

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ІМЕНІ ІВАНА
БОБЕРСЬКОГО
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

Стахів І. М.

ЛЕКЦІЯ № 4

Аналіз організаційних ресурсів

з навчальної дисципліни

«Стратегічний менеджмент»

галузь знань 07 „Адміністрування та менеджмент”

спеціальності 073 „Менеджмент”

рівень вищої освіти – бакалавр

Тема 4. Аналіз організаційних ресурсів

1. Компоненти внутрішнього аналізу
2. Стратегічна значущість ключових елементів організації
3. Етапи процесу оцінки переваг і недоліків
4. Використання ресурсів

1. Компоненти внутрішнього аналізу

Внутрішній аналіз включає розгляд великої кількості взаємозалежних змінних, які можуть бути об'єднані в кілька груп, де найважливішими будуть наступні: ресурси та організація корпорації; ринки і збут; фінансування; виробництво, операції та технічні аспекти; персонал. Розглянемо послідовно компоненти, або фактори, кожної групи.

Ресурси та організація корпорації:

- образ і престиж корпорації;
- розміри корпорації;
- гнучкі і підлаштовуються структури;
- ефективні дослідження і розробки;
- ефективні системи управлінської інформації;
- рівень підготовки вищого керівництва;
- стандартні процедури діяльності;
- система контролю і планування.

Ринки і збут:

- образ і престиж фірми;
- зусилля, прикладені для успішного продажу та післяпродажне обслуговування;
- знання потреб покупця;
- широта асортименту продукції компанії;
- якість і репутація продукції;
- якість обслуговування покупців;

- ефективно розподіл і розміщення;
- потенціал стимулювання попиту;
- патентний захист.

Фінансування:

- гнучкість структури капіталу;
- загальний фінансовий потенціал;
- структура зростання;
- фінансові масштаби;
- відношення ціни до прибутку на акцію;
- обсяги власних коштів;
- дивідендна політика.

Виробництво, операції та технічні аспекти:

- наявність матеріалів і матеріальні витрати;
- витрати на виробництво і обробку;
- вплив кривої росту продуктивності;
- гнучкість виробничого процесу;
- переробка побічних продуктів і відходів;
- використання переваг вертикальної інтеграції;
- характеристики технологій виробництва;
- зусилля по розробці продукції.

Персонал:

- навички та досвід керівників;
- навички та досвід робочої сили;
- витрати на робочу силу та їх динаміка;

- відносини з профспілками;
- кількість службовців і його зміна;
- прихильність службовців інтересам корпорації (організаційний клімат);
- вид контракту зі службовцями;
- рівень оволодіння кількома професіями.

Перераховані фактори не повністю вичерпують тему аналізу, однак представляють ключові проблеми, які потрібно приймати до уваги при проведенні внутрішнього аналізу. Далі ми розглянемо ці проблеми докладніше.

Значення внутрішнього аналізу важко переоцінити. Стратегічний аналіз не тільки забезпечує основу процесу стратегічного управління, але і дає організації ідеї майбутньої стратегії, пристосовуючи її переваги до сприятливим можливостям навколишнього середовища в майбутньому. Він також дозволяє компанії враховувати і впливати на її слабкі сторони.

2. Стратегічна значущість ключових елементів організації

У цьому розділі ми детально проаналізуємо ключові елементи внутрішнього аналізу. Найбільш зручно було б взяти до уваги наступну схему: мета (завдання) - структура організації - фінансові ресурси - збут - виробнича діяльність - дослідження і розробки - трудові ресурси - системи і процедури.

Розглянемо зміст цих ключових елементів детальніше.

Цілі (завдання). Цілі, завдання, часто визначаються як еталонні точки для оцінки показників розвитку корпорації. Їх характеристики включають таке: вони повинні бути вимірні, досяжні, доречні і комунікативні. Вони повинні зробити можливим вимір корпоративних показників. Часто проводять розмежування між широкими і вузькими, заявленими та реально існуючими цілями. У літературі по стратегічному менеджменту зазвичай під цілями розуміють жорстко певну послідовність дій для досягнення конкретних, локальних цілей. Проте є й інше уявлення, яке трактує мети широко, зараховуючи до них, наприклад, формулювання глобальних цілей, які можуть бути корисні для фокусування стратегії, ніж для використання в якості засобу вимірювання досягнення цілей. Нерідко зроблені організацією заяви оцінюються за їх зовнішньою формою, ефектності. Тому важливо проводити розходження між конкретними та здійсненими цілями: заявлене - не еквівалент зробленому.

Таблиця 4.1

Ієрархія цілей

Тип цілей	Зосереджується:	Приклади цілей
Сенс існування організації	на першочерговому задоволенні власників акцій першої черги	Підвищувати добробут власників акцій з темпом, що перевищує інфляцію
Декларація намірів для власників акцій	задоволенні власників акцій другої черги	Виплачувати зарплату вище галузевої норми. Забезпечити хороші умови роботи
Рішення проблеми збуту	створення власного особи або організації психології	Концентруватися на якості. Орієнтуватися на покупця
Корпоративні	загальної прибутковості і підвищення вартості компанії	Конкретний рівень прибутку після оподаткування на власний капітал, рівний 10%
Стратегічні	довгостроковому фінансовому і промисловому розвитку продукції або ринку	Завоювати 3% ринку в наступні два роки. Сформувати колектив працівників протягом трьох років
Тактичні	цільових показниках підрозділів	Зменшити прогули на 7%. Зменшити відсоток браку на 15%

Діяльність організації має розглядатися з точки зору ієрархії цілей. Вона складається з ланцюжка "кінцева мета - засоби її досягнення", в яку входить ряд конкретних і прагматично сформульованих цілей. Цілі більш низького порядку, таким чином, служать засобом досягнення бажаних цілей більш високого порядку. Таблиця 4.1 служить ілюстрацією, що показує зв'язок ієрархії цілей з областю застосовності кожного типу цілей і призначенням для вирішення конкретних організаційних проблем.

Ієрархія цілей показує, що цілі трансформуються в задачі більш низького порядку для функціональних служб або підрозділів усередині організації. Між корпоративними та оперативними цілями повинна існувати внутрішня взаємозв'язок.

Структура організації. Найважливіший аспект внутрішнього аналізу пов'язується з відповідністю між структурою організації і реалізується нею стратегією. Існує взаємозв'язок між стратегією та структурою. Зокрема, американський дослідник А. Чандлер виявив, що зміна в стратегії пізніше призведе до певної зміни структури. Він виділив кілька важливих взаємозв'язків. Розглянемо їх.

Організації з обмеженими ринками збуту їх продукції і простими операціями мають тенденцію до формування лінійно-функціональної структури і в питаннях стратегії централізовано.

По мірі розвитку організації з'являється тенденція до її децентралізації.

По мірі того, як організації стають більш диференційованими в питаннях стратегії, вони стають більш вільними у виборі своїх структур, використовують менш жорсткий контроль і більш цінують інформованість і творчість.

Засобами вирішення перелічених завдань є створення матричних і мережевих структур.

Процес внутрішнього аналізу повинен бути зосереджений на питанні, чи підходить структура організації для реалізації і відстеження стратегії. Аналіз організаційної структури - це, насамперед, аналіз результатів роботи, які тісно пов'язані зі структурними проблемами. Для з'ясування, якою мірою структура відповідає цілям організації, доцільно отримати відповіді на питання, подібні наступним:

- який обсяг продукції виробляють окремі бізнес-одиниці або цеху компанії?
- справляються існуючі структури з цим об'ємом?
- на основі яких принципів формуються підрозділи компанії?
- чи відповідають результати діяльності цих підрозділів показниками ефективності і прибутку, отриманою компанією в цілому?
- чи здатна існуюча структура зібрати й узагальнити цю інформацію?

Фінанси. Як і структура, фінанси є центром стратегії корпорації. У контексті стратегії робота фінансових служб полягає в першу чергу з дій, пов'язаних з фінансуванням компанії, а по-друге, з тих, які пов'язані з відстеженням порядку використання цих коштів. Внутрішня оцінка фінансової діяльності зосереджується на таких питаннях:

- які види рішень з фінансування та інвестування виконуються фінансовими службами?
- який склад капіталу і які дії це має на майбутні виплати та дивіденди?
- які методи оцінки та моделі доступні для оцінювання інвестиційних рішень?
- збір якої інформації здійснюється фінансовими службами, як він забезпечує стратегічний процес?
- як часто інформація надається фінансовими службами?

Збут. У процесі стратегічного управління відділ маркетингу відіграє важливу роль, і вона визначається такими його функціями.

Це діяльність, яка присвячена потребам покупця і допомагає організації їх задовольняти.

Вона відповідає за позиціонування товару або послуги на ринку.

Робота відділу маркетингу є джерелом важливої інформації для процесу стратегічного вибору.

Відділ несе відповідальність за формулювання маркетингової стратегії організації, за функціонування всього маркетингового комплексу. Цей комплекс (товар, ціна, місце і стимулювання) є унікальним для кожної організації і для потреб кожного сегменту ринку.

Використання в своїй діяльності маркетингового комплексу дозволяє організації досягти конкурентної переваги.

Виробнича діяльність. Виробництво є основною функцією будь-якої організації і являє собою перетворення вихідних матеріалів на товари і послуги, які можна реалізувати на ринку.

Стратегічна значущість виробничої діяльності визначається наступним.

Життєвий цикл продуктів у багатьох галузях виробництва скорочується, що вимагає гнучкості та готовності до внесення змін у виробничу і оперативну діяльність.

Високі технології і автоматизація змінили сутність багатьох виробництв.

Складні виробничі системи, засоби автоматизації, нові технології стають все більш доступними при менших витратах.

Конкуренція означає, що виробники повинні задовольняти потреби та очікування покупців.

Виробнича (оперативна) діяльність повинна давати можливість досягти високої якості, а також швидкої і надійної доставки при мінімальних витратах.

Автоматизація часто вимагає великих капіталовкладень.

Стратегічний аналіз виробничого процесу зосереджується на таких аспектах:

- питомою і загальною ефективністю підприємства і обладнання;
- структурі виробничих витрат;
- проблеми виробничих потужностей;
- місцезнаходження підприємства;
- продуктивності та ефективності обслуговування, контролю якості, запасів і планування виробництва;
- кваліфікації виробничого персоналу.

Дослідження і розробки. Найбільш успішні організації постійно вводять нововведення у всі сфери діяльності. Дослідження і розробки є одним із шляхів до цього. Причинами необхідності досліджень і розробок для організацій є наступні обставини:

- дослідження і розробки мають на увазі вкладення, для яких необхідно знайти відповідний їм рівень фінансування;
- дослідження і розробки забезпечують інші стратегії, що стосуються вдосконалення продукції.

Ключове стратегічне рішення передбачає відповідь на питання: скільки витратити на дослідження і розробки і куди вкладати ці ресурси? Список основних проблем, які потрібно враховувати, коли оцінюється подібна діяльність, включає наступні:

- дослідження і розробки чітку ринкову орієнтацію?
- яка технологічна компетенція даної служби?
- який рівень знань та досвіду тих, хто керує дослідженнями і розробками?
- придатна дана структура досліджень і розробок?
- наскільки успішна діяльність служби з досліджень і розробок?

Персонал і людські ресурси. Найважливіше завдання діяльності в області людських ресурсів полягає в забезпеченні того, щоб організація мала недостатньою кількістю персоналу необхідного рівня і щоб персонал в потрібний час міг відповідати потреби стратегії.

У контексті реалізації стратегії організації потрібні працівники, які володіють такими якостями, здібностями і навичками:

- віддані цілям організації;
- компетентні в знанні роботи і навичках;
- забезпечують економію витрат;
- вірять у цінності організації;
- можуть забезпечити стратегічне зміна;
- володіють навичками, які дають організації джерело конкурентної переваги.

Оцінка працівників повинна зосереджуватися на таких аспектах, як мораль, плинність кадрів, прогули, відносини на виробництві, рівень роботи у складі групи, освоєння інших спеціальностей і ставлення до змін.

Системи і процедури. Ця область в організації часто не приймається до уваги, але є важливою частиною будь-якої внутрішньої оцінки. Насамперед, необхідно виділити і оцінити наступні найбільш важливі системи: інформаційні системи, системи комунікацій, системи складання кошторису. Уявімо питання, на які необхідно відповісти для того, щоб оцінити стратегічне значення основних організаційних систем.

Інформаційні системи:

- чи відповідають інформаційні системи стратегічним потребам організації?
- в правильній формі надається інформація?
- володіє система здатністю надавати інформацію в реальному часі?
- чи доступна інформація там і тоді, коли вона необхідна?
- згинання і пристосовується система?
- може вона впоратися з новими даними і обробити їх?

Системи комунікацій:

- наскільки дієво і ефективно працюють системи комунікацій?
- чи є в організації горизонтальні системи комунікацій?
- чи є які-небудь структурні перешкоди для ефективної комунікації?
- наскільки розвинена система неформальних комунікацій?
- чи відповідає система комунікацій стратегічним потребам організації?

Системи складання кошторисів:

- вони дозволяють встановлювати розумні ціни на нову продукцію?
- вони дозволяють заздалегідь визначити ефект запропонованих змін в продажах або очікуваних змін у витратах?
- вони дозволяють оцінити вплив рішень про рівні обслуговування з точки зору витрат?
- вони дозволяють визначити вплив рішень про капіталовкладення на прибуток та збитки?
- чи дають вони адекватні, точні і своєчасні прогнози?

Метою внутрішнього аналізу, має бути встановлення факту відсутності розбіжностей між системними і стратегічними завданнями організації.

3. Етапи процесу оцінки переваг і недоліків

До цього часу ми зосереджувалися на аспектах, які необхідно приймати до уваги при проведенні внутрішнього аналізу. Тепер ми узагальнимо всі включені в нього етапи, використовуючи методику, запропоновану Р. Стівенсоном. Згідно з цією методикою виділяється п'ять етапів.

Етап 1. На цьому етапі визначається, які характеристики (атрибути) можуть бути позначені. Список таких характеристик може бути досить значним, і його розміри визначаються, по-перше, виділеними для стратегічного аналізу завданнями дослідження внутрішнього і зовнішнього організаційного оточення і, по-друге, можливостями для проведення складного і дорогого дослідження.

Етап 2. Визначаємо, з якою організаційною одиницею ми маємо справу.

Найчастіше згадуються три організаційні рівні: відділи (цеху, ділянки і окремі службовці.

Етап 3. Визначаємо типи вимірювань, які можуть вироблятися. Використовуються три типи вимірювань: вимірювання наявності атрибуту; вимірювання дієвості (результативності) атрибута; вимірювання ефективності атрибута.

Етап 4. Для оцінки сильних або слабких сторін можуть використовуватися такі критерії:

- історичний досвід компанії;
- пряма конкуренція;
- конкуренція всередині організації;
- думка консультантів;
- думка директорів;
- нормативні оцінки, засновані на літературі по стратегії;
- специфічні форми, такі як кошторис.

Етап 5. Можливе використання широкого спектру джерел інформації, однак основними є:

- контакти з покупцями;
- особисте спостереження;
- досвід;
- службовці;
- вище керівництво;

- системи контролю;
- збори ради директорів;
- консультанти;
- нарада;
- офіційні економічні показники;
- журнали та книги.

4. Використання ресурсів

Портер вважає, що якщо проводиться аналіз внутрішніх ресурсів, необхідно враховувати, як вони використовуються. Це вимагає від організації визначення показників використання ресурсів. Використання ресурсів визначається показниками результативності та ефективності.

Показники результативності використання ресурсів. Результативність визначається тим, що, незалежно від їх призначення, використовуються ресурси, Нижче наводяться найбільш загальні показники результативності.

Прибутковість. Це узагальнюючий показник результативності, що підходить для комерційних організацій. Його слід використовувати в тісному зв'язку з іншими фінансовими показниками, такими як оборотність запасів і період погашення дебіторської заборгованості. Прибутковість дає уявлення про результативність використання конкретних видів ресурсів.

Оборотний капітал. Дослідження цього аспекту результативності використання ресурсів може показати, яким чином фінансові ресурси використовуються з точки зору стратегії організації. Тут важливим є вимога підтримання низького рівня оборотного капіталу в протилежність нерезультативному використанню занадто великої оборотного капіталу.

Продуктивність праці. Цей показник пов'язується з тим, наскільки результативно використовуються трудові ресурси організації. Специфічними індикаторами можуть бути продуктивність у розрахунку на одного працюючого, рівень прогулів і запізнь, відносні розміри різних підрозділів і співвідношення між співробітниками основного та неосновного виробництв.

Матеріаломісткість. Цей показник виходить на перший план у випадках, коли сировина або енергія є основними складовими собівартості.

Завантаження виробничих потужностей. Цей показник стає одним з основних у тих випадках, коли накладні витрати є основними в собівартості.

Показники ефективності використання ресурсів. До показників ефективності вдаються тоді, коли потрібно переконатися, використовуються ресурси організації за цільовим призначенням. Виділимо наступні показники ефективності.

Використання капіталу. Конкретні області аналізу в цьому випадку включають в себе питання зміни структури капіталу компанії, допустимі показники прибутковості, а також ступінь складності чи простоти отримання коштів для запланованих інвестицій.

Використання трудових ресурсів. Досліджуються такі області, як гнучкість трудових ресурсів, характер системи оплати праці, розміри робочих бригад, типи систем контролю на місцях, рівень керівництва в критичні моменти, рівні внутрішнього суперництва і співробітництва.

Використання фінансових систем. Галузі дослідження включають відповідність потребам компанії системи калькуляції витрат, ступеня її відповідності вимогам стратегії, способи складання кошторису, застосування методів оцінки інвестицій.

Використання ресурсів маркетингу. Конкретні показники можуть включати витрати на рекламу у відсотках від обороту, обсяг продажів на одного продавця, витрати на розподіл у відсотках від обороту, ефективність реклами і т. п.

Наведені показники лише зразок, і в кожному даному конкретному випадку розробники стратегії можуть знайти більш оптимальні параметри для вирішення конкретних завдань, пов'язаних з дослідженням внутрішнього середовища організації.

Підсумки і висновки

Важливим етапом стратегічного аналізу є дослідження внутрішнього середовища організації, яке передбачає вивчення організаційних ресурсів, ринків збуту, джерел фінансування, виробництва, операцій і технологій.

Ключові елементи стратегічного аналізу визначаються як організаційні цілі і завдання, фінансові ресурси, система збуту, характер виробничої діяльності, дослідження і розробки, організаційна структура, трудові ресурси, системи і процедури.

Внутрішній аналіз передбачає з'ясування стратегічно важливих характеристик організації, аналіз організаційних рівнів, визначення типів змін, формулювання критеріїв оцінки сильних і слабких сторін організації.

Корисним методом аналізу ресурсів в стратегічному плані є метод побудови ланцюжка створення цінності. Метод, запропонований М. Портером, передбачає розмежування основної і допоміжної діяльності. Основна діяльність групується в п'ять областей: вхідні поставки, операції (виробництво), вихідні постачання, маркетинг і продаж, обслуговування. Допоміжна - матеріально-технічне постачання, технічні розробки, управління трудовими ресурсами та інфраструктура фірми.

Аналіз використання ресурсів передбачає оцінку результативності (прибутковість, оборотний капітал, продуктивність праці, матеріаломісткість, завантаження потужностей) і ефективності (використання капіталу, використання персоналу, використання засобів виробництва, використання нематеріальних активів).

Важлива роль в процесі внутрішнього аналізу відводиться фінансовому аналізу, зокрема визначення обсягу продажів, питомої прибутку, потоку коштів.

Внутрішні ресурси оцінюються методами аналізу портфеля та навичок аналізу.