

- Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн ; [пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой]. — М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. — 175 с.
- Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. — М. : Дело, 1992. — 702 с.
- Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел ; [пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского]. — СПб. : Питер, 2001. — 336 с. — (Серия «Теория и практика менеджмента»).
- Бай С. І. Про окремі пріоритети стратегічного розвитку підприємств / С. І. Бай // Управління стратегічними змінами на підприємстві концептуальні засади, методологія та практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 27—28 жовт. 2005 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. — С. 80—82.
- Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління комерційною діяльністю підприємств : монографія / Л. В. Балабанова, А. С. Панчук ; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. — Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. — 180 с.
- Василенко В. О. Стратегия упреждения и устойчивость развития предприятия / В. О. Василенко // Управління стратегічними змінами на підприємстві концептуальні засади, методологія та практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 27—28 жовт. 2005 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. — С. 92—93.
- Лук'янова В. В. Управління підприємством в умовах невизначеності / В. В. Лук'янова // Управління стратегічними змінами на підприємстві концептуальні засади, методологія та практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 27—28 жовт. 2005 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. — 317 с. — С. 35—36.
- Фролова Л. В. Механізм логістичного управління торговельним підприємством : монографія / Л. В. Фролова. — Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. — 322 с.
- Балабаниць А. В. Стратегічне управління в схемах : навч.-метод. посіб. / А. В. Балабаниць. — Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. — 83 с.
- Виханский О. С. Менеджмент : учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — М. : Гардарика, 2003. — 285 с.
- Гуржий Н. М. Управління стратегічним маркетингом: парадигма, інструментарій, результативність : монографія / Н. М. Гуржий. — Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. — 560 с.
- Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг / Р. А. Фатхутдинов. — [2-е изд., перераб. и доп.]. — СПб. : Питер, 2008. — 368 с.
- Ronald N. Paul. The State of Strategic Planning / Ronald N. Paul and James W. Taylor // Business. — 1986. — January-March. — Pp. 43.
- Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств : монографія / Л. В. Балабанова, Ю. П. Мітрохіна ; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. — Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. — 245 с.

УДК 005.21

МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ GAP-АНАЛІЗУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

Алексеева Н.І., асистент

Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського

У статті розглянуто можливість використання GAP-аналізу як інструменту реалізації корпоративної стратегії підприємства, виділені переваги і недоліки. Запропонована методика оцінки функціональних складових абсолютного розриву між плановим і фактичним значенням показника оцінки ефективності реалізації стратегії.

Ключові слова: GAP-аналіз, реалізація стратегії, ефективність, графічний метод розривів, управління по результатах.

Алексеева Н.И. ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ GAP-АНАЛИЗА КАК ИНСТРУМЕНТА РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ / Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, Украина

В статье рассмотрена возможность использования GAP-анализа как инструмента реализации корпоративной стратегии предприятия, выделены преимущества и недостатки. Предложена методика оценки функциональных составляющих абсолютного разрыва между плановым и фактическим значением показателя оценки эффективности реализации стратегии.

Ключевые слова: GAP-анализ, реализация стратегии, эффективность, графический метод отражения разрывов, управление по результатам.

Alekseeva N.I. POSSIBILITY OF THE USE OF GAP-ANALYSIS AS AN INSTRUMENT OF REALIZATION OF STRATEGY / Donetsk national university of economics and trade named after Michaylo Tugan-Baranovskiy, Ukraine

In the article possibility of the use of GAP-analysis as an instrument of realization of corporate strategy of enterprise is considered, advantages and failings are selected. The method of estimation of functional components of absolute gap between the planned and actual value of index of estimation of efficiency of realization of strategy is offered.

Key words: GAP-analysis, realization of strategy, efficiency, graphic method of reflection of breaks, management on results.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах ринкової економіки визначальну роль в здійсненні ефективної і розробленої на науковій основі діяльності підприємства, що функціонує в умовах невизначеності, відіграють чітко визначені задачі і розроблені на їх основі стратегії. Основою ефективною реалізації вибраної корпоративної стратегії, яка у свою чергу включає ефективну реалізацію функціональних стратегій, що забезпечують досягнення поставлених цілей, є вибір оптимального підходу до управління діяльністю підприємства в цілому та інструментів, що забезпечують можливість досягнення поставлених цілей.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В економічній літературі серед різних підходів до управління діяльністю підприємства виділяють управління з результатами. Уперше концепція MBO (management by objectives – управління по результатах) була запропонована Пітером Друкером [1] як метод підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. Мескон М. характеризує його як метод управління, що «володіє потенційними можливостями об'єднати планування і контроль у складній області людських ресурсів» [2]. Кожен метод управління реалізується через відповідні інструменти. Одним із найбільш поширених інструментів підходу до управління за результатами є метод GAP-аналізу (аналізу розривів).

GAP-аналіз (GAP Analysis, англ. Gap – «розрив») – це комплексне аналітичне дослідження, що вивчає невідповідності, розриви між поточним станом підприємства і бажаним. Запропонований ученими Стендфордського дослідницького інституту в Каліфорнії, він дозволяє виділити проблемні зони в розвитку підприємства і встановити відхилення бажаного розвитку підприємства від фактичного [1]. Ефективність реалізації стратегії визначається розривом стратегічних цілей від поточного стану їх реалізації.

Питанням застосування GAP-аналізу присвячені роботи таких зарубіжних і вітчизняних учених, як: Д. В. Арутюнова [3], Р. Рубен, А. Боровіков [4], С. Альтман, А. М. Гершун [5], Е. П. Голубков [6], В. А. Марковський [7], М. М. Романова [8], Ю. Н. Лапигин, Ю. Г. Учитель [9], Р. А. Фатхутдінов [10] та інші.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даного дослідження є обґрунтування використання GAP-аналізу як одного з інструментів механізму управління реалізацією корпоративної стратегії, обумовленість розробки багатоваріантних управлінських рішень на підставі аналізу розривів на прикладі торговельних підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

GAP-аналіз широко застосовується в менеджменті і маркетингу. Разом із методом SWOT-аналізу все частіше спостерігається використання аналізу розривів у макроекономіці, оцінці соціальних явищ тощо [3, 4, 5]. Найбільш часто даний метод застосовується як спосіб вимірювання процентного ризику і для оцінки ліквідності банківських структур.

Виявлення слабких місць у макрологістичних системах на основі GAP-аналізу дозволило запропонувати метод розрахунку коефіцієнтів, що інформують про наявність розривів. [7]. Марковський В. А. пропонує для розрахунку коефіцієнтів розривів використовувати формулу співвідношення абсолютних відхилень

фактичних і планових значень показників до їх планових значень. На наш погляд, даний підхід до розрахунку дає вузьку характеристику відносного відхилення показника, що для виділення проблемних зон недостатньо.

Перевагою графічного методу визначення розривів [8; с. 24] є його наочність. Проте застосування до виявлених розривів запропонованого М. М. Романовою методу сценаріїв як інструменту стратегічного контролінгу для розрахунку приватних показників, що відображаються графічно, не дозволяє визначити причини розривів. Тому сценарне вирішення проблеми в цьому випадку використовувати недоцільно.

Слід погодитися з думкою А. Боровікова, Р. Ребуна [4] та ін. авторів, які пропонують поєднувати GAP-аналіз і SWOT-аналіз, щоб досягти найкращих результатів як у підготовці управлінських рішень, що скорочують існуючі розриви фактичних і планових значень показників, так і для корегування і оновлення стратегії. Все це дозволяє підприємству достатньо гнучко і максимально своєчасно реагувати на зміни середовища і, тим самим, отримувати найкращі результати.

Головною перевагою застосування методу GAP-аналізу є те, що він відображає непокриті пропуски і стимулює ухвалення цілеспрямованих управлінських рішень щодо їх усунення. [4; с. 23.] До переваг методу також можна віднести достатньо зрозумілу логіку застосування, яка може бути представлена у вигляді послідовних окремих етапів його проведення, достатню універсальність з погляду його застосування для аналізу різних практичних завдань [6].

До основного недоліку використання методу аналізу розривів слід віднести обмеження його використання на нестабільному ринку. Проте це не знижує його переваг як інструменту пошуку і корегування стратегічних завдань.

Іншими недоліками використання GAP-аналізу є:

1. Досягнення поставлених цілей – це функція з багатьох змінних, частина з яких відноситься до некерованих з боку підприємства, і тим самим обмежує можливість подолання розривів.
2. За наявності загальної логічної схеми проведення GAP-аналізу в даний час відсутня методика кількісної оцінки показників на окремих етапах, недостатньо обґрунтована і розроблена методика пошуку шляхів ліквідації розривів.
3. Необхідність використовувати дані прогнозів, які не володіють достатньою точністю і надійністю: метод експертних оцінок, прогнозування методом екстраполяції. Перший достатньо суб'єктивний, оскільки заснований на думках обмеженого кола фахівців. Точність другого методу є сумнівною, якщо період прогнозування перевищує одну третину тривалості аналізованого періоду. Це обумовлено динамічністю і мінливістю зовнішнього середовища, у якому функціонує підприємство.

Як інструмент реалізації корпоративної стратегії GAP-аналіз включає такі етапи:

1. Прогноз виконання вибраної корпоративної стратегії по роках. На даному етапі визначається покрокова реалізація стратегії підприємства, оцінюється його рівень конкурентоспроможності і можливі переваги, якщо бажані цілі будуть досягнуті.
2. Визначення поточного значення показника оцінки реалізації стратегії. Даний етап дозволяє оцінити рівень досягнення стратегічних цілей з урахуванням невизначеності і мінливості зовнішнього і внутрішнього середовища.
3. Встановлення розривів між цільовими і фактичними показниками узагальнюючого інтегрального показника. У разі, коли досягнутий результат перевищує плановий, це свідчить про прорахунки у визначенні стратегічних цілей, і вимагає перегляду і корегування стратегії.
4. Виявлення критеріїв, по яких проходить аналіз «розривів». Загальний розрив розбивається на часткові складові, які відповідають функціональним стратегіям підприємства. На даному етапі визначаються відхилення по кожній з функціональних стратегій. Це дозволяє уточнити «вузькі місця» в досягненні стратегічних цілей і реалізації корпоративної стратегії (рис. 1).
5. Аналіз впливу окремих чинників і можливість позитивної тенденції зміни часткових показників, включених в кожну з функціональних стратегій. На цьому етапі пропонується використовувати математичну модель оцінки реалізації корпоративної стратегії.
6. Складання плану заходів щодо усунення (скорочення) розривів.

GAP-аналіз доцільно використовувати для розрахунку розривів від заданого показника і виділяти позитивні і негативні розриви. До позитивних відноситимуться ті розриви, які не вимагають впровадження будь-яких заходів. Негативні розриви, у свою чергу, свідчать про наявність негативної тенденції зміни показників і розробку відповідних управлінських рішень.

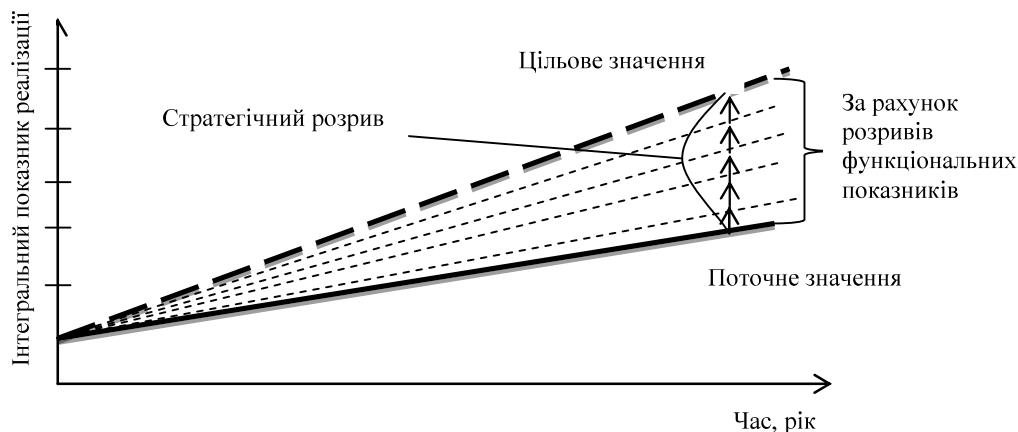


Рис. 1. Схема аналізу стратегічних розривів підприємства

У даний час відсутні методики, що дозволяють визначити вплив чинників на абсолютне значення розриву фактичного показника від його планової величини. Спірною є можливість визначити абсолютний розрив як різницю між плановим (стратегічним) і поточним значенням показника і коефіцієнт розриву, який деякі автори (Марковський В. А., Романова М. М. та ін.) пропонують розраховувати за такою формулою:

$$GAP = \frac{K_{пот} - K_{пл}}{K_{пл}} \quad (1)$$

де GAP – коефіцієнт розривів;

$K_{пот}$, $K_{пл}$ – поточне і планове значення показника.

Розриви, що розраховані таким чином, дозволяють визначити рівень досягнення результуючого показника. Проте оцінити необхідність ухвалення та обсяг заходів, що скорочують або ліквідовують розрив, складно, оскільки ми набуваємо загального значення відхилення. Тому необхідна шкала, яка дозволить керівникові оцінити ступінь розриву. Залежно від ступеня розриву розробляються заходи щодо його мінімізації.

Для визначення шкали розривів між оптимальним і поточним значенням показника оцінки реалізації стратегії, що дозволяє зробити висновок про необхідність ухвалення управлінського рішення, пропонується використовувати метод аналітичного угруповання. Інтервал між відхиленнями визначимо за формулою:

$$h = (X_{max} - X_{min}) / (r - 1) \quad (2)$$

де X_{max} , X_{min} – максимальне та мінімальне значення інтегрального показника оцінки ефективності реалізації функціональної і корпоративної стратегії;

r – кількість інтервалів.

На основі проведених досліджень оцінки реалізації корпоративної стратегії на торговельних підприємствах набуті мінімальні і максимальні їх значення. Використовуючи формулу (2) і вагомість кожної з функціональних стратегій в досягненні корпоративної стратегії, ми отримали 5 інтервалів значень відхилень від оптимального показника інтегральної оцінки реалізації функціональних стратегій, які відповідають таким видам розривів: неістотні, істотні, допустимі, критичні і катастрофічні (табл. 1).

Отриману шкалу розривів застосовано до розрахованих інтегральних показників для аналізованих підприємств. У результаті маємо можливість визначити необхідність проведення заходів і ухвалення управлінських рішень, що дозволяють досягти максимального значення цього показника. У разі, коли розрив неістотний, управлінське рішення не потрібне. Якщо розриви істотні, то необхідно здійснювати контроль тенденції зміни показника. При допустимих розривах менеджерів рекомендується ухвалити рішення, яке дозволить підтримувати ситуацію в межах істотних і неістотних відхилень. Критичний розрив свідчить про необхідність розробки заходів щодо стабілізації положення. Значення

катастрофічного розриву говорить про кризову ситуацію в реалізації стратегії. При наявності таких відхилень слід розробляти екстрені антикризові заходи, спрямовані на підвищення ефективності реалізації стратегії.

Таблиця 1 – Розрахунок шкали розривів для ухвалення управлінських рішень

<i>Функціональна стратегія</i>	<i>Катастрофічні</i>	<i>Критичні</i>	<i>Допустимі</i>	<i>Істотні</i>	<i>Неістотні</i>
Стратегія досягнення фінансових результатів	-2,385 – -0,785	-0,785 – 0,815	0,815 – 2,415	2,415 – 4,015	4,015 – 5,615
Фінансова стратегія	-5,097 – -2,357	-2,357 – 0,383	0,383 – 3,123	3,123 – 5,863	5,863 – 8,603
Кадрова стратегія	0,499 – 0,579	0,579 – 0,659	0,659 – 0,739	0,739 – 0,819	0,819 – 0,899
Організаційна стратегія	-0,047 – 0,873	0,873 – 1,793	1,793 – 2,713	2,713 – 3,633	3,633 – 4,553
Маркетингова стратегія	0,158 – 0,718	0,718 – 1,278	1,278 – 1,838	1,838 – 2,398	2,398 – 2,958
Інвестиційна стратегія	-7,406 – 4,146	-4,146 – -0,88	-0,886 – 2,374	2,374 – 5,634	5,634 – 8,894
Корпоративна стратегія	-0,192 – 0,648	0,648 – 1,488	1,488 – 2,328	2,328 – 3,168	3,168 – 4,008

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумок сказаного, приходимо до думки про можливість адаптації GAP-аналізу як інструменту стратегічного контролінгу для цілей підвищення ефективності реалізації корпоративної та функціональної стратегій. Розглянутий підхід до визначення розривів дозволяє виявити «вузькі місця» в управлінні підприємством. Автором на основі GAP-аналізу запропонована шкала розривів, що дозволяє зробити висновок щодо необхідності ухвалення управлінського рішення для стабілізації діяльності підприємства.

Як інструмент управління реалізацією стратегії GAP-аналіз є невід'ємною частиною механізму управління корпоративною стратегією і може бути використаний для ухвалення управлінських рішень з метою досягнення підприємством поставлених стратегічних цілей, які повинні забезпечити зростання і стабільний розвиток.

ЛІТЕРАТУРА

1. Друкер П. Ф. Практика Менеджмента / П. Ф. Друкер. — М. : Вільямс, 2008. — 400 с.
2. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. — М. : Дело, 1992. — 702 с.
3. Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент : учеб. пособ. / Д. В. Арутюнова. — Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. — 122 с.
4. Боровиков А. GAP&SWOT-анализ – универсальные в использовании методы маркетинга и менеджмента / А. Боровиков, Р. Рубен // Маркетинг и реклама. — 1999. — № 9. — С. 23—26.
5. Гершун А. М. GAP-анализ: преодоление разрывов между мечтами и реальностью в бизнесе [Электронный ресурс] / А. М. Гершун. — Режим доступа : http://www.elitarium.ru/2007/09/07/gapanaliz_preodolenie_razryvov.html.
6. Голубков Е. П. Маркетинг для маркетологов [Электронный ресурс] / Е. П. Голубков. — Режим доступа : <http://referent.mubint.ru/security/8/5385/1>.
7. Марковский В. А. Использование методики GAP-анализа для оценки эффективности логистической системы распределения [Электронный ресурс] / В. А. Марковский // Современные исследования социальных проблем : электр. науч. журнал. — 2012. — № 2(10). — Режим доступа : www.sisp.nkras.ru.
8. Романова М. М. Инструменты стратегического контроллинга на промышленных предприятиях : автореф. дис. на соискание учен. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 „Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями и комплексами – промышленность) / М. М. Романова. — Нижний Новгород, 2008. — 24 с.
9. Учитель Ю. Г. SWOT-анализ и синтез — основа формирования стратегии организации : монография / Ю. Г. Учитель, М. Ю. Учитель. — [2-е изд., суц. перераб. и доп.]. — М. : Эдиториал УРСС, 2010. — 328 с.
10. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учеб. / Р. А. Фатхутдинов. — [7-е изд., испр. и доп.]. — М. : Дело, 2005. — 448 с.