

Особливості інформаційного забезпечення стратегічного аналізу

Інформаційна база стратегічного аналізу – це постійно-діюча система взаємозв'язків фахівців, обладнання і концептуальних моделей, призначених для збору, класифікації, аналізу та оцінки інформації, необхідної для стратегічного управління підприємством. Важливість цього аспекту у здійсненні стратегічного аналізу зумовлено тим, що обґрунтованість та своєчасність, точність стратегічних рішень залежить від інформації і безпосередньо визначають долю підприємства, впливають на його розвиток та життєздатність одночасно із постійним зростанням ціни помилок.

Джерелом стратегічної інформації є середовище, яке за ступенем зв'язків його елементів із стратегічним управлінням підприємства поділяється на такі складові частини:

- макрооточення;
- безпосереднє оточення;
- внутрішнє середовище.

Існуючі інформаційні системи надають керівникам інформацію, що зорієнтована в основному на характеристику внутрішнього середовища – технологію, організацію виробництва, фінансово-економічні ретроспективні показники тощо. Складовими частинами внутрішнього середовища є дані отримані з різних структурних підрозділів, розрахунки, плани, бюджети і прогнози, аналітичні записки, звіти та стратегічний план (бізнес-план).

При здійсненні стратегічного аналізу ширше використовуються зовнішні і внутрішні джерела інформації, ніж це робиться при традиційному (будь-якому іншому виді) аналізу. Використання зовнішньої інформації це і є особливістю стратегічного аналізу, яка виділяє його з поміж інших його видів, і зумовлено стратегічними інформаційними потребами підприємства.

Стратегічні інформаційні потреби підприємства охоплюють усе, що може вплинути на довгострокову діяльність підприємства, непередбачені випадковості, пов'язані зі змінами у середовищі (в тому числі з форс-мажорними обставинами), інформацію про події, що перебувають за межами безпосередньої діяльності та впливу, але які можуть змінити долю підприємства. Вони залежать від тих стратегічних цілей, які підприємство ставить перед собою.

Оцінка зовнішнього середовища, галузі та конкуренції зумовлює необхідність на основі аналізу та обґрунтованого прогнозування прийняти рішення щодо якнайкращого пристосування до нього, участі (або ні) підприємства в процесах, які зумовлюють особливості функціонування галузі (постачання, збуті, системі фінансування, державного регулювання тощо).

Щодо зовнішніх джерел – то це можуть бути спеціалізовані ділові і фінансові видання (The Wall Street Journal, The New York Times, Business Week, Forbes, Fortune, в Україні – “Фінанси України”, “Діло”, “Галицькі контракти” та ін.), довідники інформаційних агентств (Moody’s, Value Line, United Business Service та ін.), звіти торговельно-промислових асоціацій та державних комітетів і комісій, банків та страхових компаній, аудиторських фірм і соціологічних служб та ін. Однак, слід відмітити, що в Україні на жаль, надання комерційних послуг спеціалізованими інформаційними агентствами налагоджено дуже погано, тому інформація про зовнішнє середовище має фрагментарний, несистемний характер. Відчувається брак інформації про економічні тенденції, науково-технічні досягнення, ринки та конкуренцію на них, споживачів та інші потреби соціально-політичної інформації тощо. Це все призводить до домінування суб’єктивних уявлень про ситуацію на підприємстві та поза ним, що не дає змоги складати обґрунтовані прогнози та прийоми, стратегічні рішення про пристосування до майбутнього та формування самого майбутнього. Щодо зовнішньої інформації, то тут значення має не обсяг, а цільова спрямованість, об’єктивність і можливість своєчасного одержання необхідної інформації.

Коло внутрішніх джерел інформації для стратегічного аналізу досить широке; це реальні і проєктовані фінансові звіти – звіт про прибутки і збитку (фінансові результати та їх використання), баланс та інші звіти, а також бізнес-план, операційний, капітальний і фінансовий бюджети, маркетингові дослідження, протоколи засідань ради директорів, дані бухгалтерського (фінансового і управлінського) обліку тощо.

Система стратегічного аналізу дає необхідний ефект, якщо вона підтримується керівництвом підприємства і забезпечує його інформацією, тісно пов’язаною із системою обліку і планування на підприємстві.

Одним із найважливіших документів, що підлягають аналізу є стратегічний план.

Розробка стратегічного бачення і призначення компанії, вибір мети і стратегії дій у майбутньому є головним завданням при визначенні перспектив розвитку підприємства. Планування коротко і довгострокових цілей, а також тих кроків і дій, що будуть здійснюватися для досягнення кінцевих результатів, - все це і є змістом стратегічного плану.

Підлягають аналізу також аналітичні записки та звіти, що є вихідними документами, які складаються спеціалістами з різних відділів і служб або менеджерами середньої ланки (наприклад, фінансовим менеджером чи головним бухгалтером, з окремих напрямків розробки і реалізації фінансових стратегій).

У звітах підприємства та його підрозділів повинні оцінюватись та кількісно відображатись усі ключові стратегічні показники діяльності підприємства разом з показниками, які характеризують виробничий процес. При складанні звітів, що дозволяють контролювати стратегічний процес, слід дотримуватись таких загальноприйнятих правил:

- інформація і система звітності повинні містити дані не більше, ніж це необхідно для з'ясування надійної картини теперішнього часу. Серед зібраних даних виділяють стратегічно важливі змінні і чинники, які мають істотне значення для розвитку підприємства;
- інформація повинна бути необхідною і достатньою для прийняття своєчасних управлінських рішень;
- статистичні звіти повинні відображати відхилення від планових показників, щоб привернути увагу менеджерів і керівництва до з'ясування причин відхилень від поставлених завдань розвитку підприємства;
- звіти і статистичні дані мають бути своєчасними і надавати можливість оперативно корегувати діяльність підприємства;

Звітна та інша інформація дає виконавцям стратегії можливість оцінити показники і забезпечити умови для впровадження нових розробок та дій, які сприятимуть поліпшенню виконання або конкретизації стратегії.

В умовах зростання автоматизації роботи фінансових і економічних служб підприємств і організацій актуальним є визначення структурної частини інформаційної бази, що містить дані для стратегічного аналізу (внутрішньо і зовнішньо машинні складові). Інформаційне забезпечення може здійснюватись у вигляді баз стратегічних даних, допущень і прогнозів.

База стратегічних даних (БСД) – це стислий опис найсуттєвіших елементів, що належать до середовища підприємства (зовнішнього і внутрішнього) і (БСД) використовується для оцінки поточного становища, застосовується для визначення прояву процесів у майбутньому та для прийняття стратегічних рішень.

У БСД міститься інформація про вплив окремих складових і чинників процесу стратегічного аналізу та управління на формування стратегічних альтернатив, а також інформація, що дозволяє обирати ті або інші рішення з визначених альтернативних варіантів, тобто БСД може трактуватись як підсистема підтримки управлінських рішень.

БСД формується децентралізовано і, переважно не має чітко структурованої форми, організація і техніка формування якої має свої особливості, на яких слід зупинитися детальніше.

БСД формується за допомогою цільових підбором інформації, що надходить з багатьох джерел і є процесом перетворення сукупності даних у стратегічну інформацію на основі їх аналітичної обробки з організацією на конкретне використання в управлінні (менеджменту).

Однак, найбільш повного поєднання функцій стратегічного управління: контролю, координації, обліку та аналізу діяльності підприємства можна досягти у межах розробивши і використовуючи інформаційно-управлінські системи (ІУС) різного типу. Це дає змогу:

- налагоджувати інформацію про минуле і сучасне;

- складати прогнози розвитку подій;
- дати уявлення про реальні справи на підприємстві в конкретний відрізок часу;
- відслідковувати події у зовнішньому середовищі.

У стратегічному управлінні ІУС здебільшого має дворівневу ієрархічну структуру:

I рівень – підсистема стратегічної та прогнозної інформації, яка використовує текстову та кількісну інформацію консультантів, експертів і фірм, що професійно займаються збиранням, обробкою та продажем спеціалізованої інформації.

II рівень – підсистема тактичної та оперативної інформації, що використовує дані аналізу господарської діяльності, а також інформацію отриману із конференцій, ярмарок, виставок.

Стратегічні аналітики у своїй роботі повинні дотримуватись для них вимог (правил) щодо підбору і використання інформації. А саме:

- при використанні зовнішніх джерел пріоритет надається довідникам інформаційних агентств, що періодично надсилаються електронною поштою. В інших випадках найважливіші показники і дані з паперових джерел дублюються у файлах нормативно-довідкової інформації;
- широке застосування часових рядів у стратегічному плануванні передбачає довготермінове зберігання окремих даних у робочих файлах;
- база даних стратегічного аналізу часто доповнюється файлами бази знань, які реалізують складні логіко-аналітичні процедури;
- найбільший ефект децентралізована база даних стратегічного аналізу дає тоді, коли на підприємстві існує інтегрована система фінансово-економічного управління тощо

така система створюється на базі сучасної комп'ютерної техніки і програмного забезпечення. Аналітики можуть використовувати різноманітні програмні засоби для аналізу чи тестування, але вирішальне значення при виборі програми має наявність таких можливостей як прогнозування і варіантний аналіз.

Універсальні математичні і статистичні пакети (Stat Graphics, STATISTIKA, Systat for Windows тощо) містять розвинуте програмне забезпечення економічного прогнозування, практичне застосування яких вимагає значної математичної підготовки.

Одним із програмних продуктів прогнозного призначення є універсальні електронні таблиці типу MS Excel та Lotus 1-2-3, за допомогою яких можна побудувати тренди, рухомі середні, експоненційне згладжування, скористатися засобами кореляційно-регресійного аналізу, логічними функціями тощо.

Інформаційне і технічне забезпечення стратегічного аналізу використовуються для досягнення аналітиками необхідних результатів. Для вирішення управлінських завдань аналітики використовують ряд загальнонаукових, експертних, статистико-математичних

методів і прийомів, процедури застосування яких в стратегічному аналізі ще недостатньо висвітлені у науковій літературі. Слід відмітити, що кожен етап стратегічного аналізу вимагає певних методів і прийомів його здійснення (табл.), які ми будемо розглядати детальніше у наступних параграфах.

Формування інформаційної бази стратегічного аналізу починається зі збирання інформації щодо критичних елементів середовища такими способами:

- скасування середовища, тобто пошук вже сформованої інформації, яка існує у ретроспективі;
- моніторинг середовища, тобто відстеження поточної і нової інформації;
- прогнозування – спроба представити інформацію про майбутній стан середовища.

Для аналізу інформації на підприємстві створюється спеціальна система оцінки зовнішнього середовища, яка передбачає проведення спеціальних спостережень, пов'язаних з особливими подіями, і регулярних спостережень за станом важливих для підприємства зовнішніх чинників. Проведення спостережень може здійснюватися у різний спосіб. Найбільш розповсюдженими серед них є:

- аналіз матеріалів, опублікованих у періодичній пресі, книжках, інших інформаційних виданнях;
- участь у професійних конференціях;
- вивчення думок співробітників підприємства;
- проведення нарад з проблемних питань на підприємстві;
- аналіз досвіду діяльності підприємства.

Вивчення компонентів макрооточення не повинно закінчуватися тільки констатацією того, у якому стані вони знаходилися раніше або знаходяться нині. Потрібно виявити тенденції, характерні для зміни стану окремих важливих факторів і спробувати передбачити тренди розвитку цих факторів, щоб визначити, що загрожує підприємству і які можливості можуть відкритися перед ним у майбутньому.

Отже, прийняття оптимальних стратегічних рішень, ефективне управління має базуватися на системі інформаційного забезпечення.