

УДК 331. 338.45. 65.012

Т. І. Олійник,

О. О. Олійник

## СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ — ЧИННИК УПРАВЛІННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

***Анотація.** У статті розкрито теоретичний підхід до запровадження інструментарію стратегічного аналізу в управлінні аграрним підприємством з метою визначення впливу зовнішніх та внутрішніх економічних чинників на результативність прийняття рішень.*

***Ключові слова:** стратегічний аналіз, аграрне підприємство, інформація, діяльність, зовнішнє та внутрішнє середовище.*

***Summary.** In the article the theoretical approach to implementing strategic analysis tools in the management of agricultural enterprise for the purpose of determining the impact of external and internal economic factors impact on decision-making.*

***Key words:** strategic analysis, agricultural enterprise, information activities, external and internal environment.*

**Постановка проблеми.** «Відкриття» кордонів України в рамках ЗВТ являє собою широку перспективу для діяльності аграрних підприємств з насичення продуктами харчування як ближнє, так і дальнє зарубіжжя, що спонукає вітчизняних товаровиробників переосмислювати тактику дій і заходів господарювання. При цьому існуюча практика ведення агробізнесу потребує кардинальних змін у виробленні довготривалої стратегії економічного співробітництва з іноземними партнерами, яка тісно пов'язує зростання впливу зовнішнього середовища на діяльність аграрних підприємств із посиленням залежності від світових економічних процесів і спонукає до вибору надійності контрагентів та переосмислення організаційних форм свого функціонування. У таких ринкових умовах слово «діяльність» набуває нових форм і напрямів свого інформаційного опрацювання і має аналізуватися з вимогами цих змін і бути флагманом прийняття управлінських рішень сільгоспвиробників.

В умовах постійної зміни інформації більшість фінансово-економічних показників, розрахованих на певний проміжок часу, можуть надалі втратити свою цінність для аналізу внаслідок

ринкових перетворень та нестабільності економіко-політичної ситуації в країні. Це спонукає до запровадження більш дієвого заходу в отриманні і опрацюванні економічної інформації — проведення стратегічного аналізу діяльності аграрного підприємства, який є завершальним етапом економічного аналізу і знаходиться в поступовому розвитку та своєму вдосконаленні щодо нових управлінських вимог з його проведення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням стратегічного аналізу в управлінні підприємствами приділялась значна увага провідними зарубіжними та вітчизняними науковцями, серед яких І. Ансофф, Б. Райан, А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, Є. Дж. Макдоннел, М. Болюх, В. Ковальов, Є. Мних, В. Стасюк, Г. Савицька, А. Загородній, З. Шершньова та ін.

Не припиняючи значення отриманих досліджень науковців, необхідно зазначити, що недостатньо повно висвітлені питання щодо визначення впливу з перетворення економічної інформації з проведення стратегічного аналізу на прийняття управлінських рішень в аграрних підприємствах.

**Метою статті** є виявлення теоретичного підґрунтя та зв'язку в проведенні стратегічного ана-

© Т. І. Олійник, О. О. Олійник, 2016

### ***Бібліографія ДСТУ:***

Олійник Т. І. Стратегічний аналіз — чинник управління та прийняття рішень в діяльності аграрних підприємств / Т. І. Олійник, О. О. Олійник // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. — 2016. — № 1 (33). — С. 52–55.

### ***References (APA):***

Oleinik, T. & Oleinik, O. (2016) Stratehichnyi analiz — chynnyk upravlinnia ta pryiniattia rishen v diialnosti ahrarnykh pidpriemstv [Strategic analysis — factor management and decision-making activity of agricultural enterprises]. *Visnyk Berdians'koho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 1 (33), 52–55 (in Ukr.).

лізу і побудовою напряму управління аграрним підприємством, пошук шляхів більш успішного об'єднання різних рішень і дій керівництва щодо організації роботи аграрних підприємств і забезпечення інструментарієм стратегічного аналізу їхньої діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Метод сучасного стратегічного аналізу має певні відмінності від традиційного аналізу фінансово-господарської діяльності. У результаті інструментарій стратегічного аналізу розширюється за рахунок нових прийомів, які дозволяють відпрацювання управлінських рішень.

Не дивлячись на значну невизначеність в роботі аграрних підприємств, останнім часом посилюється роль стратегічного аналізу, який дозволяє складати обґрунтовані бізнес-плани. Намагаючись вирішити конкретні питання й отримати кваліфіковану економічну оцінку стану підприємства, керівники все частіше звертаються за допомогою до стратегічного аналізу своєї діяльності. І як правило, вже не задовольняються констатуванням величини показників звітності, а намагаються розрахувати й отримати конкретні висновки про дієздатність та розвиток тих чи інших видів діяльності. У цих умовах змінюється і роль обліково-економічної служби, до функцій якої все частіше входить не лише ведення поточної облікової роботи та складання звітності, а й проведення стратегічного аналізу виключно в цілях управління аграрним підприємством. Задовольнити нові вимоги адміністрації може «...лише економічний аналітик, який здатний розібратися в діяльності підприємства, виявити всі її «хворі» місця на основі фінансово-облікових даних, зрозуміло і чітко встановити міри впорядкувального характеру» [1, с. 256].

Загалом у міру розвитку економіки керівники підприємств та інший адміністративний персонал різних рівнів мають дедалі більше уваги приділяти розв'язанню стратегічних проблем, які зумовлюються перспективами розвитку підприємства. У цьому відношенні стратегічний аналіз тісно пов'язаний з плануванням, але де в чому відрізняється від нього. Так, планування — це програма практичних дій, тоді як аналіз економічної стратегії підприємства має дослідницький характер. Управлінські рішення, що приймаються керівництвом, можуть бути спрямовані не лише на реальні об'єкти господарської діяльності, а й на вдосконалення інформаційних моделей,

які передбачають ефективну стратегію програмних завдань, де при підготовці управлінських рішень треба брати до уваги різні аспекти діяльності підприємства: економічний, соціальний, організаційний, політичний, правовий та інші.

Серед вищеназваних, економічний аспект управління відіграє найважливішу роль «...і його необхідно передбачати на всіх рівнях управління виробництвом» [2, с. 205]. Звідси стратегічний аналіз можна кваліфікувати як спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу економічного середовища, на стратегію підприємства. Стратегія інтегрує багато конкурентоспроможних дій та підходів до бізнесу, від яких залежить успішність діяльності будь-якого підприємства. У цілому стратегія — це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення передбачених цілей.

Таким чином, стратегічний аналіз є початковим етапом розробки стратегії діяльності аграрного підприємства, яка ґрунтується на дослідженні та оцінці внутрішнього та зовнішнього економічного середовища, в якому знаходиться підприємство, і дає можливість виявити: які в дійсності є стратегічні можливості сільгоспвиробника та яка стратегія вибору найкраща (рис. 1).

Як правило, дослідження проводиться у двох його основних напрямках з вирішення ключових питань стратегічного аналізу, виходячи із макрота мікросередовища аграрного підприємства:

1. Вивчається ситуація і умови конкуренції в аграрній галузі, а саме: характеристика галузі за основними економічними показниками, рівень конкуренції, нормативно-правові зміни в галузі, привабливість галузі.

2. Вивчається економічна ситуація всередині аграрного підприємства щодо його конкурентоспроможності у розрізі виробництва продукції (рослинництво, тваринництво) та можливість диверсифікації виробництва, прогнозна діяльність на зовнішньому чи внутрішньому ринку, перспектива отримання прибутку.

Оскільки діюче аграрне підприємство здійснює свою господарську діяльність у певному

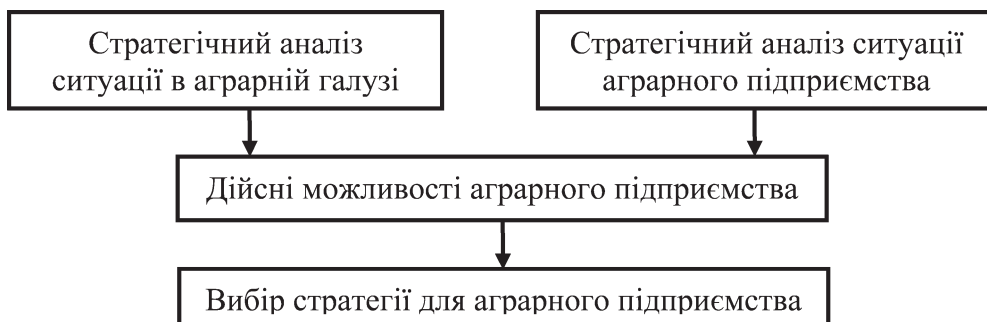


Рис. 1. Зв'язок між аналізом економічного середовища та його висновками (авторська розробка)

середовищі, то його внутрішнє середовище є джерелом життєвої сили. Воно містить у собі той потенціал, який дає можливість підприємству існувати та виживати у відповідному інтервалі часу. Проте внутрішнє середовище може бути також і джерелом різних проблем, і навіть «загибелі» підприємства в тому випадку, якщо воно не забезпечує його необхідного функціонування. Зовнішнє економічне середовище постачає аграрному підприємству необхідні матеріальні, трудові, фінансові та інші ресурси, споживає його вироблену продукцію [3, с. 277]. Постійна взаємодія аграрного підприємства із зовнішнім середовищем забезпечує можливість свого виживання. Внаслідок цього стратегічний аналіз діяльності підприємства виступає процесом визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність товаровиробника досягати своїх цілей як у коротко-, так і довгостроковій перспективі.

Стратегічний аналіз посідає важливе місце в процесі підготовки й прийняття управлінських рішень, є невід'ємною частиною економічного планування господарської діяльності сільгоспвиробника, враховуючи те, що «економічна стратегія — це сукупність управлінських дій, спрямованих на підвищення ефективності операційної, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності підприємства» [4, с. 324]. Тобто керівництву необхідно мати чітке уявлення про роль мікро- і макросередовища щодо правильного визначення стратегічних перспектив агробізнесу, формулювання цілей і завдань у виробленні сталого розвитку сільськогосподарського виробництва, націленого на посилення ринкової позиції.

У процесі проведення стратегічного аналізу необхідно звернути увагу на логічний перехід

від аналізу мікро- і макросередовища діяльності аграрного підприємства до розробки альтернатив у виборі управлінських функцій (рис. 2).

У цьому разі при формуванні сукупності ключових критеріїв (рис. 2) слід обмежуватися невеликою їх кількістю, щоб інформація, яка отримана на основі проведеного стратегічного аналізу, не була громіздка, а перевага вибору управління була очевидною. Це допоможе обрати напрям, за якого аграрне підприємство буде укріплювати свої економічні позиції на ринку. Більш того, вибір стратегії управління на основі обґрунтованого бізнес-плану і єдності виробничої програми є гарантією досягнення бажаних результатів діяльності, яка складається з таких взаємопов'язаних завдань:

1. Визначення перспективності виду спеціалізації виробництва продукції і формування напрямів її реалізації за потенційними споживачами.

2. Постановка стратегії виробництва сільськогосподарської продукції, спрямованої на його рентабельність, і завдань у досягненні конкурентоспроможності на ринку продовольства.

3. Формування і реалізація напрямку в досягненні результативної діяльності сільськогосподарського виробництва.

4. Оцінка результатів діяльності та зміна стратегічного плану або методів його реалізації у разі необхідності.

Стратегічний аналіз дає змогу визначити перспективний напрям діяльності аграрного підприємства, а також встановити той вид продукції, який набуде ринкового попиту і становитиме основу результативної діяльності. У досягненні такої цілі необхідна їх класифікація на короткострокові і довгострокові. Перша ціль передбачає швидке одержання необхідних результатів, друга — визна-

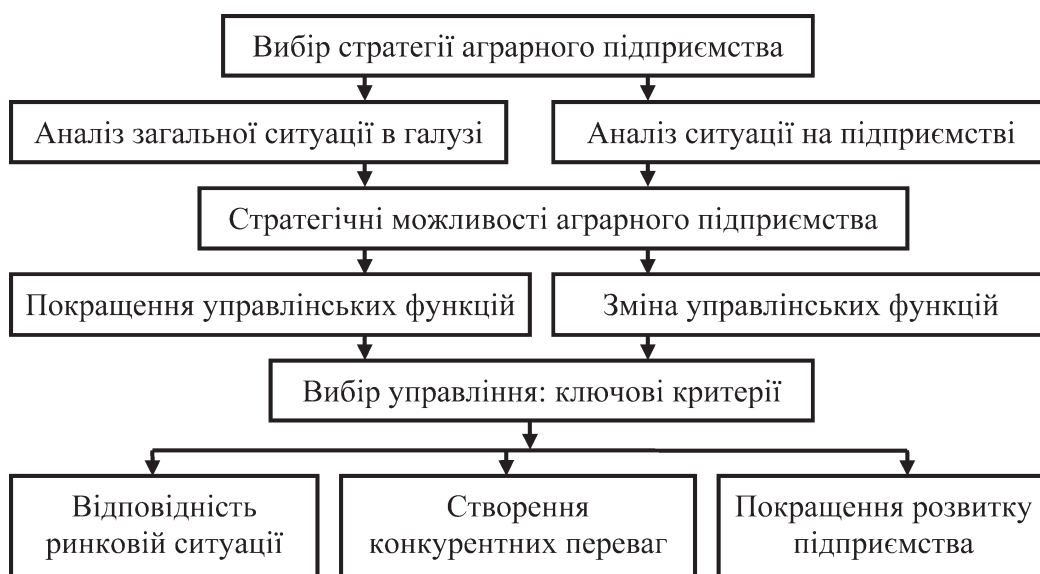


Рис. 2. Стратегічний аналіз у виборі стратегії діяльності аграрного підприємства (авторська розробка)

чає сьогоднішні дії заради бажаного результату завтра. Якщо передбачається вибір між досягненням довгострокових і короткострокових цілей, то перевагу віддають довгостроковим. Коли ж загальна мета сільгоспвиробника розмежована на декілька конкретних завдань, то формується загальна зацікавленість у результатах своєї роботи.

Таким чином, ціль — це відповідний результат, який передбачає отримати товаровиробник, а стратегія — шлях досягнення цілі. Звідси стратегія виступає інструментом управління для виконання відповідних завдань як стратегічного, так і тактичного напрямку. Щоб визначити стратегію, необхідно вивчити, проаналізувати внутрішній стан підприємства і зовнішні його чинники. Тільки чітка оцінка становища підприємства в ринковому середовищі, з урахуванням його особливостей, допоможе визначити стратегію, яка сприятиме досягненню намічених цілей і результатів діяльності сільськогосподарського підприємства. Що, як правило, складається з продуманих цілеспрямованих дій і реакції на передбачуваний розвиток подій та посилену конкурентну боротьбу.

З іншого боку, швидкоплинність зовнішнього економічного середовища, впровадження новітніх агротехнологій, виведення конкурентної продукції у якісному відношенні на ринок, державні обмеження виробництва певного продукту (квоти) та інші чинники завжди залишають відповідний відбиток невпевненості сільгоспвиробника в майбутньому, і, як наслідок, методи його управління не можуть передбачити всі стратегічні дії заздалегідь і прямувати в такому передбаченому напрямі, не вносячи змін. Змін як типових і необхідних дій на певний виклик з покращення стратегії управління агробізнесом в цілому.

**Висновки.** Стратегія діяльності аграрного підприємства складається із запланованих дій і поправок, якщо в них є потреба. Формування стратегії включає в себе розробку плану дій та їх адаптацію до нової ринкової ситуації. Поточна стратегія розробляється товаровиробником з урахуванням подій, що відбуваються як усередині, так і за його межами.

Користуючись інструментарієм стратегічного аналізу, керівництво аграрного підприємства розробляє систему оцінок відповідності між тим, як виконана робота і тим, що необхідно для ефективної реалізації управлінських заходів, конкретне здійснення яких починається з аналізу того, що сільгоспвиробник має зробити для успішного виконання виробничого плану.

Стратегічний аналіз має велике значення для оцінки результатів діяльності та зміни стратегічного плану економічного розвитку аграрного підприємства. А з появою нових обставин, змушує товаровиробника вносити корективи до стратегії свого розвитку: довготерміновий напрям може бути змінено, спеціалізацію — переорієнтовано, завдання управління і майбутня позиція — переглянуті.

### Література

1. Райан Б. Стратегический учет для руководителя / Б. Райан ; [пер. с англ. В. А. Микрюкова]. — М. : Аудит ; ЮНИТИ, 1998. — 345 с.
2. Нападовська Л. В. Облік за центрами відповідальності і сегментами діяльності / Л. В. Нападовська // Економіка та підприємництво. — 2000. — № 5. — С. 200–207.
3. Олійник Т. І. Менеджмент у використанні ресурсного потенціалу / Т. І. Олійник // Державотворчі процеси і соціально-економічні моделі розвитку України на сучасному етапі : зб. наук. статей, Донецьк. Т. 1. Ч. 1 / відп. ред. А. К. Миронова. — Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2007. — С. 272–278.
4. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии : учебник / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; [пер. с англ. В. Ипатова]. — М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1998. — 576 с.

### References

1. Rajan, B. (1998). *Strategicheskij uchet dlja rukovoditelja* [Strategic consideration for the head] (Trans. from English). Moskva: Audit; JuNITI (in Russ.).
2. Napadovs'ka, L. (2000). Oblik za tsentramy vidpovidal'nosti i sehmentamy diial'nosti [Accounting segment responsibility centers and activities]. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, 5, 200–207 (in Ukr.).
3. Olijnyk, T. (2007). Menedzhment u vykorystanni resursnoho potentsialu [Management of use of resource potential]. Collection of papers. «State processes and socio-economic model of Ukraine at the present stage» (pp. 272–278). Donetsk: South-East Ltd (in Ukr.).
4. Tompson, A. & Strickland, A. (1998). *Strategicheskij menedzhment: iskusstvo razrabotki i realizacii strategii* [Strategic management: the art of developing and implementing strategies] (Trans. from English). Moskva: Banki i birzhi, JuNITI (in Russ.).