

АНАЛІЗ ІНТЕГРОВАНОСТІ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

© Mnykh E. B., 2014

Розкрито важливість аналітичного обґрунтування у процесах вироблення об'єктивних критеріїв стабільного функціонування підприємства в контексті інтегрованості тактики і стратегії його розвитку, формулювання параметрів ефективності. Доведено актуальність та визначені напрями аналізу інтегрованості стратегії й тактики розвитку підприємництва і методику його проведення.

Аргументовано, що аналітичні оцінки через призму інтегрованості мають виконувати визначальну місію у кінцевій інтерпретації практичних управлінських дій безвідносно до функцій управління. Сформульовано висновок про те, що методичний інструментарій і організаційні системи його здійснення дозволяють забезпечити варіативність, рейтингову параметризацію та інтегровані оцінки можливостей розвитку підприємництва у будь-якій сфері національної економіки за наявності повноцінної інформації за регламентами її формування та на основі спеціальних обстежень.

Ключові слова: підприємство, функціонування, розвиток, тактика, стратегія, аналітичне обґрунтування, інтегрованість, критерії, ефективність

E. V. Mnykh

Kyiv National University of Trade and Economics

ANALYSIS INTEGRATION STRATEGY AND TACTICS BUSINESS DEVELOPMENT

© Mnykh E. V., 2014

Reveals the importance of feasibility study in the process of objective criteria for stable operation of the business in the context of integration of tactics and strategy of its development, formulation parameters of efficiency. The urgency and the direction of analysis and integration of strategies and tactics of business method and its implementation.

There are a number of factors that cause imbalances in the strategy and tactics of market reform at the national macro level that is not conducive to achieving the desired stability of individual economic actors, which has negative consequences in the context of the attractiveness of entrepreneurship, and in the context of sustainable use and restoration of economic resources. It is proved that in order to achieve high efficiency of strategic and tactical management in business should generate qualitative analytical software, which not only proves the validity of the strategic and tactical objectives, but the integration of tactical decisions to implement long-term and short-term business strategy in all its dimensions.

Argued that the analytical evaluation through the prism of integration should be performed crucial mission in the final interpretation of the practical administrative actions without regard to the management functions. The attention that the most difficult is the

process of feasibility study of correction of strategic goals and objectives for the real situation, because long-term strategy requires prolonged immobilization financial resources at high risk of achieving their return. Formulated the conclusion that the methodological tools and organizational systems for its implementation allow for variability, rating parameterization and integrated evaluation capabilities development in all areas of the national economy in the presence of full information on the rules of its formation and through special surveys.

Key words: enterprise, operation, development, tactics, strategy, analytical support, integration, criteria, efficiency

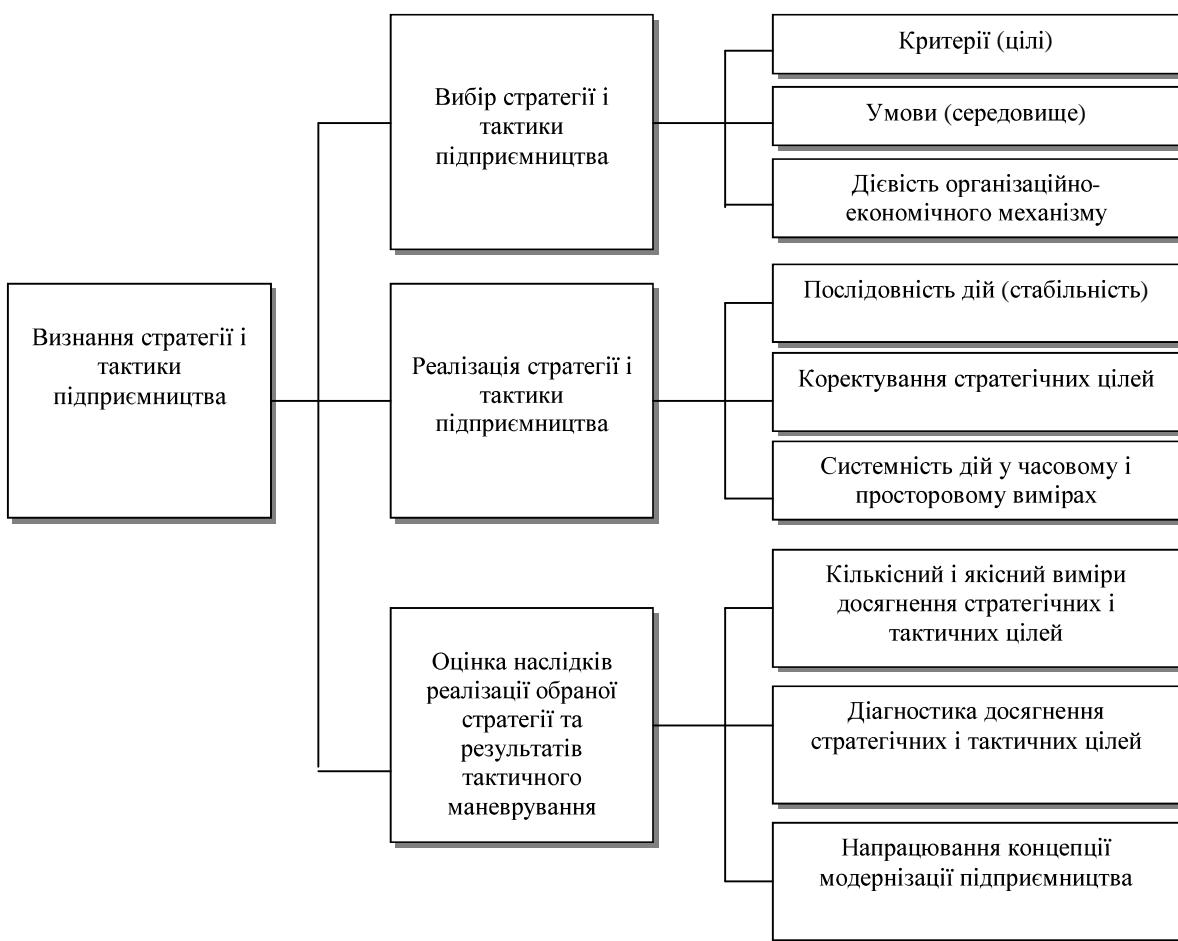
Постановка проблеми. Стабільність успіху у підприємництві є одним із найвагоміших критеріїв бізнесу навіть у разі порівняно невисоких параметрів ефективності. Саме стабільність економічної системи будь-якого рівня є запорукою гармонізації ресурсних потоків, ділової активності та високого рейтингу надійності ділового партнерства. За оцінками експертів, з критерієм стабільності на ринку пов'язують понад 50 % економічних угод різного цільового спрямування. Спеціальні дослідження динаміки і ризику підприємництва, концентрації бізнесу і нарощування інвестиційних потоків показують, що досягти такої стабільності можливо, якщо досягається виважена, інтегрована за ключовими параметрами стратегія і тактика ділової активності, адаптована до змін внутрішнього і зовнішнього економічного середовища. Очевидно, що абсолютної параметризації цих процесів досягти неможливо через непередбачуваність політичних, екологічних, соціальних катаklізмів, проте фахова оцінка загроз дестабілізації за консолідації стратегії й тактики бізнесу мінімізує ризик непередбачуваних втрат. В Україні через істотну розбалансованість стратегії і тактики ринкового реформування на макроекономічному рівні та, як наслідок, суб'єктивну кон'юнктuru бізнесу, більшості підприємницьких структур досягти бажаної стабільності не вдається, що має негативні наслідки як у контексті привабливості підприємництва, так і в контексті раціонального використання та відтворення економічних ресурсів. Цим пояснюється те, що жодна урядова програма із 17 розроблених за роки незалежності так і не була виконана, а нині таких загальнонаціональних програм просто не приймають. Дестабілізувальним фактором у цьому контексті стала зміна вектора і концепції євроінтеграції. Наслідком «поступу економічних реформ» і «стійкості та виваженості економічного курсу країни», які декларували і декларують практично всі політичні партії, урядові команди, визнані науково-аналітичні центри, є те, що за середньорічними темпами приросту валового внутрішнього продукту (ВВП) за останнє десятиріччя (2004–2013 рр.) Україна займає останнє місце серед всіх країн СНД. Якщо в таких країнах, як Туркменія, Узбекистан, Таджикистан, він досягав від 7 до 11 %, то в Україні – 1–2 % [6, с. 3]. Немає підстав очікувати радикальних змін, оскільки залишається низькою інвестиційна привабливість економіки України як для зовнішніх, так і для внутрішніх інвесторів. Співвідношення сум кредитів до ВВП зменшилося із 32,4 % у 2008 р. до 3,5 % у 2013 р., а зовнішнє інвестування – з 9% до ВВП у 2005 р. до 1,1 % у 2013 р. Чистий прибуток підприємств, який міг би бути спрямований на розвиток економіки, знизився із 18,9 % відносно ВВП у 2007 р. до 1,2 % у 2013 р. [6, с. 3]. Якщо врахувати рівень інноваційного розвитку країни (6–9 %) порівняно із країнами Євросоюзу і США (понад 70 %), ступінь ресурсомісткості виробництва і послуг (у 2–3 рази вищий), якість податкового і митного регулювання економічних відносин та інші параметри обумовленості економічного зростання (спаду), то конкурентні позиції України на світовому ринку і менталітет бізнесу можна легко прогнозувати. Закономірно виникає питання наукового обґрунтування якісно нової стратегії економічного розвитку та досягнення інтегрованості тактики її реалізації, які б максимально мобілізували всі наявні ресурси підприємництва та забезпечили довіру до радикальних змін.

Аналіз публікацій за проблематикою. Питання аналітичного обґрунтування стратегії і тактики підприємництва знайшли відображення у багатьох наукових розробках таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як: П.Л. Гордієнко, І. Ансофф, Г.Л. Кармін, Н.І. Костіна, Л.А. Костицко, Н.В. Куценко, К.І. Редченко, В.Д. Немцов, Є.М. Сич, С.І. Шкарабан та інші. Проте у названих роботах розмежовується аналітичне забезпечення тільки або в площині вибору й обґрунтування стратегії

діяльності, або щодо оперативного аналізу планово регламентованої діяльності. Поза увагою залишається діагностика можливого маневрування у досягненні стратегічних цілей, оцінки інтегрованості стратегії і тактики підприємництва, аналіз ризику тактичних рішень за критеріями досягнення стратегічної мети тощо. Вирішення названих проблем надасть можливість досягти прозорості та переконливості стратегічного і тактичного менеджменту і мінімізувати ризик досягнення мети підприємництва.

Виклад основного матеріалу. Незаперечним є той факт, що успіх у підприємництві безпосередньо залежить від системно виваженої стратегії бізнесу в довгостроковому та короткостроковому періодах і дієвої та ефективної тактики досягнення стратегічних цілей. Інтегрованість системи менеджменту у стратегічному і тактичному вимірах дозволяє проектувати його прозорий та дієвий організаційно-економічний механізм на мотиваційній основі. Саме аналітичні обґрунтування ступеня інтегрованості менеджменту у просторі й часі, визначення допустимих зон, маневрування під час проектування економічних відносин за такими самими параметрами мінімізують ризики втрат економічного потенціалу підприємництва. Через недостатню обґрунтованість стратегії діяльності в Україні за 2010–2013 рр. щорічно припиняють діяльність майже 200 тисяч суб'єктів господарювання, серед яких 35 % функціонували на ринку від одного до трьох років, а 18 % – до одного року [7, с. 295–296]. За оцінками експертів майже половина так званих «фірм-одноденок» реєстрували свою участь на ринку лише за далекими від цивілізованого бізнесу цілями (відмивання бюджетних коштів, шахрайське партнерство тощо). Через низьку якість організаційно-економічного механізму оперативного менеджменту тактичне маневрування часто не корелює з обумовленими стратегічними цілями. Разом з тим тактичне маневрування «провокується» змінами нормативно-правової бази регулювання економічних відносин, ситуативними коливаннями на внутрішньому і зовнішньому ринках тощо. Зрозуміло, що коли досягнення тактичної вигоди не суперечить реалізації стратегічних цілей, то воно є абсолютно віправданим. Однак, якщо наслідком таких процесів стає повна зношуваність основних засобів без перспективного капітального інвестування їх модернізації та оновлення, виснаження родючого потенціалу земель, безсистемна експлуатація запасів корисних копалин, то перспективи стійкого економічного зростання є ілюзорними. Як показують дані статистичних обстежень, рівень фізичної та моральної зношенності основних засобів у галузях національної економіки в Україні досягає майже 75 %, а в окремих галузях переробної промисловості – понад 80 % [7, с. 91]. Вміст гумусу сільськогосподарських угідь тільки за останні 15 років знизився на 20 %, що негативно вплинуло на їх врожайність. Водяною і вітровою еrozією охоплено 15 млн. га, або 35 % всіх сільськогосподарських угідь [6, с. 404]. Через безсистемну експлуатацію родовищ корисних копалин їх потенціал використовується на 40 % менше, ніж у країнах Європи. Відсутність реальної стратегії та державної підтримки у їх реалізації щодо підготовки кадрового потенціалу для різних сфер національної економіки привели до того, що за останні 15 років кількість технологів, інженерів і конструкторів зменшилась більше ніж на 150 тис. осіб, кваліфікованих робітників – на 800 тис. осіб, а загалом із реальної економіки пішли більш ніж 2 млн. осіб [6, с. 426]. Надмірна концентрація власності (5 % власників володіє 90 % національного багатства) та незначна частка власності середнього класу знижує рівень конкурентності на національному ринку і досягнення обумовлених конституційних цілей економічного зростання. Починаючи з 2010 р., кількість приватних й іноземних підприємств зменшується (2010–2013 рр. відповідно на 3600 і 100 одиниць) [7, с. 82]. За цей самий період кількість малих підприємств, у яких зайнято майже 26 % всіх працюючих, зменшилася більш ніж на 13 тисяч одиниць [7, с. 300].

Для досягнення високої ефективності стратегічного і тактичного менеджменту у підприємництві слід формувати якісне аналітичне забезпечення, яке доводить не лише обґрунтованість стратегічних і тактичних цілей, а й інтегрованість тактичних рішень щодо реалізації довгострокової та короткострокової стратегії підприємництва у всіх її вимірах. Аналітичні оцінки через призму інтегрованості мають виконувати визначальну місію у кінцевій інтерпретації практичних управлінських дій безвідносно до функцій управління. Формування аналітичного забезпечення необхідно розглядати за спрямуваннями, які виділено на рис. 1.



Rис. 1. Формування інтегрованої системи аналітичного забезпечення управління розвитком підприємництва

Зауважимо, що в контексті аналітичного забезпечення стратегічного менеджменту щодо методологічної та організаційної складової, рівнозначно як і стосовно тактичного (ситуаційного) менеджменту, є достатньо вагомі напрацювання, які не викликають ніяких сумнівів щодо коректності й ефективності такого забезпечення. Методичний інструментарій стратегічного аналізу, поданий у роботах Н.І. Костіної, В.Д. Немцова, К.І. Редченко і багатьох інших авторів, дає змогу не тільки довести реальність та ефективність тієї чи іншої стратегії розвитку підприємництва у конкретних умовах, але і виконати рейтингову оцінку різних стратегій з відповідними зонами ризику. Проблемою оцінювання стратегії є лише повнота і якість інформаційного забезпечення стратегічного аналізу. Аналогічно, в контексті ситуаційного менеджменту, аналітичне забезпечення якого найповніше висвітлено у роботах Д. А. Аакера, В. А. Василенко, Л. М. Осініної, С. І. Шкарабана та інших, побудоване на використанні сучасних інформаційних технологій, дозволяє надати варіативну доказову базу вибору управлінських рішень фактичного плану. Проте поза увагою залишаються визнання та оцінки інтегрованості стратегічної та тактичної вигоди під час прийняття будь-яких управлінських рішень. Тому найчастіше тактичні вигоди не компенсують стратегічну ефективність, а низька мобільність тактичного маневрування суттєво знижує загальну стратегічну вигоду.

Вихідним етапом аналізу є визнання інтегрованості критеріїв (цілей) стратегічного і ситуаційного (тактичного) управління. Зрозуміло, що у підприємництві пріоритетними є економічні критерії, що виражається цілями приросту вартості підприємства, збільшення прибутку і зростання рентабельності тощо. Проте у стратегічному вимірі важливою є фінансова стабільність, конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість та інші визначники, які вимагають компромісу прибутковості та концентрації капіталу, інтегрованості економічних, екологічних, соціальних та інших результатів. Якісно

параметризована стабільність стратегічного виміру з корекцією на ризик може мати абсолютний вимір в очікуваному прирості вартості підприємства та сукупному прибутку. Такі математичні розрахунки не пов'язані із особливими складнощами за належної інформаційної бази аналізу.

Будь-яка стратегія і тактика підприємництва передбачає створення умов формування (середовища) для її реалізації у часовому і просторовому вимірах. Визначений для цього стратегічний потенціал вказує на можливості й доцільні механізми управління. Об'єктивна оцінка середовища за всіма складовими (рис. 2) уможливлює системну аргументацію стратегічного і тактичного вимірів. Якщо такі умови оцінені суб'єктивно або вони дестабілізуються з об'єктивних чи суб'єктивних причин (насамперед у нормативно-правовому полі), то досягти інтегрованості стратегії і тактики підприємництва надто складно. В Україні щорічно змінюється до 20 % регуляторів економічних процесів. Політична нестабільність і дезінтегрованість корпоративних інтересів у єдиному середовищі національної економіки також ускладнюють досягнення стратегії і тактики підприємництва. Якщо за сукупністю ризиків довгострокове банківське кредитування в Україні становить не більше ніж 5–7 % сукупного кредитного потенціалу, то розраховувати на довгострокову стратегію інновацій технологічного розвитку не доводиться. Ризики політичної та правової нестабільності зменшують довгострокову інвестиційну привабливість України щодо досягнення стратегічних цілей, а тактичне маневрування має спекулятивний характер. Регуляторні процеси, які супроводжуються «відмиванням» коштів та нехтуванням національних інтересів у збереженні та відтворенні природно-екологічних умов і економічних ресурсів, ускладнюють процес інтеграції стратегії і тактики підприємництва.

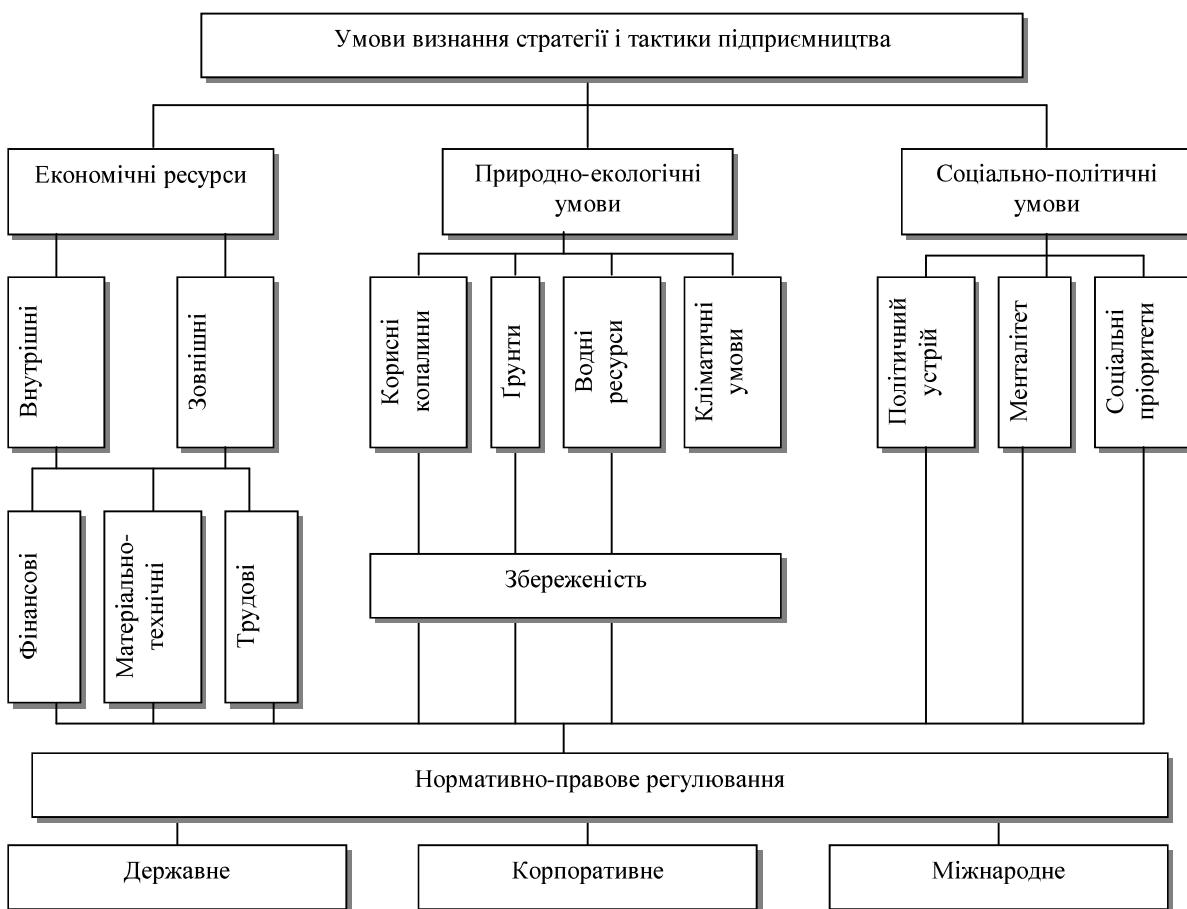


Рис. 2. Умови, що враховуються в аналізі інтегрованості стратегії і тактики підприємництва

Дієвість організаційно-економічного механізму в інтеграції економічного управління за часовими і просторовими вимірами визначається фаховістю менеджерів, мотивацією їх креативності та чітким

розділом центрів відповідальності. У разі використання сучасних інформаційних технологій така дієвість істотно зростає. Ієархічна підпорядкованість та відсутність креативних рішень поширюється практично на 60 % апарату державного і корпоративного управління. Це знижує дієвість механізму управління та передбачуваність поведінки у середовищі ділового партнерства.

Аналітичний інструментарій забезпечення реалізації стратегії і тактики підприємництва є абсолютно достатнім як для вибору послідовності та системності дій часового і просторового виміру, так і для виваженої корекції розвитку підприємництва. Залежно від середовища визначеності використовуються детерміновані та стохастичні методи і моделі та моделі з невизначеними параметрами, а залежно від дії фактора часу – статичні й динамічні. Напрацьовані програмні продукти дозволяють використовувати методи і моделі будь-якої розмірності. Найголовнішим є об'єктивне інформаційне забезпечення у використанні економіко-математичних методів і моделей дослідження зв'язків та наукова інтерпретація тенденцій та закономірностей зміни і розвитку економічних явищ і процесів. У формуванні алгоритмів реалізації стратегії і тактики підприємництва найкоректнішими є моделі «дерева цілей», «теорії черг», методи екстраполяції, матричного моделювання тощо. Досвід їх застосування дає всі підстави визнати ефективним і корисним аналітичний інструментарій оцінки і визнання інтегрованості реалізації стратегії і тактики підприємництва.

Найскладнішим є процес аналітичного обґрунтування корекції стратегічних цілей і завдань за реальними ситуаціями, оскільки довгострокова стратегія потребує тривалої іммобілізації фінансових ресурсів з високим ризиком досягнення їх окупності. Очікуваний лаг віддачі вимагає системних оцінок його покриття за тактичного маневрування, насамперед у частині інтегрованості національних, корпоративних і приватних інтересів та збереження впевненості у подоланні кризових явищ. Через надмірну конфіденційність економічної інформації в Україні виконати системну оцінку таких явищ неможливо, проте експертні оцінки якості економічного управління, наслідки здійснення економічних реформ, соціально-політична напруженість у суспільстві дають підстави стверджувати про спекулятивний характер підприємництва, дезінтеграцію стратегії і тактики менеджменту у середовищі нестабільності економічного реформування в країні.

Завершальним етапом аналізу інтегрованості стратегії і тактики розвитку підприємництва є оцінка і діагностика результатів діяльності, ступеня реалізації стратегічних і тактичних цілей та напрацювання досконаліших механізмів економічного управління. Найважливішим є розмежування дії об'єктивних і суб'єктивних чинників дезінтеграції, отриманого приросту (втрат) економічної вигоди та дієвості організаційно-економічного механізму. Тільки чітка економіко-правова визначеність роботи останнього може надавати можливості покращення системи економічного управління за всіма вимірами і загалом.

Висновки. Аналіз інтегрованості стратегії і тактики розвитку підприємництва є визначальною функцією забезпечення ефективності економічного управління загалом. Методичний інструментарій та організаційні системи його здійснення дозволяють забезпечити варіативність, рейтингову параметризацію та інтегровані оцінки можливостей розвитку підприємництва у будь-якій сфері національної економіки за наявності повноцінної інформації за регламентами її формування та на основі спеціальних обстежень.

1. Аакер Д.А. *Стратегическое рыночное управление* / пер. с англ. – СПб.: Риттер, 2002. – 544 с.
2. Василенко В.А. *Теория і практика розробки управлінських рішень*. – К.: ЦУЛ, 2002. – 420 с.
3. Осініна Л.М. *Ситуаційний менеджмент*. – К.: Вид-во Європейського ун-ту, 2006. – 110 с.
4. Редченко К.І. *Стратегічний аналіз у бізнесі*. – Л.: Новий Світ, 2003. – 272 с.
5. Симоненко В.К. *П'ятирічка «враздрай»*. Экономические эссе. – К.: Знання, 2011. – 428 с.
6. Симоненко В.К. *Шоковая терапия: акт второй?* // Газета «Держава». – 2013. – № 43.
7. *Статистичний щорічник України за 2012 рік*. – К.: ТОВ «Август Трейд», 2013. – 551 с.