

УДК 658.5.012

И.Н. Кислова, магистр, Одес. нац. политехн. ун-т

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗОН ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

I.M. Kislova. Формування стратегічних зон господарювання підприємства. Описано відомі етапи формування стратегічних зон господарювання підприємства, запропоновано нові етапи. Виділено основні методологічні підходи для збору та аналізу результатів на кожному з приведених етапів.

I.N. Kislova. Формирование стратегических зон хозяйствования предприятия. Описаны известные этапы выделения стратегических зон хозяйствования предприятия, предложены новые этапы. Выделены основные методологические подходы для получения и анализа результатов на каждом из приведенных этапов.

I.N. Kislova. Forming of strategic business units of enterprise. The well-known stages of segregating strategic business units in enterprise's activity are described, and new stages elaborated by are proposed. The basic methodological approaches for collection and analysis of results in every previously mentioned stage are singled out.

Ускорение процессов глобализации и конвергенции во всем мире, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции, появление новых, зачастую совершенно неожиданных возможностей для осуществления бизнеса, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, а также ряд других факторов привели к резкому возрастанию значения формирования стратегических зон хозяйствования (СЗХ) предприятия с целью диверсификации его деятельности и построения в будущем единой стратегии его развития.

Подходы к формированию СЗХ предприятия раскрыты по-разному, но все содержат три основных этапа [1...3]:

- анализ макроокружения предприятия;
- анализ микроокружения предприятия;
- анализ внутренней среды предприятия.

Этапы важны и необходимы при формировании СЗХ предприятия, т. к. помогают оценить состояние его внешней среды и выделить основные стратегически важные внутренние ресурсы. Но известные рекомендации по формированию СЗХ в основном отражают лишь теоретическую описательную сторону рассматриваемой проблемы. Несмотря на достаточно подробное описание механизма формирования СЗХ, лишь поверхностно отображены применяемые методы для сбора, анализа и обработки информации, не показана возможность их практического применения. Зачастую предложено лишь несколько применяемых на каждом этапе формирования СЗХ методов, без учета возможности их комплексного использования для достижения более реального анализа положения предприятия на рынке.

В связи с актуальностью проблемы построения действенного механизма формирования СЗХ с целью дальнейшей его адаптации к реальной деятельности предприятия предлагается показать возможность комплексного применения разных методов сбора и анализа информации на указанных трех этапах, а также ввести новые этапы:

- предварительный отбор СЗХ предприятия с учетом экспертных прогнозов;
- балансировка перечня СЗХ предприятия с учетом перспективности и затратности;
- балансировка перечня СЗХ предприятия с учетом синергетических связей его ресурсов.

Для достижения целей на каждом этапе можно использовать различные качественные и количественные методы оценки [4]. Многое в выборе метода оценки зависит от сферы деятельности анализируемого предприятия.

Основные цели анализа макроокружения предприятия:

- выделение наиболее успешных и наиболее проблемных СЗХ в мире, характерных для предприятий анализируемой отрасли;
- выявление предпосылок и динамики развития разных видов деятельности крупных мировых участников рынка анализируемой отрасли;
- изучение влияния программ мировых организаций, направленных на развитие предприятий анализируемой отрасли;
- формирование представления о состоянии в Украине факторов макроокружения предприятия анализируемой отрасли, которые могут в значительной степени повлиять на его развитие на отечественном рынке.

Анализ макроокружения предприятия в сфере его деятельности включает:

- анализ деятельности крупных мировых участников рынка; структуры их доходов по видам деятельности; динамики общего развития отрасли в мире; изучение предпосылок для успешного развития предприятия анализируемой отрасли;
- анализ деятельности организаций, способствующих развитию предприятий анализируемой отрасли в мире, в т.ч. в Украине;
- анализ влияния политических факторов, экономики, социокультурных тенденций и технологических инноваций в Украине с использованием метода PEST-анализа (по начальным буквам английских слов political (политический), economic (экономический), social (социальный), technological (технологический)) [5]. Для обобщения результатов наиболее часто используют различные экспертные оценки, которые с учетом уровня их влияния и значимости показывают реальную картину макроокружения предприятия.

Для обработки полученных данных целесообразно применить метод составления профиля внешней среды, с помощью которого можно оценить относительную значимость для предприятий отдельных факторов внешней среды и сделать соответствующие выводы по угрозам и возможностям для дальнейшей их деятельности [1].

Основные *цели анализа микроокружения предприятия*, к которому относятся покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы:

- определение профиля потребителей на каждой из СЗХ, детальное выделение их потребностей;
- выделение сильных и слабых сторон предприятий-конкурентов для использования их в деятельности анализируемого предприятия;
- оценка основных факторов конкурентной силы предприятий-поставщиков для возможного сотрудничества в будущем при реализации стратегии развития предприятия;
- выявление для каждой СЗХ сильных и слабых сторон рынка рабочей силы, определение основных факторов мотивации, характерных для современных кадровых ресурсов.

Анализ микроокружения предприятия включает:

- анализ потребителей, выявление их потребностей в каждой из частично освоенных предприятием СЗХ, а также в СЗХ, определенных как успешные на предыдущем этапе для предприятий анализируемой отрасли, чаще всего проводится наиболее распространенным в практической деятельности предприятий методом сегментирования; для каждой СЗХ выбор критериев сегментирования потребителей производится индивидуально; можно также использовать наблюдение за поведением потребителя, опрос, интервьюирование, панельное обследование [4]; выбор метода должен производиться индивидуально для предприятий разных сфер деятельности; при анализе потребителей важно учитывать, что плательщик, покупатель и потребитель необязательно одно и то же лицо;
- анализ деятельности предприятий-конкурентов проводится различными методами, наиболее признанными из которых являются метод SWOT (по начальным буквам английских слов strengths — сильные стороны, weaknesses — слабые стороны, opportunities — возможности, threats — угрозы) [2] и определение конкурентного статуса предприятия с использованием анализа факторов конкурентного успеха и расчета показателя конкурентоспособности [3]; проводится в освоенных предприятием СЗХ и в выделенных на этапе анализа макроокружения;

— анализ деятельности предприятий-поставщиков производится в каждой из частично освоенных предприятием СЗХ, а также в СЗХ, которые были определены как успешные на этапе анализа макроокружения, с использованием метода экспертных оценок факторов конкурентной силы и уровня значимости каждого из факторов [1].

— анализ рынка рабочей силы направлен на выявление его потенциальных возможностей обеспечения предприятия необходимыми кадрами как с точки зрения наличия кадров необходимой специальности, квалификации, уровня образования, возраста, пола и т.п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы, что имеет особое значение для предприятий государственной формы собственности из-за отсутствия высоких заработных плат [1].

Основные цели анализа внутренней среды предприятия:

— выделение сильных и слабых сторон, угроз и возможностей предприятия в целом, а также на каждой освоенной предприятием СЗХ методом SWOT;

— определение существующей стратегии и приоритетов развития предприятия;

— выявление наиболее перспективных СЗХ предприятия для более детального анализа, а также бесперспективных направлений развития для принятия решения об их ликвидации или передаче на аутсорсинг.

Анализ внутренней среды предприятия включает:

— анализ его организационной структуры, формы собственности, уровня взаимодействия подразделений, системы принятия решений;

— анализ существующих направлений его деятельности, структуры доходов по каждому из них, динамики развития и ассортиментной политики с использованием определения жизненных циклов продукции, матрицы Бостонской консультационной группы [4], расчет основных экономических показателей деятельности предприятия;

— описание и экспертная оценка существующих ресурсов предприятия и источников финансирования;

— анализ качества предоставления товаров и услуг с использованием наблюдения за поведением обслуживающего персонала и современной методики оценки качества обслуживания “Тайный покупатель” [7];

— анализ организационной культуры, кадровой политики и мотивационной программы методом сбора и оценки информации из различных публикаций, в которых предприятие представляет себя и своих сотрудников [1]; для определения фактической кадровой ситуации внутри предприятия и формирования действенной мотивационной программы его сотрудников необходимо проводить их систематический опрос и анкетирование;

— анализ маркетинговой деятельности предприятия.

Основные цели предварительного отбора СЗХ предприятия с учетом экспертных прогнозов:

— обобщение полученных на предыдущих этапах результатов;

— индивидуальная оценка целесообразности и приоритетности дальнейшего развития каждой из выделенных СЗХ;

— формирование двух групп СЗХ: уже частично освоенных предприятием и новых, на которые планируется выйти впервые.

Этап включает:

— выделение на основании анализа макроокружения предприятия СЗХ, успешных для ведущих мировых участников рынка анализируемой отрасли, выявление необходимых факторов макроокружения для успешного развития в Украине анализируемого предприятия на выделенных СЗХ; предварительный экспертный прогноз результатов деятельности анализируемого предприятия на них;

— выявление на основании анализа микроокружения предприятия СЗХ, максимально соответствующих потребностям потребителей, а также успешных для предприятий-конкурентов; предварительный экспертный прогноз результатов деятельности анализируемого предприятия на них;

— выявление на основании анализа внутренней среды предприятия наиболее и наименее перспективных освоенных им СЗХ; предварительный экспертный прогноз результатов его деятельности на них;

— формирование перечня СЗХ предприятия и оценка приоритетности дальнейшего развития каждой из них с помощью метода экспертных оценок [6].

Основные цели балансировки перечня СЗХ предприятия с учетом перспективности и затратности:

— формирование предварительных программ выхода предприятия на новые СЗХ и укрепление позиций на уже частично освоенных;

— расчет эффективности и принятие решений о целесообразности завоевания каждой из выявленных СЗХ;

— формирование перечня наиболее перспективных СЗХ для предприятия.

Анализ выявленных СЗХ, на которых предприятие частично ведет свою деятельность, включает:

— описание продукции, предлагаемой предприятием в каждой из СЗХ, оценку используемых им ресурсов;

— сравнительный анализ рассмотренной продукции с аналогичной продукцией конкурентов для выявления сильных и слабых позиций;

— разработка предварительной стратегии развития и составление бюджета каждой СЗХ;

— прогнозирование в краткосрочной и долгосрочной перспективах результатов развития каждой из СЗХ, расчет основных экономических показателей, учет рисков;

— принятие решения о расширении/сокращении каждой из СЗХ.

Анализ новых СЗХ, сформированных на основании выявленных на предыдущих этапах тенденциях развития мировых лидеров в данной сфере бизнеса и потребностей потребителей, должен включать:

— описание продукции для освоения каждой из СЗХ, оценку необходимых ресурсов предприятия;

— выявление и анализ конкурентов, анализ аналогичной продукции конкурентов для выявления сильных и слабых позиций;

— разработку предварительной стратегии развития и составление бюджета по каждой СЗХ;

— прогнозирование в краткосрочной и долгосрочной перспективах результатов развития каждой из СЗХ предприятия, расчет основных экономических показателей, учет рисков;

— принятие решения об освоении/неосвоении каждой из СЗХ в дальнейшей деятельности предприятия.

Основные цели балансировки перечня СЗХ предприятия с учетом синергетических связей его ресурсов:

— расчет синергетического эффекта взаимодействия ресурсов предприятия для экономии привлеченных дополнительных средств на развитие каждой СЗХ;

— формирование окончательного перечня СЗХ в краткосрочной и долгосрочной перспективах;

— определение поочередности активизации деятельности предприятия на каждой из выявленных СЗХ.

Этап включает:

— оценку синергетических связей между ресурсами предприятия, направленными на развитие деятельности на каждой СЗХ, и расчет общего синергетического эффекта от них [3]; значимость каждого ресурса для развития деятельности предприятия в той или иной СЗХ важно учитывать для выявления наиболее взаимосвязанных ресурсами СЗХ, которые предприятию целесообразно завоевывать в первую очередь; оценка синергетических связей между СЗХ — один из наиболее важных шагов для максимального развития деятельности предприятия по всем перспективным направлениям с использованием его существующих ресурсов и наименьшим привлечением дополнительных средств; позволяет дополнительно определить новые СЗХ,

не характерные для деятельности предприятий-конкурентов, и создать совершенно новые товары и услуги в соответствии с требованиями современных потребителей;

— формирование окончательного перечня СЗХ с помощью выделения наиболее взаимосвязанных и с учетом приоритетности дальнейшего развития каждой из них, рассчитанной методом экспертных оценок [6]; наиболее взаимосвязанные и определенные экспертами как перспективные СЗХ необходимо осваивать в первую очередь.

Таким образом, предложен механизм формирования СЗХ предприятия с новым содержанием известных этапов и совершенно новыми этапами, который применим на предприятиях любой сферы деятельности. Особое внимание следует обратить на четвертый, пятый и шестой этапы, т.к. полученные на этих этапах результаты наиболее стратегически значимы для деятельности предприятия. Используемые при их выполнении методы сбора и анализа информации могут значительно отличаться в зависимости от направления деятельности анализируемого предприятия, поэтому на каждом из предложенных этапов нужно индивидуально подходить к выбору методов анализа данных и их дальнейшей обработки, и содержание каждого этапа требует более детальной разработки для реализации в практической деятельности предприятий.

Литература

1. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учеб. / О.С. Виханский. — Изд. 2-е, перераб. и доп. — М.: Гардарики, 1998. — 296 с.
2. Гольдштейн, Г.Я. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / Г.Я. Гольдштейн. — Изд. 2-е, перераб. и доп. — Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. — 250 с.
3. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
4. О'Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж. О'Шонесси: пер. с англ. под ред. Д.О. Ямпольской. — СПб: Питер, 2001. — 864 с.
5. Боллошин, Г.А. Сравнительный менеджмент: метод. материалы к курсу [Электронный ресурс] / Г.А. Боллошин — Ростов н/Д: Изд-во РГУ, 2001. — Dokument HTML. — <http://planovik.ru/management/m235/3.htm> — 14.11.2008г.
6. Системный анализ предприятий связи: Учеб. пособие / [Н.В. Захарченко, Н.А. Князева, С.Б. Горелкина, Е.Н. Стрельчук]. — Одесса: УГАС, 1996. — 65 с.
7. Кузнецов, А. Mystery shopping — что это такое и для чего это нужно? [Электронный ресурс] / А. Кузнецов // Dokument HTML. — <http://shkolazhizni.ru/archive/0/n-4480> — 14.11.2008 г.

Рецензент канд. экон наук, проф. Одес. нац. политехн. ун-та Поповенко Н.С.

Поступила в редакцию 4 декабря 2008 г.