

УДК 338.436:658.012.32

**СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ****Вяткіна Т.Г., к.е.н., доц.**

Черкаський державний технологічний університет

В статье обобщены теоретические положения, касающиеся состава ресурсов, направлений расчетов потребности ресурсов, порядка проведения стратегического анализа управления ресурсами сельскохозяйственных предприятий.

Ключевые слова: ресурсы сельскохозяйственных предприятий, стратегический анализ, стратегическое управление ресурсами сельскохозяйственных предприятий.

This article is devoted to generalizing of the main theoretical aspects concerning to the amount of resources, procedures for strategic analysis of management of agricultural resources.

Key words: farm resources, strategic analysis, strategic resource management of agricultural enterprises.

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання перед підприємствами АПК досить гостро постають питання ресурсного забезпечення. Суттєві диспропорції в процесах формування та споживання ресурсної бази сільськогосподарських підприємств, виробництво ресурсомісткої продукції негативно відбивається на основних економічних показниках: обсягах та ефективності виробництва, якості продукції, цінах. Подолання цієї проблеми можливе за рахунок впровадження перспективних механізмів управління ресурсами підприємства із застосуванням наукової методології передбачення, використання нових форм і методів управлінської діяльності та адаптації до динамічних умов зовнішнього середовища.

Вітчизняне сільгоспвиробництво характеризується далеко не повним використанням факторів управління, які забезпечують підвищення його ефективності, удосконалення структури, впровадження новітньої технології і сучасних методів управління виробництвом. За таких умов необхідний пошук нових підходів для забезпечення ефективного ресурсного споживання сільгоспідприємствами і розвитку галузі в цілому. Головну роль у цьому покликаній відіграти стратегічний аналіз, завданням якого є виявлення особливостей, закономірностей та тенденцій розвитку, визначення способів управління ресурсами підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Забезпечення конкурентних позицій на ринку можливе завдяки системному підходу до стратегічного управління ресурсами. Дослідженню ефективності використання ресурсів сільськогосподарських підприємств приділяють увагу низка вітчизняних учених, серед яких В.Г. Андрійчук, Г.О. Андрусенко, О.А. Бугуцький, П.І. Гайдуцький, М.В. Гладій, В.М. Гончаров, І.І. Лукінов, В.Я. Месель-Веселяк, О.М. Онищенко, М.К. Орлатий, Б.Й. Пасхавер, П.Т. Саблук, В.Г. Ткаченко, В.Й. Шиян, О.М. Шпичак, А.Е. Юзефович, В.О. Юрчишин, К.І. Якуба. Значний внесок в розроблення теорії стратегічного управління зробили зарубіжні вчені І. Ансофф, М. Потрер, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд, О.С. Віханський. Проте на сьогодні недостатньо сформована цілісна система стратегічного аналізу управління ресурсами сільськогосподарських підприємств, що ґрунтується на взаємозв'язку його методології з процесами стратегічного управління. Пошуки факторів стратегічного успіху давно були основною проблемою керівників і менеджерів.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження питань стратегічного управління ресурсами сільськогосподарських підприємств за допомогою стратегічного аналізу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Актуальність питання зумовлюється тим, що сучасне зовнішнє середовище підприємства характеризується досить високим ступенем складності, динамізму та невизначеності. Пристосування до мінливого зовнішнього середовища є запорукою існування бізнесу та життєдіяльності підприємства. Підприємства повинні враховувати нові зміни в навколишньому середовищі та ефективно реагувати на них. Крім того, підприємства повинні враховувати ті обставини, що фактично вони самі генерують такі зміни у зовнішньому середовищі завдяки випуску нових товарів, послуг, використовуючи наявні ресурси, тобто нові види сировини, матеріалів, енергії, обладнання, технологій. Будь-яке підприємство є відкритою системою, тобто функціонує в середовищі і будь-які дії підприємства можливі лише в тому випадку, якщо це середовище допускає можливість їх здійснення. Внутрішнє середовище є джерелом життєвої сили підприємства, а зовнішнє середовище є джерелом ресурсів, що підтримують ці життєві сили.

Високий рівень невизначеності та динамічний характер чинників зовнішнього середовища ускладнюють процеси в галузі розробки та прийняття управлінських рішень. Ось чому на сьогодні вітчизняні керівники сільгоспідприємств, з одного боку, гостро відчують необхідність в оперативній інформації про стан та можливі зміни у зовнішньому середовищі, а з іншого – недостатньо уваги

приділяється чинникам зовнішнього середовища з погляду досліджень регіональної та галузевої їх специфіки.

Разом з цим слід відмітити, що попри велику кількість напрацювань у галузі досліджень окремих елементів ресурсного забезпечення як елементів зовнішнього середовища, не знайшли свого відображення питання комплексного системного їх дослідження, що є надзвичайно важливим аспектом у формуванні стратегічного розвитку сільськогосподарського підприємства.

Розробку варіантів стратегії підприємства потрібно здійснювати за умови, що запропоновані варіанти є реалістичними та можуть бути виконаними. Міра реалістичності проекту стратегії визначається наявним потенціалом розвитку підприємства та перспективними напрямками розширення та зміцнення позицій. Як відомо, можливості підприємства здійснювати стратегічні плани визначаються станом внутрішнього та зовнішнього середовища. Якщо зовнішнє середовище характеризується відносинами з конкурентами, постачальниками, замовниками або можливостями та загрозами, то внутрішнє середовище – сильними та слабкими сторонами підприємства. Визначення цих сторін забезпечується аналізом організаційних ресурсів або внутрішнім аналізом. Такий аналіз доцільно проводити в 3 етапи:

1. Створення профілю ресурсів – необхідно описати та оцінити ресурси, що знаходяться в розпорядженні сільськогосподарського підприємства.

2. Визначення сильних та слабких сторін – створений профіль ресурсів порівнюється з вимогами ринку. При цьому підприємство визначає свої сильні сторони, завдяки чому можливо сформулювати успішну стратегію. Крім цього, ідентифікуються слабкі сторони, які детально вивчаються.

3. Дослідження ефективності впливу компетенцій на ресурсний потенціал підприємства.

Метою внутрішнього аналізу є: визначення складу ресурсів сільськогосподарського підприємства; оцінка ефективності процесу формування ланцюга вартості; аналіз фінансової діяльності; оцінка інвестиційних ресурсів підприємства. Реалізація мети можлива з використанням інструментів стратегічного аналізу, а саме: ресурсного аналізу; аналізу витрат; комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Для забезпечення успіху на ринку підприємство повинне запропонувати споживачеві продукт, який є для нього цінним. В цьому випадку цінність виступає як сукупність отриманих споживачем вигід і понесених ним витрат, або, інакше кажучи, як співвідношення ціна-якість. Чим вища цінність продукції чи послуги і чим в більшій мірі споживач вважає ціну прийнятною, тим вірогідніше, що підприємство буде діяти успішно в довгостроковій перспективі, і тому підвищення цінності товару чи послуги є головним завданням стратегічного планування та вибору стратегії.

Розробники стратегії повинні враховувати, що підприємство залишиться прибутковим, якщо створена ним цінність перевищує вартість використаних ресурсів. М. Портер запропонував схему, яку можливо використати при стратегічному аналізі ресурсів [1]. Ця схема отримала назву „ланцюг створення цінності”. Ідея її полягає в тому, що ступінь оцінки продуктів чи послуг споживачами визначається тим, як виконуються дії, пов’язані з розробкою, виробництвом, виведенням на ринок, постачанням та підтримкою цих продуктів чи послуг. В запропонованій моделі М. Портер виокремлює основну та допоміжну діяльність компанії. Основна діяльність охоплює:

- вхідні поставки – придбання, зберігання та розподіл ресурсів для виробництва продукції чи послуг;
- операції (виробництво) – перетворення вхідних ресурсів в кінцевий продукт чи послугу в результаті обробки, складання, контролю якості та ін. операцій;
- вихідні поставки – розподіл продукту між покупцями, включаючи зберігання, навантаження та розвантаження, управління складськими запасами;
- маркетинг та продаж – знайомлення споживачів з продуктами та послугами, формування цінової політики, просування на ринку;
- обслуговування – підвищення або збереження цінності продукту чи послуги, включає передпродажну підготовку, обслуговування в торгівельних підприємствах, післяпродажне обслуговування, ремонт та ін.

Стратегічний успіх підприємства залежить від структури галузі, до якої належить підприємство та від обраної стратегії. Привабливість галузі зумовлюється конкурентними силами, що діють у ній. Чим сильніше конкуренція, тим менше її привабливість для підприємства.

Структура та зміст стратегій залежить від галузевої орієнтації підприємства, характеру виробництва, місцезнаходження, форми власності та рівня управління підприємством. Кожна галузь характеризується відповідною фондо-, матеріало-, енерго-, трудомісткістю продукції, що випускається. Для сільськогосподарських підприємств потрібні земельні, матеріально-сировинні, фінансові, інвестиційні, трудові, інноваційні та підприємницькі ресурси. Основою для розрахунку потреб у ресурсах сільськогосподарських підприємств є [2]:

- продуктові стратегії, де визначено необхідні типи та обсяги виробництва продукції;
- функціональні стратегії, де визначено потреби в ресурсах для створення, підтримки, розвитку та скорочення діяльності окремих функціональних підсистем підприємства;

- необхідний рівень резервів для забезпечення безперервного функціонування підприємства;
- прогнози та аналіз тенденцій створення та впровадження досліджень, відносно нових матеріалів, технологій, виробничих процесів;
- методи обґрунтування раціонального використання матеріальних ресурсів з урахування змін у їхній структурі, заміни дефіцитних матеріалів менш дефіцитними, використання внутрішніх резервів, вторинної сировини та відходів;
- методи обґрунтування раціональних норм використання ресурсів та їх економії.

Стратегічне управління опирається на наукове підґрунтя передбачення, використання нових форм і методів ведення бізнесу, адаптації до динамічних умов мінливого ринкового середовища. Особливу роль в цьому покликаний відіграти стратегічний аналіз.

Характерним у використанні стратегічного аналізу є те, що за результатами дослідження конкурентної динаміки галузі можна передбачити перспективні кроки, визначити, що робити далі, як використати ті чи інші компетенції та переваги.

Стратегічне управління ресурсами підприємства орієнтоване на зовнішнє, ринкове середовище. Відповідно і стратегічний аналіз також повинен зосереджуватися, насамперед, на вивченні ринку, і вже потім – на дослідженні внутрішніх ресурсів та можливостей (рис.1).



Рис.1. Схема використання стратегічного аналізу управління ресурсами сільськогосподарських підприємств.

Джерело : розробка автора на основі [3]

Важливою складовою методичного забезпечення стратегічного аналізу управління ресурсами є вибір методів та прийомів, що відповідають його цілям, завданням та етапам. На жаль, на сьогодні, не існує універсального набору методик, який би гарантував підприємству отримання інформації необхідної якості та відповідного обсягу для розроблення ефективної стратегії, проте саме при проведенні стратегічного аналізу розкриваються нові можливості для ефективного використання ресурсів кожним сільськогосподарським підприємством. Разом з тим потрібно розуміти, що проведення стратегічного аналізу не є самоціллю – його кінцевим результатом є проекти рішень – стратегічні цілі, сценарії, стратегічний план, стратегічна карта, стратегічна концепція.

Стратегічний аналіз ресурсів підприємства проводиться в межах стратегічного аналізу внутрішнього середовища та включає:

- аналіз наявності ресурсів (кількісна та якісна характеристики);
- аналіз ефективності та результативності ресурсів;
- дослідження ключових компетенцій підприємства.

Аналіз наявності ресурсів сільськогосподарських підприємств проводиться за видами ресурсів:

- виробничі потужності – вибір потужностей ґрунтується на досвіді, вивченні попиту, структури виробництва, гнучкості виробничих процесів;
- матеріальне забезпечення, комплектуючі засоби – акцентується увага на забезпеченні якості продукції як головного чинника в процесі формування цінової політики та ринкової пропозиції;
- інноваційні ресурси – використовуються як засіб реалізації стратегії підприємства;
- трудові ресурси – враховується максимізація продуктивності праці, кваліфікаційна відповідність персоналу цілям та завданням підприємства;
- маркетингові технології – аналізується ланцюг: ринковий сегмент-маркетинговий план – позиціонування; оцінюються параметри сегментів ринку;
- інформаційні ресурси – використання ідей, накопичених у результаті науково-технічної діяльності, оцінювання інформаційних потреб у кожному виробничому підрозділі, створення системи управління базою даних;
- фінансові ресурси – розширене відтворення і розвиток підприємств: придбання обладнання та інвентарю, капітальне будівництво, ремонт основних фондів, здійснення реконструкції, оновлення виробництва, автоматизація, механізація виробничих процесів, вирішення соціальних проблем трудового колективу; матеріальне стимулювання працівників, створення фінансових резервів, необхідних для забезпечення безперервного виробничого процесу на підприємствах;
- інфраструктура – організація розподілу та обігу продукції, обслуговування процесів виробництва.

Сьогодні як ніколи дослідження ключових компетенцій передбачає наявність таких характеристик, як досвід, навички прийняття управлінських рішень.

М. Портер вважає [1], що паралельно з проведенням стратегічного аналізу внутрішніх ресурсів необхідно дослідити і використання ресурсів, що визначаються результативністю та ефективністю. Результативність використання ресурсів визначається незалежно від їх призначення. До найбільш узагальнених показників можна віднести такі:

- 1) прибутковість. Цей узагальнювальний показник дає можливість оцінити ефективність використання конкретних видів ресурсів;
- 2) продуктивність праці – відображає результативність використання трудових ресурсів підприємства;
- 3) матеріалоємність – цей показник використовують, коли частка сировини та енергетичних ресурсів переважає в собівартості продукції.

Ефективність використання ресурсів свідчить про цільове використання ресурсів. Серед показників ефективності на особливу увагу заслуговують:

- використання капіталу – визначають вплив таких чинників: галузева особливість підприємницької діяльності, зміна структури капіталу, рівень концентрації капіталу, кон'юнктура ринку;
- використання трудових ресурсів – досліджується рівень оплати праці, показники ефективності використання трудових ресурсів;
- управління витратами – ефективність системи управлінського обліку, системи побудови та оцінки калькуляційних витрат, кошторисів, їх відповідність стратегії.
- Зазначені показники є лише частиною тих, які визначаються конкретним підприємством у відповідності до наміченої стратегії.

Висновки. Головним завданням стратегічного аналізу управління ресурсами сільськогосподарських підприємств є: визначення складу ресурсів сільськогосподарського підприємства; оцінка ефективності процесу формування ланцюга вартості; аналіз фінансової діяльності; оцінка інвестиційних ресурсів підприємства. Реалізація мети можлива з використанням інструментів стратегічного аналізу. Для проведення стратегічного аналізу управління ресурсами сільськогосподарських підприємств необхідне створення профілю ресурсів, визначення сильних та слабких сторін, ідентифікація слабких сторін. Значну увагу слід надавати дослідженням ефективності впливу ключових компетенцій на ресурсний потенціал підприємства.

Література

1. Портер Е.Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл.Е.Портер. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
2. Корецький М.Х. Стратегічне управління. Навч. Пос./ М.Х. Корецький, А.О.Дігтяр, О.І. Дацій. – К.: Центр учб. л-ри, 2007. – 240 с.
3. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е изд.: Пер. с англ./ А.А. Томпсон-мл., А.Дж.Стрикленд III. М.: Издательский дом „Вильямс”, 2002. – 928 с.