

УДК 005.21:631.153:631.11

Погребняк Л.П.  
аспірант кафедри економіки,  
Полтавська державна аграрна академія

### АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті дано підходи до організації аналітичного забезпечення процесів стратегічного планування ресурсокористування в сільськогосподарських підприємствах та визначено основні напрями розроблення стратегії використання ресурсів залежно від наявних конкурентних переваг, виробничо-ресурсного потенціалу, які повинні забезпечувати сталий розвиток підприємства. В умовах постійних змін зовнішнього середовища керівництво підприємства повинно мати актуальну інформацію не лише про наявні ресурси, а й про зміни параметрів функціонування галузі, регіону, національної економіки та зовнішньоекономічної діяльності. Належне аналітичне забезпечення стратегічного планування дасть змогу зменшити вплив невизначеності на фінансово-господарські процеси та підвищити ефективність використання ресурсів. Застосування сучасних методів аналізу дасть змогу виявити сукупний вплив чинників на показники ефективності використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств.*

*Ключові слова:* стратегічне планування, ресурси сільськогосподарських підприємств, аналітичне забезпечення, інформаційний масив, багатомірний аналіз.

### АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Погребняк Л.П.

*В статье даны подходы к организации аналитического обеспечения процессов стратегического планирования ресурсопользования в сельскохозяйственных предприятиях и определены основные направления разработки стратегии использования ресурсов в зависимости от имеющихся конкурентных преимуществ, производственно-ресурсного потенциала, которые должны обеспечивать устойчивое развитие предприятия. В условиях постоянных изменений внешней среды руководство предприятия должно иметь актуальную информацию не только об имеющихся в распоряжении ресурсы, но и об изменениях параметров функционирования отрасли, региона, национальной экономики и внешнеэкономической деятельности. Должное аналитическое обеспечение стратегического планирования позволит уменьшить влияние неопределенности на финансово-хозяйственные процессы и повысить эффективность использования ресурсов. Применение современных методов анализа позволит выявить совокупное влияние факторов на показатели эффективности использования ресурсного потенциала сельскохозяйственных предприятий.*

*Ключевые слова:* стратегическое планирование, ресурсы сельскохозяйственных предприятий, аналитическое обеспечение, информационный массив, многомерный анализ.

### ANALYTICAL SUPPORT FOR STRATEGIC MANAGEMENT OF RESOURCES IN AGRARIAN ENTERPRISES

Pogrebnyak L.

*Approaches to the organization of analytical support for processes of strategic planning of resource use in agricultural enterprises are enquired. The main directions of development of the strategy of using resources depending on the existing competitive advantages, production-resource potential, which should ensure sustainable development of the enterprise, are determined. In the context of constant changes in the environment, the management of the enterprise should have relevant information not only about available resources, but also about changes in the parameters of the functioning of the industry, region, national economy and foreign economic activity. Proper analytical support for strategic planning will reduce the impact of uncertainty on financial and economic processes and increase the efficiency of the use of resources. The use of modern methods of analysis will reveal the impact of the combined effect of factors on the efficiency of the use of resource potential of agricultural enterprises.*

*Keywords:* strategic planning, resources of agricultural enterprises, analytical support, information array, multidimensional analysis.

**Постановка проблеми.** В умовах посилення міжнародної інтеграції вітчизняної економіки будь-який господарюючий суб'єкт повинен планувати свою діяльність, оскільки в іншому разі він стає об'єктом чужого планування. Відомо, що в умовах

ринкового середовища головним регулятором економічних відносин є ціна, тобто діють закони попиту і пропозиції, сильний вплив спричиняють чинники зовнішнього середовища, зовнішньої діяльності підприємства.

Сьогодні в більшості аграрних підприємств України не спостерігається використання методів стратегічного планування. Для підприємств сьогодні стратегічне планування є важливим аспектом, за його допомогою керівництво має можливість уточнювати й оптимізувати прогнози розвитку галузі, національної економіки та зовнішньоекономічної діяльності з показниками фінансово-господарської діяльності підприємства. Процес стратегічного планування може стати тим інструментом, який забезпечить основу успішного управління підприємством.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі аспекти стратегічного управління досліджувалися в працях вітчизняних та закордонних науковців: І. Ансоффа, Ф. Котлера, М. Мескона, С. Кайлюк, Ю. Ліпец, Ш. Омарова, А. Юданова. Проте, незважаючи на значний обсяг теоретичних та методологічних аспектів стратегічного управління, досі не висвітлено окремі аспекти, зокрема питання аналітичного забезпечення планування стратегії в умовах кризових явищ та невизначеності.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є вивчення наукових праць вітчизняних та закордонних авторів із питань прогнозування основних показників, які дають змогу обґрунтувати розроблення стратегії управління ресурсами з урахуванням зовнішніх чинників, пов'язаних із галузевою специфікою та тенденціями розвитку національної економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Перевагами стратегічного планування формування та використання ресурсів аграрних підприємств створює низку переваг, зокрема:

- збільшує можливості забезпечення підприємства необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень;

- сприяє більш раціональному використанню ресурсів;

- дає змогу вчасно виявити й оцінити можливі проблеми та ризики;

- поліпшує координацію дій і контроль в організації.

Відповідно до дій зовнішнього середовища, внутрішня природа фірми ґрунтується на системі планових стратегічних рішень. Успіх підприємницької діяльності організації визначається передусім тим, наскільки ретельно продумані й визначені основні цілі та засоби їх досягнення.

Стратегічне планування полягає у визначенні головних цілей діяльності підприємства та орієнтоване на визначення кінцевих результатів з урахуванням засобів і способів досягнення поставлених цілей і забезпечення необхідними ресурсами. При цьому, крім визначення цілей та основних шляхів їх досягнення, доцільно оцінювати також нові можливості підприємства, наприклад: розширення виробничих потужностей, виробництво нових видів продукції тощо [1, с. 32]. Стратегічне планування можна розглянути як поєднання взаємозалежних управлінських процесів, що логічно впливають один з одного, водночас існує стійкий зв'язок і вплив кожного процесу на інші.

Стратегічне планування охоплює період у 10–15 років, має віддалені наслідки, впливає на функціонування всієї системи управління і ґрунтується на використанні значних обсягів ресурсів [1]. Ця проблема є актуальною і відповідає сучасним умовам функціонування аграрного сектору країни.

Виробнича діяльність у сільськогосподарському виробництві характеризується загальною нестійкістю, незбалансованістю і низькою ефективністю. Принципи, форми та методи функціонування сільськогосподарських підприємств повинні докорінно змінюватися, передусім необхідно забезпечити високий рівень організації та управління. Це може забезпечити тільки стратегічне планування, пристосоване до умов відкритої економіки, яке консолідує виробничі, соціальні й суб'єктивно-особистісні чинники, спрямовані на досягнення оптимального поєднання творчого потенціалу із сучасною технологією і наявними ресурсами.

Будь-яке виробництво стикається з проблемою зростання ефективності, що виникає у зв'язку з необхідністю виробляти оптимальну кількість продукції з мінімальними витратами ресурсів. В умовах ринкових відносин дана проблема формулюється як завдання досягнення максимального результату (випуск продукції, доходу, прибутку) за умови обмеженості ресурсів та жорсткої конкуренції.

В умовах поширення кризових явищ в економіці країни конкурентоспроможність підприємства визначається передусім здатністю адаптації до змін зовнішнього середовища, що актуалізує завдання прогнозування майбутніх проблем і ризиків, а також виявлення можливостей виживання та розвитку організації в умовах зростання невизначеності ринкового середовища.

Економічна криза, викликана низкою чинників, передусім зростанням цін на ресурси, послаблення національної грошової одиниці, показали, що за умов зростання конкуренції з боку іноземних виробників сільськогосподарські підприємства України можуть забезпечити розширене відтворення шляхом приділення більшої уваги питанням стратегічного менеджменту.

Стратегічний план використання ресурсного потенціалу не може гарантувати успіх, але без нього підприємство має набагато більше шансів на провал. Як правило, керівники приділяють належну увагу стратегічному управлінню у разі швидкого розвитку підприємства або кризової ситуації. Проте в обох зазначених випадках утрачається управління підприємством, лише за різних причин.

Забезпечувати стратегічне управління, коли підприємство знаходиться у стадії зростання, набагато легше, оскільки власники (керівництво) не пригнічені психологічно і мають у своєму розпорядженні необхідні ресурси. Тому, на нашу думку, більше уваги слід приділяти особливостям розроблення стратегії управління ресурсами за умов нестачі ресурсів: фінансових, трудових, тимчасових [4].

Перш за все, менеджерам необхідно чітко розуміти, що собою являє стратегічне управління, що потрібно для його правильної постановки. Процес стратегічного управління можна умовно розділити на стратегічний аналіз, розроблення і реалізацію стратегії.

Стратегічний аналіз потрібен для того, щоб забезпечити керівництво необхідною інформацією під час розроблення стратегії компанії з управління ресурсами. Така інформація не повинна бути мінімальною, але при цьому не слід формувати значний масив даних (у цьому разі ускладнюється її обробка та зростають видатки на збір). Також особливу роль відіграє часовий чинник, оскільки отримана інформація до моменту

розроблення або реалізації стратегії може застаріти, тому керівники повинні діяти оперативно.

В умовах постійних змін параметрів зовнішнього оточення керівництву потрібно мати уявлення не лише про можливі сценарії розвитку внутрішніх процесів підприємства, а й зовнішніх параметрів. Для цього можливе використання наявної у вільному доступі статистичної інформації. На нашу думку, за незначних видатків аналітичний відділ підприємства може сформувати інформаційний масив, який містить три групи показників:

- показники функціонування галузі (регіону), що дасть змогу спрогнозувати рівень цін на основні види ресурсів та сільськогосподарської продукції;

- показники системи національних рахунків, що дадуть змогу визначити тенденції змін обсягів споживання, темпів інфляції тощо;

- показники зовнішньоторгівельної діяльності, зокрема обсяги експорту та імпорту основних видів сільськогосподарської продукції та продуктів харчування.

Зрозуміло, що не всі підприємства мають можливість використовувати складні багатомірні методи прогнозування через нестачу ресурсів на пошук інформації, придбання відповідного програмного забезпечення та підготовку спеціалістів. Однак, для того щоб сформувати основні сценарії розвитку, управлінський персонал підприємства може використати найпростіші методи прогнозування, які можливо реалізувати за допомогою програмних продуктів Microsoft Office Excel, SPSS, Statistica.

У зазначених програмних продуктах можна спрогнозувати економічні процеси, використовуючи екстраполятори (прогнозні) алгоритми, які дають змогу зробити оцінки невідомої (недоступної) частини певного явища (процесу) за даними відомої (тобто доступної для спостереження) частини. Тобто для побудови прогнозних часових рядів, достатньо інформації про розвиток явищ або процесів у попередні періоди.

Слід урахувати, що розвиток економічних явищ (процесів) знаходиться під значним впливом низки чинників, які знаходяться поза межами уваги дослідників, тому керівники та власники підприємства повинні мати декілька варіантів (сценаріїв) розвитку подій [5]. На нашу думку, для забезпечення стратегічного планування достатньо розробляти такі сценарії розвитку:

- песимістичний (рецесія) – зниження рівня основних показників розвитку галузі, зростання цін на ресурси, зниження споживчого попиту, зростання рівня інфляції. Для цього керівництву підприємства повинно розробляти антикризову стратегію діяльності підприємства, яка передбачає досягнення основних цілей за умов значного обмеження основних видів ресурсів;

- очікуваний сценарій – зміна показників відповідно до тенденцій, які були притаманні попереднім періодам. За такого варіанту розвитку підприємство повинне орієнтуватися на незначні зміни основних параметрів зовнішнього середовища і відповідно до цього використовувати попередні стратегічні цілі та способи їх досягнення;

- оптимістичний – високі темпи економічного розвитку галузі та національної економіки у поєднанні зі зростанням попиту на продукцію сільського господарства та її похідні. Стратегія за таких умов повинна

враховувати можливість суттєвого збільшення каналів формування ресурсів (виникнення нових) та напрямів їх використання – розширення напрямів виробництва або освоєння нових.

Одержані результати прогнозів не слід розглядати як єдиний спосіб забезпечення розроблення стратегії управління ресурсами. Суттєвим недоліком застосування алгоритму екстраполяції є неврахування різких відхилень через «згладжування» показників ряду динаміки, тому доцільно також залучати експертів для оцінки вірогідних сценаріїв розвитку соціально-економічних процесів на рівні галузі, регіону, національної економіки та зовнішньоторгівельних відносин.

Однак підприємство, що знаходиться в кризовому стані, зазвичай не має обсягу необхідної інформації. Отримати всю необхідну інформацію із зовнішніх джерел неможливо, а замовляти дослідження професіоналам керівництву такого підприємства буде фінансово недоцільно. Тут може допомогти простий, але дієвий спосіб – опитування досвідчених фахівців, що працюють на даному підприємстві, які, безумовно, володіють цінною інформацією про ринок, а потім обробити отриману інформацію.

Для проведення стратегічного аналізу керівники підприємства можуть скористатися найбільш розповсюдженими методиками, такими як SWOT-аналіз і PEST-аналіз. На підприємстві в умовах неспроможності найбільш раціонально застосовувати SWOT-аналіз, через те, що він найбільш швидкий, зрозумілий і не вимагає багато інформації. Потім, уже після виходу підприємства з кризового стану, йому все одно доведеться застосовувати PEST-аналіз для деталізації SWOT-аналізу.

Після проведення стратегічного аналізу і підготовки інформації для розроблення стратегії підприємству необхідно сформулювати стратегію.

Для цього керівництво передусім повинно визначити цілі стратегічного управління – конкретні показники з чіткими значеннями, яких підприємство повинне досягти за плановий період [3].

Тут у підприємств у кризовому стані виникає проблема формування мети – на вихід з кризової ситуації та відновлення виробничих процесів або на збільшення прибутку і розширення виробництва в майбутньому.

У цьому разі формування мети треба розглядати комплексно, тому що саме по собі стратегічне управління має на увазі управління підприємством у перспективі з довгостроковим плануванням.

Таким чином, підприємствам в умовах кризи необхідно формулювати цілі виходячи з довгострокових перспектив, але не забувати коригувати їх під поточний стан. У процесі формування стратегії можуть відбуватися різні події, що істотно впливають на стан і стан підприємства, тому організація повинна вміти оперативно реагувати на такі значущі події й відповідно коригувати цілі та стратегію.

Вибір стратегії визначається напрямками діяльності та рівнем спеціалізації підприємства. Якщо підприємство має один виробничий напрям (виробництво однорідної продукції), то цілі компанії полягатимуть переважно у забезпеченні безперервного виробничого процесу. У разі декількох виробничих напрямів (наявності розвинутих) цілі повинні передбачати розвиток виробництва у цілому, а не за окремими напрямками.

Якщо керівництво планує зміни (відмова від будь-якого напрямку діяльності або поява нового), це обов'язково має знайти відображення в стратегії компанії.

Також хотілося б відзначити, що під час розроблення стратегічного плану потрібно враховувати особливості використання ресурсів сільськогосподарськими підприємствами, передусім унікального ресурсу – землі та пов'язаних із цим ризиків. Також необхідно приділити увагу аналітичному та методичному забезпеченню, особливо якщо підприємство тільки впроваджує стратегічне управління. Інакше можуть бути зроблені методичні помилки, які призведуть до серйозної втрати часу. А в умовах кризи такі помилки можуть стати фатальними.

**Висновки з проведеного дослідження.** Стратегічне планування формування та використання ресурсів є дієвим інструментом підвищення рівня конкурентоспроможності та ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства. Скоригована з урахуванням впливу зовнішніх чинників стратегія використання ресурсів підприємства повинна забезпечувати високі темпи його операційної діяльності та попереджувати виникнення загроз у майбутньому. Основою стратегії є раціональне використання ресурсів та оптимальне їх співвідношення для забезпечення ефективності виробничо-господарської діяльності.

Розроблення стратегії допомагає у формулюванні цілей та засобів їх досягнення. Разом із тим в умовах невизначеності та кризових явищ в економіці зростає залежність господарської діяльності підприємства від зовнішніх чинників. Керівники сільськогосподарських підприємств за умов зростання ступеня відкритості національних ринків для іноземних учасників та

нестабільності економічної системи країни повинні враховувати в процесі стратегічного планування показники розвитку галузі (регіону), системи національних рахунків, експортно-імпортних операцій. Для оцінки їхнього впливу використовуються методи SWOT- та PEST-аналізу, проте їх результати не завжди можуть чітко окреслити кількісні зміни параметрів зовнішнього середовища.

В умовах наявності значної кількості методів прогнозування в практиці стратегічного планування сільськогосподарських підприємств слід застосовувати такі, що дають змогу використовувати доступну інформацію та не потребують значних видатків на проведення додаткових досліджень. У сучасних умовах господарювання переважна частина керівників сільськогосподарських підприємств нехтує як використанням стратегічного планування, так і оцінкою показників зовнішнього середовища.

Одним із доступних методів прогнозування є використання алгоритмів екстраполяції, що дасть змогу обробляти невеликі за обсягом масиви інформації. Для розроблення можливих варіантів стратегії управління ресурсами, крім показників господарської діяльності підприємства, слід розраховувати показники, які характеризують соціально-економічні процеси на рівні регіону (галузі); рівень розвитку національної економіки; зовнішньоекономічну діяльність.

Разом із тим, незважаючи на відносну простоту застосування алгоритмів екстраполяції для прогнозування, існує низка недоліків, передусім значні викривлення тенденцій через вплив випадкових чинників. Для коригування результатів прогнозу та використання їх у процесі розроблення фінансової стратегії доцільно додатково залучати експертів.

1. Ansoff H.I. *The State of Practice Planning Systems. Sloan Management Review. 1977. Winter. P. 1–24.*

2. Кайлюк С.М., Андреева В.М., Гриненко В.В. *Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Харків: НАМГ, 2017. 279 с.*

3. Кацуба Я.М. *Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. Економіка та держава. 2014. № 9. 166 с.*

4. Ліпець Ю.В. *Впровадження стратегічного управління на підприємствах України як прогресивного напрямку їх розвитку. Проблеми науки. 2010. № 6. С. 55–58.*

5. Омаров Ш.А. *Особливості використання сценарного підходу при формуванні стратегії розвитку компанії. Проблеми економіки. 2011. № 4. С. 139–142.*

E-mail: plp-18.01@ukr.net