1

УДК 658.562 **В.И**. Захарченко, канд. экон. наук.

**ПОДХОД К ПОЛОЖЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**НА РЫНКЕ**

**В.И. Захарченко. Підхід до положення V.I. Zakharchenko. The approach to a**

**підприємства на ринку.** Розглянуто питання **position of the enterprise in the market**. The

стратегічного управління підприємством у problems of strategic operation of business in

ринковій інфраструктурі. Відзначена важлива market conditions are considered. Am important

роль апарату прогнозування. Головну увагу role of means of forecasting is marked. Special

приділено застосуванню *SWOT –* матриці для attention is paid to application of a *SWOT -*

оцінки поточної ситуації, сильних та слабких matrix for evaluation of a current situation, as

сторін діяльності підприємства. well as of weak and strong points of an enterprise

activity.

**В.И. Захарченко. Подход к положению**

**предприятия на рынке.** Рассмотрен вопрос

стратегического управления предприятием в

рыночной инфраструктуре. Отмечена важная

роль аппарата прогнозирования. Главное

внимание уделено применению *SWOT –*матрицы для оценки поточной ситуации, сильных и

слабых сторон деятельности предприятия.

Реформирование украинской экономики вызвало переход промышленных предприятий от дея- тельности в стабильной, регламентируемой сверху среде, к функционированию в условиях динамично

изменяющейся внешней среде и свободного выбора ориентации хозяйственной деятельности. Вследствие этого руководство предприятий вынужденно самостоятельно принимать долговременные стратегические решения, чем обусловлена актуальность проблемы адаптации рыночной концепции

стратегического управления предприятием к особенностям переходного периода.

Новая парадигма, составляющая управленческую философию стратегического управления, основана

на системном и ситуационном подходах. Предприятие рассматривается при этом как открытая система,

главные предпосылки успеха деятельности предприятия отыскиваются не внутри, а вне ее, то есть успех связывается со степенью приспосабливаемости предприятия к внешнему окружению. Будет ли оно устойчиво к изменениям на рынке, не упустит ли возможности, возникающие во внешнем окружении, сумеет ли извлечь максимум выгоды этих возможностей – вот главные критерии эффективности всей системы управления. Суть ситуационного подхода к управлению состоит в том, что внутрифирменное построение системы управления есть ответ на различные по своей природе воздействия как со стороны внешней среды предприятия, так и не которых внутренних характеристик его организационного контекста, в частности, технологии производства и качества человеческих ресурсов.

В общем виде стратегическое управление определяется как комплекс решений и действий, определя-

ющих долговременное развитие предприятия. Оно включает анализ внешней и внутренней среды, формулирование стратегии, а также оценку и контроль реализации стратегии. Отличительной чертой

стратегического управления является акцент на мониторинге и оценке внешних угроз и возможностей в свете сил и слабостей предприятия. Высшее руководство отслеживает угрозы и возможности внешнего окружения, а также сильные и слабые стороны внутренней среды. Наиболее важные для будущего предприятия факторы называются стратегическими и обозначаются SWOT, где Strengths – силы,

Weaknesses – слабости, Opportunities- возможности, Treats – угрозы. На основании оценки стратеги-

ческих факторов руководство определяет корпоративную миссию [2].

Для того, чтобы осуществить процесс формулировки стратегии, необходимо проанализировать выявленные стратегические факторы с учетом текущей ситуации. Этот процесс принятия стратеги-ческих решений часто упоминается в литературе как ситуационный анализ.

Цель ситуационного анализа состоит в нахождении стратегического соответствия внешних возмож-

ностей и внутренних сильных сторон предприятия с учетом внешних угроз и внутренних слабостей и в

определении на основании этого, сравнительных конкурентных преимуществ предприятия, то есть

специфических профессиональных навыков и ресурсов, находящихся в распоряжении предприятия и

обеспечивающих его конкурентоспособность. Представим дальнейшее развитие ситуационного анализа

в матричной форме. SWOT- матрица (табл. 1) является средством обобщения стратегических факторов предприятия и иллюстрирует как внешние благоприятные возможности и угрозы могут быть сопостав-

ленны с внутренними силами и слабостями конкретного предприятия. На основе этого генерируются стратегические альтернативы, учитывающие четыре набора стратегических факторов.

2

*Таблица 1*

*SWOT - матрица*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Внутренние  Факторы  Внешние  Факторы | **S - силы**  Выявить 3 – 6 внутренних сил | **W - слаьости**  Выявить 3 – 6 внутренних  слабостей |
| **О- возможности**  Выявить 3-6 внешних  Возможностей | SO- стратегии  Формировать стратегии, позволяю-  щие воспользоваться возможностя-  ми | WO – стратегии  Формировать стратегии, позволя-  ющие преодалеть слабости |
| **Т – угрозы**  Выявить 3-6 внешних  Угроз | ST- стратегии  Формировать стратегии, позволяю-  щие избегать угроз | WT - стратегии  Формировать стратегии, мини-  мизирующие слабости и помога-  ющие избегать угроз |

Для того, чтобы построить SWOT- матрицу, необходимо выполнить следующие шаги:

- в блоке ''Возможности'' перечислить три- шесть благоприятных возможностей, находящихся во внешней среде

предприятия и выявленных на основе анализа текущей ситуации и прогнозирования будущихтенденций развития;

* в блоке “Угрозы” перечислить три- шесть настоящих и будущих угроз;
* в блоке “Силы” перечислить три- шесть переменных внутренней среды данного предприятия, которые могут

рассматриваться как его сильные стороны;

* в блоке “Слабости” перечислить три- шесть переменных внутренней среды предприятия, которые классифи- цируются как его слабые стороны;
* разработать ряд возможных стратегий, основанных на комбинациях четырех наборов стратегических факторов.

При этом SO- стратегии определяют, как наилучшим образом использовать сильные стороны предприятия,

чтобы реализовать благоприятные возможности, находящиеся во внешнем окружении, ST - стратегии рассматри-

вают, как использовать внутренние сильные стороны предприятия для избежания внешних угроз, WT - стратегии

относятся к оборонительному типу и нацелены, как правило, на минимизацию влияния внутренних слабых

сторон и избежание внешних угроз, WO - стратегии представляют собой попытку реализовать преимущества,

вытекающие из внешних возможностей с помощью преодоления внутренних слабостей. Предлогаемый подход

был реализован в анализе положения на рынке известного производителя металлообрабатывающего оборудова-

ния – ОАО '' Одесский завод радиально – сверлильных станков'' ( табл.2). А также приведен пример использова-

ния данной в учебном процессе ( студентка УНЦ ОГУ Билилая Н.В., г. Николаев) на примере ОАО '' Борислав-

ский машзавод '' ( табл.3).

Исследования показывают, что результаты функционирования предприятия в значительной мере зависят от отго, насколько оно хорошо определило позицию внутри отрасли. Таким образом, нахождение в результате ситуа-

ционного подхода специфической рыночной ниши, в которой силы предприятия соответствуют реалиям внешней

среды, является важным для достижения конкурентоспособности.

3

# Таблица 2

SWOT – матрица формирования рыночных стратегий для ОАО ‘’ОЗРСС’’

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Внутренние  Факторы  Внешние  Факторы | **S - силы** | **W - слабости** |
| О - возможности | SO – стратегии   1. Использование возможностей   поточного производства ради-  ально - сверлильных станков на  ОАО ‘’ОЗРСС’’ для обеспече-  ния КС его продукции на ми-  ровом рынке.   1. Поставка станкостроительной   продукции ОАО ‘’ОЗРСС’’ на  рынки стран, которые ранее  были недоступны.   1. Кооперация в области произ-   водства конкурентоспособного  металлообрабатывающего обо-  рудования с отечественными  предприятиями военнопромыш-  ленного комплекса. | WO – стратегии   1. Использование географического   положения г. Одессы для логисти-  ческого обслуживания продукции  других станко строительных пред-  приятий.  2. Рациональное использование  производственных фондов и мощ-  ностей для проведения стратегии  диверсификации.  3. Кооперация с производителями  в Восточной Европе по производ-  ству комплектующих для основно-  го производства. |
| **Т - угрозы** | ST- стратегии   1. Определение границ рынков   сбыта станкостроительной  продукции ОАО ‘’ОЗРСС’’ в  СНГ ( взаимоотношения с  предприятиями - конкурен -  тами).   1. Создание совместных произ-   водств в странах СНГ.   1. Участие в государственных   программах и инвестиционных  проектах ( нефтепроводы, с/х  техника и т. д.). | WT – стратегии   1. Вхождение в состав промышлен-   но – финансовой группы.   1. Организация промышленно -   финансовой группы.   1. Структурная перестройка ОАО   ''ОЗРСС''.   1. Создание совместных предприя-   тий с западноевропейским партне-  ром. |

4

*Таблица 3*

*SWOT –* матрица формирования рыночных стратегий для ОАО ’’БМЗ’’

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Внутренние  Факторы  Внешние  Факторы | S - силы | **W - слабости** |
| О- возможности | 1. Освоение доли рынка не менее   70 %.   1. Проведение единой прогрессив-   ной политики.  3. Организация плотной сети ДМП. | 1. Привлеяение ДМП к формирова-   нию спроса и стимулированию  сбыта ТСН.   1. Формирование мощного научного   центра по ТСН.   1. Организация производства ТСН   в летнее время для северных регио-  нов России. |
| Т- угрозы | 1. Ориентация перспективного разви-   тия планирования на покрытие не  более 70% реальной потребности.  2. Создание транснациональных  кооперированых производств. | 1. Создание ДМП в северных регио-   нах Украины.  2. Ориентация планирования на  покрытие не более 50% потреб-  ностей рынка. |

Примечание: 1. ДМП – дилерские монтажные пункты.

2. ТСН - тепловые системы с накопителями тепла.

**В.И.Захарченко. Подход к положению предприятия на рынке.** Рассмотрены вопросы стратегического

управления предприятием в рыночной инфраструктуре. Выявлена важная роль аппарата прогнозирования.

Особое внимание уделено применению SWOT – матрицы для оценки текущей ситуации, сильных и слабых сторон деятельности предприятия.