

УДК 330.133.1:338.432

Біляк Н.І., к.е.н. ©

*Львівський національний аграрний університет***СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ВИРОБНИЦТВОМ**

У статті основну увагу приділено визначенню сутності стратегічного аналізу, обґрунтовано його роль у системі аграрного виробництва. Систематизовано методичний інструментарій стратегічного аналізу, наведено основні етапи стратегічного аналізу аграрних підприємств.

Ключові слова: стратегія, стратегічний аналіз, аграрне підприємство, методи стратегічного аналізу.

Постановка проблеми. Трансформація економічної системи України в напрямку розвитку ринкових відносин внесла суттєві зміни в процес управління підприємством, а особливо в системі аграрного виробництва. Значна самостійність аграрних підприємств в умовах глобальної конкуренції вимагає від менеджерського персоналу підприємства опанування мистецтва стратегічного управління, яке дозволяє вміло виходити з кризових та екстремально важких ситуацій. При цьому, важливі управлінські рішення повинні прийматися на основі чіткого пізнання ситуації, дослідження можливих шансів, вибору цілей підприємств та засад використання ними ресурсів у довгостроковій перспективі, а особи, які ці рішення приймають, мають характеризуватися схильністю до докорінної зміни простору чи способу діяльності фірми, відповідно до зміни місії чи стану зовнішнього оточення. Потреба у прийнятті виважених, вчасних та доцільних управлінських рішень вимагає вміле застосування якісно нових моделей та методів аналізу, які базуються на оцінці різноманітних як внутрішніх, так і зовнішніх чинників впливу на ефективне функціонування суб'єктів господарювання в сфері АПК. В таких умовах особливої актуальності набуває питання вмілого застосування стратегічного аналізу, як важливого елементу процесу стратегічного управління, а з тим і одного з чинників підвищення ефективності аграрного виробництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальним та прикладним теоретичним проблемам стратегічного управління та стратегічного аналізу присвячені праці провідних іноземних вчених, таких як І. Ансофф, К.В. Гофер, П.Ф. Друкер, М.Е. Портер, К. Ендрюс, Дж. Куїнн, Г. Мінцберг, А. Стрікланд, А.А. Томсон, Е. Чендлер, Б.Дж. Хендерсон, Р.А. Фатхутдінов та інші. Провідними вітчизняними науковцями також багато уваги приділяється проблемам здійснення стратегічного управління в сучасних економічних умовах та вивченню методології стратегічного аналізу. Ці питання у своїх працях вивчають Т.В. Головка, П.Л. Гордієнко, М.І. Ковальчук, А.П. Наливайко,

В.Д. Немцов, Л.Е. Довгань, З.Є. Шершньова, М.Г. Саєнко та ін. В свою чергу питання стратегічних аспектів розвитку сільського господарства висвітлювали у свої дослідженнях В.М. Нелеп, О.М. Онищенко, Б.Й. Пасхавер, П.Т. Саблук, О.М. Шпичак, В.Г. Андрійчук, М.В. Вихор, С.І. Дем'яненко, Д.Ф. Крисанов, В.В. Липчук, В.М. Трегобчук, М.Й. Хорунжий та інші.

Проте, питання застосування нових методичних прийомів стратегічного аналізу в процесі формування та реалізації стратегії розвитку аграрного виробництва вимагає більш глибокого і комплексного дослідження.

Постановка завдання. Метою даної статті є дослідження суті стратегічного аналізу, визначення його завдань, принципів та об'єктів, а також вивчення методичного інструментарію, особливостей та етапів здійснення процесу стратегічного аналізу в системі аграрного виробництва.

Виклад основного матеріалу. Будь-яке аграрне підприємство, установа чи організація у своїй діяльності здійснюють різні види аналітичної роботи, зміст якої залежить від поставлених цілей. Термін “аналіз” – походить від грецького analysis, що в буквальному перекладі означає “розділяти”, “розчленовувати”. Аналіз як один із способів вивчення явищ суспільного життя та господарських процесів в системі аграрного виробництва ґрунтується на виділенні окремих сторін, складових загальної проблеми з метою поглибленого вивчення окремих її елементів чи логічних зв'язків між ними. Цей підхід дає можливість прийняти найбільш оптимальне та відповідне рішення.

Розвиток стратегічного аналізу тісно пов'язаний з розвитком стратегічного управління. Власне на зламі 50-60-тих років, нестабільність зовнішнього середовища, яке оточувало підприємства, спричинило значне зацікавлення науковими методами передбачення змін, а також планування та раціональне пристосування до них.

В функціональному сенсі стратегічний аналіз є сукупністю дій діагностуючих суб'єкти господарювання в аграрній сфері, їх внутрішнє та зовнішнє середовище, які дозволяють в перспективі виробити стратегічний план, а також вправно та дієво реалізувати його. В методичному сенсі стратегічний аналіз виступає сукупністю методів аналізу, за допомогою яких можна вивчити, оцінити та спрогнозувати майбутній стан певного аграрного підприємства та його оточення з точки зору бачення можливостей його подальшого розвитку.

Таким чином, стратегічний аналіз – це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних його цілей [1].

Стратегічний аналіз в системі аграрного виробництва є складовою частиною та різновидом економічного аналізу, однак існують певні відмінності між стратегічним аналізом та аналізом господарської діяльності. По-перше, стратегічний аналіз це поєднання двох способів бачення управління та двох джерел інформації: одночасне вивчення як оточення, так і безпосередньо підприємства, а також порівняння результатів цих досліджень. По-друге, стратегічний аналіз має міждисциплінарний характер, використовуючи при

цьому окрім кількісних методів ще й якісні, які більш характерні іншим галузям економіки, фінансів, соціології, психології, статистики та маркетингу.

Користувачами результатів стратегічного аналізу можуть бути: керівництво та спеціалісти підприємства, власники підприємства, банки, які фінансують підприємство, теперішні та майбутні постачальники й покупці підприємства, потенційні інвестори, конкуренти та інші суб'єкти, які мають якісь плани чи очікування щодо підприємства.

Кожному із перелічених користувачів потрібний різний склад інформації одержаний в результаті стратегічного аналізу різного ступеня детальності. Найширший та найбільш детальний склад результатів стратегічного аналізу необхідний керівництву підприємства для формування, коректування та реалізації стратегії, в той час як банки найбільше цікавлять результати економічного та портфельного аналізу, акціонери – спрощений аналіз структури капіталу та фінансових результатів [5].

Процес проведення стратегічного аналізу в аграрній сфері передбачає такі етапи:

I. Уточнюються об'єкти, мета і задачі аналізу, складається план аналітичної роботи.

II. Розробляється система синтетичних та аналітичних показників, за допомогою яких характеризують об'єкт аналізу.

III. Збирається та підготовлюється до аналізу необхідна інформація (перевіряється її точність, приводиться до порівняльного вигляду тощо).

IV. Проводиться оцінка зовнішнього середовища функціонування економічного суб'єкта та чинників, які мають вплив на результати їх діяльності

V. Здійснюється аналіз конкурентного середовища та оцінюються його вплив на функціонування економічного суб'єкта.

VI. Проводиться порівняння фактичних результатів господарювання з досягненнями передових підприємств в галузі та визначається конкурентна позиція економічного суб'єкта на ринку.

VII. Оцінюється внутрішній потенціал підприємства, його ресурси, система управління тощо.

VIII. Виконується портфельний аналіз для диверсифікованих підприємств: встановлюються позиції кожного продукту на ринку та їх вплив на результати діяльності.

IX. Виявляються невикористані і перспективні резерви підвищення ефективності виробництва.

X. Проводяться підсумки з проведеного аналізу, робляться висновки та розробляються конкретні пропозиції або комплекс заходів для покращання показників, що аналізувалися, обчислюється їх економічна ефективність.

Важливим етапом стратегічного аналізу підприємств аграрної сфери є аналіз оточення, який по-суті є процесом моніторингу оточення економічного суб'єкта з метою визначення існуючих та майбутніх шансів та загроз, що можуть впливати на їх здатність досягати поставленої цілі. Ті підприємства, які постійно та комплексно досліджують своє оточення, не є здивовані появою нових

перешкод та готові до їх подолання, вони менше піддаються стресам та кризам, а також застосовують творчий та креативний підхід щодо управління. Сигнали з оточення є підставою для раціонального планування майбутнього та вибору стратегії підприємством.

Іншим не менш важливим етапом стратегічного аналізу є безпосередньо стратегічний аналіз внутрішнього середовища сільськогосподарського підприємства. Він розкриває ті внутрішні можливості і той потенціал, на який може розраховувати підприємство у конкурентній боротьбі в процесі досягнення поставлених цілей [1]. Такий аналіз повинен проводитись у всіх сферах діяльності підприємства, тобто стратегічний аналіз має стосуватись ні тільки економічної сфери діяльності, але й технологічної, маркетингової та соціальної. На цьому етапі стратегічного аналізу необхідно поєднувати кількісні методи із якісними, широко застосовувати анкетування, методи та прийоми факторного та функціонально-вартісного аналізу, визначення сукупності фінансових показників та використання економічного моделювання.

Відповідно до сфери застосування всі методи стратегічного аналізу поділяються на три групи:

1. методи аналізу зовнішнього середовища підприємства (трендовий аналіз, метод Дельфі, метод сценаріїв, аналіз «п'яти сил» Портера, дослідження профілю економічного сектора, оцінка привабливості галузі, карта стратегічних груп, бенчмаркінг, кластерний аналіз тощо);

2. методи аналізу внутрішнього середовища підприємства (аналіз життєвого циклу, аналіз ключових чинників успіху, аналіз ланцюга вартості, факторний аналіз, аналіз рядів динаміки тощо);

3. інтегровані методи, які поєднують аналіз підприємства та його оточення (SWOT-аналіз, стратегічне позиціонування, крива досвіду, портфельні методи тощо).

Слід відмітити, що беручи до уваги таку значну кількість існуючих методів стратегічного аналізу, в Україні на практиці не вироблено чіткого алгоритму здійснення стратегічного аналізу підприємств аграрної сфери. Тому, вибір конкретного набору методів та прийомів стратегічного аналізу, як і правильність та достовірність результатів аналізу, значною мірою залежить від завдань, поставлених аналітику, його особистих якостей та інтуїції.

Висновки. В умовах жорсткої конкуренції та ситуації на аграрному ринку, що швидко змінюється здійснення стратегічних досліджень повинно базуватись на системному підході, тобто не тільки зосереджувати увагу на внутрішньому стані справ аграрних підприємств, але й виробити довгострокову стратегію, яка б дозволила вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Результати дослідження свідчать, що для ефективного динамічного розвитку підприємств аграрної сфери, особливо в умовах сучасного мінливого зовнішнього оточення, важливого значення набуває стратегічний аналіз. Він дозволяє визначити всі можливості та загрози для ефективного функціонування аграрних підприємств, які існують в зовнішньому середовищі, а також формувати та реалізувати стратегії, які б забезпечили досягнення їх сталого

подальшого розвитку та зміцнили конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Література

1. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навчальний посібник / П. Л. Гордієнко – К.: Алерта, 2006. – 404 с.
2. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства: сучасний стан та напрямки розвитку / А. П. Наливайко / монографія. – К.: КНЕУ, 2001 – 227 с.
3. Стратегічне управління / О.М. Тищенко, Т.М. Хміль, С.К. Василик та ін / Підручник – Х.: ВД «Інжек», 2009. – 280 с.
4. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навчальний посібник / К.І. Редченко. – Львів: Новий світ, 2003. – 272 с.
5. Gierszewska G. Analiza strategiczna przedsiębiorstwa / G. Gierszewska, M. Romanowska. – Warszawa, 1998. – 311st.

Summary

Bilyak N.I.

Lviv National Agrarian University

STRATEGIC ANALYSIS IN MANAGEMENT OF AGRARIAN PRODUCTION

The special attention is spared to determination of essence of strategic analysis, grounded his role in the system of agrarian production in the article. The methodical tool of strategic analysis is systematized, the basic stages of strategic analysis of agrarian enterprises are resulted.

Key words: *strategy, strategic analysis, agrarian enterprise, methods of strategic analysis.*

Стаття надійшла до редакції 14.04.2011 р.