

Мохонько Г. А.

к.е.н., доц. кафедри менеджменту,

Колешня Я. О.

студент

НТУУ «КПІ»

ОЦІНКА НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

В статті досліджено вплив нестабільності зовнішнього середовища на функціонування підприємств агропромислового комплексу, надано порівняння найпоширеніших методик оцінки нестабільності середовища. Розроблена методика оцінки рівня нестабільності зовнішнього середовища та відображена доцільність її застосування для сільськогосподарського підприємства.

Ключові слова: характеристики середовища, нестабільність, зовнішнє середовище, сільськогосподарське підприємство, методика І. Ансоффа, вимірник Р. Дункана.

Постановка проблеми. У сучасних економічних умовах на діяльність підприємств впливають фактори зовнішнього середовища, що значною мірою визначають поведінку суб'єктів господарювання на ринку та суттєво позначаються на ефективності їх діяльності. Неприятливі фактори можуть загрожувати економічній безпеці підприємства, створювати кризову ситуацію, яка порушує його позиції в ринковому середовищі. Саме тому оцінка та постійний моніторинг за зовнішнім середовищем є основою діяльності підприємства, адже для підтримання стійкого розвитку необхідно бути готовим до будь-яких впливів для вчасного вироблення адекватних рішень. Ведення господарської діяльності в агропромисловому секторі характеризується ще більшою складністю та непередбачуваністю. В даному випадку до переліку факторів зовнішнього впливу на

підприємство додається ще фактор природного впливу – погода, несприятливі умови, катаклізми тощо. Управляти ними неможливо, а іноді – важко і передбачити, в той час як чутливість підприємства до цієї складової дуже висока. Тобто при оцінці виявляється зростання нестабільності середовища та зростає ризик настання кризового стану. Саме тому дуже важливо уміти оцінювати середовище діяльності сільськогосподарського підприємства та обирати адекватні стратегії управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема оцінки стану зовнішнього середовища досліджена досить широко. Існує безліч методик оцінки середовища, проте більшість з них стосуються не нестабільності, а середовища в цілому. Найвідомішими науковцями, які займалися питанням нестабільності середовища є І. Ансофф, котрий розробив модель оцінки нестабільності середовища [2, 5], Р. Дункан, який запропонував вимірник нестабільності. Водночас даним питанням цікавилися К.Є. Орлова, яка описала характеристики зовнішнього середовища та вдосконалила шкалу запропоновану Р. Дунканом [1], Ж. С. Зосимова, яка описала вплив невизначеності на підприємства [3], С. О. Комаринець, який описав проблеми оцінювання нестабільності зовнішнього середовища підприємства [7]. Проблема оцінки нестабільності зовнішнього середовища саме сільськогосподарських підприємств недостатньо висвітлена у науковій літературі та потребує подальших досліджень.

Постановка завдання. Мета статті полягає в оцінюванні нестабільності зовнішнього середовища та його вплив на функціонування сільськогосподарського підприємства шляхом вирішення таких завдань:

- виділити особливості оцінки середовища сільськогосподарського підприємства;
- проаналізувати та порівняти найпоширеніші методики його оцінки;

– розробити модель оцінки середовища, яка б дала змогу врахувати особливості діяльності підприємства агропромислового комплексу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зовнішнє середовище представляє собою складну соціально-економічну систему, що функціонує у відповідності до визначених закономірностей, має певні особливості та характеристики. Найбільш вагомими характеристиками зовнішнього середовища є наступні [1]:

1. Взаємозв'язок та взаємообумовленість факторів – характеризується рівнем сили, з якою зміни одного фактора впливають на інші фактори оточення.

2. Складність середовища – представлена загальною кількістю факторів оточення організації.

3. Динамічність середовища – характеризується рухливістю або змінністю чинників середовища.

4. Невизначеність середовища – є функцією кількості інформації, якою володіє організація у процесі прийняття рішень, а також функцією впевненості у цій інформації.

Слід зазначити, що три останні характеристики є взаємопов'язаними та взаємообумовленими. Складність значно залежить від динамічності та невизначеності, а невизначеність в свою чергу може залежати від складності.

Поєднання цих складових, а також наявність у керівництва інформації про кожну ж з них відображає нестабільність середовища. Невизначеність зовнішнього середовища залежить від наявності необхідної інформації, яку має в своєму розпорядженні організація, за конкретним чинником, а також від її точності. Якщо інформації мало або є сумніви в її достовірності, середовище стає більш невизначеним, ніж за ситуації, коли є достатня кількість надійної інформації [2].

Таким чином, невизначеність зовнішнього середовища – обмежена кількість інформації про зовнішнє середовище і ймовірність її недостовірності [3].

Вчені виділяють багато методик оцінки зовнішнього середовища. Найвідомішими є PEST-аналіз, SWOT-аналіз, бенчмаркінг, метод SPACE тощо. Проте всі ці методики стосуються середовища та оцінюють стан середовища в конкретний момент часу, не враховуючи рівня його змінюваності. Для аналізу зовнішнього середовища передусім необхідно проаналізувати рівень і джерела нестабільності, а також з'ясувати, як саме організація має взаємодіяти з цією нестабільністю. Мінливе зовнішнє середовище характеризується вищим рівнем нестабільності, ніж дискретне [4].

Найвідомішою методикою оцінки рівня нестабільності середовища є методика І. Ансоффа. Розробляючи її, науковець виходив з припущень, що нестабільність середовища визначається нестабільністю його факторів, нестабільність яких, в свою чергу, визначається певними якісними характеристиками, які можна якісно оцінити та проаналізувати. Саме на основі результатів цього якісного аналізу проводиться оцінка ступеню нестабільності кожного фактора за допомогою відповідної матриці (рис. 1) [5]. При цьому кожен фактор спочатку оцінюється якісно відповідно по кожній з характеристик – звичність подій, темп змін та передбачуваність, а потім на основі даної матриці кожна якісна характеристика переводиться в бали.

Характеристика	Стадії				
	Стабільність	Реакція на зміни	Передбачення	Дослідження	Творчість
Звичність подій	Звичні	В межах екстраполяції досвіду	Неочікувані, ті, що мають аналогії	Неочікувані та повністю нові	
Темп змін	Повільніший, аніж реакція організації		Відповідає реакції організації	Швидший за реакцію організації	
Передбачува-	За аналогією з	Шляхом	Передбачуван	Часткова перед-	

ність	минулим	екстраполяції		і значні проблеми та нові можливості	бачуваність за слабкими сигналами та непередбачувані зміни
	1	2	3	4	5
Шкала нестабільності					

Рис. 1. Матриця оцінки рівня нестабільності зовнішнього середовища [5]

Для кожного з рівнів нестабільності І. Ансофф пропонує відповідний вид стратегічного управління (табл. 1) [4]. Чим вищий рівень нестабільності, тим складніше управління та більше зусиль необхідно для переходу на новий вид управління. Вищий рівень нестабільності передбачає менше часу, який відводиться на реакцію фірми

Таблиця 1

Зв'язок видів стратегічного управління та рівня нестабільності зовнішнього середовища

Назва рівня нестабільності середовища	Рівень нестабільності середовища	Вид управління	Вид стратегічного управління
Відносна стабільність	2,5 – 3,0	Управління на основі інструкцій	Стратегічне планування
Реактивність	3,0 – 3,5	Реактивне управління	Управління шляхом вибору стратегічних позицій
Прогнозування довгострокових змін	3,5 – 4,0	Довгострокове планування	Управління шляхом ранжування стратегічних завдань
Передбачення середньострокових змін	4,0 – 4,5	Управління на основі передбачених змін	Управління в умовах слабких сигналів
Дослідження короткострокових змін	4,5 – 5,0	Управління на основі гнучких екстрених рішень	Управління в умовах стратегічних несподіванок

Ще однією поширеною методикою оцінювання нестабільного середовища є перцептивний вимірник Роберта Дункана. Особливістю цього показника є те, що його розрахунок базується на експертних оцінках,

тобто він відображає сприйняття стану середовища керівниками. І у випадку, якщо керівництво оцінює стан середовища як нестабільний, воно буде приймати відповідні рішення та дії [4, 5, 6, 7].

Порівняння методик І. Ансоффа та Р. Дункана наведено в табл.2.

Таблиця 2

Порівняння методик І. Ансоффа та Р. Дункана

Характеристика	Методика І. Ансоффа	Перцептивний вимірник Р. Дункана
Суть	Базується на оцінці трьох характеристик: звичність подій, темп змін, передбачуваність. У відповідність до кожного надає відповідну стратегію діяльності.	Базується на оцінці передбачуваності (визначеності) ряду складових (складові впливу) – споживачів, конкурентів, постачальників, професійних спілок, урядового регулювання, політичної думки та ставлення суспільства
Рівні нестабільності	Виділяє 5 рівнів нестабільності	Виділяє 5 рівнів нестабільності
Недолік	Обмеженість методики, оскільки нестабільність визначається не лише динамікою, а й складністю середовища	Суб'єктивність. Менеджери різних рівнів можуть мати різний погляд на стан середовища. Можливість по-різному інтерпретувати різні складові.
Особливість	Стверджує, що невизначеність визначається трьома характеристиками – ступінь звичності змін, темп змін та передбачуваність майбутнього	Базується на експертних оцінках. Оцінює не середовище в цілому, а окремі його складові
Доповнення до методики	Теоретичні положення Олдріча та Г. Минцберга, які враховують недоліки методики І. Ансоффа.	Удосконалений вимірник Дункана $N=(n_1+n_2+n_3)/3$, де N – загальний рівень нестабільності зовнішнього середовища; n_1, n_2, n_3 – відповідні рівні невизначеності, динаміки та складності зовнішнього середовища. Оцінює невизначеність, динаміку та складність кожного елемента окремо.

Проаналізовані методики не враховують специфіку роботи сільськогосподарських підприємств. Так, запропонована І. Ансоффом характеристика середовища, як передбачуваність, не описує середовище сільського господарства в цілому. В методиці Р. Дункана відсутній

важливий для агропромисловості фактору – як погодні умови. Крім того, ця методика не дає змоги обрати правильний вид управління на основі проведеного аналізу.

Враховуючи специфіку роботи сільськогосподарських підприємств, для оцінки середовища діяльності підприємства агропромислового сектору можна використати модель, яка базується на поєднанні цих двох методик, що дасть змогу більш точно оцінити кожен складову середовища та обрати відповідну модель поведінки.

Запропонована нами модель базується на визначенні рівня нестабільності середовища та рівня впливу змін (рис.2).

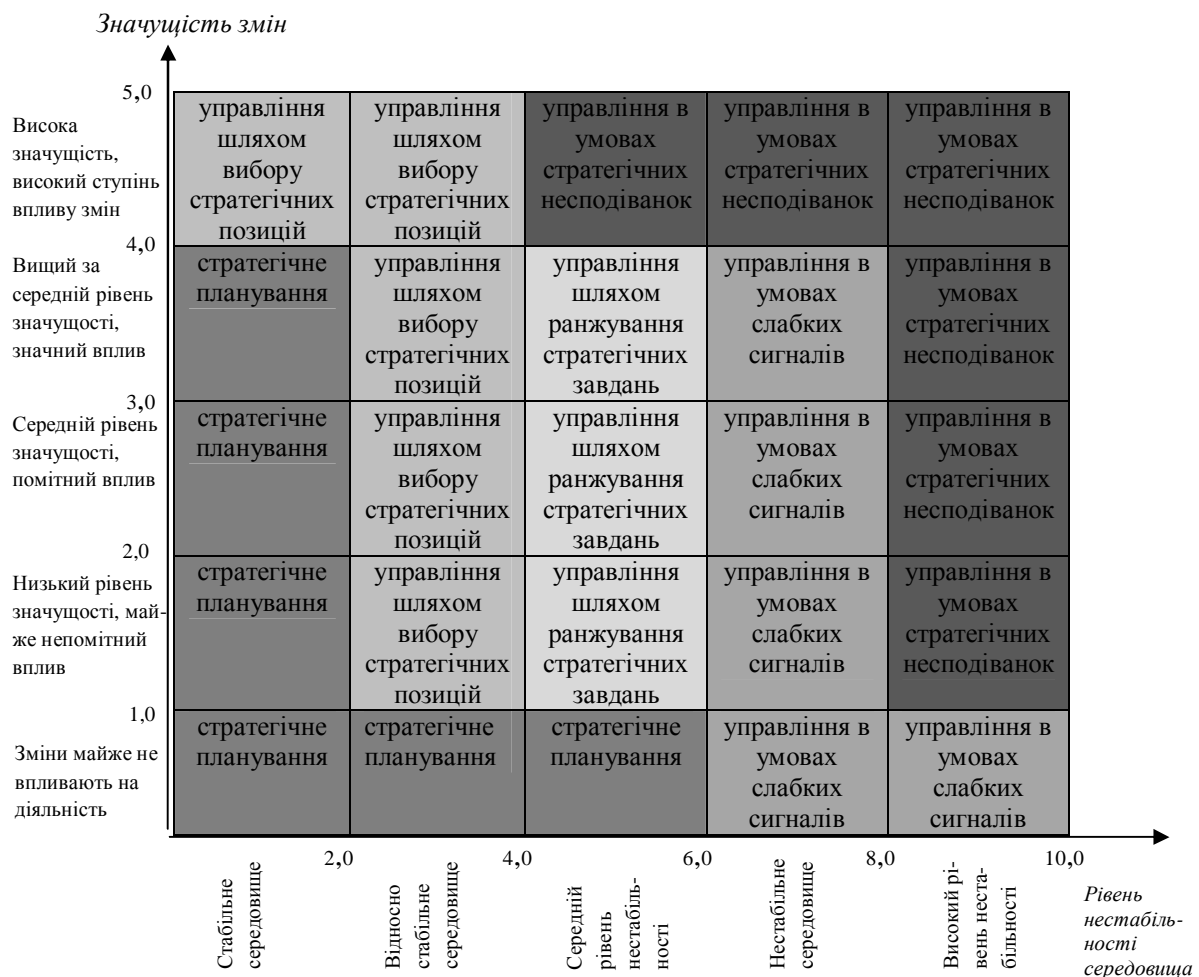


Рис. 2 Модель оцінки нестабільності зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства [4, 5, 6, 7]

Динамічність									
Складність									
Загальна нестабільність									

Запропонована модель базується також і на оцінці впливу змін на діяльність підприємства, що є досить важливою характеристикою, оскільки її необхідно враховувати при розробці стратегії. Зміни можуть бути частими, але при цьому незначними. Наприклад, це може стосуватися політичних факторів – не завжди зміни в політичній моделі можуть зачіпати невелике сільгосп підприємство. І навпаки, незначна зміна може потягнути за собою значні наслідки – наприклад, заборона використання певного хімікату. Сама по собі ця зміна не надто значна, оскільки перелік добрив є широким і заміну одного іншим легко знайти. Проте така заборона може потягнути за собою не лише зміну технологій, а в деяких випадках і технічної бази.

Рівень значущості змін пропонуємо визначати у балах від 1 до 5:

- 1 – Зміни майже не впливають на діяльність
- 2 – Низький рівень значущості, майже непомітний вплив
- 3 – Середній рівень значущості, помітний вплив
- 4 – Вищий за середній рівень значущості, значний вплив
- 5 – Висока значущість, високий ступінь впливу змін

На запропонованій матриці (рис. 2) отриманий бал оцінки загальної нестабільності відображається на матриці по осі Х, значущість змін одночасно вказується по осі У. Таким чином обирається відповідний вид стратегічного управління.

Для наочності даної моделі проведемо оцінку нестабільності середовища діяльності ТОВ Агрокомбінат «Тепличний», яке розташоване у с. Свердловка, Коропського району, Чернігівської області. Головним завданням тепличного комплексу є постачання споживачам свіжих овочів

протягом року. Основними культурами, що вирощуються на підприємстві є помідори та огірки.

Для оцінки середовища було сформовано експертну комісію у складі головного агронома, головного економіста та заступника директора. Ці керівники мають достатню кваліфікацію та водночас мають уявлення про господарські процеси, оскільки є наближеними до виробничого процесу.

Результати експертної оцінки свідчать, що рівень нестабільності зовнішнього середовища складає 5 балів – «середній рівень» (табл. 4).

Таблиця 4

Оцінювання рівня нестабільності зовнішнього середовища

ТОВ Агрокомплекс «Тепличний»

Параметр	Економічні фактори	Політичні фактори	Соціальні фактори	Технологічні фактори	Погодні умови	Ринкові фактори			Середня оцінка
						Спожи-вачі	Поста-чальни-ки	Конку-ренти	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Невизначеність	6	7	6	4	9	5	3	6	6
Динамічність	5	5	6	7	8	4	4	4	5
Складність	7	4	5	6	6	3	2	4	5
Загальна нестабільність	6	5	6	6	8	4	3	5	5

Окремо була проведена оцінка значущості змін складових середовища. Так, зміни у економічній, політичній, соціальній, технологічній та ринковій складових належать до змін середньої важливості, оскільки несуть відчутний вплив на діяльність підприємства (3 бали). При цьому зміни у такій складовій як погодні умови належить до дуже важливих змін із значним ступенем впливу на підприємство (навіть незначні зміни можуть призвести до змін урожайності, якості отриманої продукції). Тобто, значущість погодних умов можна оцінити в 5 балів.

Таким чином, середня оцінка значущості склала 4 бали, тобто зміни належать до «вищого за середній рівня» і мають значний вплив.

Отримані результати відображені на матриці (рис. 3)

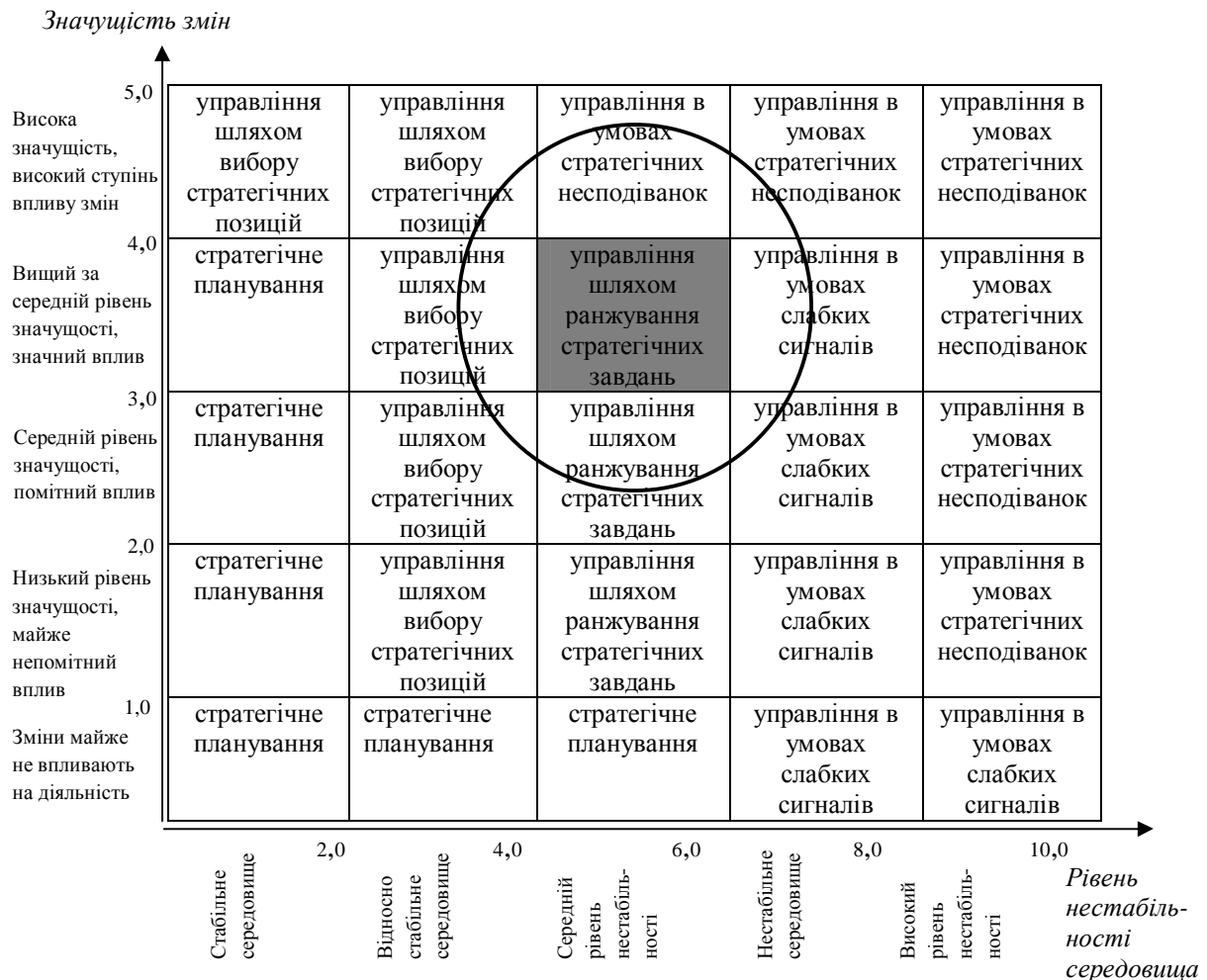


Рис. 3. Оцінка нестабільності зовнішнього середовища ТОВ

Агрокомплексу «Тепличний»

На основі отриманого аналізу обрано вид стратегічного управління для підприємства – управління шляхом ранжування стратегічних завдань. Однак слід зауважити, що отриманий результат не є чіткою ціллю, а лише рекомендацією. Це пов'язано перш за все з тим, що середовище оцінюється людьми на основі їх спостережень, а отже присутній деякий рівень суб'єктивізму, який неможливо нівелювати. Крім того можливі непередбачувані відхилення. Саме тому положення товариства на матриці

відображено кольоровим квадратом, вписаним в коло. Це коло відображає можливі альтернативи, до яких підприємству слід бути готовим.

Застосування розробленої моделі на практиці показало, що вона є досить простою у використанні, не потребує затрат часу та коштів та є досить наочною та відповідає дійсності. Модель дає змогу швидко не лише оперативно оцінити нестабільність середовища, а й одразу отримати певні рекомендації.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

1. Виділено особливості оцінки середовища діяльності сільськогосподарського підприємства. Вони перш за все полягають у тому, що при оцінці важливо виділити таку складову середовища (складову впливу), як природні умови. Адже вони значною мірою можуть вплинути на стан підприємства, навіть якщо усі інші складові є стабільними та незмінними. Крім того для оцінки необхідна більш широка шкала, оскільки чутливість до впливу змін у сільському господарстві є дуже високою.

2. Проаналізовано найвідоміші методики оцінки нестабільності середовища діяльності будь-якого підприємства – методика І. Ансоффа та перцептивний вимірник Р. Дункана. При цьому останній є дещо ширшим, оскільки являє собою перехресну оцінку, враховуючи та оцінюючи окремо як характеристики середовища, так і основні його складові. При цьому перевагою методики І. Ансоффа є те, що вона не лише оцінює середовище, а й пропонує відповідний до стану середовища вид стратегічного управління.

3. Розроблено модель, яку можна використовувати для оцінки нестабільності середовища саме в агропромисловому секторі. Дана методика базується на методиках І. Ансоффа, Р. Дункана і являє собою матрицю, в якій при оцінці рівня нестабільності та значущості змін, що

відбуваються, даються рекомендації щодо вибору виду стратегічного управління.

4. Застосування моделі на підприємстві ТОВ Агрокомплекс «Тепличний» показало простоту та легкість її використання. Виявлено, що модель враховує особливості діяльності підприємств агропромислового сектора і може бути в будь-який час використана для оцінки поточної ситуації, оскільки не потребує значних затрат фінансових, людських ресурсів та часу.

Подальші дослідження спрямовані на деталізацію видів управління, які доцільно використовувати на підприємствах аграрного сектора залежно від отриманих результатів оцінки нестабільності середовища.

Список використаної літератури

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф – М.,1989. [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://strategy.bos.ru/books.phtml?id=1&page=11>
2. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 440 с.
3. Зосимова Ж. С. Визначення нестабільного зовнішнього середовища на підприємстві [Електронний ресурс] / Ж.С. Зосимова. – Режим доступа: http://www.rusnauka.com/30_NNM_2012/Economics/10_119405.doc.htm
4. Комаринець С. О. Проблеми оцінювання нестабільності зовнішнього середовища підприємства / С. О. Комаринець [Електронний ресурс]. – Режим доступа: http://www.rusnauka.com/30_NNM_2012/Economics/10_119405.doc.htm
5. Монастирський Г. Л. Теорія організації: Навчальний посібник / Г. Л. Монастирський. – К.: Знання, 2008. – 319 с.

6. Орлова К. Є. Оцінка нестабільності зовнішнього середовища підприємств добувної промисловості Житомирської області / К. Є. Орлова. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/30_NNM_2012/Economics/10_11405.doc.htm
7. Duncan R.B. Perceived environmental characteristics of operational environments and perceived environmental uncertainty / Duncan R.B. // Administrative Science Quarterly. – 1972. – №17(2) – С.313-327

МОХОНЬКО А. А., КОЛЕШНЯ Я. А. ОЦЕНКА НЕСТАБИЛЬНОСТИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье исследовано влияние нестабильности внешней среды на функционирование предприятий агропромышленного комплекса, даны сравнения распространенных методик оценки нестабильности среды. Разработана методика оценки уровня нестабильности внешней среды и отражена целесообразность ее применения для сельскохозяйственного предприятия.

Ключевые слова: характеристики среды, нестабильность, внешняя среда, сельскохозяйственное предприятие, методика И. Ансоффа, измеритель Г. Дункана.

MOHONKO A. A., KOLESHNYA YA. O. EVALUATION OF THE ENVIRONMENTAL INSTABILITY OF THE AGRICULTURAL ENTERPRISE

This paper investigates the impact of instability of the environment on the functioning of agro-industrial enterprises, given the comparison of common methodologies for assessing environmental instability. The method of assessing the level and volatility of the environment reflects the feasibility of its application to farm.

Keywords: environmental characteristics, instability, environment, agricultural enterprise, the technique I. Ansoff, measuring R. Duncan.