

ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ДІАГНОСТИКИ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

С. Плотницька, к.е.н., доцент, Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова

У статті досліджено роль стратегічної діагностики економічного потенціалу і можливості застосування на аграрному підприємстві для забезпечення ефективного існування і розвитку в сучасних умовах.

Ключові слова: стратегічне управління, економічний потенціал, аграрне підприємство, сталий розвиток.

Постановка проблеми. Стан аграрного сектора економіки України характеризується істотними системними проблемами, що проявляються в розбалансованості зв'язків та порушенні організаційно-економічних відносин між галузями. Особливо гостро дані прояви спостерігаються на регіональних сільськогосподарських ринках, що знаходяться в зоні підвищеного ризику. Це вказує на необхідність стратегічного підходу до вирішення проблем, ключовим напрямом якого є формування та адаптація методології стратегічного управління на рівні агропідприємств. У цих умовах вибір стратегічного напрямку на перспективу стає пріоритетним завданням керівництва агропідприємств, що обумовлює необхідність гнучкості у питаннях визначення процесів стратегічного управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Стратегічне управління – це динамічний процес, який перебуває у постійному русі, його завдання полягає у пошуку шляхів покращення існуючої стратегії підприємства і контролю її виконання. У роботах західних вчених увагу зосереджено на питаннях адаптації підприємств до змінних умов зовнішнього середовища та відмінностях операційного та стратегічного управління. Такі відомі вчені, як І Ансофф, А. Томпсон, Дж. Стрікланд, М. Портер, М. Хамель, М. Мінцберг, по-різному визначають поняття “стратегія” [1]. Значний науковий внесок у дослідження теоретичних засад стратегічного управління зробив російський вчений О. Віханський [2].

Мета статті. Метою статті є дослідження ролі стратегічної діагностики економічного потенціалу і можливості застосування на аграрному підприємстві для забезпечення ефективного існування і розвитку в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління підприємством ми розглядаємо як управління, що дозволяє не тільки зайняти позицію на ринку або створити конкурентні переваги продукції, а й ефективно використовувати кожен з елементів економічного потенціалу, глибше розуміти економічну роль останнього, а саму стратегію – як усвідомлену і продуману сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, що лежать в

основі системи створення і прийняття стратегічних рішень, що впливають на сучасний і майбутній стан економічного потенціалу підприємства, як засобу досягнення певних господарських цілей та задоволення вимог зовнішнього соціально-економічного середовища [1].

Найбільш часто в науковій літературі використовується лише один з підходів – процесний, функціональний, елементний або ситуаційний. Вони, звичайно, дають уявлення про механізми стратегічного управління і розуміння зв'язків між його елементами, але упускають деякі взаємозв'язки його елементів із зовнішнім середовищем, що не дозволяє отримувати цілісну картину структури економічного потенціалу і визначати напрями вдосконалення системи стратегічного управління. Тому найбільш інформативними є моделі, засновані на системному підході, доповненому інтегративним використанням цільового, процесного, функціонального, ситуаційного, поведінкового, рефлексивного та інших підходів. Це дозволяє розглядати систему стратегічного управління сучасного сільськогосподарського підприємства як складовий елемент системи стратегічного управління АПК. Відповідно до цього, можна стверджувати, що формування ефективної системи стратегічного управління сільгоспідприємства не можливе без інтеграції зусиль органів державного управління, фіскальних, кредитних установ та інших суб'єктів зовнішнього соціально-економічного простору, з боку яких повинен створюватися весь комплекс соціально-економічних умов для розвитку сільськогосподарської галузі [5].

Цей підхід дозволяє розглядати систему стратегічного управління сільгоспідприємством як системно синтезовану і спрямовану на довгострокову перспективу сукупність взаємозалежних суб'єктів (процесів, структури, механізмів, форм і методів) і об'єктів (елементів економічного потенціалу) управління, взаємодіючих у процесі розробки та реалізації стратегії його поведінки в зовнішньому економічному просторі.

Стосовно до аграрних підприємств, слабо простежується залежність «чим вище внутрішній ресурсний потенціал, тим вище фінансово-економічні результати діяльності сільськогоспо-

дарського підприємства», тобто в практично однакових соціально-економічних умовах підприємства досягають різних результатів, а високий ресурсний потенціал не гарантує отримання високих фінансово - економічних результатів. А це означає, що комплекс сприятливих для підприємств можливостей включає в себе фактори несуттєвого характеру, які надають на їх діяльність першорядний вплив. Результати дослідження, багато в чому, спростовують сформовану в ряді громадських та керівних кіл думку про те, що сільськогосподарські підприємства з низьким ресурсним потенціалом і несприятливими кліматичними умовами не ефективні, і дозволяють створити як на мезо, так і на мікро рівні основні перспективні напрямки формування та використання як внутрішнього ресурсного, так і всього наявного економічного потенціалу сільгосппідприємств регіону на основі системи стратегічного управління.

Відправним елементом методичних поло-

жень щодо формування та використання економічного потенціалу сільськогосподарського підприємства, що включає алгоритм створення і реалізації стратегій підприємства, виступає стратегічна діагностика (рис. 1.). Вона виникла тому, що багато технологій і методик стратегічного управління підприємствами щодо економічного потенціалу підприємства, взагалі, і сільгосппідприємства, зокрема, суперечливі і містять ряд суттєвих розбіжностей. Їх характерною особливістю є можливість: по-перше, використання стратегічної діагностики при дослідженні економічного потенціалу та визначенні оптимального співвідношення його елементів; по-друге, створення напрямків діяльності агропідприємств, що дозволяють в рамках загальної стратегії більш раціонально використовувати наявний економічний потенціал на основі довгострокових прогнозів та програм розвитку як самого підприємства, так і його зовнішнього соціально-економічного середовища.

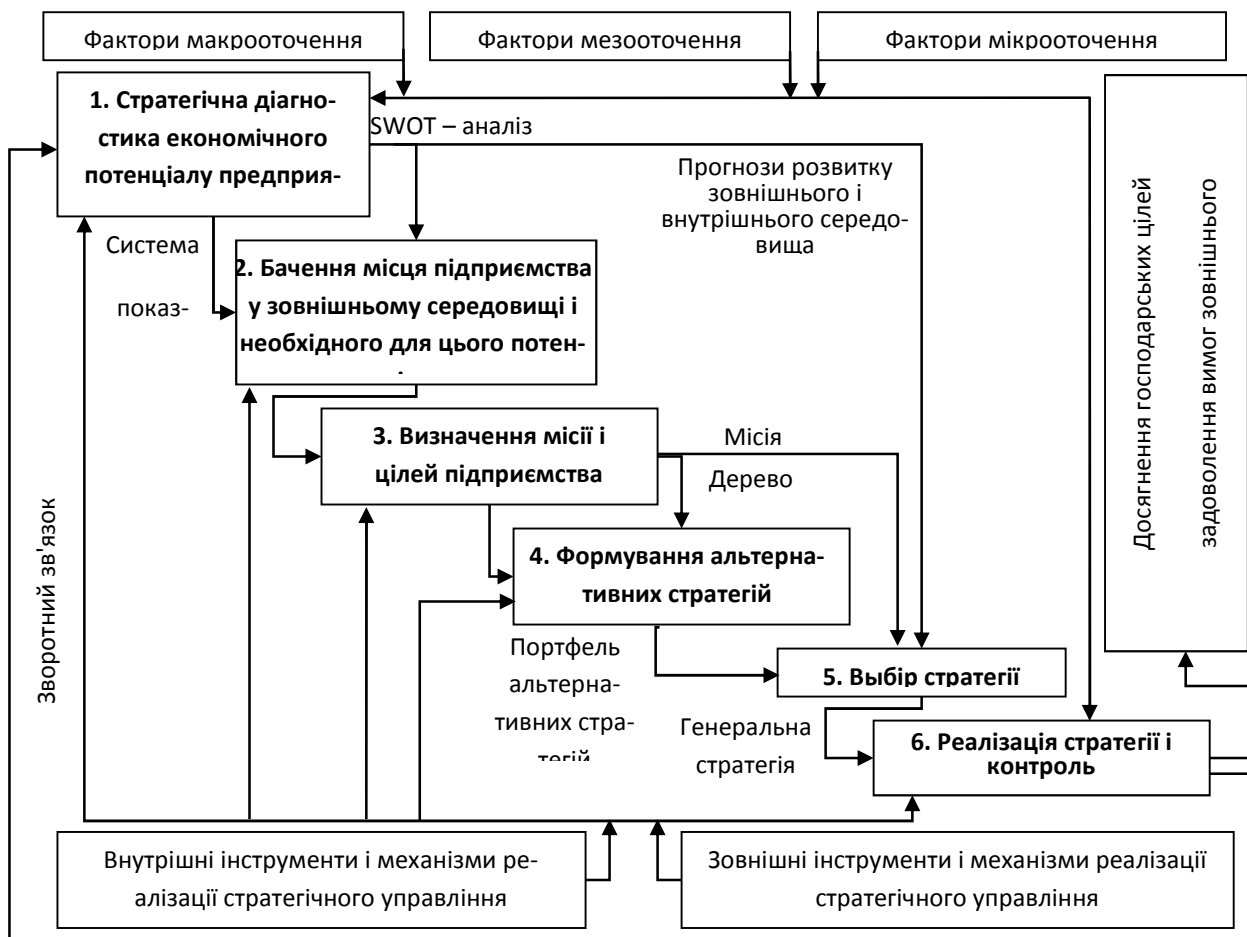


Рис. 1. Процес стратегічного управління агропідприємством

Методика проведення стратегічної діагностики економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств регіону доповнюється використанням методів кореляційно-регресійного аналізу та економіко-соціологічного дослідження при проведенні системного SWOT-аналізу.

Діюча аналітична система органів державного управління сільськогосподарською галуззю регіону, обмежуючись угрупованням даних звітності підприємств, підбиттям підсумків діяльності галузі і т.д., практично не використовує аналітичних інструментів, що дозволяють виявляти слабкі

і сильні сторони, можливості та загрози підприємств та їх впливу на фінансово економічну результативність галузі. Доцільно використовувати стратегічну діагностику сільгосппідприємств, що представляє собою комплекс взаємопов'язаних видів аналізу, що дозволяє розглянути і встановити ступінь впливу основних елементів економічного потенціалу сільгосппідприємств на фінансово-економічні результати їх діяльності. Її слід включити в функціональні завдання органів державного управління як на рівні регіону, так і на рівні районів.

При впровадженні в систему стратегічного управління стратегічної діагностики, в єдиний центр надходять дані з усіх систем управління підприємств галузі, які аналітично обробляються. Аналітична інформація у вигляді діагностичних показників групується, систематизується, агрегується і надходить у систему прийняття стратегічних рішень. Система стратегічної діагностики функціонує в єдності з системами стратегічного контролю і стратегічного планування. На основі діагностики економічного стану підприємств галузі з'являється можливість в процесі аналітичного дослідження на основі системи створених типових ознак не тільки достовірно розпізнавати дійсний вплив елементів економічного потенціалу сільгосппідприємств, характер і причини виявлених явищ, а й розробляти як для них, так і для органів державного управління рекомендації по оптимальній структурі економічного потенціалу, і виділяти вирішальні ділянки економічної роботи.

В якості основного методу стратегічної діагностики пропонується використовувати метод стратегічного SWOT-аналізу, який дозволяє на основі діагностичних показників визначити ступінь впливу одних факторів на інші і визначити причини неефективної стратегічної поведінки сільгосппідприємств на ринку, розробити регіональні програми відновлення та розвитку галузі, скорегувати шляхи вирішення проблем, виникаючих в результаті змін і впливу зовнішніх і внутрішніх факторів підприємств. Побудову SWOT-матриці слід проводити в три етапи: 1) побудова і заповнення показників, що характеризують слабкі і сильні сторони внутрішнього потенціалу підприємств і ступінь їх впливу на фінансово-економічні результати; 2) визначення впливу факторів зовнішнього середовища, що визначають можливості і загрози підприємств; 3) експертна побудова логічних зв'язків внутрішніх і зовнішніх елементів економічного потенціалу та їх загального впливу на поточні та перспективні результати діяльності підприємств [3].

На першому етапі використовується функція багатофакторного кореляційно-регресійного аналізу MS EXCEL, вибір якого обумовлений багатоаспектністю категорії «економічний потенціал», яка характеризується системою факторів, кожен з яких надає певні впливи на результати

діяльності сільгосппідприємств.

Вибір результативного показника для регресійної моделі здійснюється відповідно до цільового призначення використання виробничого потенціалу в досягненні результатів. Серед економістів немає єдиної думки з питання вибору такого показника. Одним з найбільш ємних показників, що відображають всю сукупність видів діяльності, виступає рівень рентабельності виробничо-фінансової діяльності підприємства. Але, у зв'язку з тим, що значна частина досліджених агропідприємств є збитковою, в якості результативного показника можна використовувати показник «рівень окупності витрат виробничо-господарської діяльності», визначення якого доступне по всіх спостережуваних підприємствах [8].

У кореляційно-регресійну модель включаться частка виручки від реалізації рослинницької і тваринницької продукції в загальній виручці аграрного підприємства; середньорічне поголів'я ВРХ; продуктивність праці по валовій продукції; середньорічна заробітна плата 1 працівника; площа сумірної ріллі; фінансовий стан; врожайність зернових культур; молочна продуктивність корів; фондозабезпеченість; матеріалозабезпеченість; енергозабезпеченість; забезпеченість трудовими ресурсами; кількість тракторів; кількість комбайнів, кількість вантажних автомобілів [6].

Рівень окупності витрат виробничо-господарської діяльності сільгосппідприємств визначається не тільки питомою та абсолютною величиною виробничого потенціалу, але і залежить від ряду інших факторів, наприклад таких, як потенціал зовнішнього середовища, а серед факторів, що характеризують виробничий потенціал, присутні ті, які знаходяться з результативним фактором в прямому і зворотному зв'язку. Фактори, що володіють прямим зв'язком з рівнем окупності витрат, слід віднести до сильних сторін сільгосппідприємств, а фактори, що володіють зворотним зв'язком, - до слабких. При віднесенні певних факторів до тієї чи іншої зони SWOT-матриці на основі приватних коефіцієнтів еластичності можуть бути встановлені ступінь впливу кожного з факторів на результативну ознаку і їх розподіл в ранжованому ряді, що дозволяє розподілити їх за двома групами, визначальними сильні і слабкі сторони підприємств галузі. Отримані результати, з одного боку, дозволяють виділити вплив факторів, що характеризують виробничий потенціал сільгосппідприємств за ступенем їх впливу на окупність витрат, з іншого - на їх основі кожен фактор був віднесений до групи факторів, що визначають сильні або слабкі сторони підприємств.

На другому етапі для виявлення факторів, що визначають можливості і загрози зовнішнього середовища агропідприємств та їх впливу на прийняття стратегічних рішень щодо формування

та використання економічного потенціалу, слід використовувати економіко-соціологічне дослідження. Воно дозволяє виявити можливості та загрози і уточнити експертні аналітичні висновки з приводу угруповання вже відібраних факторів.

На третьому етапі за результатами SWOT-аналізу дається оцінка впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на економічний потенціал сільгосп підприємств, що дозволяє: по-перше, розробити оптимальні параметри його елементів як для прибуткових, так і для збиткових господарств; по-друге, визначити необхідні для їх формування та ефективного використання організаційно-економічні умови як на рівні підприємств, так і на рівні державного управління; по-третє, реалізувати пов'язані з цим стратегічні рішення, спрямовані на його оптимізацію і ефективно регулювання.

Розробка однотипних параметричних моделей, що відбивають специфіку виробничого потенціалу прибуткових і збиткових агропідприємств, обумовлена: по-перше, необхідністю врахування їх специфіки; по-друге, можливістю відповіді на питання про доцільність державної підтримки та інвестування в збиткові сільгосп підприємства.

В якості методу, що дозволяє описати точний і визначити оптимальний стан об'єкта дослідження, застосовується економіко-математичне моделювання. На його основі досліджуються явища і процеси, що відображають приховані найважливіші особливості, внутрішні структурні і причинно-наслідкові взаємозв'язки, закономірності та умови розвитку і виключені несуттєві властивості.

При побудові оптимальної моделі виробничого потенціалу кожного з кластерів аграрних підприємств використовується метод пошуку оптимального рішення на основі лінійного програмування. У якості відправних параметрів виробничого потенціалу визначаються середні значення показників, розраховані з використанням засобів описової статистики [6].

Методичний підхід до побудови процесу пошуку рішення задачі оптимізації виробничого потенціалу сільгосп підприємств представлений на рис. 2.

На першому етапі на основі кореляційно-регресійного аналізу будується цільова функція Z_{max} . В якості показників приймаються: в одному випадку - рівень окупності витрат виробничого господарської діяльності; в іншому - її рентабельність. Для оптимізації процесу формується система обмежень, необхідних для економічного і

математичного обґрунтування допустимих меж варіації значень параметрів елементів виробничого потенціалу досліджуваних підприємств. На другому етапі - рівняння взаємозв'язку факторів, засновані на їх послідовному виключенні [6].

Перше рівняння записується так:

$$X_1 = A_2 \cdot X_2 + A_3 \cdot X_3 + A_4 \cdot X_4 + A_5 \cdot X_5 + A_6 \cdot X_6 + A_7 \cdot X_7 + A_8 \cdot X_8 + A_9 \cdot X_9 + A_{10} \cdot X_{10} + A_{11} \cdot X_{11} + A_{12} \cdot X_{12} + A_{13} \cdot X_{13} + A_{14} \cdot X_{14} + A_{15} \cdot X_{15} + A_{16} \cdot X_{16} + b; \quad (1.1)$$

У другому рівнянні виключається фактор X_2 шляхом переведення в результативну ознаку:

$$X_2 = A_3 \cdot X_3 + A_4 \cdot X_4 + A_5 \cdot X_5 + A_6 \cdot X_6 + A_7 \cdot X_7 + A_8 \cdot X_8 + A_9 \cdot X_9 + A_{10} \cdot X_{10} + A_{11} \cdot X_{11} + A_{12} \cdot X_{12} + A_{13} \cdot X_{13} + A_{14} \cdot X_{14} + A_{15} \cdot X_{15} + A_{16} \cdot X_{16} + b; \quad (1.2)$$

Останнє рівняння прийме вигляд:

$$X_{15} = A_{16} \cdot X_{16} + b, \quad (1.3)$$

що дає необхідні обмеження.

На третьому етапі будуються допоміжні обмеження, що визначають усереднені мінімальні і максимальні значення параметрів елементів наявного в 2014 р. потенціалу в досліджуваних сільгосп підприємствах. Отримана система обмежень доповнюється обмеженнями, побудованими на основі експертно-аналітичного обґрунтування, за: величиною допустимого значення показника частки виручки продукції тваринництва та рослинництва; чисельністю поголів'я ВРХ; продуктивністю праці; середньорічною заробітною платою; площею сумарної ріллі; фінансовим станом; врожайністю зернових культур; молочною продуктивністю корів; фондозабезпеченістю; матеріалозабезпеченістю; забезпеченістю енергетичними і трудовими ресурсами, тракторами, комбайнами, вантажоперевозними автомобілями.

На п'ятому етапі вирішується завдання оптимізації показників при заданих обмеженнях, тобто, знайдено оптимальне рішення для кожного кластера при максимальному значенні показника ефективності та обґрунтовано доцільність інвестування та державної підтримки збиткових підприємств, здатних підвищити ефективність господарювання.

Для досягнення зазначених результатів діяльності сільгосп підприємств і реалізації місії і основних стратегічних цілей сільськогосподарської галузі регіону потрібна зміна параметрів елементів виробничого потенціалу прибуткових і збиткових підприємств. Стосовно до прибуткових, в рамках стратегії розвитку, повинні поєднуватися інтенсивний і екстенсивний тип ведення виробничої діяльності, збільшуючи фондозабезпеченість, енергозабезпеченість, забезпеченість трудовими ресурсами і т.д.

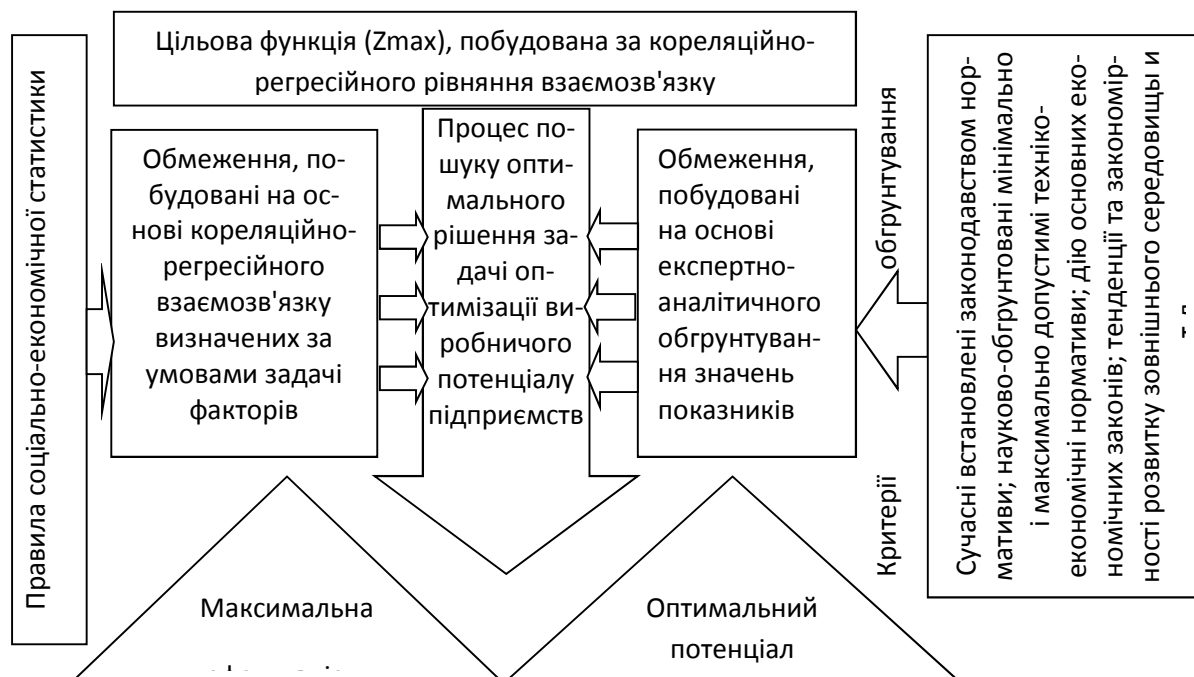


Рис. 2. Процес пошуку оптимального рішення задачі оптимізації виробничого потенціалу аграрних підприємств

Висновки та перспективи подальших досліджень. Застосування інструментарію стратегічного управління дозволяє дослідити вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на економічний потенціал сільгоспдприємств, що дає змогу: по-перше, розробити оптимальні параметри його елементів як для прибуткових, так і для збиткових господарств; по-друге, визначити необхідні для їх формування та ефективного використання організаційно-економічні умови як на рівні підприємств, так і на рівні державного управління; по-третє, реалізувати пов'язані з цим стратегічні рішення, спрямовані на його оптимізацію і ефективне регулювання.

В результаті проведених досліджень за-

пропоновано наступні стратегії для агропромислових підприємств Харківської області. Відносно збиткових - стратегія відновлення, заснована на мінімізації використання таких елементів виробничого потенціалу, як трудові ресурси, комбайни, вантажоперевозні автомобілі, що дозволить дещо знизити собівартість реалізованої продукції, підвищити оплату праці кращим працівникам і т. д., тобто створити точку росту ефективності економіки підприємств, а в подальшому - реалізувати стратегію розвитку. При цьому, як прибутковим, так і збитковим підприємствам слід оптимізувати спеціалізацію виробництва відповідно до зростання потреби ринку.

Список використаних джерел:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Виханський О.С., Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
3. Галушка З.І. Комарницький І.Ф. Стратегічний менеджмент. Навч. метод. посіб. – Чернівці: Рута, 2006. – 248 с.
4. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика/ Кинг У., Клиланд Д. [пер с англ.] - М.: Прогресс, 1993. - 400 с.
5. Лагодієнко В.В. Сучасні особливості економіко-організаційного механізму регіонального агропромислового виробництва / Лагодієнко В.В. // Культура народів Причорномор'я. – 2009. – № 174. Т.1. – С. 133-134.
6. Лотов А.В. Введение в экономико-математическое моделирование / А.В. Лотов. - М.: Наука, 1984. - 392 с.
7. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
8. Офіційний сайт Головного управління статистики в Харківській області // Режим доступу - <http://www.kh.ukrstat.gov.ua>.

9. Красноруцький О.О. Управління збутом продукції аграрних підприємств: теорія, методологія, практика [Текст]: автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Красноруцький Олексій Олександрович ; Міжнар. ун-т бізнесу і права. – Херсон, 2013. – 36 с.

10. Солоха Д.В. Концепція устойчивого регіонального розвитку – основні підходи її формування / Солоха Д.В. // Вісник технологічного університету Поділля: Економічні науки. – Хмельницький: Технологічний університет Поділля, 2002. – Вип. 24. – Т.3. – С. 191-196.

Плотницька С., Применения инструментария стратегического управления для диагностики экономического потенциала аграрных предприятий

В статье исследована роль стратегической диагностики экономического потенциала и возможности применения на аграрном предприятии для обеспечения эффективного существования и развития в Су-менных условиях.

Ключевые слова: стратегическое управление, экономический потенциал, аграрное предприятие, устойчивое развитие

Plotnitska S., Using the tools of strategic management for the diagnosis of the economic potential of agricultural enterprises

The paper investigated the role of a strategic diagnosis of the economic potential and the possibility of applying to the agricultural enterprise for the effective existence and development of the Su-day conditions.

Keywords: strategic management, economic potential, an agricultural enterprise, sustainable development/

Дата надходження до редакції: 25.04.2015 р.

Рецензент: д.е.н., професор О.О.Красноруцький