



СТАТИСТИКА, ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

УДК 658.511

Пуцентайло П.Р.,
д.е.н., професор
Гуменюк О.О.,
к.е.н., доцент

Тернопільський національний економічний університет

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Putsenteilo P.R.,
dr.sc.(econ.), professor
Humeniuk O.O.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof.
Ternopil National Economic University

STRATEGIC ANALYSIS AS AN IMPORTANT ELEMENT OF ENTERPRISE MANAGEMENT

Постановка проблеми. У сучасних умовах підприємства у своєму розвитку зазнають циклічних коливань. Внаслідок впливу економічних чинників зовнішнього середовища, обмеженості ресурсів підприємству доводиться орієнтуватися тільки на власний потенціал. Тому необхідно ефективно розподіляти та споживати ресурси, виявляти приховані резерви і можливості. Наявність у достатній кількості ресурсів формує ресурсний потенціал, створює пріоритет, що і відрізняє його від інших суб'єктів господарювання. У той же час, ефективне використання ресурсного потенціалу сприяє підвищенню результатів виробничо-фінансової діяльності та конкурентоспроможності підприємства не тільки на поточний період часу, але і у перспективі.

Сьогодні все більш актуальним є стратегічний аналіз потенціалу підприємства, спрямований на дослідження і встановлення впливу чинників зовнішнього середовища підприємства на досягнення поставлених економічних результатів і визначення потенційних можливостей суб'єкта господарювання в процесі досягнення власних цілей. Ефективність його проведення багато в чому зумовлюється методикою і послідовністю відповідних аналітичних процедур.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. При проведенні стратегічного аналізу необхідно розглянути різні наукові концепції, найбільш значущі з яких пов'язані з іменами таких відомих фахівців в царині стратегічного менеджменту, як І. Ансофф, П. Друкер і М. Портер. У своїх працях вони описують принципові приклади стратегій, спрямовані на забезпечення виживання підприємства у довгостроковій перспективі, що допоможе краще зрозуміти обрану стратегію. Змістом цих концепцій є конкурентні стратегії, раціональне використання ресурсів, організаційні аспекти управління, маркетингові аспекти і стратегія функціонування структурних підрозділів. При розробці стратегії для конкретного підприємства розглянуті концепції надають цінну інформацію для дискусій і використовуються для оцінки кожної обраної позиції.

Ідеї класиків покладені в основу сучасного бачення стратегічного аналізу як самостійного напрямку аналітичних досліджень, розробленню теоретико-прикладних аспектів забезпечення стратегічного управління. Це свідчить про відсутність глибоких і комплексних рекомендацій щодо формування цілісної системи раціонального стратегічного вибору на основі обґрунтованих альтернатив. Лише окремі теоретико-методологічні аспекти стратегічного аналізу висвітлені в наукових працях М.І. Баканова, С.М. Жукевич, М.І. Ковальчука, І.Д. Лазаришиної, Є.В. Мниха, С.З. Мошенського, О.В. Олійник, І.Д. Фаріона, А.Д. Шеремета, С.І. Шкарабана та ін.

Однак вивчення наукових праць з цієї проблеми дало змогу зробити висновок про те, що принципово важливі питання стратегічного аналізу, зокрема його ролі в управлінні підприємницькою діяльністю потребують удосконалення й адаптації до сучасних умов господарювання. Таким чином, реальний сектор української економіки потребує розробки теорії та методології для впровадження стратегічного аналізу в практику управління діяльністю підприємств.

Постановка завдання. Метою статті є теоретичний огляд і практична реалізація стратегічного аналізу як ключового елемента стратегічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для уникнення або зменшення негативного впливу ринкового середовища й отримання максимальних можливостей підприємству доцільно застосувати такий інструмент управління, як стратегічний аналіз. Стратегічний аналіз зародився в кінці 60-х років ХХ ст. і спочатку застосовувався для оцінки і планування напрямків діяльності диверсифікованих компаній. Одним з засновників стратегічного аналізу є І. Ансофф, який запропонував методику вибору портфельних стратегій. Пізніше інструментарій стратегічного аналізу був доповнений методами коротко- і довгострокового прогнозування, аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств, вибору стратегій їх розвитку.

1. Теоретичні аспекти стратегічного аналізу

За допомогою стратегічного аналізу готується комплексний стратегічний план розвитку підприємства, здійснюється науково обґрунтована, всебічна і своєчасна підтримка прийняття стратегічних управлінських рішень [1]. О.В. Олійник стверджує, що на початку ХХ ст. у вітчизняних публікаціях з'являється поняття "стратегічний аналіз", виокремлення якого обґрунтовується необхідністю аналітичного забезпечення системи стратегічного управління, мінімізації негативного впливу зовнішнього середовища на діяльність окремого суб'єкта господарювання. Особливості цільового спрямування, широта інформаційної бази, використання принципово інших способів та прийомів поряд з традиційними, необхідність залучення (поєднання) різноманітних аналітичних методик та видів економічного аналізу робить закономірним виділення стратегічного аналізу як окремого напрямку [2, с. 311-312].

Сучасні вчені по-різному трактують визначення стратегічного аналізу. З.І. Галушка та І.Ф. Комарницький вважають, що стратегічний аналіз проводиться з метою визначення стратегії розвитку підприємства та ґрунтується на дослідженні внутрішнього та зовнішнього середовища [3, с. 98]. Т.В. Головка стверджує, що стратегічний аналіз є початковим етапом розробки стратегії діяльності підприємства, яка ґрунтується на дослідженні та оцінюванні внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому знаходиться підприємство [4, с. 8-10]. М.І. Ковальчук зазначає, що стратегічний аналіз – це сукупність способів вивчення досягнутого рівня й стану господарської діяльності, а також її варіантів на основі даних обліку, звітності, нормативних даних з метою визначення ефективніших варіантів стратегії ведення господарства [5, с. 17]. На думку І.В. Зенкіної, «стратегічний аналіз – це системне дослідження і оцінка чинників зовнішнього бізнес-середовища, економічного потенціалу та стратегії розвитку підприємства з метою визначення його поточної ринкової позиції, виявлення перспективних шляхів розвитку і обґрунтування оперативно-тактичних управлінських рішень по досягненню стратегічних цілей компанії в умовах високої невизначеності і динаміки ринкового середовища» [6, с. 240]. Е.А. Щекотихина трактує стратегічний аналіз як «системний і комплексний процес дослідження різних сфер функціонування суб'єктів господарювання з метою оцінки їх соціально-економічної ефективності і вироблення належних релевантних стратегічних рішень, що підвищують конкурентоспроможність підприємства» [7, с. 9]. Е.В. Меркулова під стратегічним аналізом розуміє «збір, оцінку та інтерпретацію даних про стан і внутрішні можливості підприємства, а також про показники і тенденції зовнішнього середовища» [8, с. 114]. С.В. Романова вважає, що «стратегічний аналіз передбачає оцінку гіпотетичних і реальних ситуацій при управлінні різноманітними економічними процесами в умовах впливу чинників зовнішнього оточення на базі використання інструментів аналітичного інжинірингу та методів багатофакторного і багатоваріантного аналізу, що дозволяють змодельовати і оцінити різні варіанти майбутнього розвитку з урахуванням, як впливу зовнішньої середовища, так і можливості гнучкого реагування» [9, с. 229]. В цілому, цілі стратегічного аналізу мають забезпечуватись за рахунок наступних чинників: високого професіоналізму і мистецтва управління; тісного зв'язку організації з зовнішнім середовищем; включення всіх працівників до реалізації стратегічних цілей і завдань підприємства [1]. Стратегічний аналіз – це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічний стан підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства [10, с. 17].

На думку О.І. Ковтун, для забезпечення повного і правильного стратегічного бачення підприємницької організації, а відтак повноти, якості та ефективності стратегічного аналізу її внутрішнього середовища, набула поширення категорія "стратегічний потенціал підприємства" – система взаємопов'язаних елементів, що виконують різні функції у забезпеченні випуску продукції, конкурентної переваги на ринку і в галузі та досягненні інших стратегічних цілей підприємства; сукупність ресурсів і мобілізаційних можливостей, що визначають очікувані характеристики розвитку підприємства за тих чи інших змін навколишнього середовища [11, с. 90].

І. Ансофф поняття стратегічного аналізу та процес формування стратегії підприємства розглядає як єдине ціле [12]. А. Томпсон і А. Стрикленд вважають, що стратегічний аналіз є основою здійснення правильного стратегічного вибору на основі обґрунтованих альтернатив та критеріїв вибору [13]. Стратегічний аналіз необхідно розглядати як аналіз складної і динамічної сукупності

факторів, які в узагальненому вигляді можна поділити на внутрішні основні і другорядні, зовнішні загальні, зовнішні безпосередні фактори, що в комплексній єдності здійснюють вплив на ефективність діяльності підприємства [14, с. 47]. І.С. Левик зазначає, що поняття стратегічного аналізу слід розглядати як безперервний процес дослідження об'єкта (системи), результатом виконання якого є формування інформаційно-аналітичної бази для прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей, формування конкурентних переваг та зростання вартості господарських одиниць. Такий аналіз передбачає вчасне коригування обраної стратегії з метою швидкого реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, що є однією із основних умов ефективного функціонування підприємства та його конкурентоспроможності. Стратегічний аналіз має подвійне спрямування: в майбутнє (чого ми хочемо досягти – формування стратегічних цілей) та з майбутнього до сучасного (що ми маємо зробити сьогодні, щоб отримати бажаний результат у майбутньому) [15].

Поява стратегічного аналізу обумовлена зростанням ролі стратегії у розвитку бізнесу. Оскільки стратегія тісно пов'язана із зовнішніми умовами, в яких підприємство здійснює свою господарську діяльність, то стратегічний аналіз перш за все покликаний дослідити зовнішні умови як чинники, що впливають на стратегічні цілі підприємства, що не концентрують особливу увагу на певних традиційних завданнях економічного аналізу. Для побудови системи стратегічного управління підприємствами у ролі основного джерела інформації для такої системи пропонується використовувати стратегічний аналіз. Так, Л.О. Мармуль вважає, що нині для сільськогосподарських підприємств найважливішим етапом процесу стратегічного управління є стратегічний аналіз, що дозволяє зібрати, оцінити й систематизувати інформацію, необхідну для прийняття стратегічних рішень [16, с. 152]. На думку М. Богатирьова, стратегічне управління для аграрних підприємств є надзвичайно важливим і має здійснюватися шляхом проведення стратегічного аналізу, розробки стратегії та заходів щодо її реалізації, використовуючи принципи комплексності, пріоритетності, поетапності [17]. Схожої позиції також дотримуються В.М. Колесник та С.М. Божко, на думку яких розробка бізнес-стратегій для сільськогосподарських товаровиробників ґрунтується на детальних результатах стратегічного аналізу їх діяльності [18].

Окремі автори зводять стратегічний аналіз до оцінки розвитку підприємства з урахуванням стратегії його функціонування. Інші вважають, що стратегічний аналіз – це дослідження потенціалу підприємства (його внутрішніх можливостей) і чинників зовнішнього середовища, важливих для розробки стратегії розвитку. Треті пропонують розглядати стратегічний аналіз як самостійну наукову дисципліну, що має предметом дослідження стратегічні альтернативи, спираються на діалектико-матеріалістичний підхід у пізнанні дійсності і з практичної точки зору забезпечують підтримку стратегічного менеджменту на всіх етапах управлінського циклу.

Отже, стратегічний аналіз – це процес дослідження виробничо-господарської діяльності підприємства і умов її здійснення в довгостроковій перспективі, засіб перетворення даних, отриманих в результаті аналізу середовища, в базу даних для прийняття стратегічних рішень. Його метою є оцінка найбільш значущих впливів на поточний і майбутній стан підприємства. Стратегічний аналіз спрямований на визначення стану господарської діяльності підприємства в конкретний період часу. У ході виконання стратегічного аналізу визначається оцінка реалістичності стратегічних цілей.

2. Розробка і впровадження основних етапів стратегічного аналізу підприємства

Як зазначає Р.Ф. Бруханський, при побудові системи стратегічного управління підприємств слід використовувати інтегрований підхід, який дозволить поєднати облікову стратегічно орієнтовану інформаційну систему та систему стратегічного аналізу. Стратегічний аналіз має «заповнити» ті прогалини в інформаційному забезпеченні стратегічного управління, що залишатиме за собою система бухгалтерського обліку, якій має належати пріоритетна роль. Для побудови стратегічно орієнтованої системи обліку слід внести зміни до структури предмета та елементів методології традиційної облікової системи з врахуванням впливу цих змін загалом на процес її функціонування як елемента системи управління підприємством [19, с. 47-48].

Основними складовими частинами стратегічного аналізу є: функціонально-вартісний аналіз; аналіз стратегічного позиціонування; аналіз чинників, що визначають витрати. Перераховані складові, як правило, реалізуються підприємством у чітко визначеній сукупності і ґрунтуються на структурі ланцюжка утворення споживчої вартості. Стратегічний аналіз – це загальне дослідження всіх позитивних і негативних чинників суб'єкта господарювання, які в майбутньому зможуть вплинути на його економічне становище. Стратегічний аналіз покликаний перетворити всю наявну економічну інформацію та інформацію неекономічного характеру в прийнятну для прийняття стратегічного рішення. Ефективність і обґрунтованість стратегічних рішень, прийнятих підприємством, багато в чому залежить від якості інформації, яка є базою для прийняття управлінських рішень. Оптимальну інформаційну базу можливо отримати з результатів проведеного стратегічного аналізу діяльності. Стратегічний аналіз як ключовий аналітичний елемент стратегічного управління, дає змогу частково знизити невизначеність при прийнятті стратегічних рішень і обґрунтувати вибір стратегій

підприємства, адекватних ринковим умовам, що безпосередньо пов'язано з конкурентоспроможністю фірми. Обробка отриманих даних, узагальнення фактів з їх подальшою систематизацією та висновками, на основі яких буде здійснено пошук резервів, – це основні завдання стратегічного аналізу, який в перспективі забезпечить обґрунтованість прийнятих управлінських рішень, підвищить їх ефективність. Це і дасть можливість оцінити внутрішні і зовнішні чинники у навколишньому оточенні. Завдяки стратегічному аналізу підприємство розробляє стратегічний план.

Розробка стратегічного плану передбачає послідовні етапи дослідження й аналіз зовнішнього і внутрішнього оточення, подальше сценарне прогнозування можливих ситуацій. Одним з переваг стратегічного планування є поглиблене дослідження середовища підприємства, в якому воно здійснює свою діяльність. Метод стратегічного аналізу дає змогу вивчити поведінку і становище на ринку фірм конкурентів, досліджувати та виявити потреби і переваги клієнтів, діагностувати реальний стан компанії, оцінюючи ситуацію, і передбачає можливі зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, які безпосередньо здійснюють вплив на стратегічний розвиток підприємства і дозволяють зміцнити подальше становище на конкурентному ринку.

О.А. Зоріна вказує на те, що у процесі стратегічного аналізу повинні бути оцінені різні варіанти стратегії підприємства. Для того, щоб вибрати з них той або інший, розробники порівнюють, якою мірою кожний з них здатний забезпечити досягнення цілей підприємства. Оптимальний варіант стратегії повинен забезпечити найкраще співвідношення між сильними і слабкими сторонами підприємства, можливостями й загрозами зовнішнього середовища. Ефективність стратегії коливається між стратегічним планом та реальною перспективою підприємства, тому вбачаємо за необхідне називати стратегічний аналіз аналізом стратегічної перспективи [20, с. 312].

Як зазначає І.М. Богатая, однією із проблем побудови обліково-аналітичної системи підприємства є необхідність формування інформації за різними рівнями деталізації та зрізами представлення, що дозволить проводити стратегічний аналіз у розрізі різних сегментів [21, с. 15]. Відповідно важливе значення має можливість ведення стратегічного аналізу в розрізі бізнес-одиниць. І.С. Левик вважає, що стратегічний аналіз не можна розглядати як спосіб чи метод, оскільки йому притаманний значний перелік інструментарію, який включає методи, моделі, способи, прийоми тощо. Його слід виділяти як самостійний напрям дослідження, як окрему систему, оскільки його елементи присутні на всіх етапах стратегічного управління: від визначення стратегічних цілей до реалізації стратегії та оцінки її ефективності. Тому пропонується доповнити існуючі підходи до трактування стратегічного аналізу такими підходами: 1) аналіз можливих змін у середовищі функціонування з метою управління ними та визначення варіантів перетворення загроз на можливості; 2) аналіз ефективності стратегії, яка реалізується на підприємстві зараз та можливості її модифікації чи заміни з метою прискорення досягнення стратегічних цілей [15].

Під час проведення стратегічного аналізу визначають:

- місію компанії;
- стратегічні цілі;
- проведення зовнішнього аудиту;
- стратегічний потенціал (сильні і слабкі сторони підприємства);
- стратегічний клімат зовнішнього середовища (можливості і загрози);
- стратегічну позицію підприємства;
- тактичні кроки для вирішення цілей підприємства;
- конкурентну перевагу.

З'ясування стратегії підприємства розпочинається з розгляду таких питань:

- оцінки вихідної стратегічної ситуації;
- визначення цільової стратегічної ситуації в майбутньому;
- визначення позицій, що складають базову стратегічну орієнтацію, спрямовану на реалізацію майбутньої політики для досягнення цілей;
- реалізація стратегії шляхом використання моделей стратегічного аналізу.

Стратегічний аналіз є складовою стратегічного управління і має здійснюватися на кожному його етапі.

Серед моделей стратегічного аналізу широке практичне застосування отримали:

- матриця «BCG» (Boston Consulting Group);
- матриця «GE / McKinsey» (General Electric / McKinsey);
- модель «McKinsey / 7S»;
- матриця «Shell / DPM» (Shell / Direct Policy Matrix);
- матриця «Hofer / Schendel»;
- матриця «ADL / LC» (Arthur D. Little / Life Cycle);
- матриця зростання A.T. Kearney;
- модель ABCD.
- модель SPACE;
- модель трьох ціннісних критеріїв М. Трейсі і Ф. Вірсема;

- метод аналізу LOTS;
- GAP – аналіз;
- STEP – аналіз;
- SWOT-аналіз;

Розробка моделі стратегічного аналізу базується на таких елементах: навколишнє середовище, цінності та принципи підприємства, бачення і стратегічний горизонт розвитку, власники, ринок збуту, ресурси, конкуренти, керівництво (менеджмент) і підприємство. При цьому особливе значення мають взаємозв'язки між цими елементами, оскільки вони використовуються для аналізу. Перевірка стратегії передбачає визначення:

- цінностей, що покладені в основу бізнесу;
- типу реалізованого бачення і місії підприємства;
- критеріїв стратегічного і оперативного планування;
- характеристики середовища, що лежать в основі стратегії;
- існуючих і нових стратегічних сфер діяльності підприємства;
- доцільності пропозиції існуючих і нових видів продукції;
- вимог, що лежать в основі розробки нових видів продукції;
- існуючих і нових груп клієнтів, які потребують обслуговування;
- критеріїв, що використовуються для аналізу нових ринків;
- чинників, пріоритетних для клієнтів (ціни, якість, сервіс);
- чинників, що становлять конкурентну перевагу;
- очікувань власників.

Як зазначає Л.О. Мармоль, проведення стратегічного аналізу дозволяє створити основу побудови стратегічного управління підприємством шляхом інформаційного забезпечення процесів формулювання місії аграрних підприємств, цілей, розробки й реалізації стратегій. На етапі стратегічного планування значення стратегічного аналізу виражається в: аналітичному обґрунтуванні цілей підприємства на предмет досяжності, черговості, прийнятності та інших вимог до цілей, аналітичній підтримці процесу вироблення стратегії; оцінюванні початкового стану зовнішнього середовища й початкового стану підприємства на здатність досягнення цілей; прогнозування майбутнього стану підприємства й майбутнього стану зовнішнього середовища; розробці альтернативних стратегій; ранжуванні варіантів і виборі оптимальної стратегії. Стратегічний аналіз є першим етапом процесу стратегічного управління: ще до формулювання місії й цілей аграрних підприємств необхідно чітко представляти можливості власного бізнесу й загрози зовнішнього оточення. На етапі стратегічного контролю необхідне постійне проведення стратегічного аналізу з метою: своєчасного відсікання нездійснених стратегій; підтримки процесу розробки нових, більш конкурентоспроможних стратегій; забезпечення постійної відповідності реалізованої стратегії із цілями підприємства. На етапі реалізації стратегії необхідно простежувати ситуації, які можуть впливати на розроблену стратегію: зміну потенціалу підприємства (знижується, підвищується, які саме фактори, вузькі місця, визначення стримуючих і сприятливих факторів); зміну зовнішнього середовища (можливості, загрози, тенденції); зміну цілей підприємства, які можуть вплинути на розроблену стратегію, її необхідно буде терміново коригувати або розробляти нову; досягнення певних (заздалегідь запланованих) показників, які можуть призвести до зміни стратегії; фіксування співвідношення впроваджуваних стратегій і цілей, що досягаються [16, с. 155].

Стратегічний аналіз потенціалу підприємства повинен включати наступні етапи (рис. 1).

Етап 1. Постановка цілей і завдань стратегічного аналізу потенціалу. Здійснюється виявлення й обґрунтування формулювання визначення основних цілей і завдань стратегічного аналізу.

Етап 2. Розробка плану проведення стратегічного аналізу потенціалу. Передбачає складання плану дій, спрямованих на реалізацію стратегічного аналізу потенціалу, встановлюються терміни його проведення.

Етап 3. Визначення концептуальних напрямків дослідження, котре полягає у виділенні напрямків, що вимагають детального вивчення і мають істотне значення у формуванні потенціалу підприємства.

Етап 4. Збір інформації та її опрацювання. Результати роботи багато в чому залежать від достовірності, обсягу, якості, своєчасності отриманої інформації. Для того, щоб охопити всі поставлені завдання, інформаційну базу необхідно формувати як на підставі економічних даних, так і технічних, технологічних тощо.

Етап 5. Формування методичного інструментарію дослідження потенціалу підприємства, що передбачає розробку збалансованої системи критеріїв.

Етап 6. Проведення аналітичних розрахунків та їх оцінка згідно встановлених критеріїв ефективності використання.

Етап 7. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища і його вплив на потенціал підприємства. Здійснюється діагностика зовнішнього середовища, який дозволяє вивчити кон'юнктуру ринку, інфляційні процеси, провести моніторинг показників підприємств-конкурентів, маркетингові дослідження.



Рис. 1. Етапи стратегічного аналізу потенціалу підприємства

Джерело: розроблено авторами

Етап 8. Виявлення можливостей підвищення потенціалу підприємства і їх імплементація у виробничо-господарську діяльність.

Етап 9. Узагальнення результатів аналізу та розробка заходів щодо підвищення ефективності використання потенціалу та його зростання в перспективі. Здійснюється узагальнення результатів, отриманих у ході аналізу як зовнішнього середовища, так і поточного стану потенціалу підприємства.

Етап 10. Прогноз потенціалу підприємства. Відбувається прогнозування стану потенціалу з урахуванням реалізації можливостей зростання і мінімізації ризиків зниження.

Етап 11. Коригування стратегії розвитку підприємства з урахуванням розроблених заходів. Етап передбачає на основі отриманих результатів стратегічного аналізу розробку і прийняття обґрунтованого управлінського рішення, що коректує стратегію розвитку підприємства.

Етап 12. Контроль за виконанням розроблених заходів і реалізацією стратегії. На цьому етапі здійснюється контроль за реалізацією управлінського рішення. На даному етапі необхідно оцінити виконання показників плану, здійснювати моніторинг конкурентного середовища, аналізувати вплив інфляційних процесів на стан потенціалу підприємства, після чого виявляти відхилення від наміченого напрямку розвитку. При виявленні відхилення фактичних показників від показників прогнозного потенціалу необхідно з'ясувати їх причини і в разі потреби провести коригування управлінського рішення. Також слід проаналізувати досягнуті результати діяльності підприємства. Оцінити ефективність прийнятих управлінських рішень, відсоток виконання перспективного плану, рівень реалізації стратегії.

3. Практична реалізація стратегії розвитку

Стратегічний аналіз дає можливість вибрати напрямок подальшого розвитку підприємства. Без певної стратегії у підприємства не буде обґрунтованого плану його подальшої діяльності і наміченої програми досягнення бажаного ефекту. Стратегічний аналіз – початковий етап вибору стратегії

подальшого функціонування підприємства, що базується на вивченні й оцінці внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства і дає можливість побачити:

- позицію підприємства на ринку;
- напрямок і програму розвитку підприємства на перспективу.

Стратегічний аналіз покликаний допомогти підприємству втілити його заплановану стратегію подальшого розвитку. Стратегія підприємства включає в себе такі взаємопов'язані компоненти:

– виявлення сфери функціонування підприємства з урахуванням намічених стратегічних напрямків;

- вироблення стратегічних цілей і завдань для їх досягнення;
- аналіз стратегічного плану, методів реалізації, зміна його в разі потреби;
- реалізація плану стратегії;
- оцінка результатів діяльності підприємства.

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища дасть можливість власнику підприємства визначити сферу його функціонування, види послуг (продукції), що користуються попитом у клієнта, тобто визначити початкове стратегічне завдання. Стратегічний аналіз виступає інструментом реалізації завдання, який дає можливість власнику підприємства вибрати стратегію подальшого розвитку для досягнення передбачуваних цілей. Місце і роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством визначені перевагами, які дають змогу:

– формувати інформаційну базу, необхідну для прийняття стратегічних рішень з урахуванням оцінки внутрішнього і зовнішнього середовища;

– враховувати вплив змін, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі, на результати діяльності підприємства;

– вносити певні корективи в загальну стратегію розвитку підприємства;

– прогнозувати необхідний рівень потенціалу підприємства з урахуванням дії чинників зовнішнього середовища, що дасть можливість досягти стратегічної мети.

Вище зазначене дало змогу розробити стратегію конкурентоспроможного розвитку підприємств м'ясного скотарства: місія, бачення, ціль, стратегічні можливості, конкурентні переваги у розрізі складових компонентів галузі, що забезпечить її ефективний розвиток і дасть можливість сформулювати на цій основі відповідні концептуальні підходи, етапи реалізації і типи стратегій (табл. 1).

Таблиця 1

Стратегія розвитку підприємств м'ясного скотарства України

Основні категорії	Зміст понять	Рівні м'ясного скотарства		
		Племінне скотарство	Виробництво яловичини	М'ясопереробна промисловість
1	2	3	4	5
Мета	Основна ціль	Збільшення поголів'я великої рогатої худоби на основі високо-продуктивних племінних порід для повного забезпечення товарних господарств.		Забезпечення потреб населення країни і підприємств харчової промисловості вітчизняною яловичиною з метою підтримки продовольчої безпеки України.
Бачення	Бажаний стан галузі	Розвиток вітчизняної племінної справи і впровадження високо-продуктивних племінних порід і ліній. Стабілізація об'ємів виробництва і підвищення рівня конкурентоспроможності українських м'ясних порід.	Збільшення поголів'я великої рогатої худоби вітчизняних порід адаптованих до місцевих умов вирощування.	Збільшення частки споживання яловичини вітчизняного виробництва і підвищення ефективності і конкурентоспроможності м'ясної продукції.
Ціль	Загальне формулювання цілі	Забезпечення потреби господарств України з вирощування і відгодівлі у племінних тваринах м'ясних порід високої якості. Підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних м'ясних порід і поступове витіснення з ринку порід зарубіжної селекції.	Підвищення рентабельності вирощування і відгодівлі великої рогатої худоби. Забезпечення потреб м'ясопереробних підприємств України яловичиною у повному обсязі.	Забезпечення умов ефективного і конкурентоспроможного функціонування м'ясопереробного виробництва і стабілізація соціально-економічного стану сільських територій.

продовження табл. 1

1	2	3	4	5
Стратегічні можливості	Ресурси, діяльність і процеси	Розробка раціональної організаційної структури управління у племінному скотарстві. Державна підтримка вітчизняної селекції племінної худоби.; створення нових порід і ліній за новітніми якісними параметрами.	Більше 3 тис. господарств займаються вирощуванням великої рогатої худоби (усіх форм власності). Високий потенціал продуктивності тварин м'ясного напрямку. Використання ресурсозберігаючих технологій. Ефективне використання кормів під час відгодівлі тварин.	Наявність в Україні більше 300 м'ясопереробних підприємств. Забезпечення високого виходу м'яса, шкур і побічної продукції під час переробки великої рогатої худоби. Розробка цінової політики на яловичину і м'ясну продукцію.
Конкурентні переваги	Базові цінності	При вирощуванні великої рогатої худоби використовуються тварини отримані від вітчизняних районованих м'ясних порід відповідно до природно-кліматичних зон України. Ціна вітчизняних м'ясних порід істотно нижча від зарубіжних. Тваринам вітчизняних м'ясних порід властиво: висока інтенсивність росту, висока кінцева жива маса, хороша оплата кормів; досконалі відтворні якості; висока молочність корів; можливість давати яловичину з оптимальним співвідношенням жиру і білка; стійкість тварин до захворювань та екстремальних умов зовнішнього середовища.	Високий потенціал можливого зростання чисельності поголів'я м'ясного контингенту і ефективності його вирощування у порівнянні з іншими країнами (наявність племінної бази, розвинене землеробство, відходи харчової промисловості тощо).	М'ясопереробні підприємства забезпечують зайнятість населення, формують соціально-економічну інфраструктуру населених пунктів. Наявність сировинних зон і резервів зростання підвищення ефективності і конкурентоспроможності м'ясного скотарства в країні.

Джерело: авторська розробка

Отже, ефективне стратегічне управління є неможливим без стратегічного аналізу. Це твердження засноване на тому, що стратегія управління підприємством вимагає певних знань про стратегічну позицію підприємства на ринку і про специфіку реалізації його стратегії. Стратегічний аналіз допомагає обрати напрям, в якому підприємство буде розвиватися. Без стратегії у підприємства немає обґрунтованого плану діяльності й єдиної програми досягнення бажаних результатів. Стратегічний аналіз є початковим етапом розробки стратегії діяльності підприємства, яка ґрунтується на дослідженні та оцінці внутрішнього і зовнішнього середовища, в яких функціонує підприємство. Саме стратегічний аналіз може допомогти підприємству реалізувати його стратегічне бачення.

Висновки з проведеного дослідження. Стратегічний аналіз в сучасних умовах є ефективним інструментом конкурентної боротьби. Використовуючи низку методів, можна грамотно визначити пріоритети підприємства, здійснити аналіз кон'юнктури ринку, зміцнити позиції його на ринку. Метод стратегічного аналізу дає змогу підприємству певний час перебувати в безпечному становищі нестабільного ринку. Ця методика дослідження припускає наявність ефективного, недорогого і доступного способу оцінки стану діяльності підприємства в управлінській системі. Стратегічний аналіз це управлінська діяльність, пов'язана з постановкою і реалізацією довгострокових цілей, підтримкою ефективних взаємовідносин підприємства з його оточенням при відповідності поставлених цілей внутрішнім можливостям.

Стратегічний аналіз – це спосіб вивчення й адаптації інформаційних потоків, отриманих в ході аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства, до реалізації стратегічних цілей підприємства. Ефект від стратегічного управління підприємством не буде досягнутий без якісного стратегічного аналізу. Підтвердженням даного факту є те, що управлінська стратегія потребує інформації про стратегічне становище підприємства на ринку і специфіці реалізації обраної стратегії.

У рамках стратегічного управління конкурентоспроможним розвитком м'ясного скотарства слід

застосовувати відповідний інструментарій у розрізі складових компонентів галузі, що забезпечуватиме її розвиток і дасть можливість формувати на цій основі відповідні концептуальні підходи, типи стратегій і етапи реалізації. Такий підхід дав змогу виокремити найбільш привабливі типи стратегій для конкурентоспроможного розвитку м'ясного скотарства у сучасних ринкових умовах, зокрема: захист перебування на ринку, фокусування на продукті, стратегію розвитку через диференціацію продукції, стратегію інтеграційного зростання.

Література

1. Трухан О.Л. Стратегічний аналіз у системі управління підприємствами [Електронний ресурс] / О.Л. Трухан // Вісник ЖДТУ (Економічні науки). – 2009. – № 1 (47) – Режим доступу: https://ztu.edu.ua/ua/science/publishing/visnik/econom/1_47/27.pdf
2. Олійник О.В. Розвиток економічного аналізу в умовах інституційних змін : монографія / О.В. Олійник. – Житомир: ЖДТУ, 2008. – 653 с.
3. Галушка З.І. Стратегічний менеджмент: / З.І. Галушка, І.Ф. Комарницький. – Чернівці, 2006. – 247 с.
4. Головка Т.В. Стратегічний аналіз / Т.В. Головка, С.В. Сагова ; За ред. М.В. Кужельного. – К. : КНЕУ, 2002. – 198 с.
5. Ковальчук М.І. Стратегічний аналіз у сільському господарстві / М.І. Ковальчук. – К. : КНЕУ, 2003. – 259 с.
6. Зенкина И.В. Основные атрибуты реализации системного подхода в стратегическом анализе хозяйствующего субъекта / И.В. Зенкина // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2009. – № 29. – С. 239-245.
7. Щекотихина Е.А. Стратегический анализ конкурентов организации / Е.А. Щекотихина // Интернет-журнал «Наукоедение». – 2012. – №4. – Режим доступу: <http://naukovedenie.ru/PDF/100ergsu412.pdf>.
8. Меркулова Е.В. Инструменты стратегического управления предприятием / Е.В. Меркулова // Современные проблемы науки и образования. – 2006. – № 4. – С. 114-116.
9. Романова С.В. Стандартизация системы показателей стратегического анализа / С.В. Романова // Проблемы современной экономики. – 2012. – № 7. – С. 228-233.
10. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : навчальний посібник / П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, Н.В. Яшкіна. – К.: Алерта, 2008. – 478 с.
11. Ковтун О.І. Стратегія підприємства : навч. посібник / О.І. Ковтун. – Львів: Новий світ – 2000, 2007. – 324 с.
12. Ансофф И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф ; пер. с англ. под ред. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
13. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст] / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; Пер. с англ. под. ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
14. Дьолог Т.І. Стратегічний аналіз середовища підприємства / Т.І. Дьолог // Інвестиції: практика та досвід. – 2013 – № 15. – С. 46-48.
15. Левик І.С. Суть стратегічного аналізу та його значення для управління підприємством [Електронний ресурс] / І.С. Левик. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2742/1/19.pdf>
16. Мармуль Л. О. Роль стратегічного аналізу в управлінні виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств / Л.О. Мармуль // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – 2011. – Вип. 2, т. 1. – С. 152–156.
17. Богатырев М. Использование методик стратегического менеджмента в сфере сельского хозяйства [Электронный ресурс] / Максим Богатырев. – Режим доступа : <http://acualicio.us/ispolzovanie-metodik-strategicheskogomenedzhmenta-v-sfere-selskogo-hozyaystva>.
18. Колесник В.М. Розробка стратегій розвитку аграрних підприємств [Електронний ресурс] / В.М. Колесник, С.М. Божко // Ефективна економіка. – 2009. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=49>.
19. Бруханський Р.Ф. Облік і аналіз у системі стратегічного менеджменту аграрного підприємництва [Текст] : монографія / Р.Ф. Бруханський. – Тернопіль : ТНЕУ, 2014. – 384 с.
20. Зоріна О.А. Аналітичний погляд щодо сутності стратегічного аналізу в діяльності акціонерних товариств / О.А. Зоріна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 5, Т. 2. – С. 309-313.
21. Богатая И.Н. Стратегический учет как перспективное направление развития бухгалтерского учета / И.Н. Богатая, Л.О. Ивашиненко // Учет и статистика. – 2008. – № 2 (12). – С. 13–19.

References

1. Trukhan, O.L. (2009), "Strategic Analysis of Enterprise Management System", *Visnyk ZhDTU (Ekonomiczni nauky)*, no. 1 (47), available at: https://ztu.edu.ua/ua/science/publishing/visnik/econom/1_47/27.pdf (access date April 08, 2016).
2. Oliinyk, O.V. (2008), *Rozvytok ekonomichnoho analizu v umovakh instytutsiynykh zmin* [The development of economic analysis in terms of institutional change], ZhDTU, Zhytomyr, Ukraine, 653 p.
3. Halushka, Z.I. and Komarnytskyi, I.F. (2006), *Stratehichnyi menedzhment* [Strategic management], Chernivtsi, Ukraine, 247 p.
4. Holovko, T.V., Sahova, S.V. and Kuzhelnyi, M.V. (2002), *Stratehichnyi analiz* [Strategic analysis], KNEU, Kyiv, Ukraine, 198 p.
5. Kovalchuk, M.I. (2003), *Stratehichnyi analiz u silskomu hospodarstvi* [Strategic analysis in agriculture], KNEU, Kyiv, Ukraine, 259 p.
6. Zenkina, I.V. (2009), "Key attributes of the implementation of a systematic approach in the strategic analysis of the economic entity", *Vestnik Rostovskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, no. 29, pp. 239-245.

7. Shchekotikhina, Ye.A. (2012), "Strategic analysis of the competition organization", *Internet-zhurnal «Naukovedeniye»*, available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/100ergsu412.pdf>. (access date April 08, 2016).
8. Merkulova, Ye.V. (2006), "Tools of strategic management of enterprise", *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya*, no. 4, pp. 114-116.
9. Romanova, S.V. (2012), "Standardization scorecards strategic", *Problemy sovremennoy ekonomiki*, no. 7, pp. 228-233.
10. Hordiienko, P.L., Didkovska, L.H. and Yashkina, N.V. (2008), *Stratehichniy analiz* [Strategic analysis], Alerta, Kyiv, Ukraine, 478 p.
11. Kovtun, O.I. (2007), *Stratehiia pidpriemstva* [Business Strategy], Novyi svit – 2000, Lviv, Ukraine, 324 p.
12. Ansoff, I. (1989), *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic Management], Ekonomika, Moscow, Russia, 519 p.
13. Tompson, A.A. and Striklend, A.Dzh. (1998), *Strategicheskyy menedzhment. Iskustvo razrabotki i realizatsii strategii* [Strategic Management. Art of developing and implementing strategies], Banki i birzhi, YUNITI, Moscow, Russia, 576 p.
14. Doloh, T.I. (2013), "Strategic analysis of the enterprise environment", *Investitsii: praktyka ta dosvid*, no. 15, pp. 46-48.
15. Levyk, I.S. "The essence of strategic analysis and its significance for business management available at: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2742/1/19.pdf> (access date April 08, 2016).
16. Marmul, L.O. (2011), "The role of strategic analysis in the management of production activities of agricultural enterprises", *Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi ahromoi akademii*, vol. 2, v. 1, pp. 152–156.
17. Bogatyrev, M. "The use of strategic management in agriculture", available at: <http://acualicio.us/ispolzovanie-metodik-strategicheskogomenedzhmenta-v-sfere-selskogo-hozyaystva> (access date April 08, 2016).
18. Kolesnyk, V.M. and Bozhko, S.M. (2009), "Development strategies of agricultural enterprises", *Efektivna ekonomika*, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=49> (access date April 08, 2016).
19. Brukhanskyi, R.F. (2014), *Oblik i analiz u systemi stratehichnoho menedzhmentu aharnoho pidpriemnytstva* [Accounting and analysis of the strategic management of the agricultural business], TNEU, Ternopil, Ukraine, 384 p.
20. Zorina, O.A. (2011), "Analytical view of the nature of the strategic analysis of joint stock companies", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 5, vol. 2, pp. 309-313.
21. Bohataia, I.N. and Ivashinenko, L.O. (2008), "Strategic account as a perspective direction of development of accounting", *Uchet i statistika*, no. 2 (12), pp. 13–19.

УДК 336:330.631

**Крюкова І.О.,
д.е.н., доцент,
завідувач кафедри бухгалтерського обліку і аудиту
Одеський державний аграрний університет**

АУДИТ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ФОРМУВАНЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

**Kryukova I.O.,
dr.sc.(econ.), assoc. prof.,
head of the department of accounting and auditing
Odessa State Agrarian University**

AUDIT OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES AS A TOOL TO ENSURE SOCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF RURAL AREAS

Постановка проблеми. Трансформаційні зрушення, які супроводжують розвиток системи ринкових відносин у сфері вітчизняного аграрного виробництва за останні роки, характеризуються наявністю когнітивних дисонансів, які передусім стосуються розвитку сільських територій. Набуття України статусу провідного експортера на європейському рівні та стратегічно визнана пріоритетність аграрного сектору супроводжуються загостренням складних проблем загального зниження рівня добробуту сільського населення, відтоку інтелектуального капіталу з сільської місцевості та занепадом соціальної інфраструктури села. Першопричиною загострення соціальних ризиків розвитку сільських територій є економічна площина, незадовільний стан індикаторів якої формує цілий комплекс загроз ефективному функціонуванню аграрного виробництва та її соціальної сфери.