

Леся В. Забуранна, Тетяна Л. Нідзельська
**МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО
ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У статті досліджено теоретико-методичні та практичні засади оцінювання стратегічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. Розроблено систему оціночних показників, які надають можливість оптимально описувати і моделювати механізм формування стратегічного потенціалу та проводити кластерний аналіз сільськогосподарських підприємств за рівнем розвитку окремих складових стратегічного потенціалу.

Ключові слова: сільськогосподарські підприємства; стратегічний потенціал; кластерний аналіз.

Форм. 1. Рис. 3. Табл. 5. Літ. 15.

Леся В. Забуранная, Татьяна Л. Нидзельская
**МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
ПОТЕНЦИАЛА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В статье исследованы теоретико-методические и практические основы оценки стратегического потенциала сельскохозяйственных предприятий. Разработана система оценочных показателей, которые позволяют оптимально описывать и моделировать механизм формирования стратегического потенциала и проводить кластерный анализ сельскохозяйственных предприятий по уровню развития отдельных составляющих стратегического потенциала.

Ключевые слова: сельскохозяйственные предприятия; стратегический потенциал; кластерный анализ.

Lesia V. Ziburanna¹, Tetyana L. Nidzelska²
**METHODICAL APPROACHES TO ASSESSING STRATEGIC
POTENTIAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**

The article deals with theoretical, methodological and practical grounds for evaluation of strategic potential of agricultural enterprises. The system of performance indicators that best describe and model the formation mechanism for cluster analysis of individual components of farms strategic potential is suggested.

Keywords: agricultural enterprises; strategic potential; cluster analysis.

Постановка проблеми. У сучасних умовах ведення сільського господарства актуальність підвищення рівня стратегічного потенціалу підприємств посилюється через необхідність вирішення низки економічних і соціальних проблем. Однією з найвагоміших є проблема забезпеченості та ефективності використання ресурсів і вивчення їх властивостей. Для стійкого функціонування сільськогосподарських підприємств і досягнення успіху необхідне раціональне використання їх потенціалу і визначення можливостей, які відкривають доступ до зовнішнього середовища. Найчастіше під потенціалом підприємства розуміється сукупність стратегічних ресурсів підприємства, а сам потенціал трактується як продукт стратегічного управління. Аналіз потенціалу сільськогосподарського підприємства спрямований на виявлення його сильних і слабких сторін у порівнянні з конкурентами, оцінку достатності наявних ресурсів для стратегічних дій. В умовах інтенсифікації змін досягнен-

¹ National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

² National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

ня успіху підприємства вимагає використання значного потенціалу. Це потребує відходу від традиційних уявлень про управління підприємством, створення здатностей швидко реагувати на нові виклики, використовувати нові можливості і створювати їх. Правильна оцінка стратегічного потенціалу забезпечує сільськогосподарському підприємству не тільки виживання, а й комерційний успіх та стійкий розвиток, що і обумовлює актуальність теми дослідження.

Аналіз досліджень та публікацій. Проблеми стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами останнім часом привертають увагу багатьох вчених-економістів, зокрема таких: В.І. Блонська [1], С.М. Божко [9], Ю.Г. Бондаренко [2], О.Д. Гудзинський [3], О.С. Даневич [4], О.М. Дмитренко [5], В.Я. Заруба [6], П.С. Кашарна [4], Л.А. Квітковська [14], Т.М. Кібук [7], М.Ю. Кісіль [8], В. М. Колесник [9], Н.С. Краснокутська [10], Є.Ю. Лагода [11], Л.О. Мармуль [12], Н.Я. Марченко [13], О.І. Маслак [14], Л.В. Потрашкова [6], В.В. Россоха [15], С.М. Судомир [3] та інші. Разом із тим, невирішеною залишається низка актуальних питань організаційно-економічного плану щодо оцінювання стратегічного потенціалу сільськогосподарських підприємств.

Метою дослідження є визначення теоретико-методичних та практичних засад оцінювання стратегічного потенціалу сільськогосподарських підприємств.

Основні результати дослідження. Проблема виміру стратегічних можливостей підприємства – досить важлива, як у теоретичному, так і в практичному плані. Знання потенціалу окремого підприємств надає можливість визначити сумарний потенціал галузі й національного господарства, створює основу для постановки, вибору й обґрунтування довгострокових цілей розвитку. Співвіднесення величини потенціалу з кінцевими результатами функціонування будь-якої господарської системи дає комплексне уявлення про ефективність її функціонування, тобто ступінь реалізації потенціалу. Це створює підстави для визначення напрямів структуризації потенціалу – оптимізації його структури. Оцінювання стратегічних можливостей підприємства як його потенціалу й окремих його елементів дозволяє усувати протиріччя при різноприскореному або різноспрямованому русі складових його елементів, певною мірою управляти характеристиками потенціалу [4].

На всіх етапах процесу управління стратегічним потенціалом підприємств виникає потреба в його оцінюванні, вірогідність й адекватність якого підвищує рівень обґрунтованості управлінських рішень.

При аналізі можливих стратегічних змін необхідно брати до уваги стратегічний потенціал основних конкурентів, сукупний стратегічний потенціал стратегічних груп (у разі ухвалення рішення конкурентами, що перебувають в одній стратегічній групі, про об'єднання своїх стратегічних потенціалів, створення консорціуму), стратегічні зони з визначенням вимог до стратегічного потенціалу організацій в кожній такій зоні, конкурентні сфери (сила конкуренції, прибутковність, необхідний рівень операційної і маркетингової активності), привабливість конкурентних галузей і сфер знаходження стратегічних груп [1].

Для проведення дослідження величини та рівня розвитку стратегічного потенціалу підприємства необхідно детально розробити і науково обґрунтувати систему оціночних показників, які дозволять оптимально описати і змодельовувати механізм його формування і запропонувати на цій основі раціональний підхід до удосконалення існуючої системи управління стратегічним потенціалом. Авторами пропонується оцінювати стратегічний потенціал на основі чотирьох складових його функціональних потенціалів і ключових компетенцій (табл. 1).

Таблиця 1. Система індикаторів оцінки стратегічного потенціалу сільськогосподарських підприємств, авторська розробка

Складові стратегічного потенціалу	Індикатори	Зміст індикаторів
Функціональні потенціали		
Виробничо-технологічний потенціал	Обсяг виробленої продукції Рівень завантаження виробничих потужностей Фондомісткість продукції Матеріаломісткість Ступінь зношуваності обладнання Обсяг інвестицій у виробництво до загального обсягу виробленої продукції	Забезпеченість підприємства матеріально-технічними ресурсами та ефективність їх використання
Фінансово-економічний потенціал	Коефіцієнт грошової платоспроможності Коефіцієнт розрахункової платоспроможності Коефіцієнт ліквідної платоспроможності Коефіцієнт критичної ліквідності Коефіцієнт фінансування Коефіцієнт автономії власних засобів Фінансовий важіль	Ефективність фінансового забезпечення діяльності
Кадровий потенціал	Співвідношення чисельності окремих категорій працівників Темп зростання чисельності працівників	Структура та динаміка складу персоналу
	Продуктивність праці	Ефективність праці персоналу
	Середня заробітна плата на підприємстві Витрати на оплату праці та соціальні заходи у загальному обсязі виробленої продукції	Умови відтворення робочої сили
Компетенції (здібності): організаційно-управлінський потенціал		
В галузі організації діяльності	Складність конфігурації структури Рентабельність власного капіталу підприємства	Рівень організації діяльності, праці та управління
В галузі фінансового забезпечення діяльності	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) Коефіцієнт фінансової стабільності Обіговість кредиторської заборгованості	Ефективність діяльності підприємства

Перелік потенційних можливостей підприємства можна представити у вигляді такої залежності:

$$СПП = f\{[ВТП]; [ФЕП]; [КП]; [ОУП]\}, \quad (1)$$

де *СПП* – стратегічний потенціал підприємства; *ВТП* – виробничо-технологічний потенціал, *ФЕП* – фінансово-економічний потенціал; *КП* – кадровий потенціал; *ОУП* – організаційно-управлінський потенціал.

Наведені чотири блоки параметрів характеризують стратегічний потенціал підприємства в економічному середовищі та надають можливість встановити індикатори (коефіцієнти) по кожній складовій потенціалу, а також визначити загальну інтегральну оцінку стратегічного потенціалу підприємства в цілому.

Як інструмент формування та уточнення гіпотези функціонування досліджуваного об'єкта (стратегічного потенціалу) нами використовується авторська концептуальна модель системи «стратегічний потенціал підприємства». Функціонально-структурні зв'язки в моделі між елементами системи забезпечують можливість визначати роль і призначення підсистем по відношенню до цілого, оцінювати взаємозалежність окремих елементів системи. Застосування рототабельного центрального композиційного планування другого порядку та обробка даних на ЕОМ за допомогою пакету "STATISTICA10: Automated Neural Networks" дозволили отримати дендограму оцінки ступеня та напрямків впливу факторів стратегічного потенціалу підприємства у наступному вигляді.

Запропонована нами модель дозволяє зробити такі припущення:

- цілеспрямований вплив на виробничо-технологічний потенціал підприємства надає організаційно-управлінський потенціал, від розвитку якого залежить ефективність використання ресурсних можливостей підприємства;
- кумулятивний вплив виробничо-технологічного, фінансово-економічного, кадрового та організаційно-управлінського потенціалів, відповідних умові конкурентоспроможності підприємства на ринку, формують стратегічний потенціал підприємства.

Побудований для визначення величини стратегічного потенціалу підприємства якісний граф вказує на те, що основними генераторами показників (дроселюючими факторами) є:

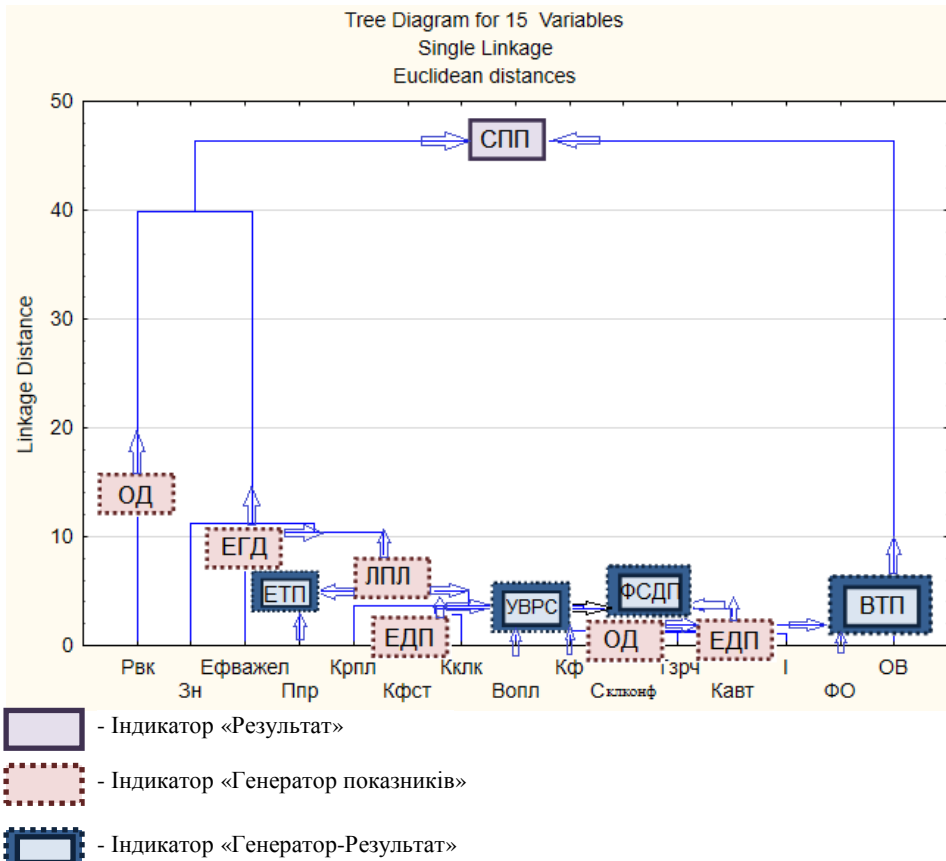
- фінансово-економічний потенціал (ФЕП);
- організаційно-управлінський потенціал (ОУП).

Встановлено, що основними індикаторами «Результат» є:

- виробничо-технологічний потенціал (ВТП);
- кадровий потенціал (КП).

З метою подальшого дослідження проблеми формування та визначення досягнутого рівня розвитку стратегічного потенціалу підприємства необхідно дослідити сукупність найважливіших характеристик системи, що дозволяють у формалізованому вигляді описати стан її основних елементів, вибрати оптимальні варіанти функціонування системи і намітити найкращі способи її розвитку.

Відповідно до обґрунтованої системи індикаторів величини стратегічного потенціалу підприємства, які відображають стан найважливіших його елементів ми провели кластеризацію (класифікацію) 14 сільськогосподарських підприємств Любашівського району Одеської області (в сукупності вони володіють 60,5% орних земель досліджуваного району) за досягнутим рівнем розвитку окремих складових (рис. 2).



ОД – функція організації діяльності, праці та управління; ЕГД – ефективність виробничо-господарської діяльності; ЕТП – ефективність праці персоналу; ЛПЛ – ліквідність і платоспроможність; ЕДП – функція ефективності діяльності підприємства; УВРС – умови відтворення робочої сили; ФСДГ – формування структури та динаміка складу персоналу.

Рис. 1. Рототабельне центральне композиційне планування когнітивної карти моделі стратегічного потенціалу (лістинг програми "Automated Neural Networks"), авторська розробка

За результатами проведеного кластерного аналізу за рівнем розвитку окремих складових стратегічного потенціалу було отримано 4 кластери, причому показники, за якими здійснювалась кластеризація, отримано в результаті проведеного факторного аналізу.

До першого кластера потрапило одне підприємство. Отримана величина окремих складових стратегічного потенціалу представлена в табл. 2.

До другого кластера віднесено переважну більшість досліджуваних підприємств – 8 з 14, тому можна зробити висновок, що даний кластер є типопредставником всієї сукупності цих підприємств (табл. 3).

До 3-го кластера потрапило 2 підприємства. Величина отриманих потенціалів – складових стратегічного потенціалу досліджуваних підприємств представлена в табл. 4.

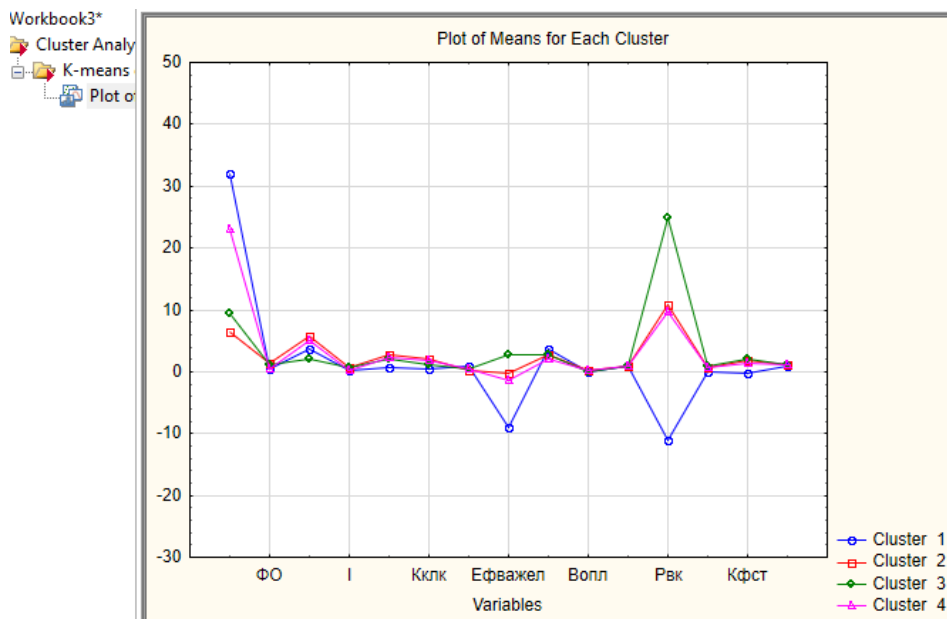


Рис. 2. Графіки середніх отриманих кластерів досліджуваних підприємств (лістинг програми "STATISTICA 10», вкладка «Кластерний аналіз»), авторська розробка

Таблиця 2. Розрахунок величини досягнутого рівня розвитку складових стратегічного потенціалу сільськогосподарських підприємств 1-го кластера, авторська розробка

Ум. позн.	Підприємство	Величина досягнутого рівня розвитку складових стратегічного потенціалу			
		ВТП	ФЕП	КП	ОУП
П1	ПП «Універсал»	9829,44	19,26	126,94	-99,31

Таблиця 3. Розрахунок величини досягнутого рівня розвитку складових стратегічного потенціалу сільськогосподарських підприємств 2-ого кластера, авторська розробка

Ум. позн.	Підприємство	Величина досягнутого рівня складових стратегічного потенціалу			
		ВТП	ФЕП	КП	ОУП
П5	ТОВ «Тілігул»	2267,47	1,56	90,97	14,20
П6	ФГ «Обрій»	2517,14	1,12	99,62	8,52
П7	ФГ «Шевченко»	2242,49	1,04	59,09	9,40
П8	СВК «Агросвіт»	1797,96	-0,21	49,12	12,40
П9	ФГ «Мечта»	1601,32	0,78	67,20	8,66
П10	ТОВ «Кодима»	2611,08	-0,44	67,68	6,70
П13	ФГ «Основа-2»	1785,01	0,96	140,82	15,07
П14	ТОВ ім. Піддубного	1586,32	0,52	105,15	11,79

До 4-го кластеру потрапило 3 підприємства з досліджуваної сукупності сільськогосподарських підприємств (табл. 5).

Таблиця 4. Розрахунок величини досягнутого рівня розвитку складових стратегічного потенціалу сільськогосподарських підприємств 3-ого кластера, авторська розробка

Ум. позн.	Підприємство	Величина досягнутого рівня складових стратегічного потенціалу			
		ВТП	ФЕП	КП	ОУП
П11	ФГ «Гранат»	3069,29	-0,043	118,64	22,06
П12	ФГ «Стрілець»	2971,10	0,3546	104,01	24,00

Таблиця 5. Розрахунок величини досягнутого рівня розвитку складових стратегічного потенціалу сільськогосподарських підприємств 4-го кластера, авторська розробка

Ум. позн.	Підприємство	Величина досягнутого рівня складових стратегічного потенціалу			
		ВТП	ФЕП	КП	ОУП
П2	ТОВ «Савранський завод продтоварів»	5316,86	0,74	58,55	9,67
П3	ТОВ «ВНФ Зеленогірське»	5247,24	0,80	55,42	12,02
П4	ТОВ «НВП Агро-ритм»	10704,19	0,60	85,76	7,85

Для того, щоб визначити орієнтири розвитку стратегічного потенціалу, доцільно представити рівень розвитку окремих складових-потенціалів у матричному вигляді, де по осі абсцис доцільно розмістити один з індикаторів «Генераторів показників» дроселюючий фактор – організаційно-управлінський потенціал, а по осі ординат – фінансово-економічний потенціал, в якості індикатора «Результат» доцільно обрати виробничо-технологічний потенціал (рис. 3).

За даними рис. 3 матриця чітко поділена на 4 сегменти: квадрант селективного зростання, куди потрапило одне підприємство 1-го кластера; квадрант ревізії видів діяльності, куди не потрапило жодне підприємство; квадрант активного зростання, куди увійшли 3 підприємства 4-го кластера, та квадрант захисту конкурентних позицій, куди потрапили підприємства 2-го та 3-го кластерів.

Орієнтирами розвитку для кожного з сегментів є такі: для «точок зростання», тобто підприємств, що мають високий рівень організаційно-управлінського та фінансово-економічного потенціалів, рекомендуються всі різновиди росту (концентрований, інтегрований, диверсифікований), причому доцільно впроваджувати прямі та непрямі заходи з розвитку споріднених і підтримуючих видів діяльності.

Підприємства, що поєднують високий рівень організаційно-управлінського потенціалу з низьким фінансово-економічним потенціалом, повинні зосередитися на захисті завойованих конкурентних позицій за рахунок стратегічної сегментації і вибору найбільш привабливих з точки зору перспектив зростання і прибутковості сегментів ринку; диверсифікації виробництва; інвестицій у розвиток.

Підприємствам з низьким організаційно-управлінським потенціалом в поєднанні з високим фінансово-економічним потенціалом необхідно визначити ключові фактори успіху і ключові компетенції, а потім здійснити

інвестиції з метою отримання максимальної вигоди. Стратегічним пріоритетом їх розвитку є селективне зростання, що передбачає концентрацію ресурсів і зусиль на більш ефективних і менш ризикованих напрямках діяльності, а саме: вертикальна інтеграція (пряма і зворотна); горизонтальна інтеграція в цілях отримання конкурентних переваг від укрупнення виробництва; перегляд стратегії концентрованого зростання, розвиток продукту (в т.ч. шляхом вдосконалення технології виробництва); вибір найбільш привабливих з точки зору прибутковості сегментів ринку.

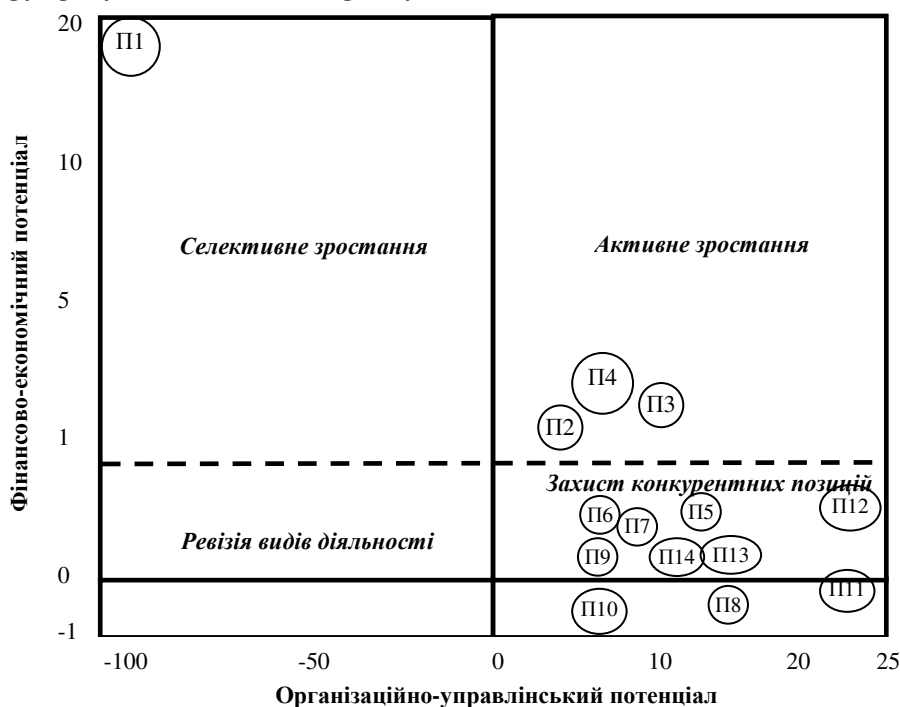


Рис. 3. Розподіл досліджуваних сільськогосподарських підприємств за рівнем розвитку складових стратегічного потенціалу, авторська розробка

Підприємства з відносно низьким організаційно-управлінським потенціалом, які оперують на непривабливих ринках, переважно мають потенційно більше загроз, ніж сприятливих можливостей. Таким підприємствам рекомендується реструктуризація діяльності та перегляд стратегічних пріоритетів розвитку: горизонтальна інтеграція; збільшення норми прибутку через продуктивність; концентрація ресурсів на швидко зростаючих і прибуткових сегментах ринку; ревізія ланцюжка цінностей; скорочення. При виборі стратегії розвитку цих підприємств необхідно враховувати соціальну значущість продукції, а також те, що скорочення вітчизняного виробництва веде за собою зниження продовольчої та економічної безпеки країни.

Висновки. Питання оцінювання стратегічного потенціалу сільськогосподарських підприємств на сьогодні залишаються надзвичайно актуальними. Методичні підходи до нього мають спиратися як на показники фінансово-

економічного стану підприємства, так і на спеціальні характеристики (латентні фактори), що визначають рівень потенціалу підприємства. Окрім того, необхідно зважати на кількість параметрів стратегічного потенціалу, які можуть бути у фокусі того чи іншого дослідження. Особливо гострою є необхідність оцінювання ресурсного, організаційного та управлінського потенціалів підприємства. Об'єктивне оцінювання стратегічного потенціалу сільськогосподарських підприємств надасть можливість визначити стратегічні пріоритети їх розвитку, а в перспективі — зайняти гідне місце на ринку сільськогосподарської продукції.

1. *Блонська В.І.* Формування та оцінювання стратегічного потенціалу підприємств торгівлі // Науковий вісник НЛТУ України.— 2010.— №20.— С. 179–185.

2. *Бондаренко Ю.Г.* Стратегічний аналіз умов розвитку сільськогосподарських підприємств // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства.— Серія: Економічні наук.— 2011.— Вип. 112 // khntusg.com.ua.

3. *Гудзінський О.Д., Судомир С.М.* Методологічні аспекти формування потенціалу, адекватного стратегічному їх розвитку підприємств // Вісник аграрної науки Причорномор'я. Миколаїв.— 2007.— Вип. 1.— С. 11–15.

4. *Даневич О.С., Кашарна П.С.* Методичний підхід до оцінювання стратегічного потенціалу для забезпечення конкурентних позицій підприємства на ринку // Європейський вектор економічного розвитку.— 2015.— №1.— С. 66–73.

5. *Дмитренко О.М.* Види стратегії та особливості її реалізації в сільськогосподарських підприємствах // Економіка АПК.— 2010.— №2.— С. 121–125.

6. *Заруба В.Я., Потрашкова Л.В.* Дескриптивна модель потенціала підприємства // portal.ekhneu.org.ua.

7. *Кібук Т.М.* Методичне упорядкування управління стратегічним потенціалом підприємства // Економічний простір.— 2009.— №23/2.— С. 194–203.

8. *Кісіль М.Ю.* Особливості використання методів економіко-математичного моделювання в стратегічному менеджменті сільськогосподарських підприємств // Ефективна економіка.— 2011.— №10 // www.economy.nauka.com.ua.

9. *Колесник В.М., Божко С.М.* Розробка стратегії розвитку аграрних підприємств // Ефективна економіка.— 2009.— №3 // www.economy.nauka.com.ua.

10. *Краснокутська Н.С.* Методологічні основи оцінювання реалізації потенціалу підприємства // Академічний огляд.— 2010.— №1.— С. 67–72.

11. *Лагода Є.Ю.* Стратегічне управління як основа фінансової стійкості аграрних підприємств // Культура народів Причорномор'я.— 2009.— №156.— С. 43–47.

12. *Мармуль Л.О.* Роль стратегічного аналізу в управлінні виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії.— Серія: Економічні науки.— 2011.— Вип. 2, Т. 1.— С. 152–157.

13. *Марченко Н.Я.* Проблематика оцінки стратегічного потенціалу підприємства // Економічні механізми регулювання та контролю зовнішніх та внутрішніх економічних процесів: Міжнародна науково-практична конференція (м. Київ, 19 серпня 2011 року). — К.: Аналітичний центр «Нова економіка», 2011.— С. 7–8.

14. *Маслак О.І., Квятковська Л.А.* Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства // Регіональна економіка.— 2012.— №1.— С. 91–97.

15. *Росоха В.В.* Теоретичні положення оцінки потенціалу підприємств АПК // Економіка АПК.— 2005.— №6.— С. 45–51.

Стаття надійшла до редакції 15.10.2015.