

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ В СИСТЕМІ КОМПЛЕКСНОЇ ДІАГНОСТИКИ АВІАКОМПАНІЇ

В статті розглянуто роль стратегічного аналізу в системі комплексної діагностики авіакомпанії в сучасних умовах розвитку економіки. Здійснено аналітичний аналіз підходів щодо дослідження зовнішнього середовища авіакомпанії при нестабільних ринкових економічних умовах.

In the article the role of strategic analysis is considered in the system of complex diagnostics of enterprise in the modern terms of development of economy. Conducted analytical analysis of approaches in relation to research of external environment of enterprise at unstable market economic conditions.

Постановка проблеми. Актуальність статті обумовлена цілим рядом економічних та геополітичних чинників, які характеризують основні тенденції розвитку економіки України.

Етап стратегічного аналізу інтерпретує стратегічне положення організації за допомогою визначення змін, які виникали в економічному оточенні організації, і виявлення їхнього впливу на організацію та її діяльність, а також, визначення переваг і ресурсів організації залежно від цих змін.

Основною метою стратегічного аналізу діяльності авіакомпанії повинна стати оцінка ключових впливів на нинішнє і майбутнє положення організації та визначення специфічного впливу на стратегічний вибір.

Одним з результатів стратегічного аналізу є визначення загальних цілей і завдань авіакомпанії, які визначають як сферу її діяльності, так і перспективи вибору напрямку діяльності. Вони використовуються для визначення показників стратегічного планування і можуть мати фінансову або нефінансову природу. Фінансові показники численні, виражені в цифрах, зручні для порівняння сильних і слабких сторін різних варіантів стратегічного розвитку, з їхньою допомогою легко здійснювати зовнішній і внутрішній контроль. Однак, необхідно відзначити, що вплив зовнішніх макрофакторів

(політичних, законодавчих і т.п.), не завжди дає можливість провести ціннісний аналіз, у зв'язку зі швидкими змінами в зовнішньому середовищі. У такий спосіб стає неможливим співставити внутрішні можливості авіакомпанії з плановими показниками запланованих періодів.

Аналіз останніх досліджень. В дослідженнях західних науковців управлінню стратегічним аналізом підприємства приділяється значна увага. Він розглядається як один з трьох фундаментальних етапів планування, проводяться серйозні дослідження в сфері ділового навколишнього середовища.

Питанням стратегічного аналізу підприємства на пострадянському просторі присвячено досить мало уваги. В основі досліджень знаходяться вже існуючі теоретичні підходи [1-4], але на жаль досить мало нових, кардинальних напрямків, стратегічно-аналітичних моделей та можливостей проведення стратегічного аналізу в зовнішніх умовах сьогодення.

Метою статті є дослідження умов здійснення стратегічного аналізу у вітчизняних авіакомпаніях, в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища.

Викладення основного матеріалу. Динамізм навколишнього середовища визначається як функція частоти, в якій відбуваються зміни у внутрішніх процесах відповідних елементів, як ступінь розходжень усередині кожної зміни та ступінь нерегулярності в загальній схемі модифікацій, що відбуваються.

Інакше кажучи, якщо ми хочемо спробувати оцінити рівень мінливості в одному з декількох секторів, що змінюються, варто поставити запитання: як часто змінюються відповідні фактори навколишнього оточення; наскільки великі ці зміни і наскільки помітно, що саме дозволяє їх однозначно визначати?

Для навколишнього середовища характерна величезна кількість змінних, що створюють невизначеність у стратегічному плані. У свою чергу, ця невизначеність впливає на виконавців, тому що це функція досвіду, накопиченого в рамках галузі, а також властивостей окремої особистості. Менеджери з більшим досвідом роботи, які вважають, що вони можуть позитивно впливати на події, звичайно працюють дуже добре і в умовах невизначеності. У той же час, менш досвідчені керівники або ті, хто вважає, що вони не можуть вплинути на хід розвитку подій, виявляються не в змозі успішно впоратися з невизначеністю, обумовленою змінами в зовнішнім оточенні.

Інерція мислення більшості фахівців відділів планування і керівників підприємств настільки велика, що зберігаються та реалізуються старі, перевірені

роками підходи, в тій або іншій мірі адаптовані до сучасних умов господарювання. Такий підхід повністю виключає можливість адекватної реакції на будь-які зовнішні зміни.

Професійність здійснення аналізу діяльності авіакомпанії, дозволяє визначити тимчасові основні завдання, які вона має намір виконати в середньостроковому і довгостроковому плані для досягнення поставленої мети. Таке обмеження в тимчасовому періоді припускає, що в процесі реалізації стратегічного плану, підприємству неодноразово прийдеться вносити коригувальні дії, які в кінцевому етапі, кардинально змінять суть і напрямок першопочатково запланованих результатів.

Багато моделей, які сьогодні використовуються авіакомпаніями, не дають точного посилення на цілі та очікування різних груп, зацікавлених в успіху компанії. Точка зору таких груп підтримки буде впливати на те, що вважається прийнятним відносно стратегій, визначених вищим керівництвом. Також важливою буде інформація про склад організації з погляду внутріорганізаційних змін і масштабів діяльності.

Сьогодні будь-яке підприємство існує на тлі складних зовнішніх обставин, що включає безліч вагомих і впливових елементів (політичних, технологічних, соціальних та економічних). Зовнішнє середовище перетерплює значні зміни, що ставить перед організацією найважливіші стратегічні питання. Тому, на думку автора, необхідно провести чіткі розмежування між двома взаємозалежними середовищами.

Зовнішня обстановка повинна бути визначена в точних і ясних межах. Досягти цього можливо лише формулюючи відповідним чином питання, на які необхідно відповісти в процесі дослідження. Однак, відповіді на ці або подібні питання, враховуючи специфіку діяльності фірми, дадуть лише загальне поняття про зовнішній стан.

Зовнішній стан українського ринку може створювати можливості або погрози для авіакомпанії, не залежно від проведених досліджень. Розвиваючи цю думку, хотілося б відзначити висловлення американських дослідників Г. Джонсона та К. Скулза, які відзначали, що зовнішнє середовище з погляду на перспективи стратегічного управління представляє дві основних проблеми: перша - формування аналітично обґрунтованої точки зору на загальний або основний вплив зовнішньої обстановки, друга - складність спроб проаналізувати вплив кожного змінного середовища. Дане висловлення цілісно

підходить до реалії нашої економіки, тому що при стратегічному аналізі необхідно розширити рамки очікуваних результатів, для одержання більш реальних результатів.

При стратегічному аналізі авіакомпанії, передбачається робота в таких сферах, як дослідження та розробка, потреби в капіталі та трудових ресурсах.

Найбільш характерному супутньому стратегічному вибору, на думку автора, відповідають наступні плани.

План потреби в трудових ресурсах. Всі стратегічні плани повинні включати дослідження персоналу організації. Більшість із них дозволяється коригувати, в залежності від конкретної ситуації, що склалася. Кількісно персонал організації може збільшуватися або зменшуватися. Даний процес є циклічним, тому що рівень знань фахівців часто не відповідає потребам організації, або у зв'язку зі слабкою мотивацією праці відбувається недооцінка потенціалу працівника. Щоб з'ясувати оптимальну потребу в кадрах на період реалізації стратегічного плану, необхідно враховувати, планувати і чітко стежити за реалізацією плану всебічної підтримки співробітників авіакомпанії .

План потреби в капіталі. Цей план повинен врахувати загальну потребу в капіталі і переглядатись (при необхідності) щороку, або в кожному підзвітному періоді. План повинен передбачати витрати як в оборотному капіталі, так і в капіталі для заміни або розширенні площ, споруджень, механізмів та устаткування. Необхідно також передбачити грамотне наповнення резервного фонду, що дозволить запобігти незапланованим ризикам з боку навколишнього середовища.

План потреби в дослідженнях і розробках. Цей план повинен визначити проекти досліджень і розробок, період їх реалізації, відповідальних осіб, а також очікувані масштаби результатів. Капіталовкладення в даний напрямок вважають пріоритетними лише невелика кількість організацій. Перш за все, це пов'язано із бажанням керівництва авіакомпанії знизити матеріальні витрати, а по друге, домінують сподівання на швидку реакцію щодо реорганізації послуг, при зміні потреб або смаків споживачів.

Потреба в дослідженнях може бути визначена як діяльність, що забезпечує авіакомпанії деякі конкурентні переваги.

Внутрішнє середовище авіакомпанії визначає ефективне лідирування в області зниження витрат, тоді як зовнішнє навколишнє середовище пов'язане з вимогами до якості послуг та їх стабільності. Звісно, ці компоненти пов'язані

між собою і створюють умови для стабілізації, а в деяких випадках і для зниження цін. Останнє веде до підвищення конкурентних переваг авіакомпанії, отже, в свою чергу, до підвищення ефективності її функціонування.

Виходячи з вищесказаного стає зрозумілим, що фактори зниження виробничих витрат і забезпечення необхідного рівня якості продукції чи послуг визначають сильні та слабкі сторони будь-якого підприємства в сфері виробництва і вимагають поглибленого вивчення.

Методи вивчення та аналізу зовнішнього середовища можна розглядати як певний інформаційний фільтр, через який повинна попередньо пройти інформація про зовнішнє середовище. Якщо цей фільтр відкритий у достатній мірі для охоплення зовнішнього середовища у всьому його різноманітті, отримане авіакомпанією уявлення про нього буде відповідати дійсності. Якщо ж фільтр занадто багато чого відсіває, дані, які одержить авіакомпанія, будуть відтворювати дійсність у перекрученому й надмірно спрощеному вигляді.

Таким чином, для здійснення ефективного процесу моніторингу та аналізу зовнішнього середовища керівництву авіакомпанії необхідно прийняти два основних рішення – що саме відслідковувати і які методи застосовувати. Першочерговим завданням, на думку автора, є визначення потенційно релевантних зовнішніх чинників, які з найбільшою імовірністю здатні впливати на діяльність авіакомпанії в перспективі. Другою передумовою ефективності аналізу зовнішнього середовища є вибір методу вивчення зовнішнього середовища. Помилка може стати причиною стратегічної короткозорості авіакомпанії й привести до відстрочених реакцій на зміни в зовнішньому середовищі, характерному для реактивної поведінки.

Керівник, що приймає рішення, зовсім не повинен та й не може детально вивчати відповідні методи та способи їхнього застосування. Однак він повинен бути обізнаним із цими методами для того, щоб розуміти, яким чином відповідні фільтри обмежують уявлення авіакомпанії про навколишню дійсність.

Вирішення стратегічної проблеми, що представляє собою майбутню подію усередині авіакомпанії або за її межами, здатну істотно вплинути на здатність авіакомпанії досягати своїх цілей, може бути бажаним і відтворювати виниклу в зовнішнім середовищі можливість, яку не можна упустити, або сильну сторону самої авіакомпанії, що вона може використати з вигодою. Ця проблема може бути наслідком зовнішньої небезпеки або проявом слабкої сторони

авіакомпанії, що ставлять під удар її подальший успіх або навіть саме існування.

Нерідко зовнішні небезпеки, що сигналізують про істотні дискретні зміни в зовнішньому середовищі, можуть бути перетворені в можливості за допомогою активного управління.

По мірі наростання швидкості змін стає все складніше розпізнати їх зміст та характер з достатнім ступенем точності, що дозволило б вчасно та повномасштабно відреагувати на них.

Рішення стратегічних проблем дозволяє авіакомпанії вчасно на них реагувати. У авіакомпанії з'являється можливість завчасно дізнаватися про різкі зміни в зовнішньому середовищі та вчасно реагувати на них. Використовуючи всі свої ресурси, вона вживає спеціальні заходи для прискорення вирішення проблеми.

Виявлення стратегічної проблеми завчасно збільшує час можливої реакції на неї. Однак із збільшенням частоти можливих раптових змін ступінь їхньої передбачуваності знижується. Це означає, що до моменту одержання інформації, достатньої для продуманих відповідних мір, виявляється дефіцит часу для їхньої реалізації, що може нанести авіакомпанії збиток або привести до втрати вигідної економічної можливості.

Таким чином, виникає парадокс: очікуючи одержання достатньої інформації для рішучих відповідних мір, авіакомпанія страждає від раптових змін, а одержавши неясну інформацію, вона також не може вжити продуманих заходів з метою вирішення проблеми, що виникла. Для вирішення цього парадоксу необхідно змінити підхід до використання стратегічної інформації. Замість того, щоб очікувати повну інформацію, авіакомпанії, на думку автора, варто визначити, які послідовні кроки можуть бути застосовані при різному розвитку подій, що створюють небезпеки й сприятливі можливості.

У випадку встановлення появи потенційної небезпеки на ранній стадії, коли інформація про можливу небезпеку ще недостатньо визначена, відповідні заходи повинні мати загальний характер і спрямовані на збереження стратегічної гнучкості авіакомпанії. По мірі надходження конкретної інформації, будуть конкретизуватися й відповідні заходи авіакомпанії, кінцевою метою яких стане усунення небезпеки або використання можливостей, що виникли.

Завчасне нарощування запасу гнучкості дозволить усунути небезпеку на ранній стадії та зробити це організовано. Такий підхід можна назвати «поступовим посиленням відповідних заходів» і «реагуванням на слабкі

сигнали».

Інформація, що необхідна для оцінки можливого впливу змін, представляється недостовірною через невизначеність їхнього прояву. Однак, залишаючись невизначеною, ця інформація все-таки може бути у відповідному розумінні змістовною: можливі фінансові наслідки небезпеки, що насувається, повинні бути скрупульозно проаналізовані, а відповідні заходи ретельно збалансовані як за витратами, так і за ступенем ліквідації небезпеки.

Таким чином, реакція авіакомпанії на виникнення стратегічних проблем залежить від аналізу впливу, сили впливу і важливості проблеми, що виникла.

Відправним пунктом у виявленні стратегічних проблем є складання переліку тенденцій змін у зовнішньому середовищі. На думку автора, можна запропонувати наступний перелік тенденцій для будь-якого підприємства, діяльність якого залежить від стану не тільки національного, а й міжнародного оточення. Цей перелік доцільно уточнювати авіакомпанії в процесі вивчення зовнішнього середовища

А

саме:

- інтернаціоналізація суспільних відносин;
- перехід від біполярного до багатопольярного світопорядку;
- центробіжні тенденції в світовій політиці;
- глобалізація економічного розвитку;

- зміна місця і ролі національних держав;
- посилення проблем національної та економічної безпеки держав;
- масштаби і особливості руху капіталів;
- напрямки міграційних процесів;
- технологічні прориви;
- чинник обмеженості стратегічних ресурсів;
- актуалізація екологічних проблем;
- параметри сучасної валютної системи;
- інфляційні процеси;
- формування єдиного інформаційно-телекомунікаційного простору;
- нові тенденції демографічних процесів: скорочення темпів росту і старіння населення індустріально розвинутих країн; темпи росту чисельності населення в країнах, що розвиваються тощо;

- несподіванки стратегічного характеру.

Оцінка впливу потенційних наслідків змін зовнішнього середовища на майбутні результати діяльності авіакомпанії є важливим етапом аналізу стратегічних проблем. Ідеальний підхід полягає в тому, щоб оцінити вплив змін середовища на досягнення цілей авіакомпанії, однак часто необхідної інформації може й не бути або може виявитися неясний метод її оцінки. На практиці замість цього можна визначити наслідки кожної тенденції по бальній шкалі, на підставі експертної оцінки. Таку оцінку дає група експертів, до числа яких входять керівники підприємства та фахівці зі сторони (експерти), що володіють відповідними знаннями та досвідом. Крім самих наслідків необхідно також оцінити ймовірність і час їхньої появи.

Наслідки можуть бути позитивними: сильні й слабкі сторони авіакомпанії або негативними: небезпеки втрат, або й тими й іншими. Конкретні наслідки можуть виявитися одночасно як корисними, що сприяють досягненню деяких цілей, так і шкідливими, що приводять до погіршення результатів у досягненні інших цілей для авіакомпанії.

Оцінку часу відповідної реакції на кожний можливий розвиток подій одержують, порівнюючи ймовірний час впливу події із часом, необхідним авіакомпанії для своєчасної реакції.

При реагуванні на виникнення стратегічної проблеми найбільш ефективною є стратегія зовнішніх дій, яка полягає в прийнятті прямих контрзаходів щодо усунення небезпеки, використанню сприятливих можливостей, підготовці програм і фінансових засобів та реалізації останніх.

Кінцевим результатом може стати усунення небезпеки або використання сприятливої можливості, тобто збільшення потенціалу авіакомпанії з метою наступного зростання прибутку.

Практика свідчить, що на більшості підприємств поінформованість про стан зовнішнього середовища досягається за допомогою економічного прогнозування, прогнозування збуту й аналізу поведінки конкурентів. Однак всі ці міри часто екстраполюються (коли майбутнє прогнозується, виходячи з тенденцій, що існували в минулому) і не можуть дати уяву про спонтанні явища стратегічного характеру.

Розширюючи свою поінформованість, авіакомпанія повинна цілеспрямовано займатися аналізом зовнішнього середовища, тобто здійснювати постійний контроль за його станом, займатися прогнозуванням

технологій та соціально-політичних подій, а також аналізом імовірних проблем і сприятливих можливостей.

Низький рівень поінформованості, почуття небезпеки є саме тими умовами, коли необхідно розробити програму підвищення поінформованості про стан зовнішнього для авіакомпанії середовища. З появою почуття небезпеки також необхідно вжити заходів щодо зміцнення внутрішніх можливостей авіакомпанії, провести аналіз сильних і слабких сторін, а також його фінансового стану.

Стратегія гнучкості авіакомпанії в зовнішньому середовищі полягає в різноманітній економічній діяльності, що, з одного боку, давало б йому можливість брати участь у більшості перспективних альянсів, що з'являються в стратегічній зоні господарювання, а з іншого боку - зводила б до мінімуму негативні впливи катастрофічних подій, які можуть уразити її зону господарювання. Від стратегії безпосередньої реакції стратегія гнучкості відрізняється тим, що її кінцевий результат - підвищення здатності вжиття відповідних заходів, а не істотні зміни в прибутках і темпах росту.

Висновки. Таким чином, можна зробити деякі висновки щодо необхідності подальшого дослідження аналізу зовнішнього оточуючого середовища, особливо розробки можливих ситуаційних підходів та моделей, які надади б можливість сучасним авіакомпаніям використовувати реальні інструменти управління при змінних умовах зовнішнього середовища.

Такий підхід вимагає нової якості організаційних та економічних перетворень, які полягають у підвищенні стандартів реалізації економічних відносин. Саме ефективне використання національних конкурентних переваг, обумовлених наявністю кадрового, технологічного і науково-технічного потенціалів української економіки, повинні стати стержнем утвердження міжнародної конкурентоспроможності як економіки країни, так і її суб'єктів господарювання, в тому числі і авіакомпаній.

Список літератури

1. Агафонов В.А. Анализ стратегий и разработка комплексных программ. - М.: Прогресс, 1998.
2. Гусев Ю. В. Стратегия развития предприятия.- СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1998.

3. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004-2015 роки)/ Авт.кол.: А.С.Гальчинський, В.М.Геєць та ін.- К.: ІВЦ Держкомстату України,2004.-416 с.

Тренев Н.Н. Стратегическое управление. - М.: ПРИОР, 2000.

5. Хорин А.Н., Керимов В.Э. Стратегический анализ. - М.: Изд. Эксмо, 2006. – 288с.

6. Економіка знань: виклики глобалізації та Україна. Під заг. ред. А.П.Гальчинського, С.В.Львовчкіна, В.П.Семиноженка.- 261с.