

3. Прилуцький А. М. Конкуреноспроможність українського аграрного ринку: шляхи формування / А. М. Прилуцький // Агроінком. — 2012. — № 7-9. — С. 7-10.

4.9. Важливість дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища для стратегічного управління в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства

Сучасні умови життєдіяльності підприємств пов'язані із значним ступенем нестабільності та нестійкості, що в свою чергу виникли під впливом загальносвітових економічних змін. Це спричиняє значне падіння рівня економічної безпеки підприємств, а отже, і можливості забезпечення їх постійного розвитку. У зв'язку з цим, проблема забезпечення економічної безпеки підприємств стає дуже актуальною і потребує вирішення багатьох питань.

Одним з найважливіших питань у забезпеченні фінансово-економічної безпеки підприємства є забезпечення належного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Оскільки функціонування вітчизняних підприємств та організацій проходить в умовах нестабільної економіки, то організації постійно зіштовхуються з проблемами негативного впливу та постійної зміни факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Оскільки нехтування впливом ймовірних та реальних загроз які надходять із зовнішнього і внутрішнього середовища є неприпустимими в нинішніх умовах, тому досить часто постає необхідність комплексної та достовірної оцінки середовища, в якому працює компанія. Проте слід зазначити, що найбільш доцільним використання аналізу факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища може бути при забезпеченні процесу стратегічного управління. Використання стратегічного управління в

системі фінансово-економічної безпеки підприємства надає змогу не тільки виявляти можливі фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, а й розробляти комплекс заходів щодо попередження, реагування, протидії та ліквідації несприятливих наслідків що несуть такі загрози.

Найбільш важливими та значущими роботами в сфері аналізу впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на економічну безпеку підприємства та врахування цих факторів в процесі стратегічного управління підприємством загалом є роботи: Виханського О.С., Орлик О.В., О.І. Карпіщенко, Ф. Котлера, С.П. Попова [1-5]. У цих працях увага приділена аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів впливу, його місцю в процесі стратегічного управління та в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки загалом. Проте не до кінця вирішеними, на наш погляд, залишаються питання удосконалення стратегічного управління в контексті підвищення економічної безпеки підприємства на основі вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища, що і визначило актуальність дослідження.

Метою дослідження є визначення значимості аналізу факторів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища, та удосконалення процесу стратегічного управління за рахунок застосування різних методів і інструментів аналізу.

Виханський О.С. в своїх працях зазначає, що завдання стратегічного управління полягає у забезпеченні такої взаємодії підприємства із середовищем, яке б дозволяло їй підтримувати її потенціал на рівні необхідному для досягнення її цілей, і тим самим давало б їй можливість виживати в довгостроковій перспективі [1].

Орлик О.В. наголошує, що для обґрунтування чітких і ефективних шляхів зміцнення економічної безпеки підприємств дуже важливо виділити найбільш важливі сучасні небезпеки і загрози. Тому, при аналізі факторів економічної безпеки пріоритетне значення має облік деструктивних чинників (загроз) [2].

О.І. Карпіщенко в своїй праці зазначає, що у процесі здійснення аналізу

факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища важливо розкрити тенденції, характерні для зміни стану окремих об'єктів і спробувати передбачити напрямки їх розвитку для того, щоб передбачити загрози та переваги, що очікують підприємство у майбутньому [3].

У своїй діяльності підприємство створює і налагоджує зв'язки з іншими стейкхолдерами, суб'єктами господарювання, державними і муніципальними органами влади. Будь-який зв'язок з часом може бути перерваний або порушений під впливом різних обставин, а отже безпека діяльності підприємства піддається постійному ризику. Порушення зв'язків може відбутися з багатьох причин, в тому числі в результаті конкуренції (добросовісної та недобросовісної), змін у середовищі, що змушує підприємство переглядати умови договору або контракту (зміна цін, податкового законодавства, соціально-політичної ситуації), з появою більш досконалих пропозицій (більш рентабельного договору, більш привабливих умов роботи) [2].

Будь-яке підприємство перебуває й функціонує в певному середовищі. Зовнішнє середовище є джерелом, що забезпечує організацію ресурсами, необхідними для формування й підтримки його потенціалу. Підприємство перебуває в стані постійного зворотного зв'язку із зовнішнім середовищем, даючи собі, таким чином, і можливість виживання. Для цього існує розгалужена система різних зв'язків. Під поняттям зовнішніх зв'язків потрібно розуміти джерела надходження ресурсів від постачальників і канали збуту продукції споживачам. Існують зв'язки із суміжними підприємствами, конкурентами, органами державного управління. Проте необхідно розуміти, що ресурси зовнішнього середовища не безмежні. Крім того, на них претендують інші підприємства, що перебувають у тому самому середовищі. Тому існує потенційна небезпека, що підприємство не зможе одержати потрібні ресурси із зовнішнього середовища. Одне з завдань стратегічного управління – забезпечити таку взаємодію із зовнішнім середовищем, яка дозволяла б підтримувати його потенціал на рівні, необхідному для

нормального функціонування й розвитку. В той же час, зовнішнє середовище досліджується насамперед для того, щоб виявити можливості й загрози, які необхідно враховувати під час планування задач і цілей, а також засоби їх досягнення.

Оцінка зовнішнього середовища здійснюється для того, щоб:

1) виявити зміни, що впливають на різні етапи стратегічного управління. Наприклад, підвищення цін на нафту й нафтопродукти може створити проблеми для підприємств, що виробляють автомобілі;

2) визначити, які фактори зовнішнього середовища можуть становити загрозу для фірми. Наприклад, контроль діяльності конкурентів дозволяє керівництву фірми постійно бути готовим до будь-яких дій конкурентів, потенційних загроз;

3) оцінити, які фактори зовнішнього середовища можна використовувати для досягнення стратегічної мети.

Це дозволяє спрямувати зусилля фірми в найбільш сприятливому для розвитку бізнесу напрямку. Аналіз зовнішнього середовища допомагає отримати такі важливі результати як, прогнозування непередбачених обставин, розробка заходів попередження та усунення загрозливих та непередбачених обставин і загроз, допомога у перетворенні потенційні ризику у вигідні та сприятливі можливості.

Стратегічне планування розглядає зовнішнє оточення як комплекс двох середовищ: макрооточення й безпосереднього оточення. Макрооточення створює загальні умови існування фірми. У більшості випадків макрооточення не має специфічного характеру стосовно до окремо взятого суб'єкта господарювання, воно впливає на всі суб'єкти. Проте ступінь впливу макрооточення на різні організації неоднаковий, що обумовлено специфікою бізнесу, у якому діє фірма, внутрішнім потенціалом організації. Ф. Котлер у своїх працях вказує, що зовнішнє середовище складається із шести основних складових, а саме з: політичних, демографічних, економічних, природних науково-технічних, культурних факторів культурного середовища [4].

Одним з популярних методів аналізу зовнішнього середовища також є так званий PEST аналіз. Свою назву він отримав від скорочень англійських слів: p-policy, e-economy, s-society, t-technology, тобто груп основних чинників що впливають на підприємство. Для наочності PEST аналіз візуалізують у вигляді таблиці (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця PEST-аналізу

Політика	Економіка
1. Вплив виборів діючої влади 2. Зміна законодавства 3. Зміна державного регулювання в галузі діяльності підприємства	1. Тенденції в економіці 2. Курс державної валюти 3. Рівень інфляції 4. Ціна на енергоносії
Соціум	Технології
1. Демографічна ситуація 2. Структура доходів населення 3. Зміни у стилі життя і базових цінностях 4. Ставлення населення до певних явищ	1. Нові розробки в у технології 2. Нові патенти 3. Тенденції в науково-технічному прогресі 4. Швидкість змін у технології певної галузі

Цей підхід дозволяє не лише побачити стан цих критеріїв на даний момент часу, а й визначає тенденції змін за допомогою сценарного прогнозування [5].

Проте найбільш широкий підхід до розподілу факторів зовнішнього середовища надає О.С. Виханський [1]. Структуру факторів зовнішнього середовища можна представити у вигляді такої схеми (рис 1).

Нижче опишемо більш детально дані фактори. Чинники факторів впливу зовнішнього середовища можна поділити на:

1) демографічні фактори, що містять об'єктивні характеристики населення – споживачів продукції: вікова структура, освіта, стать, родинні стосунки, розміщення по території країни (регіону), міграційні тенденції, етнічна та релігійна структура, народжуваність і смертність тощо;

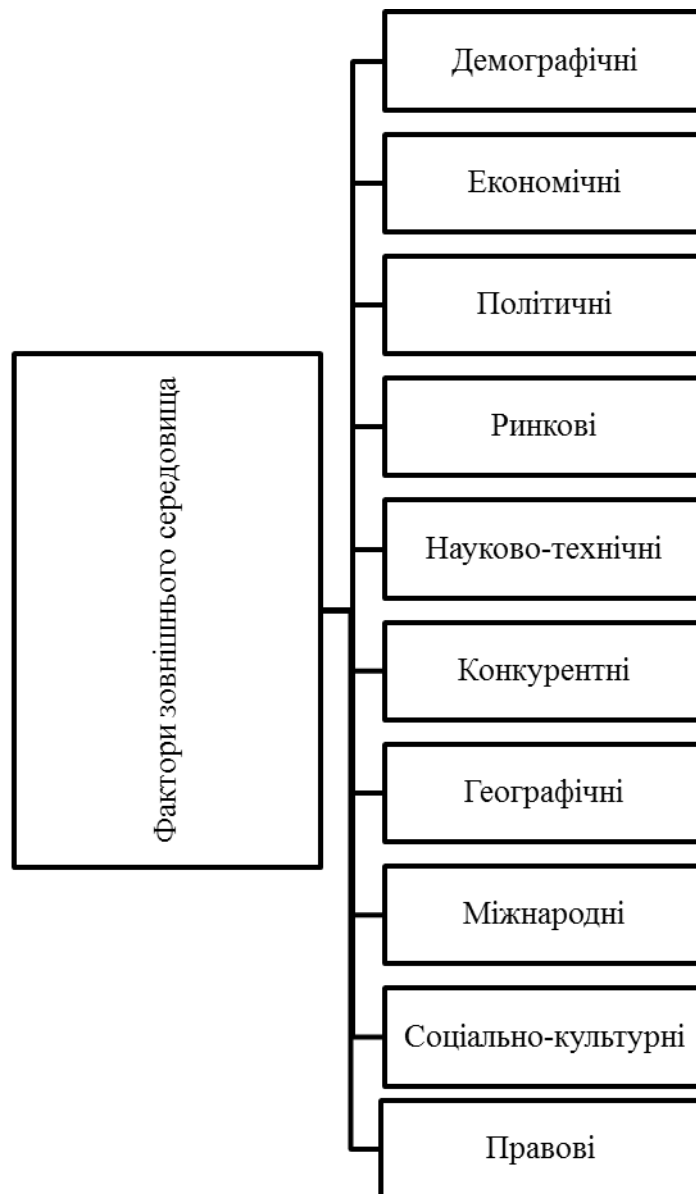


Рис. 1. Структура факторів зовнішнього середовища підприємства [1]

2. економічні фактори, що характеризують вплив поточного і прогнозованого стану економіки на діяльність організації. Тому найважливіші параметри економіки повинні постійно відстежуватися й прогнозуватися. Серед них найважливішими є такі: темпи інфляції або дефляції, рівень зайнятості населення, міжнародний платіжний баланс, тощо.

3. політичні фактори, які повинні вивчатися, щоб керівництво підприємства мало чітке бачення про політичні наміри органів державної

влади. Це важливо для того, щоб знати, які державні програми має намір почати влада у галузі діяльності суб'єкта господарювання, якою мірою ці програми можуть торкатися її інтересів, які інтереси лобіюють у державному апараті, яке відношення у влади існує до різних секторів діяльності й регіонів країни, які зміни в законодавчій і нормативно-технічній базі можливі й т. д. У рамках стратегічного управління необхідно стежити за нормативними документами державних і місцевих органів влади, фінансово-кредитною політикою держави, міжнародними угодами, що укладаються урядом у галузі тарифів і торгівлі, спрямованими проти інших країн або укладені з іншими країнами. Тут важливо знати, наскільки ефективно уряд може проводити свою політику;

4. ринкові фактори, до яких входять: демографічні фактори, життєві цикли продуктів і самих суб'єктів господарювання, рівень конкуренції, рівень і динаміка доходів і т. д. Провести чітку грань між економічними й ринковими факторами складно, але більшість авторів у галузі стратегічного планування виділяє ці групи факторів як самостійні;

5. науково-технічні фактори, дослідження яких дозволяє виявити можливості, які відкриває для виробництва розвиток науково-технічного прогресу. Це може бути як і можливість удосконалювання продукції, так і технології її виготовлення;

6. конкуренція – фактори, що відбивають майбутні та поточні дії конкурентів, зміни в сегментах ринків, концентрації конкурентів;

7. географічні – фактори, пов'язані з розміщенням, рельєфом місцевості, кліматом і природними ресурсами (зокрема корисними копалинами);

8. міжнародні фактори, які засвідчують дію підприємства на міжнародному ринку і передбачають необхідність відстежувати сферу міжнародного співробітництва. Загрози й нові можливості тут можуть виникнути внаслідок полегшення доступу до сировинних ресурсів за кордоном, діяльності іноземних фірм, створення іноземних холдингів,

концернів, або інших об'єднань, зміни валютного курсу, прийняття політичних рішень у країнах, що виступають як інвестори, і т. д. Дослідження цих проблем повинне бути направлене на покращення національного ринку, пошук державної підтримки й захист від іноземних конкурентів.

9. фактори культурного середовища, вивчення яких факторів спрямоване на те, щоб усвідомити вплив на бізнес таких соціальних явищ і процесів, як ставлення людей до роботи і якості життя, існуючі в суспільстві звичаї й традиції, загальнолюдські цінності, менталітет суспільства, рівень освіти, мобільність людей до зміни життя й т.п.;

10. правові фактори, адже здійснюючи будь-яку діяльність, організація підпадає під дію законів і нормативно-правових актів які діють і певній сфері. Саме цей фактор визначає, яким чином організація має вести справи, які податки виплачувати та за що відповідати. Як би керівництво не ставилося до законів, воно змушене або дотримуватися їх, або відповідати за їх недотримання, а в крайньому разі навіть припиняти свою діяльність [8].

Таким чином, можна зробити висновок, що роль дослідження зовнішнього середовища полягає в отриманні відповіді на такі запитання:

1. Де перебуває організація стосовно інших учасників бізнесу?
2. Де, на думку вищого керівництва, повинне знаходитися підприємство в майбутньому?
3. Що необхідно зробити, щоб підприємство перемістилося зі стану, у якому перебуває, у той стан, де його прагне бачити керівництво?

Не менш важливе значення в стратегічному управлінні економічною безпекою підприємства має також аналіз внутрішнього середовища.

Мізіук Б.М. зазначає: «Внутрішнє середовище організації – це така частина загального оточення, що знаходиться в рамках організації. Вона здійснює постійний і безпосередній вплив на ефективність діяльності організації. Метою аналізу впливу внутрішнього середовища є можливість виявлення слабких місць і можливостей у діяльності підприємства.

Дослідження внутрішнього середовища організації повинно бути націлене на те, щоб визначити можливості для розвитку та ймовірні загрози чи небезпеки» [6].

Представимо структуру внутрішніх факторів схематично (рис 2).

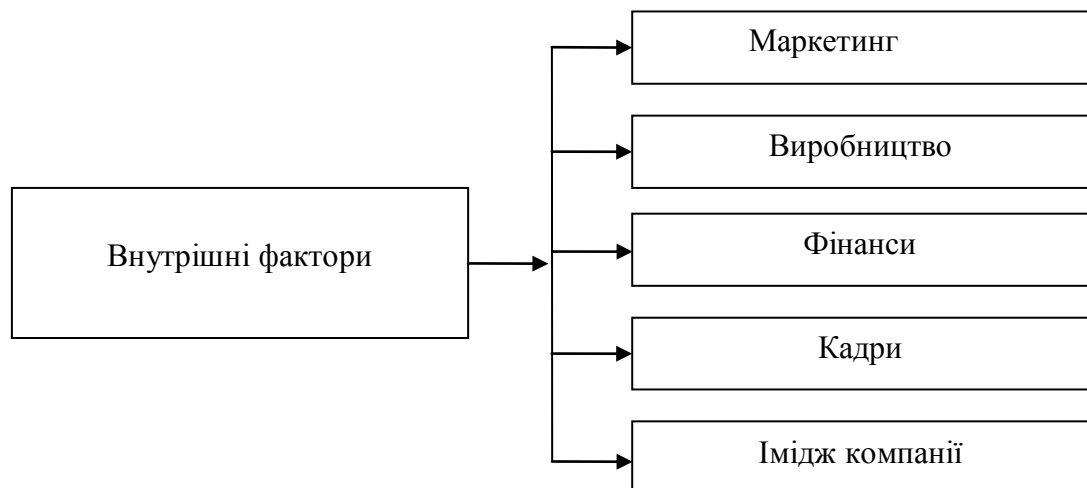


Рис. 2 Структура внутрішніх факторів економічної безпеки підприємства

Розглянемо дані фактори більш детально.

1. Маркетинг – фактор внутрішнього середовища, що охоплює всі процеси, пов’язані із плануванням виробництва й збуту товарів та має містити:

- 1) стратегію продукту;
- 2) стратегію ціноутворення;
- 3) стратегію просування продукту на ринку;
- 4) вибір ринків збуту й систем розподілу продукції.

Під час обстеження процесів маркетингу виділяються такі об’єкти аналізу:

- 1) частка ринку й конкурентоспроможність продукції фірми;
- 2) різноманітність асортиментів і якість продукції; ринкова демографічна статистика (виявлення впливу демографічних змін, вікової чи статевої структури на зміну потреб);

- 3) післяпродажне та передпродажне обслуговування населення;
- 4) ефективність збуту, реклами й просування товарів;
- 5) прибуток від різних товарів і послуг;
- 6) концентрація продажів на декількох продуктах або декількох покупцях;
- 7) життєвий цикл продуктів фірми й можливість розширення продажів;
- 8) канали розподілу: кількість, охоплення, контроль;
- 9) цінова політика, гнучкість у встановленні цін;
- 10) можливості обслуговувати ті ринки, які не можуть обслуговувати конкуренти;
- 11) чи піддана продукція сезонним коливанням попиту і якою мірою.

2. Виробництво, що виступає важливим елементом аналізу переваг і недоліків фірми. Сюди входять і виготовлення продукції, і постачання й ведення складського господарства, і обслуговування технологічного парку, дослідження й розробки. У ході такого аналізу повинні бути отримані відповіді на такі запитання:

- 1) Чи може фірма виготовляти товари або послуги по більш низькій ціні, ніж її конкуренти?
- 2) Який доступ має організація до нових ресурсів, чи залежить вона від єдиного або обмеженої кількості постачальників?
- 3) Чи є виробнича система організації сучасною, чи добре вона обслуговується?
- 4) Чи спрямована політика закупівель на зниження величини матеріальних запасів і часу виготовлення замовлення (тривалості виробничого циклу)?
- 5) Чи володіє фірма ефективною системою контролю якості?

Із цією метою аналізуються всі стадії виробничого процесу, ефективність використання всіх видів ресурсів, виявляються невикористані можливості й резерви зниження витрат виробництва. Особлива увага при

цьому приділяється: витратам на придбання ресурсів, ефективності використання виробничих потужностей, ефективності інноваційної діяльності, раціональності використання патентів, торговельних марок, захисту комерційної таємниці.

3. Фінанси та аналіз фінансового стану, що є найважливішим етапом стратегічного планування. Постійний фінансовий контроль має свої переваги й недоліки, що визначають його місце у стратегічному плануванні (табл. 2).

Таблиця 2

Недоліки та переваги аналізу фінансів підприємства

Переваги	Недоліки
Аналіз фінансової діяльності дозволяє виявити джерела проблем	На результати фінансового аналізу може впливати суб'єктивний фактор
Багато тенденцій у фінансовій діяльності носять сталий характер, що легко відбити у стратегічному плануванні	Швидкі зміни в технології, ринках і економіці часто роблять фінансовий аналіз пошуками
Фінансовий аналіз дозволяє розкрити й оцінити проблеми не лише на якісному, а й кількісному рівні	Розрив між часом проведення фінансового аналізу й часом виникнення фінансової ситуації буває досить великим

У процесі фінансового аналізу, крім виявлення резервів, вивчається таке:

- можливість одержання короткострокових і довгострокових кредитів;
- можливість використання альтернативних фінансових стратегій;
- величина капіталу фірми, його структура порівняно з галузевими показниками й показниками конкурентів;
- структура й величина податків;
- робота із власниками майна фірми, інвесторами й акціонерами;
- ефективність контролю витрат.

Під час проведення фінансового аналізу можуть застосовуватися як універсальні, так і спеціальні методики.

4. Кадри (персонал), передбачає здійснення кадрового аналізу з метою виявлення резервів у використанні кадрового потенціалу фірми. Вивчення досвіду роботи як організацій, що процвітають, так і організацій-банкрутів, показує, що джерелом серйозних недоліків, як правило, є персонал

організації . Вивчення кадрового потенціалу дозволяє виявити низку проблем, які можуть бути усунуті засобами стратегічного управління.

5. Культура й імідж фірми включає фактори, які слабо формалізуються. Вони створюють образ фірми. Клімат у фірмі називається культурою фірми, що відбиває переважні звичаї, методику побудови відносин, ділові звички. Керівництво організації повинне використовувати цю культуру у стратегічному управлінні, щоб залучити у організацію персонал певного профілю, стимулювати певний тип поведінки, стимулювати клієнтів до покупки товарів і т. п. [1].

Отже, підвищення рівня економічної безпеки підприємства на засадах стратегічного управління має включати дослідження як зовнішнього так і внутрішнього середовища підприємства та визначення впливу безлічі їх факторів на результати господарської діяльності з метою пошуку резервів поліпшення діяльності у майбутньому.

Для вдосконалення процесу стратегічного управління необхідно організувати функціонування аналітичного відділу на належному рівні з використанням різноманітних методів аналізу. Це допоможе керівництву організації приймати правильні управлінські рішення, що забезпечить виживання господарюючого суб'єкту в сучасних жорстких економічних реаліях.

Література до розділу 4.9:

1. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Изд. МП 1999. 252с.
2. Орлик О.В. Система загроз економічній безпеці суб'єктів господарювання. *Вісник соціально-економічних досліджень*: зб. наук. праць. Одеса: Одеський національний економічний університет, 2014. Вип. 1(52). С.250-257.
3. Карпіщенко О.І. Ілляшенко К.В., Карпіщенко О.О. Стратегічне планування: навч. посіб. Суми: Сумський державний університет, 2013. 446с.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга: ученик. К.: Вильямс, 2005. 656 с.

5. Попов С. П. Стратегическое управление. 17-я модульная программа для менеджеров. «Управление развитием организации». Модуль 4. М.: Инфра-2000. 304 с.

6. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління: підручник. Львів: Магнолія, 2009. 544 с.

4.10. Антикризова програма як фактор удосконалення антикризового управління підприємством

Процес виведення підприємства з кризового стану має відбуватися не хаотично та безсистемно, він має бути належним чином організований та скоординований. Розуміння цих аксіоматичних істин обумовлює доцільність визначення основних документів, що повинні розроблятися у процесі антикризового управління підприємством.

В цілому, антикризове управління можна охарактеризувати як вид управління, який дотримується принципів цілеспрямованості, комплексності, корисності, безперервності, ефективності, гнучкості, оперативності, раціональності. Приведені характеристики є тими властивостями, які забезпечують можливість розробки і реалізації актуальної і результативної антикризової програми [4].

Вихід підприємства з кризового стану можливий лише за умови застосування антикризового управління. При цьому під антикризовим слід розуміти управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, розробка заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного розвитку. З цієї точки зору антикризовим у певній мірі повинно бути будь-яке управління підприємством. Тобто для ефективного функціонування підприємства в загальній системі управління повинна постійно