

**МОНІТОРИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ  
ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ АПК**

*Встановлено роль моніторингу в процесі формування інформаційних ресурсів інноваційного характеру, що лежать в основі стратегічного аналізу. Розглянуто методи стратегічного аналізу та здійснено їх адаптацію до вітчизняних умов господарювання.*

**Постановка проблеми.** Сучасні економічні умови, які характеризуються динамічністю та складністю кон'юнктури ринку, посиленням конкурентної боротьби, швидкими та непередбачуваними змінами законодавства, зумовили розвиток стратегічного підходу до процесу управління. Такий підхід дає змогу підприємствам своєчасно та адекватно реагувати на можливі зміни в середовищі їх функціонування та формувати конкурентні переваги, що в довгостроковій перспективі забезпечать зростання вартості господарюючих систем та досягнення ними стратегічних цілей.

Результатом стратегічного управління є розробка та реалізація стратегії, яка, в свою чергу, є першим кроком на шляху до створення нової вартості підприємства. "Вона (стратегія – дод. автором) передбачає свідоме обрання різної за своєю суттю виробничої діяльності, щоб створювати принципово іншу вартість" [7]. Отже, стратегічні рішення є найбільш відповідальними, так як визначають пріоритети діяльності підприємства на відносно довгу перспективу. На відміну від операційних помилок, які як правило, легко виправити, стратегічні можуть призвести до дуже суттєвих, часто непоправних наслідків.

Основним об'єктом стратегічного управління підприємства, що визначає успішність його ефективного розвитку на довгостроковій основі, є економічний потенціал. Побудова стратегії його створення та використання передбачає таке позиціонування підприємства, яке дозволить не лише збільшити до максимуму загальну величину економічного потенціалу, а і підвищити його якісний рівень, що призведе до переваги над конкурентами.

Побудова стратегії та впровадження її в господарську діяльність підприємства є заключними елементами в контурі стратегічного управління, яким передують стратегічний аналіз. Етап стратегічного аналізу є найбільш довготривалим та займає до 70 % всього процесу стратегічного управління [3]. Його метою не є відповіді на запитання, наскільки ефективна господарська діяльність, а дати відповідь на питання як зробити її більш ефективною. Він дає змогу створити інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень на основі оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища; зменшити негативний вплив змін зовнішнього та внутрішнього середовища на результати діяльності підприємства; швидко реагувати на зміни та вносити відповідні корективи до стратегії, яка реалізується на даному етапі діяльності господарюючого суб'єкта; визначити необхідний рівень потенціалу підприємства та дію чинників зовнішнього середовища, які у поєднанні дають змогу досягнути його стратегічних цілей [2, с. 4].

В свою чергу стратегічний аналіз вимагає значного обсягу даних, відсутність яких надзвичайно ускладнює його організацію. Переваги підприємства від використання якісної інформації для прийняття ефективних управлінських рішень беззаперечні. Том Девенпорт та Джоан Харріс стверджують, що в сучасних умовах рамки використання даних значно розширилися. Провідні підприємства не просто збирають і складають великі обсяги інформації, а цілком вибудовують свою стратегію на знаннях, отриманих завдяки цим даним, і ця стратегія, в свою чергу приносить їм щедрі плоди. "... управління на рівні підприємства означає забезпечення широкої доступності даних і аналізу для всіх рівнів організації. Якщо рішення, що впливають на успіх компанії, приймаються на основі дуже вузького спектру даних, невірних даних чи помилкового аналізу, наслідки можуть бути катастрофічними" [2]. Важко погодитися з

протилежною до вищевикладеного думкою, за якою "в сьогоdnішньому світі інформаційного перенавантаження збір даних чи інформації не являється ключовою проблемою" [9, с. 234]. Насправді, незважаючи на велику кількість інформації, її якісні характеристики не завжди відповідають вимогам користувачів, що вимагає відбору з великого обсягу даних саме тих, які в найбільшій мірі характеризують явище, що аналізується.

В таких умовах виняткового значення набуває моніторинг як первинна ланка у забезпеченні інформаційними ресурсами процесу стратегічного управління економічним потенціалом підприємства. Його присутність необхідна як на вході до системи управління в якості засобу формування інформації, так і на виході з неї – як інструменту контролю за реалізацією стратегії суб'єктів господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Протягом останніх десятиліть однією із найбільш активних досліджуваних концепцій залишається стратегічне управління підприємством.

Зарубіжний досвід у застосуванні стратегічного підходу до управління, який ґрунтується на використанні фундаментальних засад теорії стратегічного управління, розроблених відомими зарубіжними вченими Д. Аакером, Р. Акоффом, І. Ансоффом, Х. Віссемою, У. Кінгом, Д. Кліландом, Г. Мінцбергом, М.Е. Портером, А.Дж. Стріклендом, А.А. Томпсоном, А. Чандлером, Д. Шенделом, є корисним, але не може бути взірцем для копіювання вітчизняними підприємствами через причини вагомої різниці в механізмі регулювання економіки.

В Україні, як і в інших постсоціалістичних країнах, стратегічне управління є одним з найменш досліджуваних видів управління. Питання розробки його теоретико-методологічних засад та проблеми впровадження його концепції в практику підприємств досліджуються в працях українських вчених І.О. Александрова, В.А. Білошапки, І.О. Бланка, А.Е. Воронкової, В.Г. Герасимчука, В.І. Голікова, А.А. Мазаракі, А.П. Наливайка, Л.Є. Довгань, В.С. Пономаренка, О.І. Пушкаря, О.М. Тридіда, М.В. Туленкова, Н.М. Ушакової, З.Є. Шершньової, В.І. Щелкунова, а також вчених країн СНД О.С. Віханського, В.А. Винокурова, А.П. Градова, В.С. Єфремова, П.В. Забєліна, А.Т. Зуба, Г.Б. Клейнера, М.І. Круглова, В.Д. Маркової, Н.Н. Треньова.

У працях зазначених авторів в більшій мірі зосереджується увага на тлумаченні категорій стратегічного управління та розумінні взаємозв'язку його елементів. Однак поза увагою лишаються питання формування адекватного інформаційного забезпечення процесу прийняття стратегічних управлінських рішень, що вимагає подальших наукових досліджень в цьому напрямі.

**Метою дослідження є** визначення ролі моніторингу в процесі формування інформаційних ресурсів інноваційного характеру для забезпечення організації стратегічного аналізу економічного потенціалу підприємств, вивчення методів стратегічного аналізу та їх адаптації до вітчизняних умов господарювання.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Термін "стратегія" походить від грецького strategia (стратос – військо, аго – веду). В буквальному розумінні він означає військово мистецтво, що вивчає закономірності та характер війни, теоретичні основи планування, підготовки і проведення крупних військових операцій із заздалегідь сформульованими стратегічними завданнями. В економіці це слово вперше було використано для визначення одного із видів управління підприємством А. Чендлером – молодшим у 1962 році. Однак до сьогодні його економічна сутність

трактується по різному, зокрема як система організаційно-економічних заходів для досягнення довгострокових цілей підприємства; обґрунтування перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища; генеральний напрямок розвитку підприємства, який забезпечує узгодження його цілей і можливостей та інтересів усіх суб'єктів; ефективна ділова концепція досягнення конкурентних переваг підприємством; сукупність перспективних орієнтирів для роботи підприємства; план дій, що визначає пріоритети розв'язання проблем і ресурси для досягнення основної мети [8]. Багатогранність поняття "стратегія" підкреслили у його визначенні Мінцберг Г., Альтсренд Д., Лемпел Д., трактуючи його за п'ятьма напрямками як п'ять "П": план, керівництво, орієнтир та напрямок розвитку з теперішнього в майбутнє; принципи чи модель поведінки; позиція; перспектива; прийом, маневр з метою перехитрити конкурента [4].

Передумовою вироблення стратегії розвитку підприємства є аналіз. В широкому розумінні "аналіз – це багатофункціональна, мультидисциплінарна комбінація наукових та ненаукових процесів, за допомогою яких індивід інтерпретує дані чи інформацію для пропозиції значимих результатів. Він використовується для встановлення взаємозв'язків, оцінки тенденцій та моделей, виявлення розходжень у використанні і, в доповнення до всього вищесказаного, для виявлення і оцінки можливостей, доступних організаціям" [9, с. 34].

На сучасному етапі аналітичні дослідження прийнято класифікувати в залежності від масштабу управлінських рішень на операційні, тактичні та стратегічні. Операційний аналіз проводиться для підтримки щоденних рішень, необхідних для функціонування підприємства та

розрахований на найближчий період. За результатами тактичного аналізу приймаються рішення на середньострокову перспективу, які, як правило, впливають на окрему структурну одиницю підприємства чи об'єкт його діяльності. Стратегічний аналіз слугує для розробки глобальних стратегічних рішень, які мають значний вплив на перспективний розвиток підприємства та створення його додаткової вартості.

Як справедливо зазначає Грант Р.М., на відміну від інших управлінських дисциплін з більш технічною орієнтацією, стратегічний аналіз не дає алгоритмів для планування і не дозволяє встановити, яка інвестиційна пропозиція дає максимальну чисту додану вартість. "Мета стратегічного аналізу полягає не в тому, щоб дати готові відповіді, а в тому, щоб полегшити розуміння питань." [1, с. 44].

Як процес аналіз залежить від використання даних, які можуть надходити з різних джерел. Існує два основних види інформації: офіційно опубліковані дані та зібрані шляхом оперативного моніторингу. До опублікованих даних належать оприлюднена звітність, ділові публікації в пресі, судові та патентна інформація. Відомості оперативного моніторингу надходять від постачальників та покупців, фірм по дослідженню ринку, рекламних агентств, спеціалістів в сфері аналізу [6, с. 114-116]. Процес збору такої інформації вимагає системного підходу та не може бути завершений в рамках одного дня. "Аналіз конкурентів надто важливий, щоб вести його безсистемно" [6, с. 116]. У систематизації інформації про стан та розвиток економічного потенціалу з різних джерел походження та надання їй інноваційного характеру виключну роль відіграє моніторинг. Його місце в процесі стратегічного аналізу відображено на рис. 1.

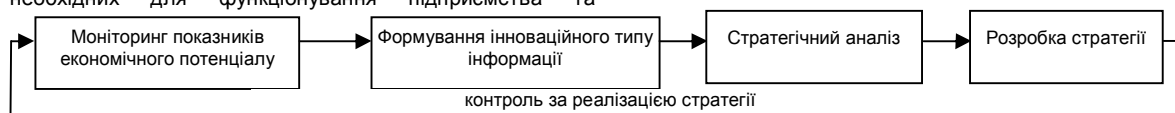


Рис. 1. Місце моніторингу в процесі стратегічного аналізу

Обробка результатів моніторингових досліджень здійснюється за допомогою певних методів стратегічного аналізу, які детально описані в економічній літературі. Найбільш комплексно підійшли до їх викладення Фляйшер К. та Бенсуссан Б. Автори розподілили всі

методи в 5 груп, кожен з яких оцінено по п'ятибальній шкалі (від низького (1) до високого (5)) за шістьма елементами: орієнтація на майбутнє, точність, ресурсна ефективність, об'єктивність, корисність, своєчасність [9, с. 50]. Перелік методів та їх оцінка наведені в табл. 1.

Таблиця 1. Оцінка методів стратегічного аналізу за якісними характеристиками

Метод стратегічного аналізу	Орієнтація на майбутнє	Точність	Ресурсна ефективність	Об'єктивність	Корисність	Своєчасність
Стратегічні аналітичні методи						
Бостонська матриця "рост—питома вага в обороті ринку"	3	2	4	3	3	4
Матриця екрану бізнесу General Electric	2	3	3	3	3	4
Галузевий аналіз	3	3	4	3	4	3
Аналіз стратегічних груп	5	2	3	3	5	3
SWOT-аналіз	2	3	4	3	4	4
Аналіз вартісних ланцюжків	2	3	2	4	5	1
Методи конкурентного аналізу та аналізу споживачів						
Аналіз „сліпих” зон	3	4	5	3	5	5
Конкурентний аналіз	4	4	1	5	5	1
Аналіз сегментації споживачів	2	3	2	3	5	2
Аналіз споживчої цінності	5	3	1	5	5	2
Аналіз функціональних можливостей і ресурсів	4	2	5	5	4	5
Оцінка індивідуальних характеристик конкурентів	4	2	5	3	5	1
Аналіз зовнішнього середовища						
Аналіз проблем	4	3	2	3	4	2
Аналіз загального оточуючого середовища	4	2	3	2	3	2
Аналіз сценарію	5	4	2	3	4	2
Аналіз посередників	2	2	3	1	3	3
Методи аналізу розвитку						
Аналіз кривої досвіду	3	1	3	3	4	3
Аналіз вектору росту	3	3	3	3	4	3
Патентний аналіз	5	4	2	4	5	1
Аналіз життєвого циклу продукції	2	2	3	3	3	4
Аналіз S-кривих	5	3	1	2	5	1
Методи фінансового аналізу						
Аналіз фінансових коефіцієнтів і показників	1	3	5	5	2	5
Програмування стратегічних фондів	5	3	3	3	4	2
Аналіз рівня стійкого росту	4	4	5	4	4	5

\* Джерело: узагальнено автором за даними [9]

Вибір оптимального набору методів, який би гарантував підприємству отримання інформації потрібної якості та в достатньому обсязі для розробки ефективної стратегії, належить до компетенції аналітиків конкретного господарюючого суб'єкта. Представлені в таблиці аналітичні моделі – це лише схеми, які дозволяють ідентифікувати, класифікувати і розуміти принципові фактори, що мають відношення до

стратегічних рішень [1]. “Не існує жодного правильного аналітичного інструменту для кожної ситуації. Це – відповідальність аналітика визначити ситуацію та критичні потреби в інформації” [9, с. 43]. Крім того, обрання того чи іншого методу повинно опиратися на оцінку сильних та слабких сторін кожного з них. Зокрема, переваги та недоліки стратегічних аналітичних методів аналізу наведено в табл. 2.

Таблиця 2. Переваги та недоліки стратегічних аналітичних методів аналізу

Назва методу	Сильні сторони та переваги	Слабкі сторони та обмеження
Бостонська матриця “рост—питома вага в обороті ринку”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• доступний формат подання даних;</li> <li>• посилення акценту на майбутній попит;</li> <li>• можливість аналізу тенденцій (динаміки);</li> <li>• можливість конкурентного аналізу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сумнівна відносність кривої досвіду;</li> <li>• сумнівна достовірність життєвого циклу товару;</li> <li>• детермінізм проти стратегічного вибору;</li> <li>• помилкове припущення про диверсифікацію;</li> <li>• невизнання синергії стратегічних організаційних одиниць;</li> <li>• ігнорування концепція маргінальності</li> </ul>
Матриця екрану бізнесу General Electric	<ul style="list-style-type: none"> <li>• більш багатий набір аналітичних змінних значень;</li> <li>• гнучкість;</li> <li>• інтуїтивна привабливість</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• визначення стратегічної організаційної одиниці;</li> <li>• вибір змінних значень;</li> <li>• ігнорування ризику</li> </ul>
Галузевий аналіз	<ul style="list-style-type: none"> <li>• можливості як статистичного, так і динамічного аналізу;</li> <li>• важливе доповнення до аналізу оточуючого середовища;</li> <li>• можливості побудови сценарію розвитку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• недостатнє розуміння важливості соціополітичних факторів;</li> <li>• в більшій мірі досліджує структурні, а не динамічні зміни</li> </ul>
Аналіз стратегічних груп	<ul style="list-style-type: none"> <li>• детальність;</li> <li>• стратегічний напрямок галузевого розвитку;</li> <li>• орієнтація на попит;</li> <li>• узагальнення однорідних галузей в різномірні;</li> <li>• позитивні ефекти сильної єдності групи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обмежені вказівки на здібності, необхідні для успішного практичного застосування;</li> <li>• відсутність чіткого твердження впливу соціополітичної стратегії;</li> <li>• передбачення того, що у фірми є здібності до навчання;</li> <li>• негативний вплив на сильну єдність групи;</li> <li>• проблеми з оцінкою;</li> <li>• недостатність емпіричної підтримки</li> </ul>
SWOT-аналіз	<ul style="list-style-type: none"> <li>• широта застосування;</li> <li>• простота в розумінні результатів аналізу;</li> <li>• швидкість організації та проведення;</li> <li>• не вимагає особливих фінансових та комп'ютерних засобів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• більш описова, ніж аналітична модель;</li> <li>• суб'єктивність в прийнятті рішень за результатами аналізу;</li> <li>• надання лише узагальнених абстрактних рекомендацій;</li> <li>• базується в більшій мірі на якісних, ніж на кількісних показниках</li> </ul>
Аналіз вартісних ланцюжків	<ul style="list-style-type: none"> <li>• більш глибоко вивчає сильні та слабкі сторони підприємства;</li> <li>• краще роз'яснює аналітикам природу переваг підприємства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• не підходить для аналітичного дослідження всіх без виключення об'єктів;</li> <li>• багато вимог до інформації, що лежить в основі аналізу</li> </ul>

\* Джерело: узагальнено автором за даними [9]

Крім переваг та недоліків методів стратегічного аналізу при їх виборі варто враховувати національну практику формування інформаційних ресурсів та кваліфікацію персоналу, що їх оброблятиме. “Ефективний аналіз вимагає досвіду, добросовісного вкладення, інтуїції і моделей” [9, с. 34].

Виходячи з можливостей формування інформації в процесі моніторингу показників стану та розвитку економічного потенціалу найбільш адаптованими для підтримки прийняття стратегічних рішень у вітчизняних умовах господарювання є такі методи стратегічного аналізу як аналіз фінансових коефіцієнтів та SWOT-аналіз.

Відомо, що аналіз показників фінансової звітності підприємства є розповсюдженим видом оцінки господарської їх діяльності для різних груп користувачів (кредиторів, інвесторів, постачальників). Однак його мета суттєво відрізняється в рамках стратегічного аналізу. “Досконалий аналіз фінансового стану компанії безумовно покращує загальний процес конкурентного і стратегічного аналізу. Фінансові дані представляють дійсні і конкретні результати стратегії,

структури і систем компанії та можуть бути вигідними для розуміння значень стратегічних варіантів фірми” [9, с. 476].

Стратегічний аналіз з використанням показників фінансового стану має безліч переваг. “Головна конкурентна аналітична ціль аналізу фінансових коефіцієнтів та показників заключається в набутті навиків прийняття фінансових рішень компанії і розумінні результативності її роботи. Таким чином, вона скорочує сподівання аналітика на здогадки, передчуття та інтуїцію, що мінімізує невизначеність у прийнятті рішень. Порівняльний аналіз вимагає точних підрахунків, які включають в себе фінансові коефіцієнти, минулі фінансові звіти і оцінки майбутнього росту, об'єднані з галузевим та економічним аналізом” [9, с. 475].

З метою стратегічного аналізу економічного потенціалу ВАТ “Житомирський маслозавод” нами здійснено моніторинг показників його стану та аналогічних індикаторів провідних молокопереробних підприємств України, які є основними конкурентами в своїй галузі (табл. 3).

Таблиця 3. Оцінка розвитку та ефективності використання економічного потенціалу за показниками моніторингу діяльності молокопереробних підприємств України в 2009 році

Показники	ВАТ "Житомирський маслозавод"	ВАТ "Галактон" м. Київ	ВАТ "Вімм Білль Данн Україна" м. Київ	ТОВ "Молочний дім" м. Дніпропетровськ	ВАТ "Чернігівський молокозавод"	ВАТ "Кременчуцький мількозавод"
<i>Чистий дохід на 1 грн. середньорічної вартості, коп.:</i>						
• активів	2,04	2,47	1,90	1,09	1,37	1,18
• основних засобів	2,43	2,80	2,01	1,73	4,98	4,71
• власного капіталу	3,06	7,29	16,20	27,74	5,94	5,81
• оборотних активів	5,55	13,59	4,23	2,94	1,60	2,07
• дебіторської заборгованості	11,25	185,29	6,48	9,36	3,69	87,67
<i>Чистий дохід на 1 грн. витрат, коп.:</i>						
• матеріальних	1,77	1,23	1,44	1,42	1,72	1,16
• з оплати праці та соціальних внесків	8,25	10,53	8,58	12,99	8,41	14,39
• амортизаційних відрахувань	30,04	38,26	25,34	12,32	66,91	68,22
<i>Чистий прибуток на 1 грн., коп.:</i>						
• фінансових ресурсів	0,15	-0,05	-0,06	0,00	0,15	0,07
• статутного капіталу	24,43	-0,82	-0,14	0,00	20,43	1,02
• власного капіталу	0,22	-0,15	-0,48	-0,04	0,67	0,35
• чистого доходу	0,07	-0,02	-0,03	0,00	0,11	0,06
• операційних витрат	0,07	-0,02	-0,02	0,00	0,11	0,04
<i>Додана вартість на 1 грн. середньорічної вартості, коп.:</i>						
• активів	0,51	0,24	0,24	0,18	0,34	0,20
• основних засобів	0,61	0,27	0,25	0,28	1,25	0,80
• власного капіталу	0,77	0,70	2,05	4,47	1,49	0,98
• оборотних активів	1,40	1,31	0,54	0,47	0,40	0,35
<i>Додана вартість на 1 грн. результатів діяльності, коп.:</i>						
• чистого доходу	0,25	0,10	0,13	0,16	0,25	0,17
• операційних витрат	0,25	0,09	0,10	0,15	0,24	0,10
• амортизаційних відрахувань	7,57	3,69	3,21	1,98	16,79	11,51
• оплати праці з соціальними внесками	2,08	1,02	1,09	2,09	2,11	2,43
• чистого прибутку	3,52	-4,56	-4,29	-99,79	2,22	2,76
<i>Співвідношення показників, коп.:</i>						
• власного капіталу та зобов'язань	2,14	0,51	0,13	0,04	0,30	0,26
• платіжних засобів і зобов'язань	1,18	0,29	0,74	0,73	1,55	0,87
<i>Отримано результатів діяльності в розрахунку на одного працівника, тис. грн.:</i>						
чистого доходу	415,91	496,38	550,62	343,66	210,58	633,12
чистого прибутку	29,74	-10,50	-16,23	-0,55	23,77	38,66
доданої вартості	104,78	47,91	69,67	55,33	52,84	106,85
основних засобів	171,45	177,15	274,55	198,37	42,25	134,36
фонду оплати праці	3106,64	3001,21	4005,54	1629,68	1525,70	2731,88

\*Розраховано за даними Державної установи "Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України" (веб-сайти: www.smida.gov.ua, www.stockmarket.gov.ua) та діючими моделями показників [10]; □ – рівень показника найкращий серед досліджуваних підприємств; ■ – рівень показника має слабкі сторони серед досліджуваних підприємств.

Показники табл. 3 дозволяють виявити рівень стану і розвитку господарської діяльності підприємств та свідчать про ефективність використання їх економічного потенціалу. Порівняльний аналіз за окремими індикаторами дає змогу з'ясувати сильні та слабкі сторони окремих його складових. Сильним нами визначено стан показника за умови його найвищого рівня серед досліджуваних суб'єктів господарювання, а слабким – якщо його значення є нижчим за показник принаймні одного підприємства із всієї сукупності.

Варто відмітити, що результати стану окремих показників не є критичними для ВАТ "Житомирський маслозавод", однак з огляду на аналогічні індикатори конкурентів підприємство має резерви для їх покращення.

Результати моніторингу, наведені в таблиці 3, є основою для здійснення SWOT-аналізу, який, на нашу думку, є найбільш адаптованим до вітчизняних умов господарювання, простим та розповсюдженим інструментом аналізу. Він, являючись практично дзеркальним відображенням справ на підприємстві, допомагає йому визначити стратегічні напрями подальшого розвитку. Основна ідея цього виду аналітичної оцінки полягає в тому, що при розробці стратегії основні фактори, що впливають на господарську діяльність підприємства розглядаються в двох аспектах: зовнішньому та внутрішньому; позитивному та негативному.

Узагальнені результати SWOT-аналізу економічного потенціалу ВАТ "Житомирський маслозавод" представлені в табл. 4.

Таблиця 4. Матриця SWOT-аналізу економічного потенціалу ВАТ "Житомирський маслозавод" за показниками моніторингу молокопереробних підприємств-конкурентів

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Ефективне використання: <ul style="list-style-type: none"> <li>• матеріальних витрат за чистим доходом;</li> <li>• фінансових ресурсів та статутного капіталу за чистим прибутком;</li> <li>• активів та їх оборотної складової за доданою вартістю.</li> </ul> 1. Високий рівень формування доданої вартості з 1 грн. чистого доходу, операційних витрат, чистого прибутку.           2. Ефективна структура фінансових ресурсів.           3. Прибуткова господарська діяльність.	1. Неефективне формування господарського потенціалу за чистим доходом на 1 грн.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• активів, інвестованого власного капіталу, дебіторської заборгованості;</li> <li>• здійснених витрат на оплату праці та соціальні внески, амортизаційних відрахувань.</li> </ul> 2. Низька рентабельність власного капіталу, чистого доходу, операційних витрат.           3. Низький рівень формування доданої вартості на 1 грн. основних засобів, власного капіталу, амортизаційних відрахувань, витрат на оплату праці та соціальні заходи.           4. Низький рівень продуктивності праці в розрахунку на одного працівника
Можливості	Загрози
1. Підвищення ефективності формування господарського потенціалу за рахунок продуктивного використання майна, збільшення віддачі витрат.           2. Підвищення рентабельності власного капіталу, чистого доходу, операційних витрат.           3. Підвищення рівня формування доданої вартості на 1 грн. основних засобів, власного капіталу, амортизаційних відрахувань, витрат на оплату праці та соціальні заходи.           4. Створення умов для покращення продуктивності праці шляхом запровадження комплексу мотиваційних заходів.	1. Полягають у конкурентних перевагах окремих складових економічного потенціалу підприємств однієї галузі. Зокрем, а такими перевагами серед досліджуваних суб'єктів господарювання є: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ВАТ "Галактон" – ефективне формування чистого доходу на 1 грн. активів та їх оборотної складової, дебіторської заборгованості;</li> <li>• ВАТ "Вім Біль Данн Україна" – фондоозброєність праці та її мотиваційне забезпечення у вигляді високої оплати;</li> <li>• ТОВ "Молочний дім" – ефективне використання власного капіталу за чистим доходом та доданою вартістю;</li> <li>• ВАТ "Чернігівський молокозавод" – висока рентабельність фінансових ресурсів, власного капіталу, чистого доходу, операційних витрат; високий рівень платоспроможності;</li> <li>• ВАТ "Кременчуцький місьмолокозавод" – ефективне формування чистого доходу з 1 грн. понесених витрат на оплату праці та відновлення основних засобів; високий рівень продуктивності праці за показниками чистого доходу, чистого прибутку та доданої вартості в розрахунку на одного працівника.</li> </ul>

За результатами проведеного SWOT-аналізу необхідно дати відповідь на такі важливі питання: як скористатися можливостями, за рахунок чого можна понизити загрози, що може зашкодити скористатися можливостями, які самі великі небезпеки для підприємства.

Для використання визначених в таблиці 4 можливостей власники ВАТ "Житомирський маслозавод" повинні звернути увагу на покращення ефективності управління тими об'єктами формування економічного потенціалу, які визначені як слабкі сторони його стану. Зниженню загроз буде сприяти впровадження постійного моніторингу за конкурентними перевагами підприємств однієї галузі, їх критичного стратегічного аналізу та апробація кращих індикаторів стану та розвитку конкурентів у власну господарську практику. Основними перешкодами у впровадженні зазначених заходів можуть бути чинники зовнішнього середовища, а також неефективна організація процесу управління на підприємстві.

Крім зазначених методів стратегічного аналізу в його процесі доцільно використовувати різні моделі прогнозного розвитку економічного потенціалу. Прогнозування полягає в науковому передбаченні стану певного об'єкта в майбутньому. Розробка прогнозних економічних моделей базується, як правило, на побудові графіків тренду. Під трендом розуміється характеристика закономірного руху в часі розглянутого показника об'єкта прогнозування. Його застосування дозволяє врахувати напрямки розвитку економічного явища, обґрунтувати прогнозні його рівні, оцінювати інтенсивність використання чинників, що впливають на економічне явище в динаміці.

Крім трендових моделей розвитку використовуються і інші. Наприклад, одним із загальновідомих прогнозних інструментів управління економічним потенціалом підприємства є модель DuPont, яка дозволяє не лише виявити елементи господарської діяльності, які створюють позитивні і негативні передумови для його формування, накопичення та використання, але і розробити прогноз розвитку складових потенціалу.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Впровадження інформації моніторингу в процес стратегічного аналізу економічного потенціалу підприємств АПК сприятиме формуванню інноваційних управлінських рішень характеру, що в значній мірі підвищить ефективне використання потенціалу господарюючих систем.

Розробленій схемі стратегічного аналізу притаманний певний рівень умовності, проте вона може бути орієнтиром для формування стратегій підприємницькими структурами, органами влади та інвесторами.

Враховуючи зазначене, стає очевидним, що на сьогодні підприємствам потрібно шукати нетрадиційні джерела

інформації, зокрема одержані в процесі моніторингу. Такий підхід є досить актуальним, оскільки створена система інформації в процесі моніторингу дозволяє використовувати в стратегічному аналізі різноманітні методи дослідження діяльності підприємств у в порівняльному аспекті щодо інших суб'єктів господарювання.

Проте не обсяг інформації визначає результативність стратегічного аналізу, а її ефективність, що для неї як специфічного ресурсу може бути визначена за ступенем корисності та ефективністю витрат на її створення. Тому подальші дослідження повинні бути спрямовані на облік забезпечення формування інформації щодо спостереження реалізації розробленої стратегії та розробку нормативних індикаторів для її оцінки.

#### Список використаної літератури:

1. Грант Р.М. Современный стратегический анализ / Р.М. Грант. – [5-е изд.; пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова]. – СПб: Питер, 2008. – 560 с.
2. Дэвенпорт Т. Аналитика как конкурентное преимущество. Новая наука побеждает / Т. Дэвенпорт, Д. Харрис. – СПб: BestBusinessBooks, 2010. – 264 с.
3. Идрисов А. Стратегия: с чего начать и чем закончить? / А. Идрисов // Управление компанией. – 2004. – № 5. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua>
4. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лэмпел. – СПб: Питер, 2001. – 336 с.
5. Парасій-Вергуненко І.М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика: монографія / І.М. Парасій-Вергуненко. – К.: КНЕУ, 2007. – 360 с.
6. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина БизнесБукс, 2005. – 454 с.
7. Портер М. Що таке стратегія / М. Портер // Синергія. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua>
8. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: Економічна думка. – 2006. – 390 с.
9. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / Фляйшер К., Бенсуссан Б. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.
10. Цал-Цалко Ю.С. Финансовый анализ: підручник / Ю.С. Цал-Цалко. – Вид. 2-ге, доповнене. – Житомир: ЖОО ГО "Спілка економістів України", 2009. – 504 с.

МОРОЗ Олія Юзефівна – кандидат економічних наук; доцент кафедри бухгалтерського обліку Житомирського національного агроєкологічного університету;

Наукові інтереси:

– моніторинг економічного потенціалу сільсько-господарських підприємств