

УДК 65.012.32

Гетьман О. О.

ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ОЦІНКИ ЙОГО КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ

In the article the features of strategic zones management in the market are considered. The estimation technique of an enterprise appearing in the market and its competitive status are offered. The algorithm of construction of an effective management strategy of an enterprise development is created.

Останнім часом для перспективного розвитку підприємства на ринку набуває важливого значення вибір стратегії управління його розвитком. Адже успіх підприємства на ринку вже не вбачається в тимчасовому лідерстві за показниками його прибутковості.

Тому метою дослідження є розробка методики оцінки конкурентного статусу підприємств для вибору продуманої стратегії їх перспективного розвитку в жорсткому конкурентному середовищі.

Даною проблемою активно займалися такі провідні західні фахівці сучасності, як І. Ансофф, П. Дойль, А. Томпсон, Дж. Стрікланд [1 – 3], які у своїх працях виклали основи формування ефективної стратегії розвитку підприємств за умов досконалої ринкової економіки. Вітчизняними корифеями сфери стратегічного менеджменту є Р. Фатхутдинов, Є. Крикавський та ін. [4; 5], які спробували деталізувати та окреслити передумови вибору стратегії розвитку з огляду на особливості економіки трансформаційного періоду в країнах пострадянського простору. Але, на погляд автора, в працях цих фахівців сформульовано досить узагальнені підходи формування стратегії, які не мають прямого відношення до конкретної сфери господарювання, а відтак носять виключно теоретичний характер.

Передусім слід зазначити, що наша думка, що до започаткування стратегії з вибору стратегічних зон господарювання (СЗГ) збігається з міркуваннями всіх зазначених вище фахівців, про що йдеться в праці [6].

Управлінське значення концепції СЗГ полягає в тому, що вона дає можливість диверсифікованим підприємствам раціоналізувати організацію різних сфер бізнесу. Класифікація СЗГ також дає можливість спростити процедуру розробки стратегії підприємства і взаємодії сфер його діяльності в різних галузях. Тому пропонується наступна ієрархія виділення СЗГ, наведена на рисунку.

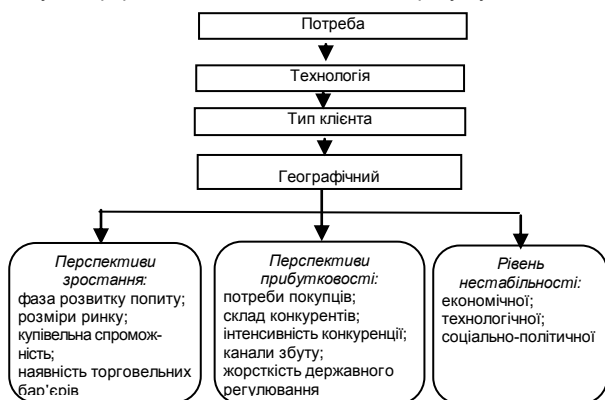


Рис. Рекомендований порядок виділення СЗГ

Загальновідомо, що вперше розподіл на СЗГ у бізнесі застосувала фірма General Electric, яка згрупувала свої 190 напрямків у 43 СЗГ, а потім агрегувала їх у 6 секторів. СЗГ підприємства за матрицею БКГ розподіляються на чотири сегменти і передбачають вибір агресивної чи поступової стратегії розвитку [6].

Але є певні обмеження застосування матриці БКГ. Зокрема, це низька розмірність матриці (2 x 2); відтворення поточного стану підприємства, а не потенційних можливостей його розвитку; придатність для прийняття рішень тільки в стабільних галузях економіки.

З метою подолання цих обмежень пропонується вдосконалити матричну техніку за допомогою використання складніших та інформативніших змінних величин:

- 1) економічної привабливості СЗГ;
- 2) конкурентного статусу підприємства.

Привабливість СЗГ підприємства (П) пропонується визначати за формулою (1), яка є вдосконалим варіантом оцінки, запропонованої в роботі [4]:

$$П = \alpha G + \beta R + \gamma I - \gamma T, \quad (1)$$

де G – оцінка перспективи зростання в СЗГ;

R – оцінка перспективи прибутковості в СЗГ;

I – оцінка інвестиційної привабливості СЗГ;

T – оцінка нестабільності бізнесу на основі впливу характеру змін світового ринку в часі на діяльність підприємства;

$\alpha, \beta, \gamma, \gamma$ – питомі коефіцієнти, які відбивають індивідуальний підхід підприємства до вибору ринкової стратегії господарювання, тобто $\alpha + \beta + \gamma + \gamma = 1$.

Показники G, R, I визначаються за спеціальними шкалами балних оцінок факторів, що впливають на ці показники.

Конкурентний статус підприємства (КСП) визначається багатьма факторами успіху в конкуренції за такими основними напрямками:

стратегічні інвестиції (у виробничі потужності, стратегію, потенціал);

ефективність стратегії підприємства;

ефективність поточної діяльності (за основними напрямками).

Ключові фактори успіху – це конкретні моменти в діяльності підприємства, на які йому слід звертати основну увагу і відповідно до яких будувати стратегію своєї діяльності на ринку. Ідентифікація таких факторів є одним з головних пріоритетів стратегії підприємства. Таким чином, ключові фактори успіху є наріжними каменями стратегії бізнесу.

У табл. 1, на погляд автора, наведено перелік найважливіших груп і власне факторів конкурентного успіху підприємства на ринку.

Таблиця 1

Ключові фактори конкурентного успіху підприємства на ринку

1. Пов'язані з технологією:

- 1.1. Залучення експерта у певній галузі.
- 1.2. Здатність до нововведень у виробничих процесах.
- 1.3. Здатність до розробки нової продукції.
- 1.4. Впровадження нових технологій у діяльність підприємства

2. Пов'язані з виробництвом:

- 2.1. Ефективність виробництва з низькими витратами.
- 2.2. Якість продукції.
- 2.3. Високий ступінь використання встановленого устаткування.
- 2.4. Розміщення виробництва з урахуванням мінімальних витрат.
- 2.5. Доступ до необхідної кваліфікованої робочої сили.
- 2.6. Розробка продукції і технічна підготовка виробництва з мінімальними витратами.
- 2.7. Гнучкість виробництва при переході до нових моделей і розмірів

3. Пов'язані з товарорухом:

- 3.1. Потужна мережа розподілу продукції.
- 3.2. Наявність значного доходу в роздрібній торгівлі.
- 3.3. Наявність власної мережі роздрібної торгівлі.
- 3.4. Низькі витрати товароруху.
- 3.5. Швидкість доставки продукції

Закінчення табл. 1

4. Пов'язані з маркетингом:
4.1. Ефективні засоби просування продукції на ринку.
4.2. Зручна й оперативна служба сервісу.
4.3. Точне виконання замовлень споживачів.
4.4. Широта вибору товарів.
4.5. Мистецтво торгівлі.
4.6. Привабливий стиль упакування.
4.7. Гарантії споживачам (післяпродажний сервіс)
5. Пов'язані з кваліфікацією персоналу:
5.1. Розробка фахівцями підприємства ноу-хау.
5.2. Залучення експертів до проектування продукції.
5.3. Залучення експертів до розробки нових технологій.
5.4. Здатність забезпечити прозору, ефективну рекламу.
5.5. Швидкий перехід зі сфери науково-дослідних розробок до їх реалізації
6. Пов'язані з організаційними можливостями:
6.1. Інформаційні системи.
6.2. Здатність швидкої реакції.
6.3. Наявність управлінських ноу-хау
7. Інші типи факторів:
7.1. Сприятливий імідж (позитивна репутація у покупців).
7.2. Усвідомлення себе як лідера.
7.3. Зручне розташування.
7.4. Приємна робота для службовців.
7.5. Сприятливі відносини між співробітниками.
7.6. Доступ до фінансового капіталу.
7.7. Патентний захист.
7.8. Висока ринкова вартість підприємства.
7.9. Висока ринкова частка підприємства (значний ринковий сегмент)

Конкурентний статус підприємства (КСП) має визначатися з урахуванням усіх ключових факторів успіху, якими володіє підприємство, за формулою (2):

$$КСП = \frac{\sum_{j=1}^{\ell} \beta_j \frac{\sum_{i=1}^k \alpha_i \times A_i}{\sum_{i=1}^k \alpha_i}}{\sum_{j=1}^{\ell} \beta_j} \quad (2)$$

де A_i – бальна оцінка i -го фактора в групі;

α_i – питомий коефіцієнт, який характеризує відносну важливість i -го фактора для галузі і підприємства (ранг фактора);

k – число факторів у групі;

β_j – питомий коефіцієнт, що характеризує відносну важливість j -ої групи факторів для галузі і підприємства;

ℓ – число груп факторів;

i – поточний номер фактора усередині групи факторів;

j – поточний номер групи факторів.

Для оцінки КСП в дослідженні обрано 7 (сім) підприємств, які посідають певні позиції в лакофарбовій галузі, а саме: 1) ВАТ "ДЛФЗ"; 2) ТОВ ВП "ЗІП"; 3) ТОВ "Сніжка-Україна"; 4) ВАТ "Хімерезерв"; 5) ЗАТ "Лакма"; 6) ТОВ "Поліфарб"; 7) СП "Мефферт Ганза Україна". Оцінка здійснюється за вказаними в табл. 2 факторами для кожного з товаровиробників лакофарбової продукції на ринку. В даному дослідженні було розглянуто п'ять факторних груп (з представлених у табл. 1) і з кожної факторної групи обрано по одному найбільш впливовому фактору, тобто, $k = 1$, інші складові формули (2) представлені в розрахункових таблицях 2 – 3. За таких обмежень формула (2) для оцінки КСП набуває дещо спрощеного вигляду, а саме вигляду наступної формули (3):

$$КСП = \frac{\sum_{j=1}^5 \beta_j \times \alpha_j \times A_j}{\sum_{j=1}^5 \beta_j} \quad (3)$$

Таблиця 2

Експертна оцінка факторів КСП на лакофарбовому ринку в Україні

Група факторів / Синтезуючий фактор	Бальна оцінка факторів, які впливають на КСП підприємств-товаровиробників, A_i							Ранг фактора, α_i
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Положення на ринку	2,9	4,0	3,2	2,8	3,6	2,8	2,6	0,2
2. Товарна політика	4,8	5,0	4,4	4,2	4,2	4,3	4,1	0,3
3. Виробничий потенціал	4,8	4,9	4,6	4,4	4,6	4,2	4,2	0,3
4. Методи товароруху	2,6	3,6	3,1	2,4	3,4	2,4	2,2	0,1
5. Можливості збуту	3,1	3,8	2,8	2,2	3,4	2,6	2,6	0,1

Таблиця 3

Результати оцінки КСП на ринку лакофарбової продукції в Україні

Група факторів / Синтезуючий фактор	Важливість факторної групи для галузі, β_j	Інтегровані факторні показники підприємств-товаровиробників на ринку						
		1	2	3	4	5	6	7
1. Положення на ринку	0,1	0,058	0,08	0,064	0,056	0,072	0,056	0,052
2. Товарна політика	0,5	0,72	0,75	0,66	0,63	0,63	0,645	0,615
3. Виробничий потенціал	1,0	1,44	1,47	1,38	1,32	1,38	1,26	1,26
4. Методи товароруху	0,5	0,13	0,18	0,155	0,12	0,17	0,12	0,11
5. Можливості збуту	0,5	0,155	0,19	0,14	0,11	0,17	0,13	0,13
Сумарна оцінка	2,6	2,503	2,670	2,399	2,236	2,422	2,211	2,167
КСП	X	0,9627	1,0269	0,9227	0,8600	0,9315	0,8504	0,8335
Номер позиції на ринку	X	2	1	4	5	3	6	7

Як видно з проведеної оцінки, найбільший конкурентний статус на ринку лакофарбової продукції має підприємство ТОВ ВП "ЗІП" як за сумарною оцінкою факторного впливу, так і за обчисленим показником КСП. Найгірший КСП на досліджуваному ринку має СП "Мефферт Ганза Україна". Отже, відповідно до здійснених обчислень кожному з підприємств-конкурентів потрібно обрати власну стратегію щодо вибору СЗГ на ринку лакофарбової продукції.

Одна з найважливіших вимог до набору СЗГ – його збалансованість. Це означає, що необхідно уникати синхронного початку і закінчення життєвих циклів СЗГ. Бажано здійснити їх перекриття, тобто забезпечити розбіжність етапів життєвих циклів різних СЗГ, що, у свою чергу, забезпечить рівномірний розвиток діяльності підприємства.

Алгоритм балансування набору СЗГ має включати наступну послідовність етапів:

1. Розгляд СЗГ. Вихідною інформацією для розгляду є: фаза життєвого циклу СЗГ, майбутній конкурентний статус підприємства, масштаби ринку (ринкового сегмента), ринкова ємність підприємства, прибутки в СЗГ, стратегічні інвестиції, заплановані на певній фазі життєвого циклу.

2. Підсумовування обсягу продажів і прибутків у СЗГ.

3. Визначення контрольних цифр по підприємству в цілому за вказаними показниками, які залежать від настанов керівництва, ринкової стратегії підприємства, наявності і доступності ресурсів.

4. Розподіл внесків різних СЗГ у досягнення контрольних цифр з урахуванням необхідності балансування за фазами життєвого циклу.

5. Розподіл наявних капіталовкладень за фазами життєвого циклу.

6. Перевірка забезпеченості ресурсами.

7. Визначення необхідних змін у наборі СЗГ.

Щодо прийняття конкретних управлінських рішень для вибору найліпшої альтернативи розвитку підприємства на ринку, то в даному випадку, на думку автора, необхідно скористатися розробленою автором раніше комплексною багатоваріантною логістичною моделлю ефективного управління діяльністю підприємства, побудованою на засадах маркетингу [7].

Слід зауважити, що для успішного розвитку підприємства рекомендується формувати стратегію не для однієї СЗГ, а для так званого "стратегічного набору СЗГ". Загальну оцінку набору СЗГ слід здійснювати за наведеною в табл. 4 схемою.

Таблиця 4

Комплексна оцінка набору СЗГ

Фактори	Зростання		Прибутковість		Гнучкість		Синергізм	Оцінка набору
	КП P ₁	ДК P ₂	КП P ₃	ДП P ₄	КП P ₅	ДП P ₆		
Оцінка факторів у балах	R ₁ P ₁	R ₂ P ₂	R ₃ P ₃	R ₄ P ₄	R ₅ P ₅	R ₆ P ₆	R ₇ P ₇	$\sum_{i=1}^7 R_i P_i$
Оцінка альтернативних наборів	...							
Сумарна оцінка								...

При виборі та управлінні набором СЗГ варто враховувати наступні фактори:

- короткострокові перспективи (КП) зростання;
- довгострокові перспективи (ДП) зростання;
- короткострокові перспективи прибутковості;
- довгострокові перспективи прибутковості;
- стратегічну гнучкість набору СЗГ;
- синергізм набору СЗГ.

Алгоритм комплексної оцінки має виглядати наступним чином:

1. Визначення пріоритетів зазначених вище факторів (Р) у короткостроковій (КП) і довгостроковій (ДП) перспективі.
2. Балансування набору СЗГ за фазами життєвого циклу.
3. Оцінка перспектив зростання, прибутковості, гнучкості і синергізму (R_i) досліджуваних наборів СЗГ.
4. Нормування (у разі потреби) вихідних величин.
5. Розрахунок оцінок наборів за допомогою табл. 2.
6. Дослідження альтернативних наборів СЗГ при незадовільному результаті.
7. Перевірка обраного набору на здійсненність за наявними ресурсами.

Аналізуючи здійснені дослідження й отримані за ними результати, слід резюмувати наступні теоретичні й практичні положення:

1. Стратегічні зони господарювання (СЗГ) – це групування зон бізнесу, засноване на виділенні стратегічно важливих елементів, загальних для всіх зон. Такі елементи можуть включати частково співпадаючий ряд конкурентів, відносно близькі стратегічні цілі, можливість єдиного стратегічного планування, загальні ключові фактори успіху, технологічні можливості.
2. На вибір перспективної стратегії розвитку підприємства на ринку впливають перспективи зростання його СЗГ, перспективи прибутковості підприємства, умови нестабільності ринкового середовища та інвестиційна привабливість СЗГ.
3. Конкурентний статус підприємства на ринку має визначатися з урахуванням усіх ключових факторів успіху, якими воно володіє.
4. Найважливішою вимогою до набору СЗГ є його збалансованість. Це означає, що необхідно уникати синхронного початку і закінчення життєвих циклів СЗГ. Бажано здійснити їх перекриття, тобто забезпечити розбіжність етапів життєвих циклів різних СЗГ, що, у свою чергу, забезпечить рівномірний розвиток діяльності підприємства.

Література: 1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Пер. с англ.; [Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с. 2. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. – 3-е изд. / Пер. с англ.; [Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с. 3. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд // Пер. с англ.; [Под ред. Л. Г. Зайцева. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с. 4. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учеб. для вузов. – 3-е изд. – М.: ЗАО Бизнес-школа Интел-Синтез, 1999. – 416 с. 5. Крикавський С. В. Промисловий маркетинг і логістика: Навч. посібник / С. В. Крикавський, Н. І. Чухрай. – Львів: Державний університет "Львівська політехніка", 1998. – 308 с. 6. Гетьман О. О. Економічна діагностика: Навч. посібник. / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с. 7. Гетьман О. О. Комплексна багатоваріантна логістична модель ефективного управління діяльністю підприємства // Економіка: проблеми теорії та практики. – Дніпропетровськ: ДНУ. – 2002. – Вип. 163. – С. 111 – 116.

Стаття надійшла до редакції
16.02.2007 р.

УДК 330.47:519.866

Королев О. Л.

ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

The problems of economic-mathematical model of an enterprise information system creation are revealed in the article.

Актуальность данной модели состоит в необходимости разработки инструментария, основанного на четких математических методах и обоснованного экономической теорией, для оценки и управления эффективностью информационными системами (ИС) предприятия в целом и отдельных ее составляющих в частности. Такая необходимость определяется тем, что затраты на внедрение и использования ИС на предприятиях являются значительными, а вопрос о методах оценки эффективности таких вложений остается открытым.

Целью данной работы является построение экономико-математической модели ИС предприятия, которая предназначена для анализа эффективности внедрения и использования ИС на предприятиях, а также определения основных правил и методов управления данной эффективностью.

За основу модели предлагается взять методы, которые наиболее адекватно отражают особенности оценки внедрения и использования информационных систем и информационных технологий (ИС и ИТ) на предприятии. К таким методикам относятся метод определения совокупной стоимости владения (ССВ) и метод функционально-стоимостного анализа (ФСА). Следует отметить, что оба этих метода являются затратными методами оценки эффективности внедрения и использования ИС и ИТ.

При детальном рассмотрении этих методов можно прийти к некоторым выводам. Во-первых, оба эти метода имеют собственное значение и являются самостоятельными законченными методиками оценки. Во-вторых, обе методики обладают своими преимуществами и недостатками.

Под ССВ ИС предприятия понимают общую, совокупную стоимость всех затрат, связанных с использованием и поддержанием ИС предприятия, включая как прямые затраты, так и не прямые затраты. Также выделяют понятие ССВ рабочего места, которое включает в себя прямые и не прямые затраты по содержанию и эксплуатации рабочего места. При определении ССВ рабочего места существует определенная зависимость между функциональными задачами, решаемыми на рабочем месте, и его ССВ, что позволяет в определенной мере определять оптимальность ССВ каждого рабочего места. К преимуществам ССВ можно отнести, во-первых, учет не прямых затрат, свойственных функционированию ИС, таких, как затраты, связанные с простоями пользователей ИС, затраты на самоподдержку пользователей в решении проблем функционирования ИС, а также затраты на взаимоподдержку пользователей ИС [1, с. 47 – 50; 2, с. 28 – 31], а во-вторых, возможность применения данной методики как для функциональной модели организационной структуры предприятия, так и для процессной модели, в основе которой лежит понятие бизнес-процессов [3, с. 7 – 17]. К недостаткам ССВ относят сложность получения необходимой информации для проведения расчетов, прежде всего, с учетом особенностей ведения бухгалтерского учета в Украине и особенностями самой методики, которая разрабатывалась и развивалась на основе потребностей предприятий развитых стран.

К преимуществам ФСА можно отнести (в терминах ФСА) получение количественных оценок влияния нераспределенных