

УДК 330.341.1

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЩОДО РЕСУРСОЗБЕРІГАЮЧИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ОСНОВІ SWOT-АНАЛІЗУ

Соломатина Т.В.

DECISION-MAKING AGRICULTURAL ENTERPRISES RELATIVELY RESOURCE-SAVING TECHNOLOGIES ON THE BASIS OF THE SWOT ANALYSIS

Solomatina T.V.

SWOT-аналіз аграрного підприємства при намірі впровадження ресурсозберігаючих технологій, проводиться в контексті визначених параметрів. За результатами, оцінюються відповідні фактори з урахуванням вагомості кожного, що дозволяє сформувати конкретний перелік слабких і сильних сторін аграрного підприємства. Все це є передумовою побудовання матриці стратегічної системи управління рішеннями при впровадженні ресурсозберігаючих технологій.

Ключові слова: SWOT-аналіз, ресурсозбереження, система управління рішеннями аграрних підприємств

Постановка проблеми. Будь-яке підприємство в процесі своєї діяльності, стикається з необхідністю прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення його цілей. Особливу значущість такі рішення набувають на етапах впровадження інноваційно-інвестиційних заходів, до яких належить і застосування ресурсозберігаючих технологій. Саме тоді, рішення потребують найретельнішого дослідження, одним з яких є SWOT-аналіз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам прийняття управлінських рішень посвячено чимало трудів вітчизняних та закордонних вчених, зокрема Бутинця Ф.Ф., Василенко В. А., Колпакова В. М., Наконечного С. І., Пітере Т., Сааті Т. Л. Ульяновко О. В. тощо. Проте, особливості аграрного виробництва, та й ще при намірі застосування ресурсозберігаючих технологій, не знайшли широкого відображення у науковій літературі.

Формування мети статті. Застосування сучасних методів оцінки управлінських рішень для подальшої інноваційної діяльності аграрних підприємств, перед усім впровадження ресурсозберігаючих технологій.

Матеріали і результати дослідження. Одним з методів оцінки управлінських рішень є SWOT-аналіз, методологія якого передбачає, по-перше, виявлення внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і

загроз, і, по-друге, встановлення зв'язків між ними [1,2]. SWOT-аналіз при впровадженні ресурсозберігаючих технологій на конкретному аграрному підприємстві (ПП «Агро») допоможе відповісти на такі питання:

- Чи використовує ПП «Агро» внутрішні сильні сторони або відмітні переваги у своїй стратегії ресурсозбереження? Якщо ПП «Агро» не має відмітних переваг, то які з його потенційних сильних сторін можуть ними стати?

- Чи спостерігатимуться слабкості ПП «Агро» при впровадженні ресурсозберігаючих технологій у порівнянні з конкурентами? Які слабкості вимагають коректування, виходячи зі стратегічних міркувань?

- Які сприятливі можливості дають ПП «Агро» реальні шанси на успіх при використанні її кваліфікації і доступу до відповідних ресурсів?

- Які загрози повинні найбільш турбувати управлінців і які стратегічні дії вони повинен зробити для достатнього захисту?

Спочатку складемо перелік параметрів, за яким буде оцінене ПП «Агро» виходячи з цілей впровадження ресурсозберігаючих технологій. Сюди можна віднести:

- фактори зовнішнього середовища аграрного підприємства: економіка держави, державна політика та можливості фінансування аграрної сфери; система оподаткування; технологічні можливості;

- фінанси: ліквідність; достатність чистого обігового капіталу, фінансова незалежність з урахуванням величини чистого обігового капіталу; ринок недорогих джерел фінансування; оцінка оптимальності фінансування; фінансове планування;

- маркетинг: управління маркетингом, ринки, споживач, ціноутворення, збут продукції;

- виробництво: управління, обсяги, технологія, організація, ефективність, охорона праці на виробництві;

- управління персоналом: управління персоналом, структура, вербування та відбір

персоналу, навчання та розвиток персоналу, мотивація;

- інноваційна діяльність: управління розвитком і дослідженням; інноваційна політика; інноваційний потенціал; використання наукових досліджень;

- система управління організацією: організаційна структура управління; внутрішня система комунікацій; організаційна культура; залучення зовнішніх консультантів;

- аналіз результативності та ефективності: показники ефективності та результативності діяльності; аналіз зростання масштабів діяльності; оцінка підвищення вартості підприємства.

За результатами аналізу інформації по різних сферах діяльності ПП «Агро» можна скласти наступну матрицю SWOT-аналізу (табл. 1).

Аналогічно здійснюється аналіз загроз та будується матриця загроз. Наслідки, до яких може призвести реалізація загроз, можуть проявитися через руйнування організації, приведення організації до критичного стану, важкого стану або легких пошкоджень. Надалі проводиться оцінка факторів внутрішнього середовища методом визначення його профілю, з урахуванням вагомості кожного фактору, що дозволяє сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін аграрного підприємства.

Для встановлення взаємозв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами досліджуваного підприємства, будується підсумкова матриця SWOT-аналізу (табл. 2).

Таблиця 1

Матриця SWOT-аналізу ПП «Агро» щодо впровадження ресурсозберігаючих технологій рослинництва

	МОЖЛИВОСТІ "O" — OPPORTUNITIES	ЗАГРОЗИ "T" — THREATS
Зовнішнє середовище	1. Нові ресурсозберігаючі технології 2. Нові види продукції 3. Спрощена система оподаткування 4. Співпраця з іншими компаніями 5. Підвищення інвестиційної привабливості галузі 6. Державна підтримка сільськогосподарської галузі 7. Підвищення попиту населення через скорочення імпорту сільськогосподарської продукції в країну	1. Значні фінансові впливання 2. Високий рівень конкуренції 3. Тривалий період окупності інвестицій в ресурсозберігаючі технології 4. Значна залежність цін від ситуації на ринку сільськогосподарської продукції 5. Дефіцит кадрів відповідної кваліфікації 6. Законодавче регулювання 7. Економічний спад
	ПЕРЕВАГИ "S" — STRENGTH	НЕДОЛІКИ "W" — WEAKNESS
Внутрішнє середовище	1. Мінімальне використання виробничих ресурсів 2. Поступове нарощування обсягів виробництва продукції 3. Великий досвід роботи на ринку 4. Високі виробничі потужності 5. Якісна техніка і обладнання провідних вітчизняних та закордонних фірм 6. Значна кількість постійних клієнтів 7. Згуртований персонал	1. Недостатність оборотних коштів 2. Залежність від зовнішнього фінансування 3. Великі сезонні витрати 4. Висока залежність від природно - кліматичних умов та стану ґрунтів 5. Низька рентабельність діяльності та рентабельність продукції 6. Високий операційного ризику, що спричиняє велику залежність від умов зовнішнього середовища 7. Низька мотивація робітників

Таблиця 2

Підсумкова матриця SWOT-аналізу ПП «Агро» щодо впровадження ресурсозберігаючих технологій рослинництва

Теперішнє	Взаємний вплив														Майбутнє	
	Можливості							Загрожуючі проблеми								
Сильні сторони	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	Можливості	
S1	+	0	0	+	+	+	0	+	0	+	0	0	0	0	6	O1
S2	+	0	+	0	+	0	0	+	0	0	+	+	0	+	7	O2
S3	+	+	+	+	+	+	0	+	+	+	+	0	0	+	11	O3
S4	+	+	+	0	+	0	0	+	0	0	0	0	0	0	5	O4
S5	+	+	+	0	0	0	0	+	+	0	+	+	0	0	7	O5
S6	+	0	0	+	0	0	0	+	0	+	0	0	0	0	4	O6
S7	+	+	+	0	+	0	0	+	0	0	0	0	0	0	5	O7
Слабкі сторони															Загрози	
W1	-	-	-	-	0	0	0				-	0	0	0	-8	T1
W2	-	0	0	-	-	-	0	-	0	-	0	0	0	0	-6	T2
W3	-	-	-	-	0	0	0					0	0	0	-8	T3
W4	-	0	-	-	0	0	0					0	-	0	-8	T4
W5	-	-	-	-	0	-	0	-	0	-	-	-	0	-	-10	T5
W6	-	-	-	-	0	0	0	-	-	-	-	0	0	-	-9	T6
W7	-	0	-	0	0	-	0	-	0	-	-	-	-	-	-9	T7

На перетині SW з ОТ проставляється експертна оцінка їх взаємного впливу в балах. Підсумкова сума балів по рядках і стовпцях показує пріоритетність урахування того чи іншого чинника при формуванні стратегії, яка направлена на зниження загроз та слабких сторін фірми.

За підсумками SWOT-аналіз складається матриця стратегічних заходів (табл. 3):

SO - заходи, які необхідно провести, щоб використовувати сильні сторони для збільшення можливостей компанії;

WO - заходи, які необхідно провести, долаючи слабкі сторони і використовуючи представлені можливості;

ST - заходи, які використовують сильні сторони організації для запобігання загроз;

WT - заходи, які мінімізують слабкі сторони для запобігання загроз.

Таблиця 3.

Матриця стратегічної системи управління рішеннями при впровадженні ресурсозберігаючих технологій на прикладі ПП «Агро»

Складові SWOT-аналізу	Можливість		Загрози		
	А. Нові ресурсозберігаючі технології		а) Значні фінансові вливання		
	Б. Нові види продукції		б) Дефіцит кадрів відповідної кваліфікації		
	В. Спрощена система оподаткування		в) Значна залежність цін від ситуації на ринку с.г. продукції		
	Г. Співпраця з іншими компаніями		д) Законодавче регулювання		
	Д. Підвищення інвестиційної привабливості галузі		е) Економічний спад		
	Е. Державна підтримка сільськогосподарської галузі		ф) Високий рівень конкуренції		
	Є. Підвищення попиту населення через скорочення імпорту сільськогосподарської продукції в країну		г) Тривалий період окупності інвестицій в ресурсозберігаючі технології		
		д) Законодавче регулювання			
		е) Економічний спад			
		ж) Високий рівень конкуренції			
		з) Тривалий період окупності інвестицій в ресурсозберігаючі технології			
		и) Законодавче регулювання			
		к) Економічний спад			
Сильні сторони		SO-стратегії		ST-стратегії	
1. Мінімальне використання виробничих ресурсів		Впровадження ресурсозберігаючих технологій (А), (а), (б), дозволять при мінімальному використанні ресурсів нарощувати обсяги маржинального доходу та підвищити економічну ефективність за допомогою спрощеної системи оподаткування сільського господарства (В), (д) та можливо отриманням державної підтримки (Е), (ж)			
2. Поступове нарощування обсягів виробництва		Завдяки новітнім технологіям (А), (а), (б), ПП «Агро», буде спроможне дотримуватися технології, скоротивши свої втрати, це позитивно вплине на підвищення попиту населення через скорочення імпорту сільськогосподарської продукції в країну (Є), (к)			
Сильні сторони		SO-стратегії		ST-стратегії	
3. Великий досвід роботи на ринку		Використання вже здобутого досвіду та знань щодо вподобань споживачів для розширення обсягів та ринку збуту продукції (Б), (в), (Г), (е), (ф), залучення інвестицій (Д), (г)			
4. Високі виробничі потужності – 97592 га ріллі, 1867 од.техніки		Нарощування обсягу продукції унаслідок застосування ресурсозберігаючих технологій (А), (а), (б), підвищення попиту населення (Є), (к), (Г), (е), (ф)		Утримання існуючих позицій щодо виробництва продукції за будь – яких економічних обставин (Г), (е), (ф)	
5. Якісна техніка і обладнання провідних вітчизняних та закордонних фірм		Застосування нових технологій у виробництві (А), (Г) та вирощування нових видів продукції (Б), при особливостях оподаткування (В)		Використання цих факторів як конкурентні переваги (а), (в), (е), (ф), (В), (д)	
6. Згуртований персонал					
7. Значна кількість постійних клієнтів		Збільшення обсягів виробництва та вирощування нових видів продукції рослинництва має високу ймовірність її успішного продажу (А), (Г), (е), (ф) та сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості), ПП «Агро» (Д), (г)			
Слабкі сторони		WO-стратегії		WT-стратегії	

Продовження табл. 3

1. Недостатність оборотних коштів	Економія ресурсів завдяки застосуванню новітніх технологій (А), збільшення обсягу отриманого прибутку (А), (Б), (Г), (Є), (с), (е), скорочення податків (В), (д) та можливість державної підтримки (Е), (h)
2. Залежність від зовнішнього фінансування	Підвищення рівня фінансової автономії (Б), (Е),(Д), (Є), (с), (d), (e)
3. Великі сезонні витрати	Впровадження зваженої кредитної політики (Г), (е), (f), управління грошовими кошами завдяки отриманим прибуткам (А), (Б), (с)
4. Висока залежність від природно – кліматичних умов та стану ґрунтів	Впровадження в виробництво більш засухоустійких культур (Б), (с), при допомозі новітніх ресурсозберігаючих технологій (А), (а) та розширеної клієнтської бази (Г), (е), (f)
5. Низька рентабельність діяльності та рентабельність продукції	Підвищення продуктивності праці, зниження витрат на виробництво та реалізацію продукції, підвищення ефективності управління (А), (Б), (Є), (b), (с)
6. Високий рівень операційного левериджу, що спричиняє велику залежність від умов зовнішнього середовища	Зниження обсягу постійних витрат шляхом удосконалення контролінгу витрат (А), (Б), (В), (Г), (a), (b), (c), (e)
7. Низька мотивація робітників	Усунення дублювання функцій робітників на підприємстві і як наслідок – переоплачування їх праці; переглядання норм праці, які залишилися незмінними незважаючи на вдосконалення технологій (А), (Б), економічні та соціально психологічні стимули (b)

За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлено, що досліджуване ПП «Агро» має ряд сильних сторін і можливостей на аграрному ринку. Йому можна впроваджувати конкретні стратегії з ресурсозбереження, бо присутня наявність високих потенціальних можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить ПП «Агро» підвищення ефективності господарської діяльності.

Кожну можливу ресурсозберігаючу технологію рослинництва потрібно деталізувати за принципом «ціль, задачі, заходи», тобто уточнити задачі стратегій до рівня конкретних заходів і окремих дій. Після цього за допомогою експертної оцінки визначають переваги та недоліки обраних технологій, далі їх ранжують за ступенем важливості. Заходи та окремі дії вибраних ресурсозберігаючих технологій оформлюють у вигляді детальних планів, які ув'язують в часі з роботою окремих підрозділів ПП «Агро» та призначають конкретних виконавців для майбутнього контролю за їх реалізацією.

Оцінювання потенційних ресурсозберігаючих стратегій завершується фінансовим обґрунтуванням за принципом «витрати — результати». При цьому визначається оптимальна стратегічна поведінка підприємства, яка уможливіє використання сильних сторін для отримання віддачі від можливостей і зменшення впливу загроз, а також усунення слабких сторін за умови сприяння з боку виявлених можливостей та зменшення впливу загроз.

Висновки. Застосування SWOT-аналізу в системі управління рішеннями при впровадженні ресурсозберігаючих технологій може стати універсальним аналітичним інструментом, який допоможе підприємству як у виборі стратегії розвитку, так і в ринковому аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, що буде сприяти

підвищенню фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства.

Література

1. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навчальний посібник/За ред. Л.В.Балабанової. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2005.–301 с.
2. Мошенський С.З., Олійник О.В. Економічний аналіз: Підручник для студентів економічних спеціальностей ВНЗ/За ред. д.е.н., проф., заслуженого діяча науки і техніки України Ф.Ф.Бутинця. – 2-ге вид., доп. і перероб. – Житомир: ПП «Рута», 2007. – 704 с.

References

1. SWOT-analiz – osnova formuvannja marketingovih strategij: Navchal'nij posibnik/Za red. L.V.Balabanovoi. – 2-ge vid., vipr. i dop. – K.: Znannja, 2005.–301 s.
2. Moshens'kij S.Z., Olijnik O.V. Ekonomichnij analiz: Pidruchnik dlja studentiv ekonomichnih special'nostej VNZ/Za red. d.e.n., prof., zaslužhenogo dijacha nauki i tehniki Ukraïni F.F.Butincja. – 2-ge vid., dop. i pererob. – Zhitomir: PP «Ruta», 2007. – 704 s.

Соломатина Т.В. Принятие управленческих решений аграрными предприятиями относительно ресурсосберегающих технологий на основе swot-анализа

SWOT-анализ аграрного предприятия при внедрения ресурсосберегающих технологий, проводится в контексте определенных параметров. По результатам, оцениваются соответствующие факторы с учетом весомости каждого, что позволяет сформировать конкретный список слабых и сильных сторон аграрного предприятия. Все это является предпосылкой построения матрицы стратегической системы управления решениями при внедрении ресурсосберегающих технологий.

Ключевые слова: SWOT-анализ, ресурсосбережения, система управления решениями аграрных предприятий

Solomatina T.V. Decision-making agricultural enterprises relatively resource-saving technologies on the basis of the swot analysis

SWOT analysis of the agricultural enterprise with the intention of the introduction of resource-saving technologies, is carried out in the context of certain parameters. According to the results, evaluated the relevant factors, taking into account the weight of each, enabling you to create a specific list of weaknesses and strengths of the agricultural enterprise. All of this is a prerequisite for building a matrix strategic management system solutions for the implementation of resource-saving technologies.

Keywords: *SWOT analysis, resource, management system solutions agricultural enterprises*

Соломатіна Тетяна Василівна, к.е.н., доцент, доцент кафедри «Фінанси» Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, t.solomatina@i.ua

Рецензент: Костирко Л.А., доктор економічних наук, професор, завідувача кафедрою фінансів Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Луганськ, Україна.

Стаття подана 17.05.2014 р.