

ВПЛИВ АНАЛІЗУ НА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПЛАНІВ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У статті розглядаються питання стосовно обґрунтування основних вихідних засад теорії і методології стратегічного аналізу, які обумовлюються запитаннями сучасного ефективного управління. Досліджено взаємозв'язок між стратегіями конкуренції і способами конкурентних переваг, визначено методичні засади вибору конкурентної стратегії.

Ключові слова: стратегічний розвиток підприємства, конкурентоспроможність, ринкове середовище, управління, концепції розвитку підприємства, конкурентна позиція підприємства.

Перебіг економічних процесів у сучасному світі характеризується посиленням конкуренції. Глобальна фінансово-економічна криза значно зменшила платоспроможний попит споживачів на багатьох сегментах ринку і загострила проблему конкурентоспроможності. Вітчизняним підприємствам слід звертати пильну увагу на пошуки способів формування конкурентних переваг. Вони можуть бути в різних площинах, але за основу неодмінно повинен слугувати новаторський підхід до виконання тих процесів, які формують складові конкурентоспроможності продукції.

З метою зміцнення свого середовища на ринку, забезпечення координації зусиль, успішної конкуренції та досягнення глобальних цілей кожен суб'єкт господарювання має запроваджувати якісну систему управління, пошуку нових можливостей у конкурентній боротьбі. У науковій літературі питаннями сутності конкурентних стратегій займалися фахівці, серед яких Г. Л. Азов, І. Ансофф, Ф. Котлер, М. Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон, А. П. Челєнков. Розвиток конкурентних відносин в Україні зумовив інтерес вітчизняних науковців до управління конкурентоспроможністю. Варто дослідити праці А. В. Войчак, Р. В. Камишнікова, Т. М. Ковальчука, Д. Ф. Крисанова, Л. Г. Ліпич, З. Є. Шершньової та інших.

Аналіз концепцій, присвячених цій проблемі, свідчить про часткову відсутність комплексних досліджень стратегічного аналізу, недостатності досліджень найважливіших теоретичних, організаційних та методологічних його аспектів. При формуванні сутності аналітичних досліджень у розрізі прийняття управлінських рішень, необхідно виходити з того, що стратегічний аналіз має сприяти пошуку шляхів забезпечення виконання господарською одиницею своїх цілей та завдань, розробки і забезпечення виконання системи планів.

Складність процесів стратегічного управління обґрунтовується орієнтацією підприємства на довгострокову перспективу, своєчасністю, адекватністю і точністю реакції на нові потреби ринку, мінливості ринкового середовища, національними інтересами держав та впливом розвитку світового співтовариства з іншого, загостренням процесів конкуренції тощо. Стратегічний аналіз власне є системним комплексним дослідженням факторів зовнішнього та внутрішнього

оточення, що безпосередньо впливають на економічні перспективи господарської одиниці. У процесі аналітичних досліджень реалізуються три основні функції: оціночна, діагностична і пошукова. Це особливо актуально за умов невизначеності економічної ситуації, на певний період пріоритетною є реалізація діагностичної та пошукової функції.

Поглиблення рівня конкуренції між суб'єктами господарювання в умовах економічної кризи вимагає прийняття таких господарських рішень, які дають змогу реально та потенційно здобувати та утримувати конкурентні переваги для збереження та зміцнення ринкових позицій [5].

З позицій забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стабільності його розвитку основна увага стратегічного управління має бути прикута до питань удосконалення існуючих процесів і проектування нових способів їх виконання з урахуванням новітніх досягнень у відповідних сферах діяльності.

Зовнішньосистемні та внутрішньосистемні завдання стратегічного аналізу повинні зводитись до вивчення минулої та теперішньої діяльності, тенденцій змін оточення, вивчення ринкових умов для обґрунтування впровадження адекватних систем стратегічного управління.

Стратегічний аналіз як невід'ємний елемент прийняття управлінських рішень господарською одиницею повинен базуватися на наступних принципах [3]:

- системності;
- комплексності;
- програмно-цільовому;
- інтегральності;
- безперервності;
- адаптивності;
- невизначеності та ефективності.

Сучасне підприємство є відкритою системою, так як взаємодіє із зовнішнім середовищем з метою забезпечення залучення капіталу, сировини, енергії, інформації, устаткування, трудових і інших видів ресурсів, які згодом трансформуються в елементи його внутрішнього середовища. Тобто підтримується ланцюг ресурси – внутрішнє середовище (процес переробки) – продукція, послуги. Мінливість ринкового середовища

суттєво впливає на діяльність підприємства, тому фактори зовнішнього впливу: політичні, економічні, правові, географічні, технологічні, екологічні, соціокультурні, в економічній думці вважають факторами непрямого впливу на можливість і здатність підприємства конкурувати на ринку.

Фактори внутрішнього впливу обумовили формування системи управління підприємством для можливостей задоволення потреб споживачів, або його стратегічний потенціал: можливості, сировинні запаси, кошти, рівень виробничих потужностей, рівень використовуваних технологій (інновацій), партнерські зв'язки тощо. Оцінка стратегічного потенціалу підприємства необхідна для аналізу ефективності використання ресурсів, методів загального управління, оцінки конкурентного статусу підприємства.

Наприкінці ХХ-го століття М. Портером з'ясовано залежність успішності підприємства від якості менеджменту, забезпеченості ресурсами, ефективності їх використання у виробничому процесі або від конкурентної структури ринку та взаємодії його суб'єктів. Також, на його думку, головним фактором, що визначає успішність чи невдачі підприємства, є конкуренція. Тому конкурентна стратегія управління повинна бути спрямована на те, щоб зайняти стійку й вигідну ринкову позицію в галузі. Підприємство може домогтися переваг за умови, що воно підпорядковує собі п'ять сил конкуренції: суперництво між підприємствами на ринку, загроза з боку нових конкурентів, загроза з боку продуктів-замінників, ринкова влада постачальників, ринкова влада покупців. При цьому актуальними можуть бути два типи конкурентних переваг, що дозволить виробити три найзагальніші конкурентні стратегії: лідерства у мінімізації витрат, диференціація і фокусування [6].

Зупинимось детальніше на значенні економічного аналізу для здійснення функції планування виробничо-господарської діяльності підприємств. На основі даних економічного аналізу досліджуються процеси виконання планів та оцінюється якість самого планування. Результати аналізу дають можливість об'єктивно оцінити досягнуті економічні результати, виявити невикористані внутрішньовиробничі резерви, розробити дієві організаційно-технічні заходи стосовно їх максимального використання тощо. Дані аналізу виконання планів за попередні періоди становлять базу для формування обґрунтованих планів на майбутнє.

Узагальнення та уточнення отриманих результатів аналітичних досліджень та методів стратегічного управління та планування дає змогу конкретизувати основні складові конкурентоспроможності виробничого підприємства, а саме:

- у сфері виробництва – зменшення ступеня залежності від постачальників ресурсів; вдосконалення виробничих технологій та підвищення ступеня їх використання за рахунок енергоощадних і маловідходних технологій; використання засобів логістики;
- у можливостях швидкого реагування на зміну споживчого попиту – за наявності гнучких виробничих технологій; високій кваліфікації працюючих;
- у сфері фінансування – через раціоналізацію співвідношення власних, залучених і запозичених коштів для забезпечення фінансової стійкості підприємства;
- у сфері управління маркетингом – за допомогою

удосконалення методів дослідження ринку через впровадження інформаційних технологій у процеси моніторингу і аналізу ринкової кон'юнктури, використання клієнтоорієнтованих технологій для вивчення потреб цільових груп споживачів;

- у сфері науково-дослідницької роботи – через формування ефективної інноваційної політики і впровадження персоналоорієнтованих технологій у сфері управління інноваціями.

Отже, аналізуючи діяльність підприємства за визначеними сферами, маємо можливість оцінити його здатність формувати стійкі конкурентні переваги у напрямках, котрі даватимуть можливість реалізації певного типу конкурентної стратегії. Підприємство попередньо оцінює доцільність використання того чи іншого сценарію ринкової поведінки і після прийняття рішення зосереджує зусилля на залученні тих ресурсів, які необхідні для реалізації обраного способу для здобуття конкурентних переваг.

При цьому процес формування конкурентної стратегії має охоплювати наступні стадії:

- прогнозування майбутньої конкурентної позиції підприємства за умов реалізації конкурентної стратегії;
- визначення способів здобуття конкурентної переваги;
- з'ясування потреби у специфічних ресурсах, необхідних для реалізації конкурентної переваги;
- визначення способів здобуття конкурентної переваги.

З позицій стратегічного планування найважливішим змістом плану розвитку підприємства є перспективи удосконалення виробництва, перехід до випуску нового покоління продукції, нової технології. У плані розробляються прогнози очікуваного попиту цін і тарифів на товари і послуги підприємства; визначаються умови, необхідні для швидкого створення нових видів продукції і виявлення нових ринків збуту, забезпечення потрібних для цих цілей ресурсів. Відповідно план розвитку є орієнтиром для розробки планів диверсифікації, які характеризують створення нових видів продукції, послуг або ринків; ліквідаційних планів; заходів щодо розробки нових товарів і технологічних процесів з урахуванням існуючого попиту або нових ринків для вироблення товарів і послуг.

Роль аналізу є не менш важливою і для оцінки фінансового стану підприємств. Систематичний аналіз показників платоспроможності, фінансової стійкості, ліквідності потрібний ще й тому, що дохідність, розмір прибутку виробничо-господарського суб'єкта багато в чому залежить від його платоспроможності. Фінансова діяльність підприємства має бути плановою, спрямованою на забезпечення систематичного надходження і ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання розрахункової і кредитної дисципліни, досягнення раціонального співвідношення власних і залучених коштів, фінансової стійкості з метою ефективної діяльності підприємства. Аналіз оцінки фінансового стану є необхідним етапом при розробці планів і прогнозів фінансового оздоровлення підприємств.

Роль економічного аналізу в системі управління підприємством є дуже важливою. Будь-яке управління починається з оцінки стану і динаміки розвитку того чи іншого процесу, вибору відповідної інформації, аналітичного її опрацювання. Економічний аналіз передусім управлінським рішенням та діям, обґрунтовує

їх, у ньому закладена основа наукового управління, його об'єктивності та ефективності.

Список літератури

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. Пер. с англ. – Экономика, 1991. – 308 с.
2. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика. / А. Ю. Юданов. – М.: ГНОМ и Д, 2001. – 248 с.
3. Качалина Л. Н. Конкурентоспособный менеджмент. / Л. Н. Качалина. – М.: Экмос, 2006. – 207 с.
4. Войчак А. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А. В. Войчак, Р. В. Камишніков // Маркетинг в Україні – 2005. – №3. – С. 26.
5. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Экспресс-курс / Ф. Котлер. Пер. с англ. – Д.Р. аевская / Под ред. С. Г. Божук. – СПб.: Питер, 2006.
6. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер; Пер. с англ. – К: Основи, 1998. – 348 с.

РЕЗЮМЕ

Жовковская Татьяна

Влияние анализа на формирование стратегических планов субъектов хозяйствования

В статье рассматриваются вопросы относительно обоснования основных исходных положений теории и методологии стратегического анализа, которые обуславливаются вопросами современного эффективного управления. Исследовано взаимосвязь между стратегиями конкуренции и способами конкурентных преимуществ, определенно методические принципы выбора конкурентной стратегии.

RESUME

Zhovkovs'ka Tetyana

Influence of the analysis on the strategic plans managerial subjects formation.

Questions concerning main principles of theory and of the strategic analysis methodology are considered in the article. Interconnection between competitive strategies and methods of competitive advantages is investigated. Methodological principles of the competitive strategy choice are determined.

Стаття надійшла до редакції 01.11.2011 р.