# 5 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*Під стратегічним потенціалом підприємства* розуміється сукупність наявних ресурсів і можливостей (здібностей) для розробки і реалізації стратегії підприємства.

Аналіз стратегічного потенціалу підприємства може проводитися за наступною схемою:

* Оцінка ресурсів і ефективності їх використання на підприємстві, а також ефективності основних бізнес-процесів.
* Порівняльний аналіз підприємства з основними конкурентами або лідерами галузі.

Результати аналізу повинні примусити персонал підприємства зрозуміти і прийняти необхідність змін.

## 5.1 Оцінка ресурсів і ефективності їх використання на підприємстві

Однією з проблем у внутрішньому аналізі є визначення кола показників, що потрібно проаналізувати. Аналіз потенціалу підприємства повинен охоплювати практично всі сфери його діяльності: менеджмент підприємства, НДР, виробництво, маркетинг, фінанси, персонал. У табл. 5.1 стисло охарактеризовані основні напрями аналізу внутрішнього середовища підприємства, а також їх зміст.

Таблиця 5.1 – Напрями аналізу оцінки ефективності ресурсів підприємства та процесів діяльності

|  |  |
| --- | --- |
| Напрям оцінки | Зміст оцінки |
| 1 | 2 |
| Маркетинг | Оцінка частки ринку та конкурентоздатності продукції підприємства, ефективності передпродажного та післяпродажного обслуговування споживачів, організації збуту та просування продукції. |
| Наукові дослідження та розробки | Оцінка наявності підрозділів, що виконують науково-дослідні роботи, характеристика якості цих робіт, відсоток впровадження запропонованих пропозицій, оцінка економічної доцільність впроваджень. Швидкість впровадження розробок у виробництво нових продуктів. |

Продовження табл. 5.1

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| Фінанси | Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів підприємства, а саме здатності підприємства забезпечувати прибутковість, зберігати бажану ліквідність та створювати інвестиційні можливості та ін. |
| Виробництво  | Оцінка залежності від постачальників, ефективності організації виробничої діяльності, стану основних засобів, наявності конкурентних переваг по витратах та ін. |
| Персонал | Оцінка компетентності підготовки вищого керівництва підприємства, наявності програм підготовки персоналу, дієвості системи мотивації, оцінка плинності кадрів та її причин, ін. |
| Організація управління та організаційна культура | Оцінка організаційних структур, норм та процедур здійснення діяльності.Аналіз норм поведінки та проінформованості працівників підприємства щодо організаційної культури підприємства. |

 Результати першого етапу внутрішнього аналізу підприємства дозволяють охарактеризувати стан підприємства як системи, але не дають розуміння того, наскільки підприємство використовує свій потенціал. Одним із способів оцінки потенціалу підприємства є його порівняльний аналіз з конкурентами (лідерами галузі). Кращий з прямих конкурентів максимально використовує потенціал, тому, зіставляючи свої показники результативності з його показниками, можна кількісно визначити ступінь використання власного потенціалу. Безумовно, така оцінка робиться з великою кількістю припущень, оскільки вірогідність існування аналога підприємства з погляду всіх умов функціонування практично нульова.

## 5.2 Порівняльний аналіз підприємства

Процедура порівняльного аналізу в сучасній літературі має назву «бенчмаркінг» (Benchmarking). Фактично бенчмаркінг - це альтернативний метод стратегічного планування, в якому завдання визначаються не від досягнутого, а на основі аналізу показників конкурентів. Технологія бенчмаркінга стягує в єдину систему розробку стратегії, галузевий аналіз і аналіз конкурентів.

Можна виділити декілька видів бенчмаркінга залежно від об'єктів дослідження:

* Внутрішній бенчмаркінг - порівняння усередині підприємств, наприклад, між відділами, підрозділами або товарними групами.
* Конкурентний бенчмаркінг — це порівняння схожих видів діяльності в різних областях, наприклад, між конкурентами або колегами, що працюють на різних ринках. Інформація, зібрана в процесі цього бенчмаркінга, може використовуватися для визначення можливостей вдосконалення та/або встановлення стратегічних цілей.
* Функціональний (процесний) бенчмаркінг - це порівняння схожих функцій або процесів в різних галузях.

Незалежно від виду бенчмаркінгу алгоритм його здійснення однаковий (рис. 5.1.)

Рисунок 5.1 - Алгоритм здійснення бенчмаркінгу

При проведенні стратегічного аналізу підприємства застосовується, як правило, конкурентний та процесний бенчмаркінг. Як зазначалось вище, конкурентна позиція підприємства, в першу чергу, обумовлюється ключовими факторами успіху підприємства, саме тому при порівняльному аналізі необхідно звертати увагу саме на них.

Наявність будь-якого чинника успіху у підприємства кінець кінцем відображається на його рівні витрат, відмінному від конкурента. На сьогодні застосовуються як цінові, так і нецінові методи конкурентної боротьби. Нецінові методи конкурентної боротьби з'являються більшою мірою при дуже насиченій конкуренції. Для України поки більш дієвими залишаються методи цінової конкуренції, для яких первинним чинником успіху є рівень витрат. Саме тому порівняльний аналіз підприємства з конкурентами часто зводитися до стратегічного аналізу витрат. Відмінності у витратах у конкурентів можуть бути обумовлені чинниками, що наведені на рис. 5.2.

Рисунок 5.2 – Чинники, що обумовлюють відмінності у витратах
підприємств-конкурентів

Для того, щоб підприємство було конкурентоздатним, його витрати повинні приблизно відповідати витратам конкурентів.

При стратегічному аналізі витрат об’єктами дослідження виступають:

* Ланцюги створення цінності.
* Ділова стратегія, що унаслідується підприємствами.

Під **ланцюжком цінностей**, слідуючи М. Портеру, розуміють узгоджений набір видів діяльності, що створюють цінність для підприємства, починаючи від початкових джерел сировини для постачальників даного підприємства до створення готової продукції і її доставки кінцевому споживачу та подальшому обслуговуванню у нього. Акцент робиться не тільки на процесах, що відбуваються усередині підприємства, а набагато ширше, виходячи за рамки конкретного підприємства.

По суті, аналіз ланцюжків цінностей – це етап процесного бенчмаркінгу.

Ланцюг створення цінностей визначає діяльність, функції і процеси по розробці, виробництву, маркетингу, доставці і підтримці продукту або послуги. Ланцюжок, що створює вартість видів діяльності, починається із забезпечення сировиною і продовжується в процесі виробництва частин і компонентів, збірки і випуску продукції, оптового і роздрібного продажу продукту або послуги кінцевим споживачам.

М. Портер вважає, що виявити сильні і слабкі сторони діяльності підприємства неможливо, якщо розглядати підприємство в цілому, оскільки його конкурентні переваги формуються в ході багатобічної діяльності: в процесі проектування, виробництва, маркетингу, при виконанні допоміжних функцій. У ланцюжку цінностей діяльність підприємства ділиться на дві частини (рис. 5.3)

**Основна діяльність**

Виробництво

Продаж та маркетинг

Поставка продукції споживачу

Після продажний сервіс

Матеріально-технічне забезпечення

**Допоміжна діяльність**

Дослідження, розробки, технології, системи

Управління персоналом

Загальне керівництво

Рисунок 5.3 - Ланцюжок цінностей підприємства

Стратегічний аналіз витрат включає порівняння витрат підприємства з його основними конкурентами по всьому ланцюжку цінності.

Розуміння ланцюжка цінностей підприємства вимагає обліку наступних аспектів:

• ділової стратегії підприємства, так, якщо підприємство вибрало стратегію лідерства за витратами, то зусилля керівництва підприємства будуть направлені на зниження витрат по всьому ланцюжку цінностей. Якщо підприємство вибрало стратегію лідерства по продукту, то менеджери можуть навмисно витрачати більше коштів з метою розвитку необхідних для диференціації напрямів діяльності.

• формування витрат в кожній ланці ланцюга і те, як витрати на виконання одного виду діяльності впливають на витрати в решті ланок.

Вивчення складових ланцюжка цінностей власного підприємства і порівняння її з конкурентами показує, хто і скільки має переваг/недоліків у витратах і які компоненти на це впливають. Подібна інформація є такою основою для доповнення переліку стратегічних заходів по усуненню недоліків або створенню переваг за витратами.

Стратегічні дії по усуненню недоліків, пов'язаних з високими витратами, повинні реалізовуватися в тих ланках ланцюжка цінностей, де вони виникають.

В рамках стратегічного управління мета зниження витрат є актуальною, але планування системи управління витратами різко міняється залежно від основного стратегічного позиціонування підприємства: лідерство за витратами або диференціація продукції. Більш того, в рамках кожного із стратегічних напрямів можливо планування збільшення значення витрат на якій-небудь ділянці ланцюжка цінностей, якщо це викличе адекватне зниження витрат для інших ділянок або принесе підприємству іншу конкурентну перевагу.

Зрозуміло, далеко не завжди той або інший чинник може бути проаналізований для конкретного підприємства. Більш того, не завжди вдається успішно управляти кожним з чинників в контексті зниження витрат.

**Стратегічне позиціонування** впливає на процеси управління витратами підприємства, що обумовлено підходами до досягнення кінцевих цілей підприємства. Як наголошувалося раніше, розрізняють три типи конкурентних стратегій: лідерство за витратами, лідерство по продукту та концентрація на споживачі, що кардинально відрізняються за рівнем необхідних витрат за напрямами їх виникнення на підприємствах.

Основний акцент стратегії ***лідерства за витратами*** робиться на досягненні нижчої собівартості в порівнянні з конкурентами. Лідерство за витратами може бути досягнуте за допомогою економії за рахунок масштабу виробництва, строгого контролю витрат, зведення до мінімуму витрат в таких сферах, як дослідження і розробки, обслуговування клієнтів, реклама і просування товару.

В рамках стратегії ***диференціації*** основний акцент робиться на створення такої продукції, яка відчувається споживачами як щось унікальне і, тому, привабливе. Підходи до диференціації припускають прихильність до торгової марки.

Підприємства, що прийняли стратегію диференціації продукції, принципово схильні до більшого ризику, ніж підприємства, орієнтовані на лідерство за витратами. В зв'язку з цим відношення до планування і управління витратами в другому випадку жорсткіше, таке, що мінімізує ризик за рахунок строгого дотримання всіх нормативів і планових показників.

В умовах стратегії диференціації продукції підприємство часто стикається з необхідністю модифікації існуючих продуктів і (або) створення нових. У цих умовах ступінь невизначеності досить високий, підприємство несе більший ризик. У цих умовах навряд чи розумно відноситися до планування витрат достатньо детально і здійснювати жорсткий контроль виконання планів.

Стратегічний аналіз створює базові стратегічні установки для системи управління витратами, а традиційні методи забезпечують більш деталізовані технології управління витратами.