

Стовба Т.А.,

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та морського права,
Херсонська державна морська академія*

МЕТОДИ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ

В роботі обґрунтовано необхідність використання системи методів бізнес-аналітики для визначення проблем, які виникають внаслідок стратегічних несподіванок. Стратегічні несподіванки висувають нові задачі, що не відповідають минулому досвіду підприємства і вимагають негайного реагування на них. Запропонована система містить форсайт-методи для проектування майбутнього, кістяк Ісікави для визначення кола проблем, що потребують уваги та вирішення, бенчмаркінг, який дозволяє скористатись найкращою практикою, BSC для каскадування цілей підприємства до кожного працівника.

Наша нова реальність відзначається стратегічними несподіванками. В умовах стратегічної невизначеності та турбулентності бізнес-організації мають передбачати можливі перетворення та адекватно і швидко реагувати на них. Для вітчизняних підприємств це вкрай важливо, бо їх успішне функціонування сприятиме відновленню економіки України у воєнний та повоєнний період.

В умовах бурхливої невизначеності щодо можливих подій у майбутньому організаціям важливо мати систему відповідних інструментів та методів, які дозволять передбачати майбутнє, проектувати напрямки інноваційного розвитку, допомагатимуть ефективно діяти у поточному періоді, бути гнучкими, готуючись до перетворень у перспективі.

Тому потрібна система методів бізнес-аналітики для покращання процесу управління підприємствами в умовах стратегічних несподіванок.

Зважаючи на стратегічні несподіванки екстраполяція тенденцій, історичні аналогії, криві зростання та освоєння, сканування зовнішнього оточення тощо не дозволяють спрогнозувати вірогідні у майбутньому мегатренди, використання яких слугуватиме важливою платформою для підготовки успішного майбутнього діючим підприємствам та майбутнім стартапам.

У таких умовах вважаємо за необхідне віддати перевагу форсайт-методам, призначення яких полягає у можливості передбачити розвиток науки, техніки, економіки та суспільства для визначення тих видів діяльності, які ймовірно матимуть значні економічні та соціальні переваги [1].

Так, експерти передбачають, що у найближчі п'ять років будуть перспективними ексабайтова економіка, яка здатна створити ринки об'ємом понад 8 трлн. дол. США, економіка добробуту (понад 7 трлн. дол. США), вуглецево-нейтральна економіка (майже 2,3 трлн. дол. США), циркулярна економіка (4,5 трлн. дол. США), економіка вражень (6,5 трлн. дол. США) [2], ринок озброєнь та військової техніки тощо, що має враховувати Україна забезпечення національної безпеки та розвитку. За експертними оцінками трансформація нового світового порядку супроводжуватиметься зростанням

потреби в акумуляторах і літєвих батареях для автівок і промисловості майже у три рази впродовж п'яти років. До 2040 року потреба в літї збільшиться майже у 40 разів та у 25 разів – у графіті та ін. рідкоземельних природних копалинах [3].

Україна має потужні поклади рідкоземельних металів у стратегічно привабливих для економік світу видах діяльності, які оцінюються у 7,5 трлн. дол. США [3]. Проте має експортувати готову не сировину, а продукцію із значною доданою вартістю та послуги. Так, Україна може запропонувати світові українські дрони, випуск яких налагоджено від час війни, технологію виготовлення паперу з листя дерев, що сприятиме вирішенню екологічних проблем, тренінги для армій різних країн щодо ведення бойових дій та використання різних видів озброєнь і військової техніки, послуги щодо освітньої діяльності, оскільки завдяки гармонізації вітчизняного та європейського освітніх просторів внаслідок реалізації програми трансформації «Освіта 4.0: український світанок» держава прагне перетворитись на провідний освітньо-науковий хаб Європейського Союзу рівня I4E4 тощо [4].

На підставі творчого підходу до визначення мегатрендів підприємствам може стати в пригоді сценарне планування, яке дозволяє моделювати поведінку організації за різних початкових та додаткових умов. Сутність розробки сценаріїв полягає у дослідженні чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на розвиток, та побудові можливих моделей перебігу подій – оптимістичного, поміркованого та песимістичного сценаріїв.

За песимістичним сценарієм посилюватиметься дія негативних чинників, що негативно впливатиме на підприємство та викличе його занепад. Так, мільйони українців були змушені залишити домівки і вдатися до внутрішньої або зовнішньої міграції у пошуках безпеки та можливого місця працевлаштування на невизначений термін. Безумовно це матиме негативні наслідки для відновлення організацій у повоєнний період, оскільки кваліфіковані спеціалісти або знайшли та кордоном прийнятну для себе роботу і безпечні та комфортні умови проживання для власної родини, або працюють не за фахом, потроху втрачаючи компетентності. Цей беззаперечний факт підтверджують такі цифри: у США використовують показник застарівання знань фахівця – період «напіврозпаду» компетентності – зниження вартості hard-skills на 50% через появу нової інформації, тобто за багатьма професіями період напіврозпаду відбувається за 2–5 років [5].

Оптимістичний сценарій передбачає, що у майбутньому матимуть місце якісні зміни завдяки інноваційному розвитку бізнес-організації, які забезпечать значне зростання обсягу продукції та послуг, продуктивності праці тощо. Так, завдяки реалізації програми Освіта 4.0 ринок праці у майбутньому поповниться професіоналами з потрібними hard- та soft-скілами, які будуть рушійною силою будь-якої компанії та ключовим фактором досягнення міцних конкурентних позицій та результативності

організації. На разі пріоритетним завданням є швидке повернення внутрішніх та зовнішніх мігрантів та ефективне використання людського капіталу, який відновлюватиме економіку країни.

Світ у XXI столітті формує нові запити щодо якості і різноманітності компетентностей працівників. Освітній системі потрібно поставити амбітні цілі та перейти від системи освіти для Індустрії 2.0 до Освіти 4.0, що відповідатиме Індустрії 4.0, яка передбачає масову персоналізацію освіти. 85% працівників у світі мають низьку або середню кваліфікацію, що не відповідає запитам цифрової економіки. Тут можуть брати участь викладачі ЗВО в якості агентів змін, створюючи креативний хаб, розробляючи різноманітні актуальні дистанційні курси для тих, хто бажає отримати певні знання, компетентності або навіть професії майбутнього, аби бути затребуваними на ринку праці у цифровому світі.

Сценарій поміркованого розвитку враховує прогнозовані зміни технічних, технологічних, соціальних та економічних факторів, складається з урахуванням правдоподібних припущень.

Справжній шлях подальшого розвитку бізнес-організацій залежатиме від ефективного управління талантами в організації, які передбачатимуть несподіванки, що не мають аналогів, скануватимуть імперативи зовнішнього оточення з метою пошуку нових можливостей та підготовки до них заздалегідь попереджаючи можливі ризиків майбутнього.

Для подолання прогалів між поточним станом та проєктованим майбутнім доцільно використовувати кістяк Каору Ісікави [6], що дозволить визначити проблеми, які необхідно вирішити для підготовки до передбачуваного майбутнього та забезпечення конкурентоспроможності підприємств, а також ймовірні шляхи їх можливого переборення і, таким чином, сприяти відновленню економіки України. Також для подолання встановлених проблем можливо застосовувати бенчмаркінг (англ. Benchmarking) – пошук і впровадження найкращих практик, що мають привести організацію до більш досконалої форми, інструмент для визначення становища компанії порівняно з іншими успішними підприємствами, які не завжди схожими за розмірами та/або сферою діяльності. Об'єктами бенчмаркінгу можуть бути методи, процеси, технології, якісні параметри продукту, показники фінансово-господарської діяльності підприємств (структурних підрозділів) тощо, які забезпечать зниження виробничих витрат та підвищення конкурентоспроможності товару/послуги.

Успіх організації залежить від наявності зв'язку між її поточним становищем та проєктованим майбутнім. Якщо вони не узгоджуються, то мобілізовані ресурси підприємства будуть витрачені даремно. Основна причина неузгодженості полягає у відсутності дієвого механізму доведення стратегічних цілей до співробітників підприємства і зв'язку між майбутнім станом та оперативним плануванням.

Цю невідповідність можна усунути завдяки використанню системи збалансованих показників (Balanced Scorecard (BSC) Роберта Каплана і Девіда Нортон [7, с.194-201].

BSC ґрунтується на комплексному підході до оцінки як матеріальних, так і нематеріальних активів підприємства, ґрунтуючись на чотирьох складових – фінанси, маркетинг, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання персоналу. Тобто BSC містить фінансові показники як одні з основних критеріїв оцінки функціонування організації, але підкреслює важливість індикаторів нефінансового характеру, що моніторять задоволеність покупців і акціонерів, ефективність застосовуваних внутрішніх бізнес-процесів, потенціал співробітників з метою забезпечення довгострокового фінансового успіху компанії.

Розробивши збалансовану систему показників на рівні підприємства варто її каскадувати для окремих проєктів, підрозділів та співробітників, які сприятимуть адаптації організації до стратегічних несподіванок (рис. 1).

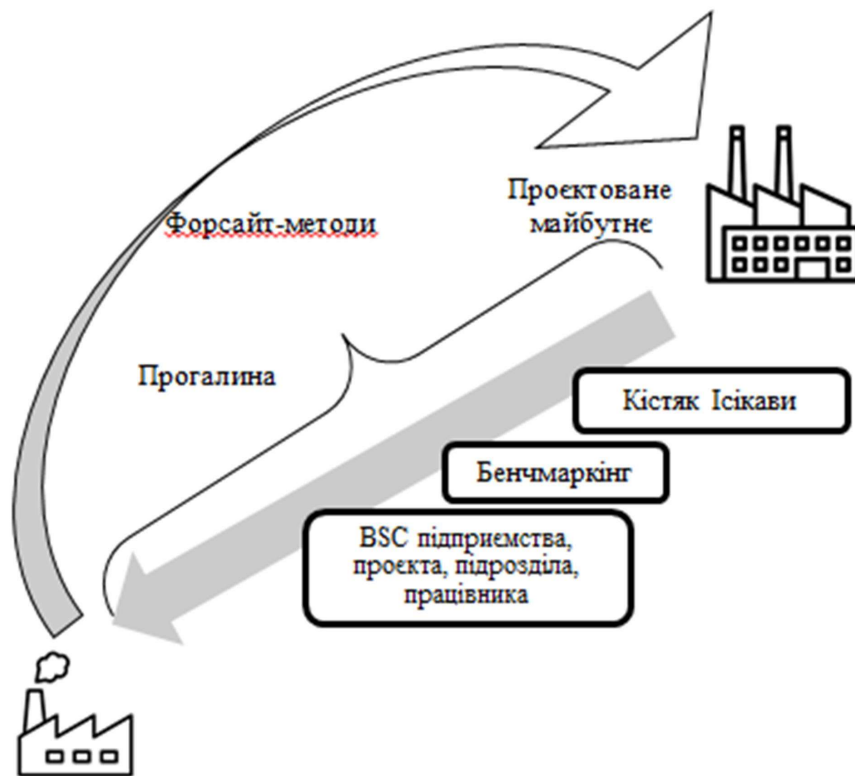


Рисунок 1. Система методів бізнес-аналітики в управлінні підприємствами

Джерело: Складено автором

Для успішної роботи в умовах стратегічних несподіванок, підприємства потребують системи методів бізнес-аналітики, яка забезпечуватиме передбачення необхідних напрямків інноваційного розвитку організацій, що дозволить їм випускати затребувані інноваційні продукти та сприяти відновленню економіки країни.

Сьогодні сучасна людина має постійно освоювати нові рубежі. Ми маємо адаптуватися до безперервних змін. На разі благополуччя – це здатність

адекватно реагувати на нескінченні зміни, відповідати на нові виклики, яке життя постійно нам кидає. І потреба в активності є не просто однією з базових потреб людини, але й основоположною, системоутворюючою, життєстверджуючою.

Список використаних джерел:

1. Решетняк О. І. Форсайт-методи в управлінні науково-технологічним розвитком. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7492> (дата звернення: 16.02.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.67
2. Шість економік майбутнього: де в ООН побачили ринки на \$30 трлн. *Mind* : веб-сайт. URL: <https://mind.ua/publications/20214334-shist-ekonomik-majbutnogo-de-v-oon-pobachili-rinki-na-30-trln> (дата звернення 12.02.2023).
3. Корсунский С. Точка бифуркации: как нам обустроить Украину. *Zn.ua* : веб-сайт. URL: <https://zn.ua/international/tochka-bifurkatsii-kak-nam-obustroit-ukrainu.html> (дата звернення 12.02.2023).
4. Програма великої трансформації «Освіта 4.0: український світанок». URL: <file:///D:/%D0%97%D0%B0%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B7%D0%BA%D0%B8/Osvita-4.0.ukrayinskyu.svitanok-1.pdf> (дата звернення 20.02.2023).
5. Освіта протягом життя: світовий досвід і українська практика. Аналітична записка. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/osvita-protyagom-zhittya-svitoviy-dosvid-i-ukrainska-praktika> (дата звернення 12.09.2021).
6. Ishikawa K. *Guide to Quality Control*. Tokyo, Asian Productivity Organization, 1976.
7. Стовба Т. А. Системне відродження підприємств легкої промисловості на інноваційних засадах: монографія. Херсон : Айлант, 2010. 296 с.

Храпач В.О.

Аспірант

Національний авіаційний університет

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ЯК НЕОБХІДНИЙ ЕЛЕМЕНТ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

В роботі досліджено процес вибору цілей для стратегій, формування стратегій, формування дерева стратегічних можливостей та їх взаємозв'язок з стратегічними орієнтирами як з їх невід'ємною частиною.

Ведення господарської діяльності потребує складання планів короткострокових та довгострокових робіт. Складання довгострокових планів робіт є стратегічним плануванням діяльності. Для формування стратегії, необхідні цілі, які буде реалізовувати сформована стратегія. Формування цілей можливе в порядку суб'єктивного рішення власників підприємства, керівництва, яке базується на бажанні освоїти певний новий ринок чи отримати репутаційні дивіденди від набутого статусу: «Еко»,