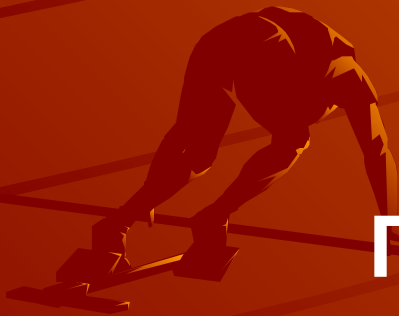


ДИСЦИПЛІНА “СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”

Тема 4

“ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ”



ПЛАН ЛЕКЦІЇ

1. СУТНІСТЬ ТА ВИЗНАЧЕННЯ
СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА
2. МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА
3. ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПІДПРИЄМСТВА ТА
ДІАГНОСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА

ІСУТНІСТЬ ТА ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

- **СПП** – система взаємопов'язаних елементів, що виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції, конкурентної переваги на ринку і в галузі та досягнення інших стратегічних цілей підприємства;
- сукупність ресурсів і мобілізаційних можливостей, що визначають очікувані характеристики розвитку підприємства за тих чи інших змін зовнішнього середовища.

1. СУТНІСТЬ ТА ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

- Інтерпретація аналізу *внутрішнього середовища* підприємства через його **"стратегічний потенціал"** забезпечує можливість застосування системного підходу до стратегічного аналізу.

Внутрішнє середовище підприємства

Напрямки аналізу

Кадровий потенціал

Організація управління

Фінанси

Маркетинг

ОСУ

технологія

Матеріальні ресурси

НДДКР

Місце знаходження фірми

Детальні аспекти аналізу

Загальна характеристика підприємства

Струкра продуктів і виробів. Що випускаються

Структура продаж

Фінансово-економічний аналіз

Зайнятість

ОСУ

Рівень знань і міра ефективності виробництва

Напрямки оцінки СПП

- фінансовий потенціал;
- виробничий потенціал;
- кадровий потенціал;
- організаційний потенціал;
- управлінський потенціал;
- маркетинговий потенціал;
- екологічний потенціал;
- інноваційний потенціал
- Ін.

2. МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Під фінансовим потенціалом будемо розуміти забезпеченість організації фінансовими ресурсами та їх використання.



ІНФОРМАЦІЙНА МОДЕЛЬ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Найменування показника	Розрахункова формула	Джерело інформації
1. Коефіцієнт поточної ліквідності (Ктл)	$Ктл = (ОА/КЗ)$; ОА – обігові активи; КЗ – короткострокова заборгованість	Баланс підприємства
2. Коефіцієнт забезпеченості власними ресурсами (Кзвр)	$Кзвр = (КР-НА)/ОА$ КР – капітал та резерви; НА – необігові активи	Баланс підприємства
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	$Кал = ГР/КЗ$ ГР – грошові ресурси; КЗ – кредиторська ззаборгованість	Баланс підприємства
4. Коефіцієнт критичної ліквідності (Ккл)	$Ккл = (КЗ/ДЗ)$ ДЗ - дебіторська заборгованість	Баланс підприємства

ІНФОРМАЦІЙНА МОДЕЛЬ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Найменування показника	Розрахункова формула	Джерело інформації
I. Рівень техніки, що використовується:		
1.1. Питома вага сучасного обладнання в загальному парку машин	$Y_1 = (K_p / K_{об}) 100\%$, K _п – кількість прогресивного обладнання; K _{об} – загальна кількість обладнання.	Форма 11-оф Форма № 2-інф; інформація управлінського обліку.
1.2. Питома вага обладнання з періодом		

ІНФОРМАЦІЙНЕ ПРЕДСТАВЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

КОМПОНЕНТИ КП	ПОКАЗНИКИ
ЗДОРОВ'Я	Витрати робочого часу через хворобу та нещасні випадки
ОСВІТА	Інформація про рівень освіти
ВІК	Середня виробка робітників вікової групи
СТАЖ РОБОТИ	Коефіцієнт плинності кадрів
ПРОФЕСІОНАЛІЗМ	Середній тарифний розряд працівників

Оцінка управлінського потенціалу

ПОКАЗНИКИ	Формула	Джерело інформації
1.Ефективність управління	$E_y = P_y / Ч_{ay}$ <p>P_y – результат управління (прибуток організація); $Ч_{ay}$ – чисельність апарату управління.</p>	Форма № 2 “Звіт про фінансові результати”, рядок 050;
2.Зайнятість персоналу в апараті управління	$K_3 = Ч_{ппп} / Ч_{ппп}$ <p>$Ч_{ппп}$ – чисельність виробничого персоналу</p>	Форма 6-ПВ
3.Співвідношення чисельності лінійного та функціонального управління	$K_c = Ч_{л.к.} / Ч_{ф.к.};$ <p>$Ч_{л.к.}$ – чисельність лінійних керівників; $Ч_{ф.к.}$ – чисельність функціональних керівників</p>	Аналіз структури апарату управління та організаційної структури управління

Оцінка маркетингового потенціалу

Назва показника	Розрахункова формула	Джерело інформації
1. Доля організації ринку	$Y_p = P_{п}/P_{г}$; P _{п,г} – реалізована продукція відповідно організації та в галузі	Статистична звітність; форма №2- Звіт про фінансові результати
2. Ступінь оновлення асортименту	$Y_{ас.} = V_{н.а.}/V$; V _{н.а.} – випуск в нових моделях.	Виробничий план по випуску продукції
3. Ефективність маркетингової діяльності (реклами)	$E_p = \Delta П / Z_p$; ΔП - приріст прибутку за рахунок проведення маркетингової діяльності (рекламної); Z _р – витрати на маркетингову діяльність	Кошторис витрат; форма 5-с

Оцінка маркетингового потенціалу

Назва показника	Розрахункова формула	Джерело інформації
1. Доля організації ринку	$Y_p = P_{пг} / P_{гг}$; P _{п,г} – реалізована продукція відповідно організації та в галузі	Статистична звітність; форма №2-Звіт про фінансові результати
2. Ступінь оновлення асортименту	$Y_{ас.} = V_{н.а.} / V$; V _{н.а.} – випуск в нових моделях.	Виробничий план по випуску продукції
3. Ефективність маркетингової діяльності (реклами)	$E_p = \Delta P / Z_p$; ΔP - приріст прибутку за рахунок проведення маркетингової діяльності (рекламної); Z _p – витрати на маркетингову діяльність (рекламу)	Кошторис витрат; форма 5-с

Методика оцінки СПП

Оцінку КПП доцільно проводити поетапно.

На першому етапі оцінки Кспп необхідно визначити перелік показників потенційних можливостей організації, що може бути представлено у вигляді такої залежності:

$$СПП = f\{[ФП]; [ВП]; [УП]; [КП]; [МП]\},$$

де, ПМ – потенційні можливості організації; ФП - фінансовий потенціал; ВП - виробничий потенціал; УП – управлінський потенціал; КП – кадровий потенціал; МП – маркетинговий потенціал.

ФУНКЦІЯ ХАРІНГТОНА

$$d_j = \exp[-\exp(-y(a_i))],$$



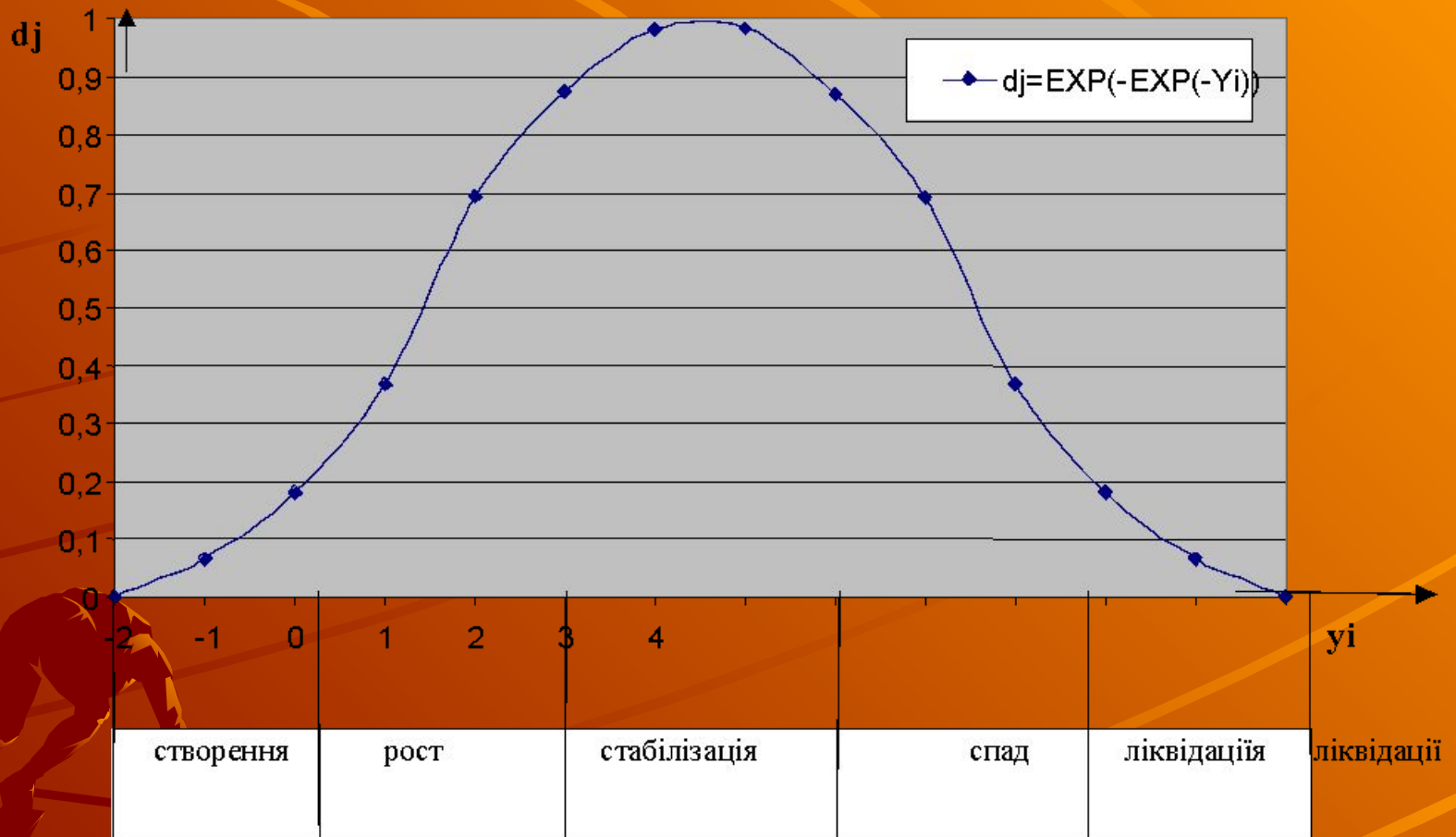


Рис. 4.2. Зв'язок життєвого циклу підприємства та коефіцієнтів бажаності показників потенціалу

Приклад розрахунку коефіцієнтів бажаності СПП

Найменування показника	1995	1996	1997	1998	1999
1. Коефіцієнт поточної ліквідності	0,9	3,1	1,8	2,6	3,3

$$y = b_0 + b \cdot a_i, \text{ де}$$

Функціональний взаємозв'язок між показниками визначається рівнянням:

$$y = b_0 + b \cdot a_i, \text{ де}$$

$$b_0 = \frac{\sum y \sum a_i^2 - \sum a_i \sum y \cdot a_i}{n \sum a_i^2 - (\sum a_i)^2}$$

$$b = \frac{n \sum y \cdot a_i - \sum a_i \sum y}{n \sum a_i^2 - (\sum a_i)^2}$$

, n – (n=7).

Розрахунок коефіцієнтів рівняння методів найменших квадратів

y	a_i	$y \cdot a_i$	a_i^2
-2	0,7	-1,4	0,49
-1	0,9	-0,9	0,81
0	1,8	0	3,24
1	2,6	2,6	6,76
2	3,1	6,2	9,61
3	3,3	9,9	10,89
4	3,5	14	12,25
Σ	15,9	30,4	44,05

$$b_0 = \frac{7 \cdot 44,05 - 15,9 \cdot 30,4}{7 \cdot 44,05 - 15,9^2} = -3,15$$

$$b_1 = \frac{7 \cdot 30,4 - 15,9 \cdot 7}{7 \cdot 44,05 - 15,9^2} = 1,8$$

$$y = -3,15 + 1,8a_i$$

Межа бажаності часткового
показника фінансового потенціалу
підприємства дорівнює:
 $d_j = \exp[-\exp(-(-3,15 + 1,8a_i))]$.



Розрахунок коефіцієнту бажаності для Кпл

Найменування показника	1995	1996	1997	1998	1999
1. Коефіцієнт бажаності Кпл	0,01	0,92	0,4	0,8	0,94

$$K_{\text{СПП}}(y(a_i)) = \sqrt[n]{d_j}$$



Форма заповнення результатів розрахунків

Показники	1995	1996	1997	1998	1999
Кпл					
Кзвр					
Кал					
Ккл					
ФП = $\sqrt[4]{\hat{E}_{\text{òë}} \cdot \hat{E}_{\text{çáò}} \cdot \hat{E}_{\text{àë}} \cdot \hat{E}_{\text{êë}}}$					