

9. Качеровська Т.В. Навчально-ігрове проектування у професійній підготовці майбутніх менеджерів організації. Дис... канд. пед. Наук 13.00.04. – Одеса – 2005.

СТРАТЕГІЧНИЙ МОНІТРИНГ ЯК ОСНОВА РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТІВ СЕРВІСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Карлаш М.О., Лісун Я.В.

Київський національний університет технологій та дизайну (КНУТД)

В статті досліджено аспекти стратегічного моніторингу як етапу процесу розробки конкурентної стратегії. Досліджена системна модель оточення підприємств сфери послуг, проаналізовані ділові очікування підприємств, надана оцінка бізнес-клімату.

Ключові слова: зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, індекс ділових очікувань, бізнес-клімат, стратегічний моніторинг, стратегічний баланс.

Article investigates aspects of strategic monitoring as a stage of the development process of competitive strategy. Investigated system model environment service industries analyzed Business Outlook Survey, the estimation of business climate.

Keywords: external environment, internal environment, the index of business expectations, business climate, strategic monitoring, strategic balance.

Складність та нестабільність сучасної макроекономічної ситуації в Україні, зміна законодавства обумовлюють недостатню результативність та ефективність процесу розробки перспективних напрямів розвитку підприємств у вигляді конкурентних стратегій. Вирішенню цих проблем сприяє використання принципів стратегічного управління та, зокрема, стратегічного аналізу при веденні бізнесу, що дозволяє зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку в умовах ресурсного дефіциту та забезпечити стійке функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Виклад основного матеріалу. Технологія розробки конкурентної стратегії передбачає використання комплексного підходу до оцінки зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства та дозволяє оцінити вплив внутрішніх та зовнішніх чинників на конкурентну позицію підприємства.

Теоретико-методичні засади формування та реалізації конкурентної стратегії підприємств викладені в наукових працях вітчизняних вчених З.Є. Шершньової, Т.В. Омеляненко, Іванова О.Б., А.П. Наливайка, Н.В. Куденко, Л.Л. Антонюка, С.М. Клименко. Дослідженням методичного інструментарію конкурентних стратегій займалися зарубіжні вчені Ф. Котлер, Г.Л. Азоев, М. І. Книш, Р.А. Фатхутдинов, І.М. Ліфіц [1-4].

Існування розбіжностей у поглядах різних дослідників щодо різноманітних стратегічних питань, починаючи від класифікації стратегій і закінчуючи етапами процесу її формування та реалізації, обумовлює необхідність поглибленого вивчення питань стратегічного моніторингу у

вигляді спостереження, аналізу та оцінки середовища як основи розуміння, розробки та вибору варіанту стратегії.

Постановка завдання. Мета статті полягає в розкритті теоретико-методичних аспектів стратегічного моніторингу як етапу процесу розробки конкурентної стратегії на підприємствах сфери послуг. Підлягають уточненню процедури комплексного дослідження та оцінки зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовищ підприємств як основи розробки стратегічних рішень та результативних стратегій в сфері послуг.

Результати теоретичних досліджень відповідно по поставлених завдань передбачається доповнити кількісними оцінками на основі статистичних розрахунків Державного комітету статистики України.

Вирішення завдань дослідження потребує використання таких наукових методів, як: дедуктивно-індуктивний метод, метод порівняння, описово-аналітичний метод, розрахунковий та графічний методи.

Викладення основного матеріалу. Розробка стратегії конкуренції за М.Портером визначається чітким розумінням суті бізнесу, його цілей та шляхів їх досягнення...та зовнішніми та внутрішніми межами стратегії. Процес формування стратегії конкуренції за М.Портером включає в себе: аналіз структури і рушійних сил галузі (аналіз конкурентів, споживачів та стратегічного потенціалу підприємства); виявлення та оцінку альтернатив досягнення конкурентної переваги; аналіз типів конкурентних стратегій; вибір оптимальних альтернатив і формування системи конкурентних стратегій [1].

Результатом конкурентної стратегії є досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації до впливу зовнішнього середовища. Серед напрямків розробки стратегії зазначаються: реагування на зміни, що відбуваються в конкурентному середовищі даної галузі та економіки; розробка заходів, що можуть дати міцну перевагу перед конкурентами; об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів щодо реалізації обраних заходів.

Оснovoю стратегічного управління складає процес вивчення відносин відкритої системи «середовище – підприємство» («галузь – народне господарство»). Отже, одним з першочергових етапів розробки стратегій після встановлення цілей є стратегічний моніторинг середовища підприємства (галузі).

Стратегічний моніторинг – комплексна система стратегічних досліджень, яка призначена для спостереження, аналізу та оцінки середовища у реальному масштабі часу, прогнозування тенденцій розвитку окремих складових середовища, діагностики, стану середовища та вибору засобів врегулювання відхиленй фактичного стану середовища від прогнозованого [3, с. 686].

Метою стратегічного аналізу є змістовний і певною мірою формальний опис підприємства (галузі) як об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямків його розвитку [3, с. 59].

Виконуючи описову, роз'яснювальну та прогнозну функції, стратегічний аналіз допомагає створити системну модель об'єкта (підприємства, галузі) та його оточення.

Удосконалення підходів до опису зовнішнього середовища шляхом переходу від неієрархічної (Дж. Гелбрейт) до ієрархічної концепції (У.Ділл, А. Томпсон, Л.Буржуа, Г.Олдріч) дозволило окреслити загальну тенденцію досліджень у стратегічному моніторингу за напрямками:

• *зовнішнє середовище* (середовище непрямого впливу) – сукупність неконтрольованих факторів: економічних, політичних, соціально-демографічних, технологічних, конкурентних, географічних, правових, міжнародних, що формують довгострокову прибутковість (збитковість) організації [с. 67, 68];

• *проміжне середовище* («середовище завдань») – сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість (збитковість) організації і на які організація може впливати через наявність ефективних комунікацій.

Проміжне середовище або «середовище завдань» як ілюстрація моделі «галузевої конкуренції» М.Портера складається з таких компонентів як: споживачі, що визначають попит та формують сегмент ринку; товари-замінники; постачальники; конкуренти, що створюють «бар'єри входу» та «бар'єри виходу» в галузь; партнери та організації-регулятори бізнес-діяльності;

• *внутрішнє середовище* організації – сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість (збитковість) організації і перебувають під безпосереднім контролем власників, керівників та персоналу організації [с. 67].

Внутрішнє середовище організації розглядається з позицій поняття «потенціал організації». При цьому у внутрішнє середовище організації вкладається різний за наповненням зміст – від виключно виробничого потенціалу [3] до сукупності потенціалів, таких як виробничий, фінансовий, кадровий, маркетинговий, управлінський, інноваційний, інформаційний, екологічний та ін. [4].

Важливим є прогноз змін зовнішнього та внутрішнього середовища з метою забезпечення своєчасної результативної реакції підприємства. В процесі стратегічного моніторингу доцільно використовувати вибіркоче обстеження підприємств як науково обґрунтований вид несучого спостереження, відповідно до якого обстежуються не всі одиниці сукупності, а лише певним чином відібрана їх частина, а одиницею спостереження є підприємство. Вибірковий метод обстеження дає змогу поширити висновки, отримані під час вивчення частини сукупності (вибірки), на всю генеральну сукупність.

Опитування щодо ділових очікувань підприємств – це вибіркоче спостереження за сукупністю підприємств для отримання інформації від них про поточну та майбутню економічну активність, зміну економічної кон'юнктури, інфляційні очікування з метою здійснення аналізу та прогнозування стану економіки України в цілому і за регіонами [5].

Індекс ділових очікувань (ІДО) – агрегований показник за результатами опитувань підприємств щодо перспектив їх розвитку в наступні 12 місяців. Розраховується як середнє арифметичне балансів відповідей на питання щодо фінансово-економічного стану підприємства, загальних обсягів реалізації продукції (послуг), інвестиційних видатків на виконання будівельних робіт, інвестиційних видатків в обладнання та інвентар, кількості працівників. Значення індексу вище 100 означає перевагу в суспільстві позитивних економічних настроїв, а нижче 100 – негативних економічних настроїв [6].

Такі індекси, як ІДО є випереджаючими індикаторами щодо розвитку економіки, під час прийняття рішень на них орієнтуються інвестори на фінансових ринках, підприємці під час планування своєї діяльності та органи державної влади, які приймають рішення з економічної політики.

Також можливе використання інших шкал оцінювання ділових очікувань підприємств, зокрема питома вага відповідей, що характеризують перевагу позитивних або негативних економічних настроїв за групою факторів (табл. 1).

Таблиця 1
Оцінка економічних показників підприємств сфери нефінансових послуг,
% до загальної кількості опитуваних підприємств [5]

Фактор	I кв. 2013			II кв. 2013			III кв. 2013			IV кв. 2013 прогнозні очікування		
	більше	менше	баланс	більше	менше	баланс	більше	менше	баланс	більше	менше	баланс
обсяг бізнесу	+15	-36	-21	+21	-26	-5	+26	-24	+2	+25	-15	+10
обсяг попиту на послуги підприємства	+11	-35	-24	+18	-25	-7	+20	-24	-4	+23	-14	+9
кількість працівників	+8	-24	-16	+11	-22	-11	+12	-22	-10	+8	-14	-6
ціни на послуги підприємства	+10	-7	+3	+8	-7	+1	+6	-6	0	+7	-4	+3
продуктивність праці	-	-	-	+17	-9	+8	+16	-8	+8	+17	-7	+10
конкуренція постачальників аналогічних послуг	+33	-2	+31	+29	-2	+27	+30	-1	+29	-	-	-

Враховуючи достовірність інформації та результати відповідних досліджень Держкомстату України, приходимо до висновку щодо групи факторів:

- обсяг бізнесу – поступовий перехід від негативних змін (-21) I кв. 2013 р. до прогнозованих позитивних змін (+10) IV кв. 2013 р.;
- обсяг попиту на послуги підприємства – поступовий перехід від негативних змін (-24) I кв. 2013 р. до прогнозованих позитивних змін (+9) IV кв. 2013 р.;
- кількість працівників – збереження негативних настроїв що свідчить про скорочення працівників протягом I кв. – IV кв. 2013 р.;
- ціни на послуги підприємства – збереження негативних настроїв що свідчить про підвищення цін (+3) IV кв. 2013 р.;
- продуктивність праці – збільшення позитивних настроїв (+10) IV кв. 2013 р.;

конкуренція постачальників аналогічних послуг збереження негативних настроїв що свідчить про значну активізацію конкурентів (+29) III кв. 2013 р.

В цілому, оцінка поточного бізнес-клімату підприємств сфери нефінансових послуг оцінюється на рівні «задовільно» переважною кількістю підприємств (68%) (табл. 2).

Таблиця 2

Оцінка поточного бізнес-клімату підприємств сфери нефінансових послуг,

% до загальної кількості опитуваних підприємств [5]

Оцінка	I кв. 2013	II кв. 2013	III кв. 2013	IV кв. 2013 прогнозі очікування
«добре»	8	9	9	18
«задовільно»	67	68	68	68
«погано»	22	19	19	14
не відповіли	3	4	4	0
баланс	-14	-10	-10	+4

* кількість підприємств, що підлягали опитуванню: I кв. – 837 од., II кв. – 863 од., III кв. – 842 од.

Оцінку поточного бізнес-клімату підприємств сфери не фінансових послуг доповнює аналіз несприятливих факторів (загроз) зовнішнього середовища, що стримують бізнес (рис. 1).

Стратегічний баланс – певне поєднання загроз і можливостей (табл. 3), що об'єктивно існують у зовнішньому оточенні підприємства та суб'єктивно оцінені керівниками, із сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства [с. 686].

Всі стратегічні зміни зовнішнього середовища протікають під впливом багатьох суб'єктивних та об'єктивних причин розвитку економіки держави та регіонів, причому не одночасно, а в різний час та в різних комбінаціях. Керівництво підприємства повинно вміти проводити стратегічний моніторинг, змін, що відбуваються в умовах господарювання, та проводити відповідні перетворення в політиці здійснення виробництва та реалізації товарів, надання послуг.

Такими перетвореннями можуть бути: зміна в товарній політиці, впровадження новітніх технологій, диверсифікація виробництва, зміна організаційно-правового статусу підприємства, модернізація форм збуту продукції, вихід на нові ринки, утворення спільних виробництв [1].



Рис. 1 Динаміка несприятливих факторів (загроз) зовнішнього середовища, що стримують бізнес у сфері послуг у 2013 р., % до загальної кількості опитуваних підприємств [5]

Таблиця 3

SWOT-аналіз підприємств сфери нефінансових послуг (складено автором за результатами опитування Держкомстату України)

	Можливості О	Загрози Т
	1. покращення бізнес-клімату 2. зростання обсягу наданих послуг	1. падіння попиту 2. зменшення забезпеченості замовленнями 3. несприятлива податкова політика 4. недосконалість законодавства 5. підвищення конкуренції
Сильні сторони S 1. зростання продуктивності праці 2. стабільність цінової політики	Зростання обсягу наданих послуг за рахунок підвищення продуктивності праці та стабільності цінової політики	Коливання цін внаслідок дії конкурентів, що призведе до падіння попиту Погіршення мотивації працівників внаслідок зменшення забезпеченості замовленнями
Слабкі сторони W 1. зменшення кількості працівників 2. нестача оборотних коштів	Запобігання можливому невиконанню замовлень за рахунок зменшення кількості працівників та нестачі оборотних коштів	Невиконання замовлень внаслідок нестачі оборотних коштів, підвищення плинності працівників та загострення конкуренції; Погіршення фінансового стану внаслідок падіння попиту, обтяжливому оподаткуванню

Висновки. Вживання підприємства в умовах мінливого навколишнього середовища дуже залежить від реалізації ідеї щодо раціонального використання обмежених ресурсів. При цьому, кожне підприємство пристосовується до чинників навколишнього середовища шляхом з'ясування і використання специфічних переваг. Комплексна стратегія допомагає виявити переваги мікро- та макросередовища економічного суб'єкта виходячи з конкретних локальних особливостей, структури ринку, рівня розвитку і знайти оптимальні шляхи їх використання.

Література:

1. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
2. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учебное пособие. – М.: Изд-во Эксмо, 2004. – 544с.
3. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб і доп. – К., КНЕУ, 2004. – 699 с.
4. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. – К.: Каравела, 2008. – 480 с.
5. Очікування підприємств сфери послуг у 2013 році щодо перспектив розвитку їх ділової активності [Електронний ресурс] – режим доступу <http://ukrstat.gov.ua>
6. Ділові очікування підприємств України. Аналітичний звіт I кв. 2013 р. // Національний банк України. №1 (29). – 31 с.