методів аналізу зовнішнього середовища стало наочне зображення зовнішніх факторів, при цьому SWOT-аналіз та карти стратегічних груп конкурентів передбачають спільне вивчення зовнішніх і внутрішніх факторів; для аналізу перехресного впливу та для матриці «Єврокіп» характерною є оцінка ймовірності настання декількох подій. Серед недоліків методів аналізу зовнішнього середовища відзначається практично для всіх методів: статичність методу, неможливість врахування раптових подій, суб'єктивність.

Використання методів аналізу зовнішнього середовища вимагає відповідного інформаційного забезпечення, спеціалізованих баз інформації, що мають створюватись як усередині організації, так і поза нею. Серед показників, які включають до баз даних, найважливішими слід вважати параметри, що мають динамічний характер, а не такі, що відзначаються стабільністю або повільно змінюються.

До зовнішніх баз інформації відносяться дані маркетингових, галузевих досліджень, а також дані моніторингу макросередовища. Окремої ваги набуває така маркетингова інформація, як: частка ринку, темп росту ринку, рентабельність продажів, обсяг реалізації, прибуток від реалізації, частка комерційних видатків, оборотність готової продукції, число постійних клієнтів.

Взагалі, інформація є тим фактором, який є вирішальним сьогодні в конкурентній боротьбі підприємств. Саме тому таким важливим стає моніторинг.

Моніторинг зовнішнього середовища – це постійне відстеження поточної і нової інформації. В організаціях, що беруть на озброєння технологію стратегічного управління, звичайно створюється спеціальна система відстеження зовнішнього середовища. Працівники цієї системи проводять не тільки регулярні спостереження за критичними факторами зовнішнього середовища, але й спеціальні спостереження.

Моніторинг звичайно не закінчується тільки збором інформації, він спрямований також на розкриття причин зміни стану досліджуваних факторів і передбачення трендів їх розвитку. Такий підхід до відстеження зовнішнього середовища дозволяє визначити можливості і загрози, що можуть сприяти або перешкоджати діяльності організації.

Ефективність моніторингу зовнішнього середовища підвищується, якщо він: підтримується вищим керівництвом; тісно пов'язаний з

плановим відділом в організації; робота фахівців системи аналізу зовнішнього середовища прямо пов'язана з роботою фахівців стратегічного підрозділу.

Загальний алгоритм моніторингу зовнішнього середовища включає такі етапи:

1. Структурування зовнішнього середовища підприємства, визначення найвагоміших елементів (чинників), що потребують щільної уваги та ретельного дослідження.

2. Визначення «критичних точок» та меж аналізу зовнішнього середовища.

3. Збирання інформації, необхідної для проведення дослідження.

4. Визначення методичного інструментарію дослідження.

5. Проведення дослідження та аналіз і узагальнення отриманих висновків [2].

Фактори зовнішнього середовища можна розглядати як можливості та загрози для підприємства, їх позитивний чи негативний вплив на організацію, який буде залежати від ефективності управління та адаптивності підприємства. Тому головним завданням керівництва кожного підприємства є ретельне дослідження поведінкового впливу зовнішніх факторів на життєздатність економічної одиниці, своєчасне визначення найсуттєвіших за впливом зовнішніх факторів та оптимізація їх впливу на підприємство.

Враховуючи той факт, що конкурентне середовище – це середовище, що обумовлює постійні зміни, то необхідність управляти цими змінами стає запорукою конкурентної стійкості підприємства.

Як вважають дослідники, в сучасному діловому світі більш, ніж у будь-які епохи, єдиним постійним фактором є зміни. При цьому організації, які дійсно управляють змінами, не зникають. Вони постійно пристосовують до змін власні апаратні служби, стратегії, системи, продукцію і культуру, щоб пережити потрясіння і обернути собі на користь обставини, які підривають їх конкурентоспроможність. Долаючи кризи, вони щоразу стають сильнішими [7, с.192].

В роботах зарубіжних авторів, ми також знаходимо підтвердження нашої думки стосовно необхідності адекватно адаптуватись до змін в конкурентному середовищі. Так, важливою рисою досліджень цих авторів є бачення адаптації як процесу управління змінами, які спрямовані на підтримання сталої конкурентоспроможності підприємства. Так Р. Віпп у своїх дослідженнях розглядає управління змінами, як один з найважливіших аспектів конкурентоспроможності та визначає підхід до

стратегічних змін та конкурентоспроможності, який висвітлює як зв'язки між ними, так і їх центральну роль в управлінні [8].

П. Ярзабковскі стверджує, що адаптивність, яка проявляється у здатності до змін, є важливим фактором конкурентоспроможності навіть за умов порівняно стабільного конкурентного середовища. На її думку управління змінами є однією зі складових стратегічного управління в компаніях [9]. І. Стензакер також наголошує, що організаціям потрібно вживати стратегічних змін, щоб залишатися конкурентоспроможними і, в багатьох випадках, просто для виживання [10].

Роль зовнішнього моніторингу в цьому випадку полягає у визначенні та відстеженні можливостей і загроз організації, які містить віддалене та безпосереднє її оточення. Можливості трактують як позитивні чинники зовнішнього середовища, які організація намагається використати для зміцнення своєї позиції. В той же час, загрози, які виникають у зовнішньому середовищі, мають бути під постійним контролем керівництва з метою уникнення чи зменшення їхнього впливу на організацію.

Сьогодні ми відмічаємо, що конкурентне середовище сільськогосподарських виробників є складним та неоднозначним. Формування конкурентного підприємницького сектору, який створює конкурентне ринкове середовище було здійснено в українській економіці, включаючи і її агропромисловий сектор, на початку 90-х років під час роздержавлення та приватизації сільськогосподарських, переробних та обслуговуючих організацій.

В 2012 р. на аграрному ринку України здійснювало свою господарську діяльність 55866 сільськогосподарських підприємств, серед яких: фермерські господарства – 40732 од., (72,9 %), господарські товариства – 8121 од. (14,5 %), приватні підприємства – 4183 од. (7,5 %), виробничі кооперативи – 856 од. (1,6%), державні підприємства – 294 од. (0,5 %), та підприємства інших форм господарювання – 1680 од. (3,0 %). Потрібно відмітити, що за 10 років кількість суб'єктів господарювання зменшилася на 8,7 % (з 61178 од. в 2002 р.) [11]. Відбулося зменшення фермерських господарств, господарських товариств, кооперативів та державних підприємств. Натомість збільшилася кількість приватних підприємств. Ми вважаємо, що відбувається процес укрупнення сільськогосподарських підприємств. В 2012 р. кількість невеликих господарств (до 1000 га) складало 42171 одиниць господарських суб'єктів (88,5 %), а їх загальне землекористування – лише 21,2 % від загальної площі сільськогосподарських угідь. Середніх за розміром підприємств (від 1000 до 3000 га) було 3835 одиниць (8,0 %), а питома вага сільськогосподарських угідь складала 31 %. Кількість великих підприємств із землекористуванням понад 3000 га. є найменшою – 1646 одиниць

(3,5 %), але питома вага угідь в їх користуванні найбільша – 47,8 % від загальної площі сільськогосподарських угідь. Також можна додати, що 10 % великих підприємств (164 господарства) мають землекористування понад 10000 га, що складає 15,3 % від загальної площі сільськогосподарських угідь [11]. Серед них й великі агрохолдинги, кількість та землекористування яких збільшується з кожним роком.

Так, в 2012 р. серед найбільших агрохолдингів – ПАТ "UkrLandFarming" (532 тис. га), Представництво "Ен-сі-ейч Едвайзорс Інк." (450 тис. га), ТОВ "Кернел Капітал" (330 тис. га), ТОВ "Група компаній "Мрія Агро" (298 тис. га), ПАТ "Миронівський хлібопродукт" (280 тис. га), ТОВ "Українські аграрні інвестиції" (260 тис. га), ТОВ Фірма "Астарта-Київ" (245 тис. га), ТОВ "Харвіст Холдинг" (220 тис. га) та ін. Лише 10 найбільших агрохолдингів України орендують майже 3 млн га [12].

Розвиток великих агрохолдингів призводить, з одного боку, до залучення значних зовнішніх інвестиційних ресурсів, нових технологій і продуктів, інноваційного менеджменту та спричиняє зростання внутрішньої та міжнародної конкурентоспроможності. З другого – масштабна діяльність агрохолдингів, як правило порушує цінові та структурні пропорції на внутрішньому ринку, сприяє монополізації окремих його елементів, посилює зовнішні неекономічні впливи. Багатоукладність конкурентного середовища аграрних товаровиробників та непередбачуваність їх конкурентної поведінки – це одна з вагомих причин того, що моніторинг зовнішнього середовища підприємства є фактором успішної діяльності підприємства та утримання відповідних конкурентних позицій.

**Висновки з даного дослідження і подальші перспективи у даному напрямку.** В сучасних економічних умовах, яким властиві швидкі зміни, не викликає сумніву актуальність подальшого дослідження впливу зовнішнього середовища на діяльність організації. Визначення найвпливовіших факторів зовнішнього середовища підприємства дозволяє отримати всю можливу та необхідну інформацію про нього.

Внаслідок трансформаційних перетворень в конкурентному середовищі аграрних товаровиробників виникає необхідність удосконалення ефективного управління підприємством, що передбачає вирішення наступних завдань: сканування середовища, тобто пошук сформованої інформації, моніторинг середовища – відстеження поточної та нової інформації, прогнозування, тобто спроби створити інформацію про майбутній стан середовища.

**Бібліографічний список:** 1. Гетьман О.О. Економіка підприємства : навч. посібник / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – Київ: Центр навч. л-ри,



2006. – 488 с. 2. Лігоненко Л.О. Антикризисне управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л.О. Лігоненко. – К.: КНТЕУ, 2001. – 580 с. 3. Економіка торговельного підприємства: підручник для вузів / під ред. Н.М. Ушакової. – К.: Хрещатик, 1999. – 800 с. 4. Уткин Э.А. Курс менеджмента: учебник для вузов / Э.А. Уткин. – М.: Издательство „Зеркало”, 1998. – 448 с. 5. Гершун А.М. Анализ внешней среды бизнеса [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.iteam.ru/publications/marketing/section\\_23/article\\_3634](http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_23/article_3634) 6. Тараненко О.О. Вплив зовнішнього середовища господарювання на економічну стійкість підприємства / О.О.Тараненко // Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. – 2010. – № 2. – Т. 1. – С. 118-121. 7. Основы теории управления: учеб. пособие / под ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 560 с. 8. Whipp Richard. The Management of Strategic and Operational Change / R. Whipp. – 1998, p. 27. 9. Jarzabkowski P. Strategy as practice: Recursiveness, adaptation and practices – in-use./ P. Jarzabkowski// Organization Studies, 2004. – № 25.4. – P. 529-560. 10. Stensaker I.G. A Change in Plans: A Sensemaking Perspective on Strategy Implementation. Dissertation Department of Strategy and Management. Norwegian School of Economics and Business Administration / I.G. Stensaker. – 2002. – P. 213-217. 11. Сільське господарство України за 2000–2012 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua> 12. 10 крупнейших латифундистов в 2012 году [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukragroconsult.com/ukragrokonsalt/novosti-temp/skolko-krupneishie-agroholdingi-ukrainy-zaplatili-za-arendu-zemli>

**Билоусько Т.Ю. Внешний мониторинг организаций в конкурентной среде.** В статье рассмотрены основные факторы внешней среды организаций, обоснованно необходимость осуществления внешнего мониторинга. Подчеркнуто основные факторы формирования внешней конкурентной среды и методы ее анализа, наиболее присущие для аграрных предприятий.

**Bilousko T. The external monitoring of organizations in the competition environment.** The basic factors of organizations external environment have considered, realization of the external monitoring has grounded in the article. The basic factors of environment external competition forming and methods of it analysis, most inherent for agrarian enterprises have underlined.