

## СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ

*Анотація.* У статті представлено зміст системного аналізу організації у сучасних умовах.

*Ключові слова:* місія, цілі, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, маркетингові дослідження.

**Постановка проблеми.** Зарубіжний та український досвід функціонування підприємств у ринковому просторі свідчить про те, що вони повинні мати чітке уявлення про майбутнє, на підставі якого визначається основний стратегічний напрям їх розвитку. Щоб ефективно конкурувати в сучасному світі бізнесу, підприємство повинно постійно збирати та аналізувати велику кількість інформації про галузь, ринок, конкурентів тощо.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання ефективного функціонування організацій досліджуються протягом багатьох десятиріч. Основні результати досліджень висвітлені в наукових працях таких провідних вчених в галузі менеджменту, як Р. Акофф, І. Ансофф, Р.Л. Дафт, П. Друкер, М.Х. Мескон, Г. Мінцберг, М. Портер, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд, Д. Хассі, А. Чандлер. На сьогодні дана проблематика широко висвітлюється у працях вітчизняних вчених, зокрема, А.В.Войчака, Л. Е. Довганя, Н.В.Куденко, А.П. Наливайка, З.Є. Шершньової, а також російських вчених: О.С. Віханського, В.С. Єфремова, А.Б. Ідрісова, Т.П. Любанової, Р.А. Фатхутдінова та ін. Але динамічний вплив чинників внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства викликає необхідність постійного переосмислення цього процесу.

**Метою дослідження** є визначення найдоцільніших шляхів (методів, принципів, правил, способів) системного аналізу організацій в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Головна загальна мета організації – чітко сформульована причина її існування – визначається як її місія. Інші цілі розробляються для здійснення цієї місії.

Місія деталізує статус фірми та забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях. Визначення місії повинно містити таке:

1. Завдання організації з точки зору її основних послуг або виробів, її основних ринків та основних технологій.
2. Зовнішнє середовище організації, яке визначає її робочі принципи.
3. Культура організації. Робочий клімат на підприємстві. Тип людей, яких заохочує цей клімат.

Місія, без сумніву, має велике значення для організації, але не слід недооцінювати вплив цінностей та цілей керівництва фірми. Професор Ігор Ансофф стверджує, що стратегічна поведінка знаходиться під впливом цінностей: “Загальні спостереження та соціологічні дослідження підтверджують, що поведінка не є вільною від впливу цінностей. Як індивіди, так і організації схиляються до визначених типів стратегічної поведінки. Вони виражають таке схиляння на підставі певної лінії поведінки навіть тоді, коли це означає втрати з точки зору результатів” [1; 2].

Загальні цілі формулюються та встановлюються на підставі загальної місії організації та певних цінностей і цілей, на які орієнтується керівництво. Щоб зробити справжній внесок для успіху організації, цілі повинні відповідати таким характеристикам.

По-перше, цілі повинні бути точно визначеними та вимірюваними. Це забезпечить чітку базу відрахунку для наступних рішень і оцінки ходу роботи, а також є важливим при виконанні контрольних функцій.

Точний горизонт прогнозування є іншою характеристикою ефективних цілей. Слід точно визначити не тільки, що саме організація бажає здійснити, а й коли повинен бути отриманий результат.

Ціль повинна бути досяжною – щоб зросла ефективність діяльності підприємства. Встановлення цілі, яка не відповідає можливостям організації (чи через нестачу ресурсів, чи через зовнішні фактори) може призвести до катастрофічних наслідків.

Крім того, щоб бути ефективними, усі цілі організації повинні бути взаємопідтримуючими, тобто дії та рішення, необхідні для досягнення однієї цілі, не повинні заважати досягненню інших цілей. Неможливість зробити цілі взаємопідтримуючими веде до конфлікту між підрозділами організації, які відповідають за досягнення встановлених цілей.

Коли перед підприємством стоїть завдання прогнозування свого розвитку, перш за все необхідно вирішити, яку модель стратегічної поведінки необхідно використовувати. Для цього слід оцінити майбутнє оточення підприємства, його макро- та мікросередовище. І. Ансофф у своїх працях наводить таблиці характеристик зовнішнього середовища, які дають змогу оцінити рівень турбулентності майбутнього зовнішнього середовища і вирішити питання вибору моделі аналізу й поведінки підприємства. При досить високому професіоналізмі експертів оцінка дає змогу зробити стратегічний вибір на користь тієї чи іншої моделі поведінки підприємства в ринковому просторі [1;2].

Крім того, І. Ансофф формулює вимоги до здатностей менеджерів та культури підприємства, що вважається ваговою підставою для здійснення безперервного процесу стратегічного управління. При цьому необхідно, щоб вимоги оточення, здатності підприємства та активність його поведінки повністю відповідали одна одній. Порівняння оточення та здатностей визначає розрив між ними і є підставою для розробки плану розвитку здібностей. Такий механізм встановлення відповідності зовнішнього середовища та здатностей може використовуватися як на початковому етапі стратегічного аналізу для визначення моделі майбутніх дій, так і на стадії реалізації прийнятої стратегії.

Багато сучасних підприємств у процесі визначення завдань здійснюють етап формулювання цілей та вибору факторів, що впливають на їх досягнення. При цьому використовується інформація, яка отримана на підставі маркетингових досліджень, що мають на меті оцінку сучасного становища підприємства на ринку товарів та послуг. Низька якість маркетингових досліджень може мати вирішальний вплив на процес визначення основних

завдань процесу стратегічного управління. Це змушує приділити особливу увагу проблемі підвищення достовірності результатів маркетингових досліджень.

Як основний шлях підвищення достовірності маркетингових досліджень, на наш погляд, необхідно розглядати комплексне використання маркетингових моделей на всіх етапах вирішення завдань:

- моделі аналізу існуючого стану підприємства – розрахунок показників конкурентоспроможності, місткості ринку, його привабливості; комплексна оцінка за декількома показниками (наприклад, за показниками привабливості ринку та конкурентоспроможності продукції, місткості ринку та частки, яку займає на ньому певне підприємство);
- моделі встановлення стратегічних цілей підприємства – визначення основних цільових положень діяльності підприємства щодо вибору сегментів ринку, програм введення нових продуктів на ринок тощо;
- моделі розробки стратегії підприємства – формулювання основних напрямів руху підприємства до стратегічної цілі в галузі використання співвідношення інструментів маркетингу (цінової, продуктової, комунікаційної та збутової політики).

При цьому аналіз існуючого стану підприємства на ринку необхідно вважати базовим етапом, який дає змогу інтегрувати дані маркетингових досліджень у процес стратегічного управління підприємством.

Стратегічний аналіз спрямований на вирішення питання про те, до чого підприємство може прямувати у своєму середовищі функціонування та на який рівень, при інших сприятливих умовах, йому слід вийти, щоб вижити та розвиватися. У свою чергу, стратегічне планування повинно давати відповідь на запитання, який спосіб є найбільш ефективним для досягнення встановленої цілі і що для цього потрібно зробити. Оскільки до однієї і тієї самої цілі можна рухатись різними шляхами, процес стратегічного планування можна визначити як вибір маршруту і засобів руху до одного пункту призначення.

Діагноз стартових умов діяльності підприємства можна здійснити на підставі одного із загальноприйнятих інструментів комплексного аналізу, яким є SWOT-аналіз. Він є найпоширеною та розвинутою технікою стратегічного аналізу, що використовується у світовій практиці.

Керівники, оцінюючи зовнішнє середовище, мають:

1. оцінити зміни, які впливають на різні аспекти поточної стратегії;
2. визначити, які фактори становлять загрозу для поточної стратегії підприємства. Контроль за діяльністю конкурентів дає змогу керівництву бути готовим до потенційних загроз;
3. визначити, які фактори дають більші можливості для досягнення загальних цілей.

З точки зору оцінки загроз та можливостей, роль аналізу зовнішнього середовища в процесі стратегічного планування полягає, по суті, у відповіді на три запитання:

1. Де зараз перебуває організація?
2. Де, на думку керівництва, вона повинна знаходитися у майбутньому?
3. Що необхідно зробити, щоб підприємство перейшло із становища, в якому знаходиться зараз, в те, в якому бажає його бачити керівництво?

Всі вивчені нами способи класифікації зовнішніх факторів, які мають вплив на діяльність підприємства, можна умовно поділити на два типи. Ряд авторів, до яких належать М. Мескон та К. Боумен, виділяють фактори зовнішнього середовища, що мають вплив на підприємство на мікро- та макрорівні, розрізняючи, мікро- та макросередовище впливу (1-й тип класифікації чинників зовнішнього середовища). М. Мескон виділяє в зовнішньому оточенні підприємства середовище прямого та непрямого впливу [6].

Модель факторів зовнішнього середовища, запропонована К. Боуменом, на нашу думку, являє собою розвиток п'яти конкурентних сил, визначених М.

Портером. Таким чином, три фактори зовнішнього середовища (постачальники, споживачі, конкуренти) з п'яти на мікрорівні (середовище прямого впливу) відображають вплив на підприємство з боку сил конкуренції [3, с. 46].

Такі спеціалісти зі стратегічного управління, як Д. Деніелс, Л. Радеба, А. Стрікленд, А. Томпсон, Р.А. Фатхутдінов, вважають, що вплив факторів зовнішнього середовища на підприємство та окремі види його діяльності має однорівневий характер (2-й тип класифікації чинників зовнішнього середовища). Дж.Д. Деніелс та Лі Х. Радеба виділяють географічні, історичні, політичні, правові, економічні та культурні фактори зовнішнього середовища [4, с. 7].

А. Томпсон та А. Стрікленд виділяють такі фактори зовнішнього середовища: соціальні, політичні, громадські норми; привабливість галузі та рівень конкуренції, можливості та загрози діяльності підприємства [7, с. 90].

Ми поділяємо точку зору, згідно з якою виділяють два рівні зовнішніх факторів: фактори прямого впливу (мікросередовища) та фактори непрямого впливу (макросередовища), оскільки вважаємо, що таке розмежування факторів зовнішнього середовища дає змогу проводити більш ретельний аналіз для визначення загроз та можливостей підприємства в ринковому середовищі та сприяє підвищенню його конкурентоспроможності.

Наступним етапом буде визначення того, чи має фірма внутрішні сили, щоб скористатися зовнішніми можливостями, а також внутрішні слабкі сторони, які можуть ускладнити проблеми, пов'язані із зовнішніми загрозами.

Після проведення внутрішнього обстеження, визначення сильних та слабких сторін і ваги факторів за ступенем важливості керівництво може визначити такі зони: які потребують уваги зараз; які можуть зачекати; на яких слід зосередитись, щоб використати можливості в зовнішньому середовищі. Після цього керівництво повинно бути готовим до вибору відповідної стратегічної альтернативи.

**Висновок.** На підставі всього вищезазначеного можна визначити зміст та призначення системного аналізу організації в сучасних умовах:

- 1) встановлення місії організації точки зору визначення головних потреб споживачів та їх ефективного задоволення і, відповідно до цього, формулювання і встановлення цілей і цінностей, на які повинно орієнтуватися керівництво. Це все забезпечить створення культури та образу підприємства на ринку, що надасть змогу споживачам без проблем визначати продукцію окремого підприємства та надавати їй перевагу;
- 2) оцінка зовнішнього середовища з позиції виявлення загроз та можливостей для підприємства, що є невід'ємною рисою сьогодення. Визначення відповідності внутрішніх сил підприємства його зовнішнім можливостям. Скорочення або повна ліквідація внутрішніх слабких сторін підприємства, які можуть ускладнити проблеми, пов'язані із зовнішніми загрозами;
- 3) вибір стратегічної альтернативи відповідно до рівня економічного розвитку галузі, в якій функціонує підприємство, і, залежно від цього, визначення конкретної стратегії, яка максимально покращить довгострокову ефективність підприємства.

### **Література:**

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – С.Пб.: ПитерКом, 1999. – 416 с.
3. Боумен К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
4. Дэниелс Джон Д., Радеба Ли Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции: Пер. с англ. – 6-е изд. – М.: Дело, 1998. – 456 с.
5. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р. Каплан, Д. Нортон – М. : Олимп-бизнес, 2004. – 416 с.

6. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.

7. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Пер. с англ.; Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 578 с.

*Аннотация.* В статье представлено содержание системного анализа организации в современных условиях.

*Ключевые слова:* миссия, цели, внешняя среда, внутренняя среда, маркетинговые исследования.

*Summary.* In article the maintenance of the system analysis of the organization in modern conditions is presented.

*Key words:* mission, the purposes, environment, the internal environment, marketing researches.

УДК 631.16

Бабко Н.М.,  
ст. викладач,  
Харківський національний технічний університет  
сільського господарства ім. Петра Василенка

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

*Анотація.* У даній статті досліджується проблема особливостей формування доходів сільськогосподарських підприємств в умовах ринкової економіки з урахуванням специфіки аграрної сфери.

*Ключові слова:* доходи підприємства, прибуток, валовий прибуток, чистий прибуток.

**Постановка проблеми.** Діяльність будь-якого підприємства полягає у тому, щоб його фінансові результати не тільки покривали витрати виробництва, а й приносили доходи, які б дозволили здійснювати розширене відтворення його діяльності. Складна ситуація в аграрному секторі України свідчить про значні труднощі у забезпеченні не тільки розширеного, але і простого відтворення у цій сфері. У зв'язку з цим однією із головних проблем, що