

*** Стратегический
потенциал
организации**

Цели анализа потенциальных возможностей предприятия: выявление сильных и слабых сторон; выявление проблем; оценка возможностей ресурсного потенциала. Определение стратегических проблем. Классификация проблем. Выявление ключевых проблем. Классификация стратегических ресурсов. Основные ресурсные ограничения. Оценка достаточности ресурсного потенциала для достижения целей стратегии. Портфельный анализ. Сущность, особенности, преимущества и недостатки различных матричных инструментов портфельного анализа. Матрица Бостонской консалтинговой группы. Матрица «продукт - рынок». Матрица «Shell». Матрица «McKinsey». «Цепочка ценностей» фирмы М. Портера: сущность, содержание, применение модели.

* Цель внутреннего стратегического анализа - выявить круг возможностей, которыми располагает предприятие для осуществления своей деятельности, и препятствий к этому.

* Три методических подхода к анализу

- * 1) выявить сильные и слабые стороны в деятельности предприятия и построить стратегию по принципу их сбалансирования;
- * 2) выявить проблемы и построить стратегию на принципе разрешения проблем;
- * 3) оценить возможности ресурсного потенциала по видам ресурсов.

* Сильные стороны

- * 1) наличие всех необходимых ресурсов,
- * 2) умение и профессионализм в ведении конкурентной борьбы,
- * 3) хороший имидж, статус признанного лидера,
- * 4) использование эффекта масштаба,
- * 5) относительно низкие затраты,
- * 6) инновационное производство,
- * 7) эффективные производственные мощности,
- * 8) диверсификация и т.д.

* Слабые стороны

- * 1) недостаточность финансовых ресурсов для осуществления стратегических мероприятий и текущей деятельности,
- * 2) отставание качества продукции от продукции конкурентов,
- * 3) устаревшие производственные мощности,
- * 4) отставание в НИОКР,
- * 5) недостаточно совершенные каналы сбыта,
- * 6) отсутствие профессионализма и многие другие.

- * Стратегическая проблема - это несоответствие состояния предприятия целям его стратегии.
- * Проблема - это противоречие между желаемым и фактическим состоянием исследуемого объекта, заключающееся в трудностях или неопределенности его функционирования в конкретной обстановке.

* Для выявления проблем оцениваются аспекты в следующих сферах деятельности

- * Сфера производственной деятельности
- * Сфера финансов
- * Сфера инноваций
- * Сфера маркетинга
- * Организационные аспекты
- * Конкурентный аспект

* Последовательность действий при выявлении проблем

- * Анализируется экономическое состояние предприятия, уровень технического и организационного развития с целью выявления основных положительных и негативных сторон, а также целесообразности проведения изменений.
- * Выявляются причины, которые вызывают отрицательные последствия и служат тормозом в экономическом развитии предприятия.
- * Формируется картотека четко сформулированных не повторяющихся проблем развития предприятия.
- * Осуществляется структуризация проблем с целью получения их логической и содержательной взаимосвязи, например, методом логико-смыслового моделирования.

* Проблемы изучаются непосредственно на предприятии по специально разработанной для этого программе.

* Разрабатываются один или несколько предварительных вариантов решения ключевых проблем для случая, если их возможно решить в рамках предприятия, используя имеющиеся организационные, технические, правовые возможности.

* Ресурсы подразделяют на следующие группы

- * Материально-технические

- * Технологические

- * Человеческие

- * Финансовые

- * пространственные

*Эффективность использования ограниченных ресурсов означает такую комбинацию их использования, которая позволяет получить максимально возможный объем продукции, или, другими словами, добиться оптимального варианта производства. Оптимальный вариант достигается предприятием в том случае, когда любое увеличение производства одного продукта будет приводить к сокращению производства другого.

- * Портфель предприятия, или корпоративный портфель - это совокупность хозяйственных подразделений (бизнес-единиц), входящих в состав предприятия (принадлежащих одному и тому же владельцу).
- * Портфельный анализ - это инструмент, с помощью которого руководство предприятия оценивает свою хозяйственную деятельность и выявляет наиболее прибыльные или перспективные направления вложения средств, а также принимает решения о сокращении или прекращении инвестиций в неэффективные сферы.

* Матрица хозяйственного портфеля - это модель, сравнивающая положение каждого хозяйственного подразделения (бизнес-единицы) относительно других, входящих в портфель диверсифицированной компании

* Технология портфельного анализа состоит из следующих этапов:

- * 1) построение информационной матрицы
- * 2) разработка целевого портфеля стратегий фирмы
- * 3) проверка финансового баланса суммированного на предыдущем этапе портфеля продукции

* Проведение портфельного анализа основывается на следующих методологических принципах:

- * предпочтение вкладывать средства в рынки с высоким темпом роста
- * источником финансирования выступает сам рынок
- * предполагается обязательность всех стадий жизненного цикла продукции и последовательность переходов из одной стадии в другую