

Сергій Олександрович ПАТЛАТЮК

викладач кафедри управління та адміністрування функцій обліку і оподаткування в системі фінансів, банківської справи та страхування,

Міжнародний технологічний університет «Миколаївська політехніка»

E-mail: patlatiuk.s.o.2017@gmail.com

МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Патлатюк, С.О. Методи та інструменти внутрішнього стратегічного аналізу операційної діяльності аграрних підприємств / Сергій Олександрович Патлатюк // Український журнал прикладної економіки. – 2020. – Том 5. – № 1. – С. 212-219. – ISSN 2415-8453.

Анотація

Вступ. Ефективність і обґрунтованість прийнятих компаніями стратегічних рішень залежить від особливостей і перспектив розвитку аграрної галузі, від якості виконаного ними зовнішнього й внутрішнього стратегічного аналізу. Взаємозалежність галузей національної економіки, зміна їх структури та кордонів, міжгалузева інтеграція, тривалі партнерські відносини, залежність від світових ринків і розвитку секторів нової економіки виступають причиною високої швидкості та непередбачуваності змін умов ведення бізнесу, які мають місце на сучасних ринках. У такій ситуації, при часто радикальних змінах загальних умов ведення бізнесу, особливо при наростанні кризових явищ, традиційні методи та інструменти стратегічного аналізу стають непридатними або малоефективними, оскільки не дозволяють компаніям отримати достатню інформацію для формування стратегій і подолання можливих кризових явищ.

Мета. Метою статті є розробка моделі динамічного стратегічного аналізу операційної системи аграрного підприємства з використанням сучасних методів і інструментів його здійснення.

Результати. У дослідженні запропоновано концепцію і модель динамічного внутрішнього стратегічного аналізу операційної системи аграрного підприємства, що базується на інтеграції ринкового й ресурсного підходів до стратегії. Модель динамічного внутрішнього стратегічного аналізу включає блоки аналізу та оцінки стратегічних активів підприємства, а також визначення стратегічних активів, які необхідні підприємству для збереження стійкості конкурентних переваг і посилення здатності долати кризові ситуації на ринках. Центральним положенням концепції є орієнтація внутрішнього стратегічного аналізу на стратегічну перспективу, включаючи аналіз стратегічних факторів успіху й виживання.

Ключові слова: методи, інструменти, стратегічний аналіз, операційна діяльність, модель стратегічного аналізу.

lecturer at the Department of Management and Administration of Accounting and Taxation
Functions in the System of Finance, Banking and Insurance,
Mykolayiv Polytechnic International Technological University

**METHODS AND TOOLS OF STRATEGIC ANALYSIS OF OPERATIONAL ACTIVITY OF
AGRICULTURAL ENTERPRISES**

Abstract

Introduction. *The effectiveness and validity of strategic decisions made by companies depends on the characteristics and prospects of the agricultural sector, the quality of their external and internal strategic analysis. The interdependence of sectors of the national economy, changes in their structure and borders, intersectoral integration, long-term partnerships, dependence on world markets and the development of sectors of the new economy are the reason for the high speed and unpredictability of business conditions in modern markets. In this situation, with often radical changes in the general conditions of doing business, especially with the growth of crisis phenomena, traditional methods and tools of strategic analysis become unusable or ineffective because they do not allow companies to obtain sufficient information to form strategies and overcome possible crises.*

Purpose. *The purpose of the article is to develop a model of dynamic strategic analysis of the operating system of an agricultural enterprise using modern methods and tools for its implementation.*

Results. *The study proposes the concept and model of dynamic internal strategic analysis of the operating system of an agricultural enterprise, based on the integration of market and resource approaches to strategy. The model of dynamic internal strategic analysis includes blocks of analysis and evaluation of strategic assets of the enterprise, as well as identification of strategic assets that the company needs to maintain the stability of competitive advantages and strengthen the ability to overcome crises in the markets. Central to the concept is the focus of internal strategic analysis on the strategic perspective, including the analysis of strategic factors of success and survival.*

Keywords: *methods, tools, strategic analysis, operational activities, model of strategic analysis.*

JEL classification: D22; M11

Вступ

Ефективність і обґрунтованість прийнятих компаніями стратегічних рішень залежить від особливостей і перспектив розвитку аграрної галузі, від якості виконаного ними зовнішнього й внутрішнього стратегічного аналізу. Будучи ключовим аналітичним елементом стратегічного управління, він дозволяє частково знизити невизначеність при прийнятті стратегічних рішень і обґрунтувати вибір стратегій фірми, адекватних ринковим умовам, що безпосередньо пов'язано з конкурентоспроможністю підприємств. Взаємозалежність галузей національної економіки, зміна їх структури та кордонів, міжгалузева інтеграція, тривалі партнерські відносини, залежність від світових ринків і розвитку секторів нової економіки виступають причиною високої швидкості і непередбачуваності змін умов ведення бізнесу, які мають місце на сучасних ринках. У цій ситуації, при часто радикальних змінах загальних умов ведення бізнесу, особливо при наростанні кризових явищ, традиційні методи та інструменти стратегічного аналізу стають непридатними або малоефективними, оскільки не дозволяють компаніям отримати достатню інформацію для формування стратегій і подолання можливих кризових явищ.

Проблеми стратегічного аналізу діяльності підприємств є об'єктом дослідження таких учених як: 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. Однак вивчення наукових праць з цієї проблеми та дослідження особливостей об'єктів аналізу в аграрній сфері економіки дало змогу зробити висновок про те, що принципово важливі питання стратегічного аналізу, зокрема розвиток його методів і інструментів, потребують удосконалення і адаптації до сучасних умов господарювання. Таким чином, аграрні підприємства та інші суб'єкти господарювання потребують розробки теорії та методології для впровадження стратегічного аналізу в практику управління їх діяльністю.

Мета дослідження

Метою статті є розробка моделі динамічного стратегічного аналізу операційної системи аграрного підприємства з використанням сучасних методів і інструментів його здійснення.

Виклад основного матеріалу дослідження

Функціонування підприємств аграрних галузей у високодинамічному середовищі ставить перед ними нові стратегічні проблеми. Головна з них – посилення динамічної компоненти внутрішнього стратегічного аналізу, так як від своєчасного розвитку стратегічних активів підприємств, які орієнтовані на нові ринкові умови в майбутньому, залежать конкурентоспроможність і прибутковість підприємств.

Існуючі методи внутрішнього стратегічного аналізу не дозволяють компаніям аграрних галузей формулювати стратегії, адекватні сучасним ринковим умовам.

Частка витрат на дослідження і розробки в собівартості аграрної продукції вітчизняних підприємств незначна, а динаміка технологічних змін у галузі перебуває на невисокому рівні, що, відповідно до класифікації Організації економічного співробітництва та розвитку, характеризує українську агросферу як середньотехнологічну [1]. До основних особливостей функціонування і факторів, що визначають розвиток підприємств галузі, відносяться: тісний зв'язок з іншими українськими та зарубіжними галузями й ринками, в першу чергу – харчовою промисловістю; значні обсяги потужностей і їх висока концентрація; схожість бізнес-моделей основних гравців (відрізняються тільки масштабом діяльності та географічним поширенням); загальне технологічне відставання від сучасних зарубіжних технологій і високий рівень зносу техніки (в середньому, понад 70%); обмежені можливості українського аграрного машинобудування з модернізації потужностей українських підприємств, в тому числі з причини практично повної відсутності українських галузевих науково-дослідних і проектно-конструкторських організацій; висока залежність від цін на продукцію та послуги промислових підприємств і природних монополій; дефіцит кваліфікованих інженерно-технічних кадрів.

Зміни умов ведення бізнесу в галузі є частими і суттєвими. Вони обумовлені впливом суміжних галузей, міжнародних і внутрішніх, інфраструктурних, інституціональних і галузевих чинників, а також стратегічними діями учасників ринку. Українські аграрні підприємства понесли значні втрати в період кризи, в першу чергу, через відсутність обліку у своїх стратегіях і інвестиційних проектах фактору динамічності розвитку аграрного ринку України, загальну недооцінку рівня залученості аграрної галузі України в глобальний ринок, неготовність підприємств до швидких стратегічних дій в кризовій ситуації [2].

Виявлені у процесі стратегічного аналізу аграрної галузі зміни свідчать про підвищення швидкості ринкових змін і, відповідно, підвищення невизначеності у розвитку середньо- і низькотехнологічних галузей; більш високий рівень глобалізації ринків; зростання складності зовнішнього середовища і розмивання меж сучасних ринків.

Нові умови ведення бізнесу висувають нові вимоги до складу завдань, концепцій і методів внутрішнього стратегічного аналізу підприємств аграрних галузей:

1) посилити динамічну компоненту стратегічного аналізу, яка дозволить забезпечити більш точний облік взаємозв'язків існуючих (локальних і глобальних) галузевих ринків з динамікою змін зовнішнього середовища в цілому; 2) проводити оцінку й аналіз всіх стратегічних активів підприємств (у тому числі адаптаційних здібностей і стратегічних активів, що дозволяють вийти на нові галузеві та географічні ринки) з погляду ринків майбутнього і визначити компаніям дефіцитні ресурси і здібності для збереження стійкості конкурентної переваги та подолання кризових ситуацій.

Зміна вимог до стратегічного аналізу робить необхідним вдосконалення існуючих і розробку нових елементів і методів аналізу, які не враховуються у традиційних концепціях, і методи внутрішнього стратегічного аналізу підприємств [3].

На основі нових вимог необхідна оцінка методів і інструментів внутрішнього стратегічного аналізу, в тому числі застосовуваних на практиці українськими компаніями. При формуванні стратегій розвитку українські аграрні підприємства виходять, в першу чергу, з довгострокових прогнозів споживання аграрної продукції та результатів традиційного аналізу потужностей, матеріальних і фінансових ресурсів. Внутрішній стратегічний аналіз стратегічних активів, як правило, не проводиться.

Класичні методи внутрішнього стратегічного аналізу і сучасні методичні підходи операційного менеджменту, засновані на інтеграції ринкових і ресурсних концепцій стратегій, мають низку обмежень. Головним з них є статичний характер, орієнтація внутрішнього аналізу на поточну ринкову ситуацію, недостатній облік динамізму зовнішнього середовища: параметри майбутніх ринків не визначаються і не є орієнтиром при проведенні внутрішнього аналізу [4].

При відсутності орієнтації аналізу на стратегічну перспективу оцінка стратегічних активів підприємств є неповною. Крім того, через відсутність відповідних методик в існуючих моделях не виявляються стратегічні активи, що дозволяють вийти на нові галузеві та географічні ринки, не проводиться оцінка динамічних здібностей.

Наявність зазначених обмежень обумовлює необхідність удосконалення методів внутрішнього стратегічного аналізу в напрямку: 1) більш повної інтеграції з методами та інструментами дослідження перспектив розвитку ринку, включаючи кризові сценарії розвитку галузі; 2) розширення аналізу стратегічних активів у частині антикризових елементів, оцінки динамічних здібностей і виявлення ресурсів і здібностей, застосованих для отримання конкурентної переваги на нових галузевих і географічних ринках.

Нами пропонується концепція і модель динамічного внутрішнього стратегічного аналізу підприємств середньо- і низькотехнологічних галузей (рис. 1). Модель інтегрує ринковий і ресурсний методичні підходи до стратегії і включає нові аналітичні блоки, пов'язані з обліком динамізму зовнішнього середовища і можливих кризових ситуацій на ринках майбутнього. Під ринками майбутнього розуміються всі ринки, на яких компанія може конкурувати в стратегічній перспективі, включаючи ринки суміжних і технологічно схожих галузей, а також нові ринки.

Модель динамічного внутрішнього стратегічного аналізу включає блоки аналізу й оцінки стратегічних активів підприємства (включаючи виявлення стратегічних активів для виходу на нові галузеві і географічні ринки, оцінку динамічних здібностей), а також визначення стратегічних активів, які необхідні підприємству для збереження стійкості конкурентної переваги і посилення здатності долати кризові ситуації на ринках майбутнього. Відмінністю запропонованої концепції та моделі від існуючих методичних підходів і методів є їх спрямованість на облік динамізму зовнішнього середовища, у тому числі можливості настання кризових ситуацій на ринках майбутнього, яка забезпечується введенням аналітичних блоків оцінки стратегічних активів підприємства по відношенню до стратегічних факторів ринків майбутнього.

Модель динамічного внутрішнього стратегічного аналізу підприємства складається з 4-х взаємопов'язаних аналітичних блоків.



Рис. 1. Блок-схема динамічного внутрішнього стратегічного аналізу операційної системи підприємства

Аналітичний блок 1. Визначення параметрів майбутнього ринку.

Блок є інтеграційним із завданнями зовнішнього стратегічного аналізу по дослідженню перспектив розвитку галузі. Аналіз проводиться з метою отримання інформації про можливі та очікувані зміни зовнішнього середовища стосовно аналізованої стратегічної перспективи. Основними аналітичними інструментами, поряд з методами прогнозування, є сценарний, PESTLE-аналіз і конкурентний аналіз.

На основі сформованих логічно узгоджених варіантів розвитку майбутнього й припущень про зміну ключових факторів невизначеності зовнішнього середовища, отриманих в рамках зовнішнього аналізу, для цілей внутрішнього аналізу виділяються два варіанти сценаріїв (найбільш імовірний, орієнтований на ріст і розвиток ринків) і кризовий [5].

Що стосується даних сценаріїв, (у загальному випадку розроблених на короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий стратегічний горизонти) в якості основних параметрів майбутніх ринків виділяються стратегічні галузеві фактори (групи ресурсів і здібностей, що визначають генерування економічного прибутку учасниками галузі), а також стратегічні фактори виживання (групи ресурсів і здібностей, що дозволяють долати кризові ситуації). Крім того, в даному аналітичному блоці проводиться (з використанням методів конкурентного аналізу) оцінка впливу параметрів майбутніх ринків на положення конкурентів. Результати аналізу й отримана інформація служать базою для інших аналітичних блоків.

Аналітичний блок 2. Аналіз стратегічних активів підприємства по відношенню до майбутнього ринку.

Аналіз існуючих стратегічних активів підприємства проводиться стосовно стратегічних факторів майбутнього ринку. В якості основних груп стратегічних активів розглядаються: технології, обладнання, ліцензії, патенти і т.д.; активи у сфері виробництва та поставки нових продуктів і послуг на ринок; фінансові активи; репутаційні, структурні, інституційні [6].

У завдання даного блоку входить аналіз ресурсів і здібностей підприємства з погляду: 1. Отримання (збереження) стійкої конкурентної переваги на майбутньому ринку. Оцінка проводиться за допомогою методу VRIO-аналізу за критеріями цінності, рідкості, імітованості та використовуваних по кожній групі стратегічних активів. 2. Можливостей виходу на нові галузеві і географічні ринки. Аналіз проводиться з метою виявлення стратегічних активів, одночасно задовольняючих VRIO-критерій і на поточному ринку, і на нових для підприємства ринках. 3. Можливостей підприємства швидко трансформувати свої стратегічні активи для відповідності умовам роботи на ринках майбутнього. Аналіз проводиться за окремими групами ресурсів, здібностей і організаційно-управлінських процесів, а також стосовно до загального рівня розвитку динамічних здібностей підприємства. 4. Можливостей підприємства долати кризові ситуації на майбутніх ринках. Аналіз проводиться стосовно стратегічних факторів виживаності при кризовому сценарії розвитку.

Аналітичний блок 3. Аналіз поточної стратегії підприємства по відношенню до майбутнього ринку.

Поточна стратегія аналізується за двома напрямками. По-перше, оцінюються інвестиційні проекти з розвитку стратегічних активів, передбачених стратегією, стосовно до стратегічних галузевих факторів майбутнього ринку. При цьому структура і методи розв'язання задач аналогічні наведеним у блоці 2.

По-друге, проводиться оцінка поточної стратегії, в цілому, на адекватність майбутнім (найбільш ймовірним і кризовим) умовам ринку з використанням динамічного SWOT-аналізу, що дозволяє оцінити зміну положення фірми під впливом можливостей і загроз майбутнього ринку за умови реалізації поточної стратегії підприємства без змін [7].

Аналітичний блок 4. Аналіз невідповідності стратегічних активів стратегічним факторам майбутнього ринку.

Даний блок інтегрує результати попередніх аналітичних блоків. Проводиться порівняльний аналіз стратегічних активів, якими володіє компанія (з урахуванням поточної стратегії), і активів, необхідних для успішної конкуренції та подолання кризових ситуацій на майбутніх ринках. З використанням GAP-аналізу виявляються відсутні стратегічні активи для формування стійкої конкурентної переваги на майбутньому ринку, подолання кризових ситуацій у майбутньому, посилення та розвитку динамічного потенціалу підприємства. Крім того, визначаються можливі напрямки для усунення дефіцитів.

Інформація про дефіцити ресурсів і здібностей та можливі шляхи їх ліквідації служить основою для формування стратегічних альтернатив з розвитку окремих груп стратегічних активів і розробки відповідних інвестиційних та організаційних проектів. Реалізація таких проектів дозволить усунути виявлені дефіцити й підвищити потенціал підприємства з отримання рентабельності капіталу вище середньогалузевого рівня та подолання кризових ситуацій на майбутніх ринках [8].

Запропоновані методичні рекомендації призначені для виявлення стратегічних активів, що дозволяють підприємствам розширити свою присутність на нових галузевих і географічних ринках, і за рахунок цього підвищити загальні економічні результати діяльності підприємства в майбутньому без погіршення свого становища на існуючому ринку. Тим самим, за рахунок даної синергії може бути отримане загальне збільшення цінності використання виявлених стратегічних активів підприємства.

Стратегічні активи аналізуються і оцінюються по кожній групі стосовно стратегічних параметрів існуючого й інших потенційних галузевих і географічних ринків в такій послідовності.

Етап 1. Виділення з використанням методу VRIO-аналізу наявних у підприємства стратегічних активів, які дозволяють отримати стійку конкурентну перевагу на існуючому ринку підприємства з урахуванням передбачуваних змін (за найбільш ймовірним сценарієм розвитку).

Етап 2. Дослідження нових ринків для підприємства. Завданням даного етапу є пошук ринків, на яких використання виділених в 1-му етапі стратегічних активів буде задовольняти критеріям цінності. Враховуючи залежність цінності стратегічних активів від зовнішнього середовища, виділення зазначених ринків проводиться на основі порівняння відповідних стратегічних галузевих факторів і виділених стратегічних активів [9].

Пропоновані методичні рекомендації з оцінки динамічних здібностей підприємства полягають в оцінці відносного (в порівнянні з кращими відомими практиками в галузі) рівня розвитку окремих груп ресурсів і здібностей, формуючих динамічні здатності підприємства. Оцінка проводиться за такими групами динамічних здібностей: виявлення та формулювання можливостей і загроз зовнішнього середовища; використання можливостей зовнішнього середовища: реконфігурація ресурсів і здібностей підприємства; здатності здійснювати поглинання та альянси з іншими компаніями.

Оцінка рівня розвитку зазначених груп ресурсів, здібностей і процесів проводиться з використанням логічного методу та експертних оцінок на основі аналізу стратегічних документів, процедур, що регламентують розробку і реалізацію стратегії та прийняття рішень, а також швидкості реакції на ринкові зміни (випередження або запізнювання стратегічних рішень і дій підприємства у порівнянні з конкурентами) [10].

Висновки та перспективи подальших розвідок

Отже, в дослідженні запропоновано концепцію та модель динамічного внутрішнього стратегічного аналізу операційної системи аграрного підприємства, що базується на інтеграції ринкового й ресурсного підходів до стратегії. У модель введені аналітичні блоки, що забезпечують урахування динамізму зовнішнього середовища й можливих кризових ситуацій на аграрних ринках. Модель динамічного внутрішнього стратегічного аналізу включає блоки аналізу та оцінки стратегічних активів підприємства (включаючи виявлення стратегічних активів для виходу на нові галузеві та географічні ринки, оцінку динамічних здібностей), а також визначення стратегічних активів, які необхідні підприємству для збереження стійкості конкурентної переваги і посилення здатності долати кризові ситуації на ринках. Центральним положенням концепції є орієнтація внутрішнього стратегічного аналізу на стратегічну перспективу, включаючи аналіз стратегічних факторів успіху та виживання.

Список літератури

1. Могилевська О. Ю. Специфіка стратегічного управління промисловим підприємством. *Економіка та держава*. 2007. № 2. С. 30-32.
2. Смирнов Н. Н. Стратегический менеджмент. СПб.: Питер, 2002. 128 с.
3. Федуллова Л. Технологічна структура економіки України. *Журнал «Економіст»*, 2005. №5. С. 28-33.
4. Чумаченко Н.Г., Амоша А.И. Саломатина Л.Н. Организационно-экономический механизм трансферта технологий (методические положения). Донецк: ИЭП НАН Украины, 2001. 92 с.
5. Самілик Т. М. Оптимізація виробничо-галузевої структури аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2010. № 24. С.32-35.
6. Родін В. С. Інвестиційна діяльність на територіях пріоритетного розвитку Чернігівської області. *Економіка АПК*. 2007. № 5. С. 131-133.
7. Ряшев С. SWOT-анализ: что не следует делать. Антикризисный менеджмент. 2006. № 8. С. 23-27.
8. Прус Л. Модель біореінжинірингу підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 1 (26). С. 74-79.
9. Писаренко В. В. Особливості використання матричних методів стратегічного планування в агробізнесі. *Економіка АПК*. 2005. № 11. С. 128-131.
10. Сазерленд Д., Кэнуэлл Д. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия. пер. с англ., под. ред. Козлова Е.Е. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. 440 с.

References

1. Mohylevs'ka, O. Yu. (2007). «Specifics of strategic management of industrial enterprises». *Ekonomika ta derzhava*. no. 2. pp. 30-32.
2. Smirnov, N. N. (2002). Strategicheskij menedzhment [Strategic management]. SPb.: Piter, 2002. 128 p.
3. Fedulova, L. (2005). «Technological structure of the Ukrainian economy». *Zhurnal «Economist»*, 2005. №5. pp. 28-33.
4. Chumachenko, N.G., Amosha, A.I. Salomatina, L.N. (2001). Organizacionno-jekonomicheskij mehanizm transferta tehnologij (metodicheskie polozhenija). [Organizational and economic mechanism of technology transfer (methodological provisions)]. IJeP NAN Ukrainy. Doneck. Ukraine.
5. Samilyk, T. M. (2010). «Optimization of the production branch structure of the agricultural enterprise». *Ahrosvit*. no. 24. pp.32-35.
6. Rodin, V. S. (2007). «Investment activity in the territories of priority development of Chernihiv region». *Ekonomika APK*. 2007. no. 5. pp. 131-133.
7. Rjashev, S. (2006). «SWOT analysis: what not to do». *Antikrizisnyj menedzhment*. no. 8. pp. 23-27.
8. Prus, L. (2010). «Enterprise bioreengineering model». *Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk*. no. 1 (26). pp. 74-79.
9. Pysarenko, V. V. (2005). «Features of using matrix methods of strategic planning in agribusiness». *Ekonomika APK*. no. 11. pp. 128-131.
10. Sazerlend, D., Kjenuejell, D. (2005). Strategicheskij menedzhment. Kljuचेve ponjatija. [Strategic management. Key concepts]. In Kozlova, E.E. (ed.). *Balans Biznes Buks*. Dnepropetrovsk. Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 15.01.2020 р.