

УДК 303.442.3:658:65.014.1

Томчук О.Ф., к.е.н., доцент[©]

Вінницький національний аграрний університет

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті розглянуто роль аналізу при вирішенні управлінських проблем.

Ключові слова: стратегічне управління, аналіз, стратегія, ділова стратегія, функціональна стратегія, внутрішньогосподарська стратегія, стратегічна програма.

Постановка проблеми. Формування ринкової економіки України супроводжується посиленням нестабільності макро- і мікросередовища, у якому функціонує підприємство. У таких динамічних умовах об'єктивно необхідним стає використання концепції стратегічного управління. Втілення цієї концепції підприємствами дасть змогу їм не тільки своєчасно адаптуватися до змін маркетингового середовища, нівелювати його негативний вплив, використовувати нові можливості, які відкриваються, а й зосередитися на недоліках в організації його діяльності. Отже, стратегічне управління підприємств має превентивний характер, що дає змогу їм прогнозувати потенційні загрози (небезпеки), які можуть виникнути в майбутньому, і передбачати, тобто використовувати можливості, які з'являються.

Стратегічне управління забезпечує оптимальне функціонування підприємств в умовах нестабільності зовнішніх чинників і непевності у майбутньому.

В умовах ринкової економіки необхідно відмовитися від концепції управління підприємством, виходячи із екстраполяції минулих і теперішніх тенденцій розвитку, а слід розробити не тільки стратегію, пристосовану до змін ринку і зовнішнього середовища, а й заходи, здатні активно впливати на ринок.

Звичайно, завжди слід пам'ятати, що аналіз – у першу чергу продукт творчості управлінського персоналу, але в той же час можна говорити і про деякі професійні якості, якими повинен володіти аналітик – вміння змоделювати ситуацію.

Аналіз останніх досліджень. Поняття цілісності об'єкта аналітичного забезпечення передбачає розуміння взаємозв'язків між потребами споживачів, попитом, діяльністю конкурентів, якістю їх продукції та завданнями свого підприємства. Однак, сукупність і мінливість аналітичної роботи перешкоджають моделюванню ситуації. Чим більша здатність аналітика до абстрагування, тим зрозуміліші зв'язки. Властивість думки рухатися від конкретного до абстрактного і в зворотному напрямку є важливою умовою компетентності в питаннях стратегії:

- 1) здатність передбачати необхідність змін, які в свою чергу вимагають:

- готовності реагувати на тенденції, які виникають під впливом відомих факторів;
- інтелекту та творчої фантазії, що дозволять на основі врахування різних факторів діяти підприємству в непередбачених ситуаціях і підвищувати конкурентоспроможність.

2) здатність розробити стратегію змін.

Особливості аналітичного забезпечення стратегічного управління досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені як: О.М.Загорна, Є.В. Мних, В.М. Серединська, В.К. Савчук, О.Л. Фіщук, І. Ансофф, О.О. Биков, Є.І. Велесько, А.А. Томпсон, А.Стрікленд. Проте дане питання повністю не досліджене, й потребує подальшого вивчення.

Мета роботи. Розкрити роль аналітичного забезпечення у стратегічному управлінні.

Виклад основного матеріалу. Управління економічними системами в умовах ринкового середовища передбачає чітку визначеність його перспективного розвитку, науково обґрунтований підхід у досягненні довгострокових глобальних цілей. Таке управління передбачає визначеність стратегії діяльності як сукупності виважених дій у досягненні глобальної мети і адекватну реакцію при формуванні сприятливого середовища і виникненні загроз у досягненні успіху. Стратегії, якими керуються суб'єкти господарювання у своїй виробничо-фінансовій діяльності, розробляються і втілюються у життя за допомогою стратегічного управління. Враховуючи, що аналіз є функціональною підсистемою будь-якого управління, у стратегічному управлінні таку функцію виконує стратегічний аналіз, основними завданнями якого обґрунтування стратегії підприємства, розробка стратегічної програми та прогноз її виконання. Залежно від виду економічної системи, її структурної будови, характеру видів діяльності можна виокремити основні види стратегії аналізу:

а) ділова стратегія, яка полягає у визначенні сукупності заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та захисту від непродуктивних дій внутрішніх та зовнішніх чинників;

б) функціональна стратегія, яка спрямована на підтримку ділової стратегії і формується для кожного напрямку діяльності суб'єкта господарювання (виробнича, фінансова, маркетингова та ін.);

в) внутрішньогосподарська стратегія, яка визначає поведінку структурних підрозділів підприємства у досягненні його глобальної мети;

г) корпоративна стратегія, яка характерна для диверсифікованих компаній і передбачає інтеграцію інтересів всіх учасників для досягнення кумулятивного ефекту в конкуренції, інвестуванні, подоланні кризових порогів тощо [1, с. 206].

Сукупність різних видів стратегій суб'єкта господарювання визначається цілями стратегічного управління. Для такого типу управління характерні:

- параметризація його поведінки на довготривалу перспективу;
- високий рівень невизначеності;

• висока ціна, інерційність і глобальний характер наслідків прийнятих стратегічних рішень.

Виходячи зі змістової характеристики, визначеності предмета та методу стратегічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання передбачає такі цільові спрямування досліджень (рис. 1) [4, с. 27].

Аналіз середовища діяльності дає змогу встановити тенденції та закономірності, особливості і регламенти поведінки суб'єктів господарювання, які склалися і можуть виявлятися у довгостроковій перспективі. Внаслідок таких аналітичних досліджень можуть бути виявлені пріоритетні сфери бізнесу, обмежуючі і стимулюючі чинники його розвитку, вплив об'єктивних і суб'єктивних факторів очікуваного періоду, інерційні сили розвитку внутрішнього і зовнішнього економічного середовища.

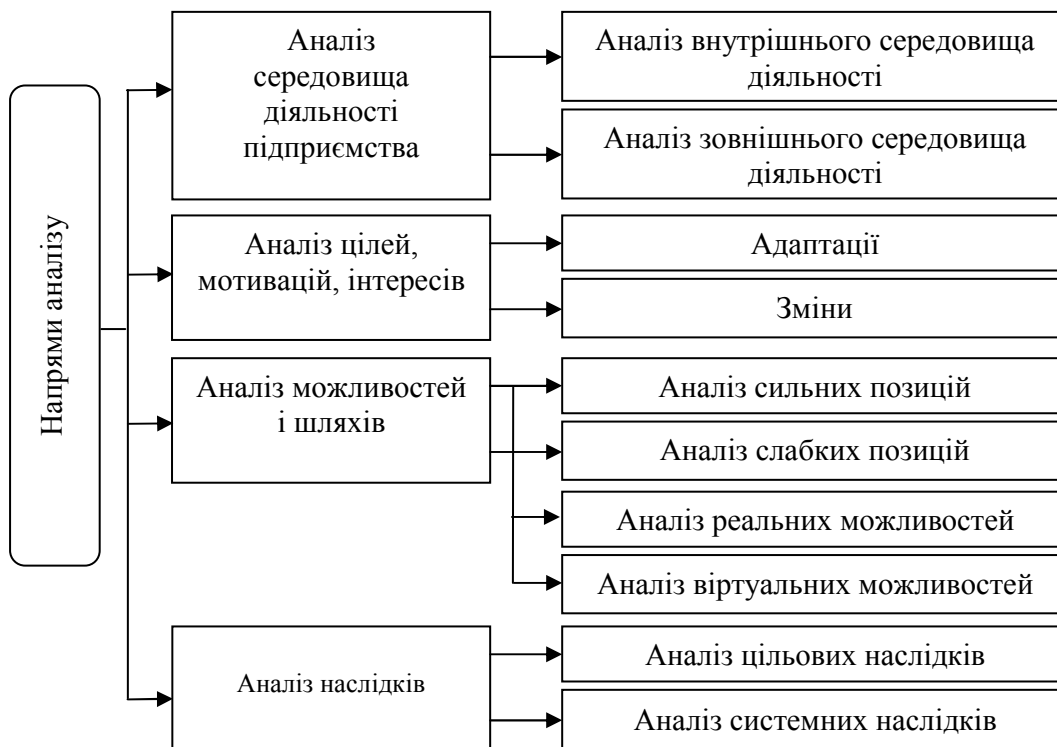


Рис. 1. Цільові спрямування економічного аналізу у стратегічному управлінні

Аналіз цілей, мотивацій, інтересів стратегічного виміру слід проводити у площині адаптації до кон'юнктури внутрішнього і зовнішнього економічного середовища діяльності суб'єкта господарювання з метою отримання максимальної і стабільної вигоди у перспективному періоді. Це дасть змогу використати позитивний досвід і уникнути помилок управління у конкретних господарських ситуаціях, які можуть виникнути у майбутньому.

Аналіз доцільності змін вибору нової стратегії слід проводити з урахування альтернативних планів, гіпотези можливих наслідків, достатності аргументації, переконливості щодо їх корисності для всіх учасників процесу, прагматичності та ризикованості досягнення бажаного результату [2, с. 186].

Аналіз можливостей і шляхів реалізації нової стратегії діяльності суб'єкта господарювання охоплює оцінку: сильних і слабких сторін участі підприємства на ринку, реальних та віртуальних можливостей, визначення загроз і небезпек. Слід врахувати, що в умовах невизначеності такі оцінки можуть бути неоднозначними. Недооцінка рівнів невизначеності негативно впливає на прагматичність та обґрунтованість обраної стратегії. Переконливість можливостей та шляхів буде залежати від рівня невизначеності (достатньо очевидна перспектива, перспектива має низку альтернатив, перспектива діапазону коливань і повна невизначеність перспективи), що впливає на ймовірність точного сприйняття нової стратегії. Реальні можливості оцінюються тільки серед очевидної чи альтернативної перспективи і можуть бути достатньо точно розраховані з використанням традиційних методів дослідження еволюційних змін (динамічні ряди, оптимізаційні методи і моделі, методи кореляції та регресії, групування тощо). Віртуальні можливості можна прогнозувати за варіантами збігу обставин, що мають випадковий характер.

Аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін проводять переважно на основі порівняння рейтингових параметрів діяльності за критерієм конкурентоспроможності. Конкурентна сила підприємства визначається на основі порівняння оцінок певного об'єкта з основними конкурентами.

Абсолютна величина конкурентної сили об'єкта дорівнюватиме алгебраїчній сумі відхилень рейтингових параметрів діяльності певного об'єкта і його головних конкурентів.

Оцінка загроз і небезпек може визначати майбутню діяльність суб'єкта господарювання як багатообіцяючу або безперспективну. Загрози і небезпеки слід групувати за мірою суттєвості (наприклад, підвищення цін) і за активністю дії у перспективному періоді. При цьому слід визначити фактори можливого попередження чи локалізації їх дії (альтернативні технології, організаційні схеми, амортизуючі важелі та ін.).

Аналіз наслідків переходу на нові стратегії доцільно проводити, зважаючи на досягнення часткових цільових і системних змін. Цільові зміни відображаються за пріоритетним спрямуванням стратегії (автоматизація шкідливих і трудомістких робіт тощо) і вимірюються рівнем досягнутого успіху в цьому векторі управлінських дій. Результат системних змін повинен визначатися за сумарними підсумками позитивних і негативних наслідків реалізації нової стратегії для внутрішнього і зовнішнього економічного середовища діяльності суб'єкта господарювання.

Обґрунтування стратегії розвитку підприємства, враховуючи її різноманітність, а також можливість комбінацій, повинно знайти своє відображення в стратегічній програмі. На нашу думку, розробка цієї програми здійснюється в наступній послідовності:

- визначають цілі підприємства, частіше всього в кількісних показниках і реальні строки їх досягнення;
- оцінюють за допомогою аналізу та прогнозу ринкових умов реальні значення показників, які можуть бути досягнуті у відповідному періоді;
- порівнюють показники, бажані для підприємства, з показниками, найбільш реальними з позиції врахування тенденцій розвитку конкретних ринків та дій підприємств-конкурентів;
- аналізують основні причини, що викликають цю відмінність, і складають перелік причин та факторів;
- розробляють та аналізують заходи управлінської політики, які здатні звести до мінімуму різницю між бажаним та реальним рівнем розвитку;
- встановлюють порядок і черговість застосування найбільш ефективних заходів для досягнення бажаних результатів, а також пропонують альтернативні заходи, котрі можуть відіграти важливу роль у випадку непередбачуваної ситуації на ринку, або неефективності реалізації передбачених у програмі заходів;
- формують головні, скориговані на реальній основі, цілі програми і перераховують конкретні заходи управлінської політики, тобто воедино зводиться вся програма.

Слід зазначити, що структура програми може бути різною, але її зміст однаковий для всіх підприємств. Насамперед, проводять маркетингові дослідження, які передбачають вивчення обсягу ринку, темпів його росту і стадії зрілості, величини попиту на продукцію і його еластичності. В ході дослідження здійснюють роботу по сегментації ринку з метою виявлення найбільш перспективних напрямків маркетингу. Методика сегментації дозволяє точно класифікувати потенційних споживачів, знайти і зрозуміти їх індивідуальність, виділити характерні властивості і ознаки, які формують певні вимоги до товару кожного з ринків. Наскільки повно будуть враховані ці вимоги в товарі, настільки вища вірогідність успіху підприємства на ринку.

Ринок споживчих товарів доцільно сегментувати, насамперед, за економічними і соціально-демографічними параметрами. До економічних належать: дохід на душу населення, дохід на сім'ю. Соціально-демографічні параметри включають стать, вік, національність, професію, освіту, склад сім'ї, особливості умов життя, культурні традиції і т.п.

Ринок товарів виробничо-технічного призначення сегментують, насамперед, враховуючи економічні можливості споживача, характер попиту на дану продукцію, природно-кліматичні характеристики і т.д.

У ході досліджень необхідно проаналізувати сам товар, його комерційні перспективи, вірогідний обсяг продажу товару в натуральному вираженні та ціну, за якою він може бути проданий. Велика увага надається вивченню властивостей товару та його конкурентоспроможності.

Це дозволяє визначити основну ціль (цілі підприємства), а також стратегічну лінію поведінки на ринку.

Аналіз ситуації на підприємстві спрямований на виявлення проблем і можливостей використання внутрішніх ресурсів підприємства; стану його виробничо-технічної бази; організації управління; фінансового стану. Таке вивчення здійснюється шляхом застосування методики ретроспективного аналізу, що дозволяє в кожному процесі чи явищі господарської діяльності знаходити найбільш стійкі елементи, які в майбутньому можуть відігравати вирішальну роль у формуванні тих чи інших показників [3, с. 101].

Вагому частку програми займає опис інструментарію реалізації поставлених стратегічних цілей, тобто набір маркетингових заходів або складових маркетингової політики по кожному товару, ринку і виробничому підрозділу:

- товарної політики, яка передбачає оптимізацію товарного асортименту та управління інноваційними процесами;

- збутової політики чи політики формування збутової мережі, каналів руху товарів;

- стимулюючої, чи комунікаційної політики, яка передбачає заходи у сфері реклами, сервісу, участь у виставках і т.д.;

- цінової політики, що передбачає вибір основних цінових стратегій, їх комбінацію та співвідношення.

Стратегічна програма завершується розрахунком потреби в засобах (грошових, матеріальних та інших) для реалізації поставлених завдань, а також складанням кошторису видатків.

Враховуючи основні принципи системного аналізу, підприємство розглядається як складова частина системи національної економіки, яка вступає у відносини з іншими її підсистемами. Відповідно виникає необхідність оцінити середовище, в якому функціонує конкретне підприємство. Ми вважаємо, що така оцінка проводиться за трьома основними напрямками:

- економічна оцінка полягає у вивченні вірогідного впливу динаміки макроекономічних показників, загальноекономічної тенденції (пожвавлення, підйом, спад, криза) економічної ситуації в галузі, стану фінансових ринків на перспективи господарської діяльності підприємств;

- політична оцінка дає можливість показати вплив загальнополітичної ситуації в країні, системи державного регулювання економіки, господарського законодавства на формування виробничої програми підприємств, їх господарську діяльність і ринки збуту;

- технічна оцінка передбачає вивчення і можливість появи технічних нововведень, нетрадиційного використання технологій і т.п.

Висновки. Таким чином, реалізація стратегічних цілей діяльності суб'єкта господарювання вимагає належно структурованих, деталізованих аналітичних розрахунків.

Аналіз проводиться в умовах невизначеності, ризику, тому використовує спеціальні методи дослідження, а саме математико-статистичні та евристичні.

Література

1. Мних Є.В. Економічний аналіз: підручник / Є. В. Мних.- К.: Знання, 2011. - 630 с.
2. Портер М.Е. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М.Е. Портер; пер. з англ. К. Олійник, Р. Сільський .-К.: Основи, 1997.- 390 с.
3. Рельян Я.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений / Я.Р. Рельян .- М.: Финансы и статистика, 1989.-206 с.
4. Теорія економічного аналізу: підручник / В.М. Серединська, О.М. Загородна, Р.В. Федорович .-Тернопіль: Видавництво Астон, 2010.-368 с.

Summary

Tomchuk O. F.

Vinnytsia National Agrarian University.

ANALYTICAL PROVISION OF THE STRATEGIC MANAGEMENT

*The role of analysis in solving managerial problems is considered in the article»
written by from Vinnytsia National Agrarian University.*

Рецензент – д.е.н., проф. Музика П.М.