

невнимание к этим вопросам или неправильное их решение не дает эффекта от слияния и может даже привести к развалу бизнеса.

В настоящее время известны следующие подходы к изменению организационных структур: хаотичная реорганизация; производственный; формационный; поведенческий; эволюционный; перепроектирования; синтезированный.

Данное исследование призвано пополнить эволюционную теорию предприятий. Однако могут возникнуть противоречия между теоретическими предпосылками и реальной практикой. Часть из этих противоречий удалось устранить при работе на конкретном объекте. Далее речь должна идти о новой модели реформирования, и здесь придется столкнуться с множеством трудностей (идентификация хозяйственных субъектов, их классификация, инвариантность).

Литература

1. Гохан П.А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес, 2004. – 741с.
2. Захарченко В.И., Корсикова Н.Н. Трансформация машиностроительного предприятия путем его реструктуризации // Вестник машиностроения (г. Москва). – 2003. - №8. – С. 79-82.
3. Кузнецов В.М., Колобова Е.А., Сендреев А.Д. Реструктуризация предприятия и аутсорсинг / Под ред. В.Ф. Комарова и Л.А. Сергеевой. – Новосибирск: НПП «Арт-Авеню». – 2005. – 112с.
4. Мазур Р.Р., Шапиро В.Д. и др. Управление проектами. Справ. пособ. – М.: Высшая школа. – 2001. – 875 с.

УДК 658.012.12

Я.А. Полякова

МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ КОМПЛЕКСНОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ДИНАМИЧНОЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Современные условия осуществления экономической деятельности характеризуются комплексностью и сложностью влияния факторов внешней среды на развитие субъектов хозяйственной деятельности. Поэтапное укрупнение хозяйственных субъектов, олигополизация рынков и интернационализация экономической деятельности предопределяют новые правила ведения конкурентной борьбы, что требует изменения принципов стратегического управления и разработки нового методического инструментария.

Целью данной статьи является разработка комплексного методического подхода к проведению стратегического анализа деятельности предприятия в условиях стремительной динамики факторов внешней среды.

Для решения поставленной задачи проведено исследование современной управленческой практики в сфере стратегической деятельности предприятий, которое позволило констатировать преимущественное использование SWOT – анализа. В единой системе измерения одновременно сравниваются количественные и качественные значения показателей различной степени детализации, что не может быть достигнуто путем обособленного использования иных видов экономического анализа (маркетингового, финансового, бухгалтерского). Выявлению основных критериев оценки результатов SWOT-анализа и особенностей его проведения посвящено множество работ отечественных и западных специалистов в области стратегического управления. Особого внимания заслуживают исследования Г. Минцберга, в которых рассмотрен классический подход к проведению SWOT – анализа, предложенный школой дизайна [1, с. 27-32], В. Соловьева - по исследованию особенностей данного анализа в социально-экономических организациях [4, с. 38-53], В. Немцова, в работах которого выделены группы показателей для проведения стратегического анализа [2, с. 140-169], Н. Ольве, где предложен подход сбалансированной системы показателей [3, с. 31-38].

Однако классические приемы проведения SWOT-анализа оперируют системными данными и не могут быть использованы обособленно от иных методов оценки деятельности предприятия. В современных условиях необходимо использовать широкий инструментарий аналитических приемов для выбора стратегической альтернативы адекватной внешним условиям и внутренним резервам предприятия, обеспечивающей его долгосрочное конкурентное преимущество на рынке.

Разработанная нами методика проведения комплексного стратегического анализа состоит из пяти последовательных этапов, реализация которых приводит к обоснованному выбору стратегии развития предприятия на основе объективных данных, являющихся входными параметрами этого анализа (рис.1).

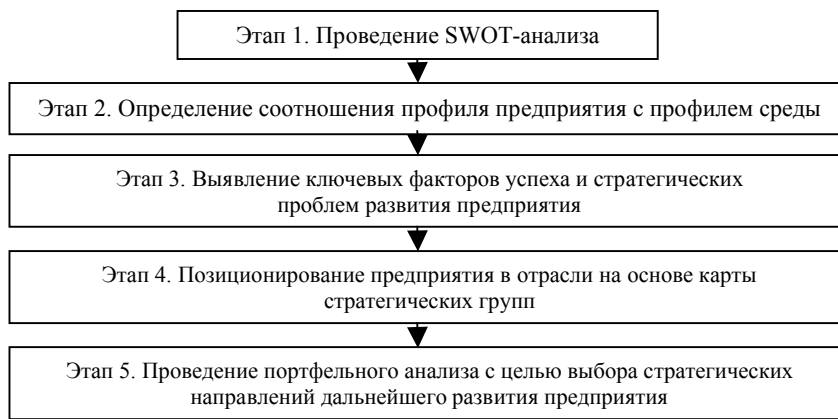


Рис. 1. Методика проведения комплексного стратегического анализа деятельности предприятия

На первом этапе комплексного стратегического анализа проводится заполнение контрольной карты анализа сильных и слабых сторон предприятия, угроз и возможностей внешнего окружения. В качестве основных элементов данной карты служат показатели, анализируемые руководством в процессе диагностики внешней и внутренней среды деятельности предприятия. Заполнение данной карты осуществляется с помощью заданной шкалы оценки от 1 до 10, удельный вес по всем составляющим карты должен составлять 1,0. В результате расчетов интегральных показателей, можно охарактеризовать эффективность каждого из элементов внутренней среды деятельности предприятия и оценить непосредственную важность оказываемого влияния на деятельность предприятия.

Второй этап комплексного стратегического анализа предполагает построение конкурентного профиля предприятия с целью его позиционирования в отрасли и выявления сильных и слабых сторон. Построение конкурентного профиля осуществляется на основе интегральных показателей, полученных в результате расчета контрольной карты SWOT – анализа. Иными словами, профиль предприятия – это совокупность структурных элементов предприятия, позволяющих эффективно осуществлять его деятельность в условиях изменчивой внешней среды. Таким образом, общая величина интегрального показателя по каждой группе факторов или фактору отдельно позволит оценить его силу и характер влияния.

В практике стратегического менеджмента построение профиля предприятия может преследовать несколько целей:

1. Сравнение базисного профиля предприятия с измененным профилем в результате реализации стратегических альтернатив и устранения проблем дальнейшего развития предприятия с целью оценки эффективности вышеуказанных действий.
2. Сравнение профиля предприятия с профилем ближайших конкурентов или среднеотраслевым профилем с целью позиционирования измененного предприятия в конкурентном окружении.
3. Сравнение профиля предприятия с профилями предприятий иных отраслей для анализа целесообразности диверсификационных усилий.

Конкурентный профиль исследуемых предприятий представлен на рис. 2.

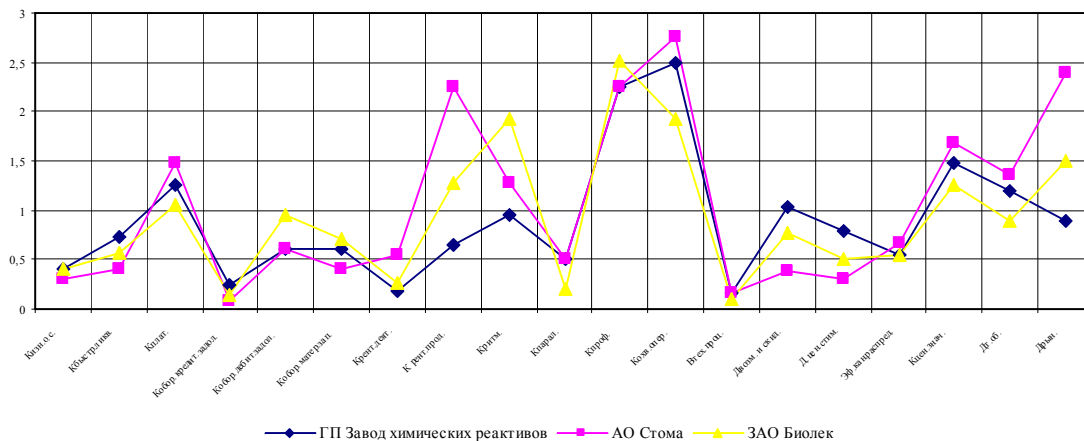


Рис. 2. Конкурентный профиль некоторых предприятий фармацевтической отрасли Украины

Где, $K_{изн.ос.}$ – коэффициент износа основных средств; $K_{быстр.ликв.}$ – коэффициент быстрой ликвидности; $K_{плат.}$ – коэффициент платежеспособности; $K_{обор.-кред.задол.}$ – коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности; $K_{обор.-дебит.задол.}$ – коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности; $K_{обор.-матер.зап.}$ – коэффициент оборачиваемости материальных запасов; $K_{рент.деят.}$ – коэффициент рентабельности деятельности; $K_{рент.прод.}$ – коэффициент рентабельности продукции; $K_{ритм.}$ – коэффициент ритмичности; $K_{парал.}$ – коэффициент параллельности; $K_{проф.}$ – коэффициент профильности; $K_{охв.опер.}$ – коэффициент охвата операций стандартизированными технологическими процессами; $V_{тех.проц.}$ – средний возраст технологических процессов; $D_{воз.и скид.}$ – доля возмещений и скидок; $D_{цен.стим.}$ – длительность ценового стимулирования; $Эф_{-кан.распр.}$ – эффективность каналов распределения; $K_{цен.знач.}$ – коэффициент соответствия ценностной значимости; $D_{т.об.}$ – дополнительный товароборот за счет продвижения продукции; $D_{рын.}$ – доля предприятия на рынке.

На основе данных конкурентного профиля осуществляется третий этап комплексного стратегического анализа, который позволяет определить ключевые факторы успеха и проблемы развития предприятия. Следует отметить, что ключевыми факторами успеха являются те конкурентные преимущества предприятия, которые в наибольшей степени обеспечивают конкурентоспособность и прибыльность предприятия, способствуют четкому позиционированию предприятия на рынке и являются основными составляющими его стратегии. Поэтому для каждого предприятия в определенный момент времени может существовать не более трех ключевых факторов успеха в одной отрасли. По мнению Р. Гранта, ключевые факторы успеха предприятия должны соответствовать двум принципам: способности предприятия соответствовать системе ценностей потребителей и удовлетворять их растущие потребности, а также обеспечивать конкурентные преимущества предприятия на рынке [5, с. 151-154].

Помимо ключевых факторов успеха на этом этапе выявляются и проблемы стратегического развития предприятия, которые отражают слабые стороны предприятия. С целью эффективного устранения стратегических проблем их целесообразно ранжировать по трем основным группам:

1. Первоочередная важность (самый низкий интегральный показатель в конкурентном профиле), которые оказывают наиболее неблагоприятное воздействие на деятельность предприятия и требуют немедленного вмешательства.
2. Второстепенной важности (невысокий интегральный показатель с тенденцией к уменьшению). Оказывают не очень сильное воздействие на предприятие, но требуют устранения в ближайшей перспективе.
3. Текущей важности (невысокий интегральный показатель). Оказывают наименьшее влияние на деятельность предприятия и могут быть устранены по принципу наличия свободных резервов и денежных средств.

Все выявленные проблемы развития предприятия группируются в таблицу, где они ранжируются не только по перечисленным выше группам, но и внутри них и определяются возможные варианты их решения. Исходя из аналитических данных, ключевым фактором успеха для ГП «Завод химических реактивов» является политика продвижения, предполагающая эффективные каналы продвижения, незначительную долю возмещений и скидок, короткий период ценового стимулирования. Проблемами развития данного предприятия являются: возраст технологических процессов, рентабельность деятельности. АО «Стома» характеризуется более уверенным положением в отрасли. Ключевыми факторами успеха данного предприятия являются: высокая стандартизация операций, относительно высокая доля на рынке, рентабельность продукции. Проблемными аспектами деятельности АО «Стома» служат: высокая кредиторская задолженность, устаревание технологических процессов и основных средств. В деятельности ЗАО «Биолек» к ключевым факторам успеха относятся: высокая ритмичность производства, эффективная работа с поставщиками. Проблемными сферами деятельности можно определить неэффективную организацию производственного процесса, который связан с низким коэффициентом параллельности и также значительный возраст технологических процессов. Выявленные на данном этапе ключевые факторы успеха и проблемы развития предприятий фармацевтической отрасли являются исходной позицией для проведения последующего этапа комплексного стратегического анализа.

Для четвертого этапа комплексного стратегического анализа свойственно позиционирование предприятия в отрасли на основе карты стратегических групп. Этот способ стратегической оценки деятельности позволяет не только провести анализ отрасли в целом, но и оценить положение предприятия в ней, выявить дальнейшие стратегические альтернативы развития.

Разработка карты стратегических групп проводится путем реализации нескольких этапов:

1. Выбираются наиболее существенные характеристики дальнейшего развития предприятия в сфере выявленных на предыдущих этапах конкурентных преимуществ и проблем развития предприятия.
2. Группируется карта с двумя переменными по осям с учетом корреляции. В случае корреляции стратегические группы будут расположены по диагонали и не смогут быть использованы в конкурентном анализе, поэтому необходимо выбрать не коррелирующие между собой показатели.
3. Оцениваются выбранные характеристики по каждому оператору рынка и соответственно размещаются на карте. Позиционирование проводится соответственно количественных оценок выбранных показателей, размер оператора – соответственно его доли рынка.
4. Объединяются предприятия, попавшие в одну стратегическую группу. В случае наличия информации о ближайших тенденциях развития указанной группы или отдельных операторов рынка, отмечаются направления этих тенденций стрелками.
5. Формируется масштаб стратегической группы по карте пропорционально долям этой группы на рынке.

В соответствии с позиционированием предприятий по выбранным критериям единственной адекватной стратегией развития для ГП «Завод химических реактивов» является дальнейшее увеличение эффективности каналов распределения и инвестирования денежных средств в технологию с целью передвижения в верхний квадрант матрицы и создания входных барьеров для других, более крупных участников рынка. Для АО «Стома» в сложившейся ситуации целесообразным будет концентрация на улучшении эффективности работы существующих каналов распределения и создание новых. Следуя данной стратегии, предприятие сможет быстрее других операторов рынка достичь верхнего квадранта матрицы и вытеснить ГП «Завод химических реактивов» с фармацевтического рынка, поскольку данная характеристика является единственным ключевым фактором успеха этого предприятия на рынке. Для ЗАО «Биолек» также следует концентрировать свои усилия на системе продвижения с целью избежания прямой конкурентной борьбы с АО «Стома» и перемещения в свободную нишу рынка.

Карта стратегических групп по исследуемым предприятиям представлена на рис. 3. Для полноты оценки конкурентной ситуации на рынке и выработки окончательной стратегии необходимо использовать несколько карт стратегических групп, на основе которых возможно выбрать перспективные стратегические направления его развития с учетом действий конкурентов.

Пятый этап комплексного стратегического анализа позволяет определить перспективные стратегические бизнес - единицы предприятия, на основе которых будут осуществляться предложенные на предыдущем этапе стратегические изменения. Для этих целей используется портфельный анализ, проведение которого предполагает использование обобщенных по всем блокам анализа интегральных оценок привлекательности внешней среды и позиции предприятия в отрасли с учетом динамики.

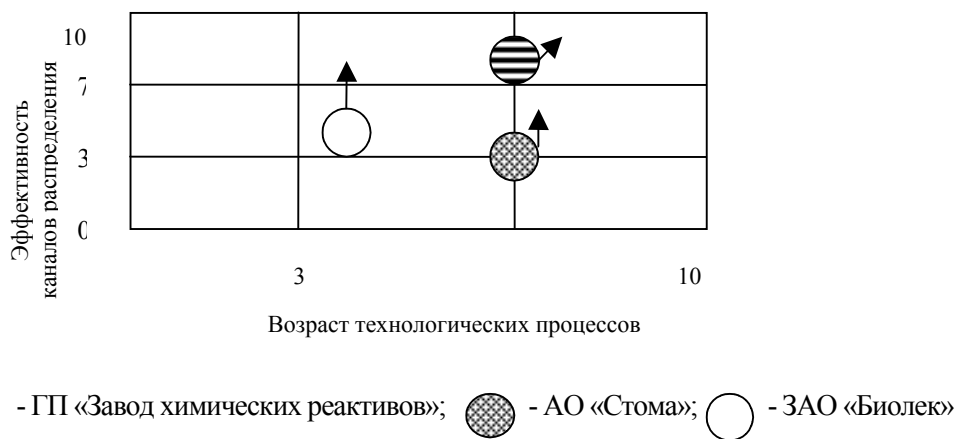


Рис. 3. Карта стратегических групп операторов фармацевтического рынка по выбранным критериям

На основе классических представлений о структуре матрицы портфельного анализа вышеуказанные характеристики располагаются соответственно по осям x и y. В полученной девятиклеточной матрице располагаются стратегические бизнес единицы предприятия. Для реализации выбранных на предыдущих этапах стратегических альтернатив выбираются те стратегические бизнес - единицы, которые попадают в область приоритетного развития.

Портфельный анализ основных направлений деятельности ГП «Завод химических реактивов», за счет которых возможна реализация выбранных стратегий, представлен на рис.4.

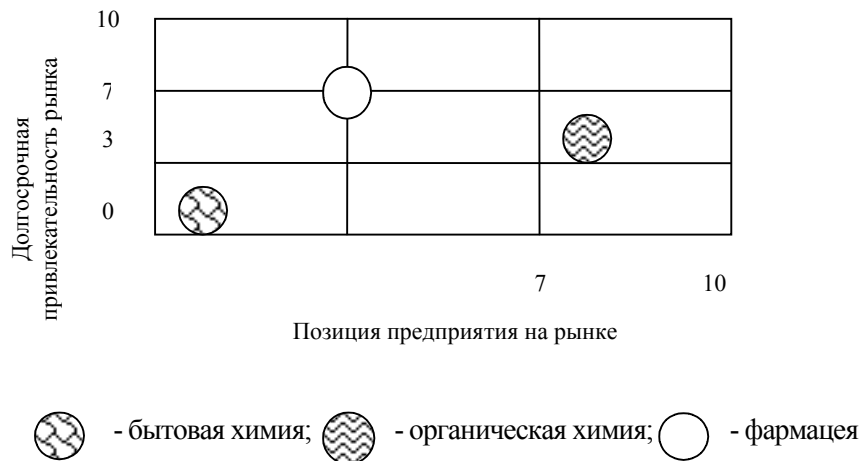


Рис. 4. Портфельный анализ основных направлений деятельности ГП «Завод химических реактивов»

В соответствии с классическими подходами к формированию матриц портфельного анализа, перспективной деятельностью для дальнейшего развития является органическая химия, которая и будет обеспечивать приток инвестиционных средств для реализации иных направлений деятельности предприятия. Развитие фармацевтической сферы деятельности указывает на умеренную инвестиционную привлекательность в общем портфеле предприятия. Стратегическую бизнес - единицу бытовая химия следует выводить из портфеля предприятия, поскольку ее положение характеризуется низкой привлекательностью развития рынка и незначительной долей.

Таким образом, в данной статье усовершенствована методика проведения стратегического анализа за счет системного подхода к использованию методического инструментария, получили дальнейшее развитие методы проведения портфельного анализа стратегических бизнес - единиц предприятия и построения карт стратегических групп. Это позволяет выбрать перспективные направления деятельности предприятия с учетом стратегических решений конкурентов и сбалансировать оптимальный набор стратегических бизнес - единиц для обеспечения долгосрочного конкурентного преимущества предприятия.

Литература

1. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб.- «Питер», 2000. – 336 с.
2. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент.- К.: ТОВ УВПК, 2001. – 559с.
3. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. – К.: – КНЕУ, 2001. – 232 с.
4. Соловьев В.С. Теория стратегического управления социально-организованными системами. – Новосибирск: СибАГС, 2000. – 498 с.
5. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. – М: Банки и биржи. – ЮНИТИ, 1998г. – 576 с.

УДК 001: 373. 61

Т.С. Корольова

НАУКОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

В процесі становлення в Україні нових економічних відносин, розвитку підприємницької діяльності та утворення класу підприємців особливої актуальності набуває проблема формування і ефективного використання наукового потенціалу країни. Важливими характеристиками наукового потенціалу, як сукупності матеріально-технічних, кадрових та інформаційних ресурсів, поєднаних певними організаційними принципами та структурою управління, є його склад, рівень, обсяг накопичених ресурсів та обсяг матеріальних і соціальних благ та послуг, яких можна досягти у перспективі при оптимальному використанні цих ресурсів.