

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РОЗВИТКУ: ВИБІР МЕТОДИКИ АНАЛІЗУ

Рогоза М.Є.

кандидат технічних наук,
Полтавський університет споживчої кооперації України

I. Вступ

Актуальні завдання сучасного розвитку економіки України потребують створення ефективного й динамічного переходу до ринкових відносин. При таких умовах особливої гостроти набуває розвиток підприємницької активності, в рамках якої діяльність підприємств і організацій має бути спрямована на споживача, а кінцевий результат – на прибуток. Практичне розв'язання проблем для забезпечення нормальної роботи підприємства у перспективі і сьогодні залежить від рівня освоєння методології і методів стратегічного управління.

Поняття "стратегія" в галузі управління підприємством як соціально-економічною системою тлумачиться як довгостроковий комплексний план дій з керівництва відповідним колективом, спрямований на досягнення місії організації, який має чітко визначені цілі, побудований на реальних можливостях організації з урахуванням умов, у яких вона функціонує [1].

Стратегічне планування, як основа для стратегічного управління, охоплює формування цілей організації, її структурних підрозділів і особистих цілей кожного члена колективу; встановлює головну мету розвитку організації і цілі, що відображають процес її адаптації до навколишнього середовища (тобто ліквідація (пом'якшення) загроз і розвиток можливостей з урахуванням наявного потенціалу чи потенціалу, якого можна досягти), оцінку потенціалу організації і можливості його підвищення в перспективі (включаючи кадровий склад і внутрішньоорганізаційні відносини), оцінку зовнішнього і внутрішнього соціально-економічного середовища, у якому діє організація, та його можливих змін [1].

Стратегічне планування виникло у зв'язку із змінами в навколишньому середовищі та появою нових запитів і потреб людей, зростанням конкуренції, інтернаціоналізацією і глобалізацією бізнесу, появою нових непередбачених можливостей для бізнесу, розвитком інформаційних мереж, що робить блискавичним поширення й отримання інформації, широким доступом до сучасних технологій, зміною ролі людських ресурсів. Цей управлінський процес для досягнення й підтримки стабільної рівноваги

цілей, можливостей і ресурсів організації та нових ринкових можливостей спрямований на успішний розвиток і досягнення поставлених підприємством цілей. Останнім часом з'явилось нове поняття стратегічного управління – програмного способу мислення на базі стратегічного планування, що забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства й інтересів працівників, та розробки конкурентних стратегій.

Серед конкурентних стратегій розрізняють стратегії зростання для малих і великих фірм, основна мета яких – зведення до мінімуму гостроти конкуренції з великими фірмами для малих фірм, а для великих – виживання серед подібних конкурентів.

Сутність розробки конкурентної стратегії підприємства визначається характером самої конкуренції. Рівень інтенсивності конкуренції в галузі зумовлений системою основних сил, яка визначає можливості одержання прибутку підприємств [2] і забезпечення конкурентної переваги. Оптимізація структури видів діяльності є фундаментом не тільки конкурентної переваги, а й стійкості її в часі. Справа в тому, що конкурентам складніше скопіювати весь комплекс переплетених між собою видів діяльності.

Значна частина українських підприємств не має стратегічної політики. Багато менеджерів уникають рішень, пов'язаних з вибором стратегії. А ті з них, які в минулому вже визначалися із стратегією, залишаються байдужими до того, що вона вже застаріла чи втратила колишню ясність і чіткість.

На сьогодні запропонований алгоритм процесу формування конкурентних стратегій підприємства є таким: аналіз мікро- та макросередовища функціонування підприємства; аналіз альтернативних варіантів розвитку підприємства; формування конкурентних переваг; вибір базової стратегії конкуренції та підтримуючих функціональних стратегій; підготовка до реалізації конкурентної стратегії підприємства [2].

Крім того, необхідною умовою ефективного використання стратегічного управління при сформованих конкурентних стратегіях є дотримання основних вимог до системи стратегічного управління, серед яких необхідно виділити цілісність системи стратегічного управління, відсутність конфліктів між

стратегічним й оперативним управлінням при наявності істинної і повної забезпечувальної інформації, яка є результатом відповідного аналізу.

Зарубіжний досвід показує, що стратегічне управління – це найбільш сучасна модифікація корпоративного планування. Згідно з проведеними дослідженнями, не менше ніж 100 з 500 найкращих американських корпораций застосовують зараз цю систему в розгорненому вигляді, тоді як її елементи характерні для 3/4 цих компаній.

Стратегічне управління на вітчизняних підприємствах – відносно нове явище. Однак воно дає можливість заглянути в майбутнє підприємства, сформулювати його організаційну культуру, внести момент свідомої організації господарської діяльності.

Однак не треба переоцінювати стратегічне управління, тому що разом з явною перевагою воно має ряд недоліків, які вказують на те, що цей тип управління, як і всі інші, не універсальний для застосування в будь-яких ситуаціях, вирішення будь-яких завдань.

II. Постановка завдання

Формування економічного механізму стратегічного управління підприємством набуває особливого значення в сучасних умовах. Його функції мають охоплювати: вирішення завдань з організації та координування виробництвом, стимулювання, моніторингу, інформаційного забезпечення та аналізу виробничо-господарської діяльності з метою досягнення головної мети розвитку організації і поставлених цілей, які відображають процес її адаптації до навколишнього середовища та розвиток можливостей з урахуванням наявного потенціалу чи потенціалу, якого можна досягти. При цьому необхідність регулювання результативності діяльності підприємства визначається її значною роллю в розвитку підприємства й гармонійному забезпеченні його власників, персоналу та держави. Важливою складовою механізму регулювання результативності діяльності підприємства та підвищення ефективності використання ресурсів підприємства є методи її аналізу [3], на основі якого будуть розроблятися шляхи досягнення відповідних цілей, враховуючи не тільки наявні, а й перспективні ресурси.

Таким чином, оцінка потенціалу організації і можливості його підвищення в перспективі, а також зовнішнього і внутрішнього соціально-економічного середовища, у якому діє організація, його можливих змін є одним з головних параметрів при стратегічному плануванні. У зв'язку з цим з різних методів аналізу необхідно вибрати найбільш ефективний, який надасть можливість достатньо різнобічно і повно оцінити потенціал

підприємства з погляду взаємодії перерахованих вище аспектів економічного, соціально-політичного й організаційного комплексів та їх складових.

Вирішення такої проблеми можливе за допомогою методики оцінювання різних методів аналізу, яка була б унікальною і прийнятною для підприємств різної власності та напряму діяльності.

III. Результати

З метою оцінювання й вибору найбільш ефективного методу аналізу оцінки потенціалу організації і його перспективи, зовнішнього і внутрішнього соціально-економічного середовища, у якому діє організація, як фундаменту для стратегічного планування, на підприємствах Полтавського регіону (результати оцінювання цих методів аналізу використовувались на трьох виробничих підприємствах) застосовано один з прийомів системного аналізу – метод аналізу ієрархій (МАІ).

Для оцінювання вибрали чотири методи аналізу виробничо-господарської діяльності підприємств, які були застосовані на ВАТ "Полтавтрансбуд", ВАТ "РОССАВА", ВАТ "Полтавський турбомеханічний завод": 1) за "Положенням про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації" (метод № 1 [4]); 2) методи аналізу діяльності підприємства (метод № 2 [5]); 3) метод розрахунку показників інтенсифікації господарської діяльності підприємства (метод № 3 [6]); 4) аналіз фінансової звітності (метод № 4 [4]).

Розв'язання проблеми вибору оптимального методу аналізу господарської діяльності підприємства методом аналізу ієрархій – це процес поетапного встановлення пріоритетів: виявлення найважливіших моментів; виявлення найкращих способів порівняння та оцінювання елементів; виявлення способу ухвалення рішення та оцінювання його якості. Вирішення такого завдання методом МАІ складається з таких етапів: декомпозиція проблеми; побудова ієрархічної структури; експертне оцінювання переваг; побудова локальних пріоритетів; оцінювання узгодженості висновків; синтез локальних пріоритетів; висновки та пропозиції для ухвалення рішення.

Розв'язання проблеми починаємо з проведення декомпозиції проблеми. Для цього були сформульовані критерії, за котрими оцінюється ефективність методів аналізу виробничо-господарської діяльності, до яких належать: доступність джерел інформації для проведення аналізу (I); час, потрібний для розрахунків (II); повнота оцінки виробничо-господарської діяльності (III); наочність подання результатів (IV); простота розрахунків (V); відповідність їх державним рекомендаціям (VI); пристосованість до бухгалтер-

ської та статистичної документації, якою користуються на підприємстві (VII); точність отриманих результатів (VIII).

Наступний крок розв'язання проблеми – це побудова ієрархічної моделі системи. Далі проводимо експертне оцінювання переваг. Для цього необхідно встановити пріоритети елементів моделі відносно верхнього для цих елементів рівня ієрархії. У зв'язку з тим, що в цьому випадку неможливо встановити кількісні співвідношення різних елементів, для визначення переваг використовуємо шкалу відносної важливості (шкала Сааті) [7].

Проаналізуємо об'єкти, використовуючи метод парних порівнянь. Значення занесямо до квадратної матриці порівнянь, у якій кожен елемент a_{ij} на перетині i -го рядка і j -го стовпця показує ступінь переваги i -го елемента над j -м. Міру переваги беремо із шкали Сааті [2].

Вектор пріоритетів обчислюється на основі матриці переваг. Точний метод полягає в знаходженні власного вектора V , що відповідає λ_{\max} . Власний вектор обчислюється за формулою:

$$V_i \approx \sqrt[n]{a_{i1} \cdot a_{i2} \cdot \dots \cdot a_{ij} \cdot \dots \cdot a_{in}} = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}$$

$$V = (V_1, V_2, V_3, \dots, V_i, \dots, V_n).$$

Вектор пріоритетів знаходять, нормуючи головний власний вектор:

$$P_i = \frac{V_i}{\sum_{i=1}^n V_i}$$

Наступний крок – визначення власних чисел матриці, які обчислюються як сума добутків чисел i -го рядка матриці на відповідні елементи вектора V , з вагою V_i :

$$\lambda_i = \frac{\sum_{j=1}^n a_{ij} \cdot V_j}{V_i}$$

Знаходимо максимальне власне число матриці парних порівнянь:

$$\lambda_{\max} = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i}{n}$$

Далі знаходимо міру узгодженості, обчислюючи такі показники:

1) індекс узгодженості:

$$IY = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

2) відношення узгодженості:

$$BY = \frac{IY}{BI}$$

де BI – випадковий індекс узгодженості.

Випадковий індекс узгодженості обчислюється шляхом знаходження середнього значення серед квадратних матриць відповідного розміру.

Якщо $BY < 0,1$, то міра узгодженості вважається прийнятною. Будуємо матрицю парних порівнянь критеріїв оцінювання ефективності методики й розраховуємо локальні пріоритети та міру узгодженості показників (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця парних порівнянь

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	V_i	P_i	λ_i
I	1	0,17	0,33	1	6	0,12	5	4	0,97	0,11	17,09
II	6	1	6	3	0,17	8	1	4	2,21	0,24	13,71
III	3	0,17	1	1	9	4	6	1	1,79	0,19	14,91
IV	1	0,33	1	1	1	0,17	0,17	2	0,60	0,07	10,90
V	0,17	6	0,11	1	1	5	4	5	1,35	0,15	18,82
VI	8	0,12	0,25	6	0,2	1	1	1	0,86	0,09	16,96
VII	0,2	1	0,17	6	0,25	1	1	5	0,84	0,09	12,55
VIII	0,25	0,25	1	0,5	0,2	1	0,2	1	0,43	0,05	10,67
										$\lambda_{\max} =$	14,456
										$IY =$	0,922
										$BY =$	0,654

При $n = 8$ значення V_i для цієї матриці дорівнює 1,41. Значення $BY = 0,654$ дещо більше за допустиме, але для задач цього типу такий рівень відношення узгодженості є задовільним. Далі необхідно розглянути вплив факторів III рівня на фактори II рівня (пріоритети альтернатив щодо кожного критерію), тобто визначимо перевагу (значущість, вагу) кожної з методик щодо кожного з факторів II рівня (пріоритети критеріїв). Це

робимо на основі даних задачі побудовою 8 (за кількістю факторів II рівня) матриць парних порівнянь для чотирьох факторів II рівня. Результати їх аналізу (максимальне власне число матриць парних порівнянь та міри узгодженості) такі: для першого критерію (доступність джерел інформації для проведення аналізу): $\lambda_{\max} = 6,062$, $IY = 0,687$, $BY = 0,764$; для другого (час, потрібний для розрахунків) – $\lambda_{\max} = 5,368$, $IY = 0,456$

ВУ=0,507; для третього (повнота оцінки) – $\lambda_{\max}=4,528$, ІУ=0,176, ВУ=0,196; для четвертого (наочність подання результатів) – $\lambda_{\max}=7,764$, ІУ=1,255, ВУ=1,394; для п'ятого (простота розрахунків) – $\lambda_{\max}=6,059$, ІУ=0,686, ВУ=0,763; для шостого (відповідність методики державним рекомендаціям) – $\lambda_{\max}=5,746$, ІУ=0,582, ВУ=0,647; для сьомого (пристосованість методики до бухгалтерської та статистичної документації) – $\lambda_{\max}=6,524$, ІУ=0,841, ВУ=0,935; для восьмого (точність отриманих результатів) – $\lambda_{\max}=7,085$, ІУ=1,028, ВУ=1,142.

На наступному етапі здійснюємо синтез локальних (вектори пріоритетів нижнього рівня ієрархії називають локальними пріоритетами) пріоритетів (оцінка узагальнених (глобальних) пріоритетів) шляхом помноження матриці локальних пріоритетів II рівня на вектор локальних пріоритетів, після чого отримуємо: для першої методики – 0,240; для другої – 0,364; для третьої – 0,179; для четвертої – 0,217.

Для розрахунку індексу узгодженості першого рівня знаходимо скалярний добуток векторів індексів узгодженості II рівня на вектор пріоритетів I рівня. Узагальнений індекс узгодженості розраховують як індекс узгодженості I рівня відносно фокусу і II рівня відносно фокусу:

$$M = 0,2103 + 0,009527 = 0,219827.$$

Аналогічно розраховується узагальнений випадковий індекс $\bar{M} = 1,99$.

Узагальнене відношення узгодженості розраховуємо за формулою:

$$ВУ = \frac{M}{\bar{M}} = \frac{0,219827}{1,99} = 0,11047.$$

Як бачимо, узгодженість даних є прийнятною.

Таким чином, при виборі оптимального методу у 24% випадків перевага віддається методу № 1; 36,4% – методу № 2; 17,9% – з урахуванням усіх факторів перевага при

виборі оптимального методу аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства віддається методу № 2 – метод розрахунку показників для оцінювання рівня ефективності господарської діяльності підприємства за даними фінансової звітності.

IV. Висновки

Методика вибору оптимального методу аналізу є універсальною і може бути прийнятною для підприємств різного напрямку діяльності і форм власності.

Література

1. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: Навчальний посібник / За ред. В.О. Василенка. – 2-ге вид., виправл. і доп. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.
2. Тюха І.В. Формування конкурентних стратегій // Праці Четвертої міжнародної наукової конференції студентів та молодих учених "Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання". – Донецьк: ДонНУ, 2003. – Ч. 4. – С. 329–332.
3. Коніщева Н., Балашова Р., Гураль В. Аналітичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємств // Економіст. – 2000. – № 12. – С. 44–47.
4. Кононенко О. Аналіз фінансової отчетности. – Харків: Фактор, 2002.
5. Поліщук Н.В. Методи аналізу діяльності підприємства // Фінанси України. – 2001. – № 1. – С. 61–66.
6. Цал-Цалко Ю.С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз: Навчальний посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: ЦУЛ, 2002. – 360 с.
7. Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н. Аналіз, синтез, планирование решений в экономике. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 368 с.

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Розмариця Н.О.

аспірант Державної академії статистики, обліку і аудиту, м. Київ

Анотація

Розроблено алгоритм реалізації пріоритетних завдань використання ресурсного потенціалу, виявлених на стадії економічної діагностики стану окремих сільськогосподарських підприємств.

Ключові слова

Виробничий потенціал, сільськогосподарське підприємство, АПК, алгоритм, теорія прийняття рішень.

I. Вступ

Основним завданням функціонування АПК України на сучасному етапі є стійке за-