

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ

В статье рассмотрены вопросы методологии стратегического анализа внутренней среды, предлагаются подходы, основные задания анализа страховых организаций.

The questions of methodology of strategic analysis of internal environment are considered in the article, is offered approaches, basic tasks of analysis of insurance organizations.

Ключові слова: стратегічний аналіз, внутрішнє середовище, підхід, фактори, ресурси, резерви, страхування.

Значення стратегічного аналізу, яке дозволяє суб'єкту господарювання вижити в конкурентній боротьбі в достроковій перспективі, різко підвищилось за останні десятиріччя. Усі компанії в умовах конкуренції в ситуації, що швидко змінюється, повинні не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, але й відпрацьовувати стратегію довгострокового виживання. Разом з тим, у практиці аналізу та менеджменту вданий час посилюється дискусія щодо ролі та місця різних методик аналізу середовища в процесі управління ринкової діяльності підприємства (організації).

Дослідженням проблем стратегічного аналізу внутрішнього середовища займались багато вітчизняних і зарубіжних вчених та окремі фахівці, а саме: Д. Аакер, В. Баранчєєв, Т. Гайдаєнко, В. Герасимчук, Л. Довгань, В. Єфремов, Н. Куденко, В. Немцов, В. Пастухова, І. Парасій-Вергуненко, К. Радченко, Н. Хаников, К. Фляйшер та ін., але на даний момент у теорії і практиці стратегічного аналізу немає єдиної думки щодо термінів, методичних підходів, задач і змісту аналізу внутрішнього середовища.

Ціль роботи: дослідити існуючі визначення, особливості, підходи, визначити основні задачі стратегічного аналізу внутрішнього середовища.

Перш за все необхідно визначити поняття внутрішнього середовища підприємства (організації). Серед вчених не існує єдиної думки щодо уявлення факторів, параметрів внутрішнього середо-

вища і різні школи виділяють різні аспекти. Так, Т. Гайдаєнко вважає, що внутрішнє середовища підприємства — це саме підприємство, куди відносяться цілі підприємства, організаційні структури, які виділяють характер прийняття рішень, робітники підприємства, частково власники капіталу та ціла низка інших факторів, які знаходяться в самому підприємстві [3, с. 109]. К. Фляйшер [11, с. 331] відмічає, що «внутрішнє середовище організації включає в себе сили, які діють в середині організації, мають особливі значення для управління результативності її роботи» і далі «аспекти внутрішнього середовища організації (виробництво, маркетинг тощо) в сукупності виділяють як проблемні зони, які необхідно посилити, так і основні компетенції, які фірма може вивести та побудувати». К. Редченко [9, с. 36] до аналізу внутрішнього середовища фірми відносить — кадри, організацію управління, виробництво, фінанси, маркетинг, корпоративну культуру тощо. Доцільно відмітити, що внутрішнє середовище великих страхових компаній (а тим паче страхових груп) включає десятки філій і агентств на території України, за кордоном, СТО тощо. Отже, об'єкт дослідження не викликає дискусії, але не визначено предмет дослідження внутрішнього середовища стратегічного аналізу.

Узагальнення цілої низки робіт [2, 3, 6, 7, 9, 11 та ін.] і практики функціонування страхових компаній дозволяє автору виділити особливості внутрішнього аналізу, а саме:

— особливістю факторів впливу внутрішнього середовища є те, що всі вони являється контролюючими, так як саме підприємство визначає їх характеристику;

— особливістю саме стратегічного підходу до внутрішнього аналізу є не просто аналітичне дослідження діяльності підприємства та оцінка його, наприклад, внутрішнього потенціалу, а саме комплексне поєднання внутрішніх можливостей з урахуванням впливу зовнішнього середовища;

— зміст стратегічного аналізу внутрішнього середовища залежить від типів розробляючих (реалізуючих) стратегій (корпоративна, функціональна тощо);

— зміст методики внутрішнього аналізу буде значно розрізнятися і залежно від галузі (наприклад банки, машинобудування, страховий бізнес) як структурою, так і складом показників.

В економічній літературі сформувались різні підходи до внутрішнього аналізу в системі стратегічного управління, які визначають основні напрямки дослідження. Окремі автори вважають, що оцінка внутрішніх можливостей організації складається з по-

зиційного аналізу та власне оцінки внутрішніх можливостей. Основна ціль позиційного аналізу — визначення рівня реалізації діючої стратегії підприємства та її відповідність поточному стану підприємства та оточуючому середовищу. При якісній оцінці позиції підприємства визначають стадії циклічного розвитку підприємства, співвідношення циклу розвитку підприємства з циклом ділової активності економіки в цілому. Для отримання кількісних характеристик економічного стану підприємства проводиться аналіз господарської діяльності, який включає виявлення вузьких місць, пошук резервів, підвищення ефективності господарювання [8, с. 106].

На думку К. Фляйшера, «аналіз внутрішнього середовища можна провести горизонтально або вертикально. Аналіз по горизонтальному методу направлений на сильні та слабкі сторони кожної із важливих функціональних областей фірми та описує стратегію, рухаючи кожну із них. Що стосується вертикального методу, сильні і слабкі сторони виявляються на кожному організаційному рівні, як, наприклад, керівництво вищої ланки, середнього керівництва, керівництво низької ланки та робітники. З іншої сторони, вертикальний аналіз направлений на стратегічні, операційні / управлінські і тактичні рівні прийняття рішень» [11, с. 331]. На нашу думку, визначення тільки сильних і слабких сторін не дозволяє у повній мірі визначити резерви, тенденції і розробити оригінальні рішення.

С. Суханов [10, с. 21] вважає, що внутрішнє середовище компанії аналізується за допомогою аналізу її ресурсів і конкурентних можливостей. У процесі аналізу положення компанії досліджується по п'яти параметрам:

- ефективність діючої стратегії компанії;
- сильні і слабкі сторони компанії, можливості та загрози;
- конкурентоспроможність компанії за цінами та витратами;
- стійкість конкурентної позиції компанії у порівнянні з іншими конкурентами;
- стратегічні проблеми компанії.

У даному випадку необхідно відмітити, що дослідження конкурентоспроможності компанії, стійкості конкурентної позиції компанії не можливо вважати суто внутрішнім аналізом.

Д. Аакер [1, с. 46] включає у внутрішній аналіз наступне:

- аналіз результатів діяльності: прибутковість, обсяг продаж, аналіз акціонерної вартості, задоволення покупців, якість товару, асоціації з торговельною маркою, відносні витрати, нові товари, здібність і результативність робітників, аналіз товарного портфелю;

— детермінанти стратегії: минула і поточна стратегія, стратегічні проблеми, організаційні здібності і обмеження, фінансові ресурси і обмеження, сильні і слабкі сторони.

У цілому погоджуючись з подібним підходом, слід підкреслити, що мова йде про напрями аналізу, які потребують деталізації, прогнозних оцінок.

В. Баранчєєв вважає, що в результаті аналізу внутрішнього середовища виводиться оцінка стратегічного потенціалу в рамках наміченої цілі: наскільки по кількості і якості ресурсів, стану функцій і проектів підприємства відповідає цільовим потребам. Ми проводимо, таким чином, аналіз фактичного і нормативного потенціалів (або порівнюємо себе з головним конкурентом, якщо оцінюємо свої конкурентні переваги). По закінченню аналізу висвітлюється картина сильних та слабких сторін підприємства [2, с. 88]. В [6, с. 19] автори вважають, що внаслідок аналізу внутрішнього середовища діагностується стратегічний потенціал у рамках поставленої мети. Визначають, наскільки система управління, кількість і якість ресурсів, проекти організації відповідають цільовим вимогам. Таким чином, проводиться аналіз фактичного і необхідного потенціалів, визначаються конкурентні переваги.

Слід підкреслити, що іноді потрібно на основі аналізу, у т.ч. внутрішнього, визначити цілі організації (фірми). В даному випадку необхідно також, уточнення понять нормативних потенціалів тощо.

В. Єфремов [4, с. 10], аналізуючи існуючі методики стратегічного аналізу, відмічає розвиток ресурсоорієнтованого стратегічного аналізу і управління, які розвивають ідеї про компетенції і здібності. Класифікація ресурсів проходить по якісному признаку. Виділяють фінансові, фізичні, людські і організаційні ресурси.

В [5, с. 152] на прикладі банківських установ пропонується до внутрішнього середовища організації включати кілька рівнів, кожен з яких містить набір ключових процесів і елементів, стан яких у сукупності визначає потенціал і можливість, якими може скористатися керівництво. Вони пропонують виділяти основні рівні внутрішнього середовища:

— організаційний (внутрішня нормативна база банку; організаційна структура; ієрархія підпорядкування; права і відповідальність; комунікаційні процеси; норми, правила, процедури, контроль);

— кадровий (взаємодія менеджерів і робітників; найм; навчання та розвиток кадрів; оцінки результатів праці та стимулю-

вання; створення та підтримка взаємин між працівниками; організаційна структура);

— фінансовий (підтримка ліквідності; забезпечення прибутковості; структура фінансових потоків; ресурсна й інвестиційна база);

— маркетинговий (продуктова політика; ціноутворення; просування продукту на ринок; вибір ринку збуту і систем розподілу);

— виробничий (виробничі і господарські структури; технології виготовлення продуктів та послуг; обслуговування обладнання та процесів; здійснення досліджень і розробок).

Необхідно відмітити, що мова йде вірніше про функції управління, а не про рівні, які дозволяють у цілому дати оцінку, але потребують деталізації аналізу.

Таким чином, у даний час у вітчизняній та зарубіжній літературі немає єдиної думки про підходи, задачі, зміст стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства, в тому числі страхових компаній.

На основі аналізу існуючої практики стратегічного аналізу, внутрішній аналіз повинен вирішувати наступні основні задачі:

- 1) аналіз і розробка елементів стратегії;
- 2) аналіз перспектив (динаміки) в умовах невизначеності;
- 3) аналіз і оцінка результатів реалізації стратегії;
- 4) аналіз внутрішніх можливостей (ресурсів, резервів) залежно від цілей (задач), а також змін зовнішнього середовища.

Тобто, аналіз виконує (виходячи із сучасної теорії) кілька функцій, а саме:

- 1) оціночно-діагностичну функцію аналізу;
- 2) прогностичну функцію аналізу;
- 3) пошукову функцію аналізу.

З вищенаведеного випливає, чому важко дати єдине визначення внутрішнього аналізу. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства (організації), у загальній формі може бути визначений як процес системного дослідження об'єкта і суб'єкта управління з метою формування (або реалізації) стратегії.

Реалізація задач потребує різних підходів, перш за все, мова йде про інтегрований підхід, який включає:

- 1) системний (взаємозв'язок внутрішнього і зовнішнього середовища, внутрішнє середовище як система);
- 2) функціональний (інваріантні рішення);
- 3) цільовий (проблемно-орієнтований).

Головними завданнями внутрішнього стратегічного аналізу страхових компаній (при розробці стратегії) є:

- аналіз маркетингової діяльності;
- аналіз страхових продуктів;
- аналіз збутової діяльності;
- аналіз перестраховування;
- аналіз рівня андеррайтинга;
- аналіз рівня розгляду та врегулювання збитків;
- аналіз інвестиційної діяльності;
- аналіз інноваційної діяльності;
- аналіз ризиків;
- аналіз фінансових результатів;
- аналіз фінансового стану;
- аналіз фінансової стійкості;
- аналіз рівня менеджменту;
- аналіз трудових ресурсів;
- аналіз стратегії.

Отже, необхідно надалі досліджувати проблеми стратегічного аналізу внутрішнього середовища як у цілому, так і по окремим секторам економіки. Запропоновані підходи, завдання, напрями стратегічного аналізу дозволяють системно підійти до вирішення завдань у формуванні стратегії страхових компаній.

Література

1. *Аакер Д. А.* Стратегическое рыночное управление : пер. с англ. — Спб.: Питер, 2002. — 544 с.
2. *Баранчев В.* Стратегический анализ: технология, инструменты, организация // Проблемы теории и практики управления. — 1998. — № 5. — С. 85—90.
3. *Гайдаенко Т. А.* Проблемы применения методики анализа маркетинговой среды предприятия // Вестн. МГУ. Серия 6. Экономика. — 2003. — № 5. — С. 108—127.
4. *Ефремов В. С., Ханьков И. А.* Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа // Менеджмент в России и за рубежом. — 2002. — № 2. — С. 8—15.
5. *Козьменко С. М., Шпиг Ф. І., Волошко І. В.* Стратегічний менеджмент банку : навч. посіб. — Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. — 734 с.
6. *Немцов В. Д., Довгань Л. Є.* Стратегічний менеджмент : навч. посіб. — К.: ТОВ «УВПК ЕксОб», 2002. — 560 с.
7. *Парасій-Вергуненко І. М.* Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика: Монографія. — К.: КНЕУ, 2007. — 360 с.

8. *Прокончук Л. О.* Стратегический менеджмент : учебник для вузов. — Спб.: Изд-во Михайлова В.А., 2004. — 511 с.

9. *Редченко К. І.* Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посібник. — вид. 2-ге, допов. — Львів: Новий світ — 2000, 2003. — 272 с.

10. *Суханов С.* Стратегический анализ внешней и внутренней среды компании // PR-менеджер. — 2004. — № 9. — С. 19—25.

11. *Фляйшер К.* Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе : пер. с англ. / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. — М.: Бином. Лаборатория знаний, 2005. — 541 с.

Стаття надійшла до редакції 10.01.2008 р.

УДК 657.471

Т. В. Головка,

канд. екон. наук,

професор кафедри обліку підприємницької діяльності,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОБЛІКУ ЗМЕНШЕННЯ КОРИСНОСТІ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ

В статье раскрыты наиболее важные вопросы оценки снижения полезности необоротных активов. Рассмотрена методика определения справедливой стоимости. Проанализированы факторы, влияющие на восстановление полезности необоротных активов.

The most important questions of estimation of decline of utility of inconvertible assets are exposed in the article. The method of determination of fair value is considered. Factors influencing on renewal of utility of inconvertible assets are analysed.

Ключові слова: корисність активу, зменшення корисності, справедлива вартість, методи оцінки, відновлення корисності.

Сучасна система бухгалтерського обліку в Україні ґрунтується на міжнародних стандартах фінансової звітності, а подальший її розвиток передбачено Стратегією застосування Міжнародних стандартів фінансової звітності. Це створює відповідні умови для формування достовірної фінансової звітності та підвищення інвестиційної привабливості підприємств України [1].

Згідно діючої міжнародної практики МСБО 36 «Зменшення корисності активів» [2] і однойменний національний стандарт бухгалтерського обліку 28» Зменшення корисності активів» [3] передбачають, що на дату річного балансу підприємство повинне оцінювати ознаки можливого зменшення корисності необоротних матеріальних активів.