



ТЕМА 9

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

- 9.1. Теоретичні основи формування стратегічного менеджменту як концептуальної системи
- 9.2. Вибір і формування корпоративної стратегії
- 9.3. Підсистеми забезпечення реалізації стратегій у менеджменті
- 9.4. Бізнес-план як інструмент реалізації стратегічного плану підприємства

9.1. Теоретичні основи формування стратегічного менеджменту як концептуальної системи

Що є стратегія і стратегічний менеджмент у сьогоденному бізнесі? «Стратегія – штука мутна», – так починається книга Брюно Жароссона, визнаного авторитета в галузі стратегічного планування, одного з директорів консалтингової компанії *DMJ Consultants* [10]. Стратегія – одне з найбільш неформалізованих понять в економічній науці. Немає чіткого, вичерпного, загальноприйнятого визначення стратегії.

Один із поширених підходів базується на гіпотезі, що розвиток теорії та практики стратегічного менеджменту є закономірним процесом розвитку менеджменту. Тому його потрібно розглядати в концепції виникнення різних шкіл і напрямів, що є характерними для сучасного погляду на розвиток менеджменту. Історію його розвитку доцільно дослідити на американських школах менеджменту. Хоча термін «стратегічний менеджмент» стали використовувати в менеджменті організацій наприкінці 1960-х – на початку 1970-х років, саме поняття має більш давню історію.

Значущість менеджменту почали усвідомлювати у 1930-ті роки, коли менеджмент як вид діяльності стає професією, менеджмент як галузь знань – самостійною дисципліною, а менеджмент як соціальний прошарок – впливовою суспільною силою. У ХХ ст. науковці виділяють декілька етапів розвитку цієї галузі знань, кожен з яких зробив свій внесок у розвиток ідей управління людською життєдіяльністю [17; 33]:

- 1) початок ХХ ст. – тейлоризм: основним методологічним принципом є перенесення ідей інженерних наук на нижчі ланки управління;
- 2) 1920-ті роки – побудова формальних організаційних структур і систем;
- 3) 1940-ві роки – неокласици: основні принципи – людські відносини; використання соціології та психології в управлінні;
- 4) 1950–1960-ті роки – використання кількісних оцінок для обґрунтування рішень, використання кібернетики, теорії систем та ЕВМ в управлінні;
- 5) 1970-ті роки – розгляд організації як відкритої системи, що пристосовується до зовнішнього середовища;
- 6) 1980-ті роки – організаційна культура як потужний інструмент управління, що за силою впливу на персонал підприємств стоїть на одному рівні з організацією як управлінським інструментом;
- 7) 1990-ті роки – нова хвиля здорового технократизму (технологізму); демократичне партисипативне управління (основними принципами є взаємодія, співпраця), глобалізація менеджменту.

Фундаторами науки й мистецтва управління є Анрі Файоль, Фредерік Тейлор, Гаррінгтон Емерсон та Генрі Форд. Зокрема, Ф. Тейлор розробив принципи раціонального управління діями робітників, А. Файоль заклав основи єдиної теорії управління, Г. Емерсон створив теорію ефективної господарської діяльності.

Базовою категорією стратегічного менеджменту є поняття стратегії. Слово «стратегія» використовував у своїх військових планах ще Олександр Македонський. «*Strategos*» – «мистецтво генерала» – цей термін запозичено з військового лексикону, у якому його значення пов'язане з розробленням довгострокових заходів або походів. Джерела стратегії можна простежити в давньокитайському трактаті «Мистецтво війни» (VI–V ст. до н. е.), авторство якого приписують генералу й стратегу Сунь-цзи.

До словника англійської мови це слово увійшло у 1688 р. В управлінні цей термін використовували для визначення ділової політики. Представники класичної школи менеджменту А. Файоль, Л. Г'юлік, Л. Урвік та інші вказували на те, що передбачення є вихідним моментом будь-якого управління.

З 1926 р. під стратегією розуміли управління ресурсами. Це започаткувало розвиток внутрішнього планування у фірмах – розроблення бюджетів (*budgeting*). Методи бюджетування були основою складання планів діяльності великих закордонних корпорацій починаючи з 1940–1950-х – до середини 1970-х років.

У 1960-х роках зростає невдоволення концепціями «класичної» та «неокласичної» шкіл менеджменту в американській теорії організації управління виробництвом. Вчених у галузі менеджменту приваблювали нові концепції управління і передовсім – системний підхід з його прикладними модифікаціями: системним аналізом, системотехнікою, ухваленням рішень та ін. У межах цих досліджень увагу привертає концепція організації як відкритої динамічної системи, яка протиставляється традиційній статичній закритій моделі.

Пол Лоуренс і Джей Лорш запропонували модель організації (модель Лоуренса – Лорша), яка складається з підсистем, що мають тенденцію до розвитку

особливих якостей, що залежать від зовнішнього оточення. Ці підсистеми організації повинні взаємодіяти з секторами зовнішнього оточення. При цьому організація, що діє в складному та динамічному оточенні, розглядається як багатоцільова. Уперше концепцію цільового управління сформулював Пітер Друкер (1954 р.).

Наприкінці першої половини 1970-х років Сполучені Штати зіткнулись зі складною ситуацією, коли дуже важка після 1930-х років економічна криза переплелася з галопуючою інфляцією. Серед фахівців з економіки та управління посилювались критичні настрої щодо тодішніх систем і методів управління.

Вихід з «управлінських джунглів» (за висловом Г. Кунца) методологи управління шукали в розвитку «ситуаційного підходу». В умовах, коли зовнішнє середовище різко змінилося, посилювалась конкуренція, змінилися ставки позичкових відсотків на капітал, виникли великі технологічні прориви, треба було змінити принцип складання загальнокорпоративних планів – іти від майбутнього до сучасності, а не від минулого до майбутнього. Перед організаціями постали питання: як охарактеризувати зовнішнє середовище? Як оцінити невизначеність? Як структурувати цілі і завдання? Пошук відповідей на ці запитання привів до розроблення стратегій та переходу від корпоративного довгострокового планування до стратегічного планування.

Запропонована система стратегічного планування увійшла в практику діяльності організацій. Але згодом вона зіткнулася з великими труднощами через невідповідність розроблених стратегій організаційним структурам управління, що діяли на фірмах. Знайти вихід із цієї ситуації допомогло стратегічне управління.

У 1965 р. Ігор Ансофф (Igor Ansoff) опублікував працю «Корпоративна стратегія», в якій ключем до розуміння стратегій став аналіз, передовсім аналіз розривів (між тим, де є організація, і тим, де вона хоче бути). Стратегічне управління розглянуто в цій книзі з концепції синергетики. Аналізуючи свою роботу, І. Ансофф дійшов висновку, що обґрунтування стратегії було зроблено не на повній концепції. Тому у 1979 р. виходить його книга «Стратегічний менеджмент», а в 1984 р. – «Впровадження стратегічного менеджменту».

Використовуючи концепцію стратегічного менеджменту, І. Ансофф сформулював парадигму стратегічного успіху, яка дає змогу оптимізувати рентабельність організації. Протягом 11 років І. Ансофф проводить емпіричну перевірку запропонованої парадигми стратегічного успіху. Узагальненням цієї перевірки стала запропонована «діагностика стратегічної готовності» як інструмент аналізу.

У цей час традиційна точка зору ґрунтувалася на тому, що стратегія пов'язана з прогнозуванням на базі аналізу. Середовище бізнесу сприймалося як стабільне й передбачуване, в якому організація могла визначати свої цілі та розробляти стратегії для їх досягнення. Такий підхід відомий як менеджмент на основі поставлених цілей, управління за цілями (*Management by Objectives, MBO*). На практиці *MBO* використовував велику кількість даних. Він став занадто складним і необґрунтовано покладався на прогнозування майбутнього на основі минулого. Практика продемонструвала його неефективність.

У 1960-х роках великої популярності набула бостонська матриця, запропонована австралійцем Брюсом Хендерсоном, який організував консалтингове агентство

Boston Consulting Group. В основі матриці Бостонської консалтигової групи (БКГ) лежить гіпотеза, що компанії з більш високою ринковою часткою в галузях, які зростають швидше за інших, є більш прибутковими. Реакцією на популярність матриці БКГ стали розробки інших консалтингових фірм. Найдосконалішими варіантами стали матриці корпорації *General Electric* та агентства *McKinsey*.

Як інструмент бізнесу різні матриці значно вплинули на розвиток стратегічного менеджменту. В епоху постійних і непередбачуваних змін практична користь від методів стратегічного планування береться під сумнів. На початку 1990-х років у США було оголошено про те, що традиційні підходи до стратегії вмерли. «Найгуманніше, що можна зробити з більшістю процесів стратегічного планування, – це вбити їх», – сповістило у своєму звіті агентство *OC & C Strategy Consultants* [33].

Результатом пошуку досконаліших методів стратегічного менеджменту стали фундаментальні праці Майкла Портера: «Конкурентна стратегія» (1980), «Конкурентні переваги» (1985), «Конкурентні переваги окремих держав» (1990). На основі аналізу діяльності низки компаній він розробив теорію родових стратегій, які організація може вибирати залежно від умов, наявних у певний час. Конкурентні переваги організації залежатимуть від п'яти чинників: конкурентів, постачальників, замінників, покупців, нових учасників.

Вивчаючи внутрішню конкурентоспроможність організації, М. Портер виступає за використання ідеї «ланцюга цінностей» – аналізу внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації, щоб визначити, як і де можна додати цінність. Портер намагався звести всю різноманітність теорій та ідей до декількох пунктів, які охоплюють усі основні аспекти.

Але через деякий час з'ясувалося, що запропоновані М. Портером схеми перестали працювати. Для багатьох великих корпорацій і навіть держав це було шоком.

У 1993–1995 рр. ціла низка великих компаній закриває відділи, що займалися розробленням корпоративної стратегії, та переходить до старого, перевіреного «практичного управління». За результатами досліджень, М. Портеру вдалося розробити досить близький до ідеалу алгоритм стратегії конкурентної боротьби, але для минулого, для індустріальної економіки. На початку 1990-х років у розвинених країнах активно формується постіндустріальна, або інформаційна, економіка. Принципово змінилися самі об'єкти конкурентної боротьби, шляхи проходження сигналів ринку, з'явилися нові управлінські можливості. Доволі вдалу, але запізнилу методологію М. Портера треба було змінювати.

Подальший розвиток стратегічного управління простежується в працях Кенічі Омае, Г. Хемела і К. К. Прахалада, Г. Мінцберга та П. Друкера. Зокрема, японський фахівець у газузі стратегічного менеджменту Кенічі Омае розробив теорію, згідно з якою постійна еволюція і розроблення стратегій приводять до формування **стратегічної інновації**. Він стверджує, що найкращою стратегією бізнесу є та, за допомогою якої компанія може долучити за прийнятну вартість стійкі переваги в порівнянні зі своїми суперниками. Це можна зробити завдяки таким діям:

- фокусування на ключових чинниках успіху;
- створення відносних переваг;

- впровадження наступальних ініціатив;
- використання стратегічних ступенів незалежності [22; 24; 26; 33].

Хемел і Прахалад є прибічниками не стратегічного планування, а створення стратегічної архітектури, основою якої є **ключові компетенції**. Вони виокремлюють такі компетенції:

- периферійні, які не є джерелом конкурентних переваг з погляду ключових цілей бізнесу і не є важливими;
- допоміжні – суттєві, але не ключові види діяльності, однак невдача в цій галузі може дуже завадити бізнесу;
- стратегічні, які є фактичним або потенційним джерелом конкурентних переваг;
- ключові, до яких належать основні види діяльності бізнесу [33].

З розвитком стратегічного менеджменту стає більш поширеним підхід до ухвалення стратегічних рішень з урахуванням впливу зовнішнього середовища. Цей процес узагальнено в працях П. Друкера (1994 р.): кожна організація має свою теорію бізнесу – уявлення, на основі яких організація створюється та управляється. Для цього треба виконати такі чотири умови:

- уявлення про середовище, в якому функціонує бізнес, місія та ключові компетенції повинні відповідати реальності;
- уявлення про ці три елементи мають узгоджуватися між собою;
- теорію бізнесу повинні знати і розуміти співробітники самої організації;
- теорію бізнесу треба регулярно тестувати [33].

Оригінальний погляд на стратегічний менеджмент запропонував Генрі Мінцберг. Замість підходу до стратегії як до апофеозу раціоналізму, притаманного класикам стратегічного менеджменту, Мінцберг ввів термін «реміснична стратегія». Менеджер – це ремісник, а стратегія – це глина в його руках. Стратегії, за Мінцбергом, «з'являються» завдяки своєрідній організаційній дифузії, а не реалізуються групою стратегів, які сидять за столом і думають, що вони можуть передбачити майбутнє [22]. Він не погоджується з теорією розробки стратегій, запропонованою І. Ансоффом (1960-ті рр.), потім Бостонською консалтинговою групою (1970-ті рр.) та М. Портером (1980-ті рр.), натомість вважає, що «стратегія – це не послідовне виконання запланованого, а прямо протилежне цьому, тобто відправна точка» [2; 24].

Протягом 1990-х років більшість корпорацій у всьому світі почали переходити від стратегічного планування до стратегічного менеджменту. Звісно, формування досконалої теорії стратегічного менеджменту не завершилося. Іде складний процес дискусій, особливо серед прибічників різних шкіл і течій менеджменту у всіх країнах з ринковою економікою та узагальнення досвіду практичного використання стратегічного менеджменту.

Отже, залежно від тенденцій розвитку економіки, галузі, підприємства, необхідності та можливостей передбачення майбутнього, організації, що сьогодні створюються, впродовж свого існування в дещо скороченому варіанті можуть проходити шлях розвитку від планування до стратегічного управління підприємствами.

У табл. 9.1 наведено основні фази переходу до стратегічного менеджменту.

Таблиця 9.1

Еволюція форм і змісту стратегічного менеджменту організацій

Назва форми	Основні орієнтири та зміст
Поточне управління та бюджетування	Внутрішня зорієнтованість на розширення й розвиток потенціалу організації та на побудову сильних організаційних структур в умовах ринку виробника. Основні процедури: фінансове планування, розрахунок затрат, короткострокове планування, короткострокові бюджети.
Довгострокове планування	Прогнозування обсягів діяльності підприємства на декілька наступних років в умовах зрілих ринків та можливості передбачення напрямів розвитку національної економіки. Компоненти і процедури: багаторічні плани; багаторічні бюджети; аналіз відхилень, екстраполяція результатів, бюджетний контроль.
Стратегічне планування	Орієнтація на ухвалення оптимальних стратегічних рішень. Обґрунтування стратегічних рішень у динамічних умовах та середовищі ринку покупця на основі поєднання методів довгострокового планування і маркетингу. Процедури і компоненти: визначення цілей, дослідження конкурентів, оцінка альтернатив, врахування динаміки явищ, аналіз варіантів.
Стратегічне управління	Орієнтація на досягнення певних результатів: нових ринків, товарів, технологій. Зміст – управління результатами. Основні компоненти і механізми: місія організації, аналіз макрооточення, сильні і слабкі сторони, стратегічні альтернативи, стратегічні програми і процедури, ризики, фінансові стратегії, підбір персоналу, мотивація працівників, корпоративна культура, стратегічний потенціал тощо.
Стратегічне підприємництво	Запровадження управління самостійними підрозділами: створення незалежних господарських одиниць (бізнес-центрів) у межах однієї організації, децентралізація повноважень і відповідальності, запровадження контрактної системи в оформленні відносин між підрозділами, службами, керівництвом на усіх напрямках.

Отже, історія становлення й розвитку стратегічного менеджменту є історією розвитку менеджменту: від оперативного управління до поточного планування та сучасного стратегічного управління.

Попередниками стратегічного планування є розроблення бюджетів (*budgeting*) та система довгострокового планування (*long-range planning*).

Ця система набула максимального розвитку на Заході у 1950-ті роки, в основному відповідала організаційній поведінці компанії, спрямованій на приріст. Основним методом довгострокового планування стала екстраполяція ключових тенденцій і чинників, що визначають специфіку розвитку організації в минулому, з корегуванням на майбутнє.

У 1960–1970 рр. довгострокове планування переросло в систему стратегічного планування. Головна відмінність стратегічного планування – це його принципова спрямованість не на внутрішнє середовище організації, а на зовнішнє.

В еволюційному розвитку корпоративного управління етап переходу від моделі «закритої організації» до моделі «відкритої організації» пов'язують зі стратегічним плануванням.

Окрім урахування тенденцій змін зовнішнього середовища, стратегічне планування інтегрує всі останні досягнення в галузі методів планування і є значно складнішим і багатограннішим, ніж довгострокове планування. До арсеналу **методів стратегічного планування**, що є актуальними і сьогодні, входять:

- моделі аналізу інвестиційних портфелів;
- сценарне планування;
- система експертних оцінок;
- ситуаційне планування;
- матриці альтернатив стратегічного розвитку.

У середині 1970-х років у більшості великих і багатьох середніх компаніях Заходу стали функціонувати централізовані підрозділи загальнокорпоративного планування. Але водночас зі збільшенням кількості організацій, що застосовують стратегічне планування, дедалі чіткіше виявляються суб'єктивні труднощі його застосування (заданість зверху, «дорогі спеціалісти», тривалий час розроблення тощо) та об'єктивне розмежування між ефективністю стратегічного планування як системи адаптації до змін у зовнішньому середовищі і забезпеченням довгострокової конкурентоспроможності організації.

Основним недоліком стратегічного планування як підходу до розв'язання проблеми майбутнього розвитку організації – аналогічно до ситуації з довгостроковим плануванням – є той факт, що в майбутнє переносяться параметри організації, які вже задано її минулим. Залишався незмінним основний принцип планування: йти в майбутнє від минулого. У результаті складного поєднання чинників виникла ситуація, яка ознаменувалась переходом від стратегічного планування до стратегічного управління. Серед цих чинників виділяють такі:

- об'єктивний значний ріст змінюваності та складності зовнішнього середовища організації;
- доволі широке об'єктивне усвідомлення неефективності стратегічного планування;
- нове розуміння стратегії, представлене в працях А. Чандлера, Г. Саймона, І. Ансоффа, Г. Мінцберга та ін.;
- нові методи розв'язання стратегічних проблем розвитку організації, запропоновані та апробовані в бізнес-практиці *McKinsey*, *BCG* та іншими відомими консалтинговими фірмами.

Основною відмінністю стратегічного планування від стратегічного управління є напрямок самого процесу визначення майбутнього розвитку компанії та створення відповідного механізму його реалізації. Планування міцно пов'язане з минулим і нинішнім станом компанії. Ефективна ж стратегія в багатьох випадках – це вихід за межі традиційного бачення розвитку бізнесу.

Отже, стратегічний менеджмент пройшов складний, не завжди послідовний еволюційний шлях. Це не заслуга якоїсь однієї школи менеджменту,

це колективна праця багатьох учених різних методологічних напрямів. Розроблення й використання методології та конкретних форм стратегічного менеджменту не є також результатом лише природної еволюції теорії та методики менеджменту. Виникнення стратегічного менеджменту має об'єктивні причини, зокрема економічну кризу (1930-ті та 1970-ті роки) та посилення тиску з боку бурхливого, складного та нестабільного зовнішнього середовища. Стратегічний менеджмент як методологія сучасного менеджменту зумовлений об'єктивними потребами розвитку організацій та їхнього зовнішнього оточення, його формування триває.

Звісно, розвиток стратегічного менеджменту відбувався не лише в США. Інші країни, зокрема й Радянський Союз, шукали кращі моделі та методи управління підприємствами. Одні теорії доповнювалися іншими, погляди вчених на стратегічний розвиток організацій то збігалися, то кардинально розходилися. Американські наукові розробки використовували ідеї прогнозного та поточного планування, що реалізувалися в Радянському Союзі. Своєю чергою науковці СРСР ретельно вивчали теорію і практику управління американськими організаціями та робили спроби впроваджувати її в соціалістичну економіку.

З розвитком ринкової економіки в Україні стратегічний менеджмент стає об'єктом наукових досліджень, вводиться в практику окремих вітчизняних підприємств, що проходили процеси санації, реструктуризації або оздоровлення за рахунок інших організаційних заходів.

Стратегічний менеджмент сьогодні розглядають як комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, що визначають довгостроковий розвиток організації, але й конкретних дій, які забезпечують швидке реагування організації на зміни зовнішнього середовища, які можуть викликати необхідність стратегічного маневру, перегляду цілей та вибору нового напрямку розвитку. Українські підприємства мають свої специфічні особливості, тому запровадження стратегічного менеджменту в їхню діяльність потребує суттєвої адаптації відомих закордонних концепцій до вітчизняних умов. Отже, потрібно вивчати досвід використання елементів стратегічного менеджменту вітчизняними та закордонними підприємствами, а також проводити наукові дослідження в цьому напрямі.

«У новій економіці немає місця для стратегії?» Дехто з нинішніх підприємців та інвесторів вважає саме так. Однак кращі інструменти управління є ключем до виживання в нестабільні часи. І хай би якими були умови, окремі інструменти незмінно приносять користь. Відповідно до щорічного опитування директорів компаній про використовувані ними інструменти і методичні прийоми, що проводиться *Bain & Company* з 1993 р., трьома найефективнішими і найпопулярнішими інструментами у США за останні сім років є класичні: 1) стратегічне планування, 2) місія й бачення, 3) бенчмаркінг.

1. Стратегічне планування, у процесі якого розробляється всеосяжна програма орієнтації бізнесу на довгостроковий успіх, використовують 89 % фірм у США.

2. Місію й бачення, що описують, якою компанія стане і як цього досягне, використовують 85 % респондентів.

3. Бенчмаркінг, який поліпшує операційну діяльність через пошук і застосування у виробництві та продажах кращих бізнес-практик, використовують 76 % опитаних компаній.

Всі три інструменти постійно одержують вищі оцінки за ефективність ще відтоді, коли Amazon.com був лише неясною ідеєю в мозку Джеффа Безоса.

Справді, легких шляхів не буває. Як застерігає директор з розвитку бізнесу однієї з японських компаній, яка виробляє продукти харчування: «Заплутатися в інструментах легко. Треба вибрати стільки, щоб вистачило часу й ресурсів на те, щоб змусити їх працювати».

На тлі витрат, що залишаються без змін, і практичної неможливості знижувати ціни топменеджери зрозуміли, що задоволені клієнти – на вагу золота. Майже 60 % респондентів заявили, що клієнти й співробітники важливіші за акціонерів. У міру того, як компанії прагнуть досягти запланованих показників росту, вони роблять усе можливе, щоб зміцнити ці зв'язки. Управління відносинами з клієнтами (CRM) – складне мистецтво розроблення стратегій продажів, базованих на інформації, зібраній від наявних і потенційних клієнтів, – було найбільш швидко змінюваним інструментом в огляді 2003 року: 78 % респондентів (проти 35 % у 2000 р.) зазначили, що використовують CRM-системи. Стратегії дослідження клієнтів і сегментація клієнтів також опинилися в першій десятці з використання й задоволеності.

Ще одним важливим способом боротьби із застоєм назвали інновацію. На думку майже 75 % респондентів, здатність до змін – важлива корпоративна перевага, а 68 % переконані, що інновація важливіша за ціну, коли йдеться про довгостроковий успіх у галузі. Стратегії росту – широкий набір інструментів, включно з управлінськими інноваціями, що використовуються в останні роки.

Однак дані також свідчать, що топменеджери неохоче йдуть на невизначені витрати, попри їхній ентузіазм щодо випуску нових продуктів і технологій. Натомість вони виявили підвищений інтерес до концепції інновації відкритого ринку, підходу, що використовує такі інструменти, як ліцензування, спільні підприємства або стратегічні альянси, щоб використовувати плоди вільної торгівлі ідеями. Інновація відкритого ринку може знизити витрати й наслідки синдрому «винайдено не тут», відкривши «кордони» компанії для ідей від постачальників, клієнтів чи навіть конкурентів. Більше двох третин опитаних керівників американських компаній погоджуються з тим, що можуть прискорити інновації, використовуючи зовнішнє партнерство. Директор страхової компанії так визначив важливість інновацій: «Якщо ви не можете впроваджувати інновації, ви не можете й просити преміальну ціну, а мусите покладатися лише на скорочення витрат, що не забезпечує довгострокової переваги» [31].

Рівень задоволеності інструментами управління завжди залежатиме від того, використовує керівництво підприємства інструмент «обмежено» чи «в масштабах усієї організації». Використання інструментів у масштабах усієї організації майже завжди даватиме більш ефективні результати, ніж обмежене використання.

На підставі практики застосування методичних інструментів стратегічного менеджменту сформульовано основні рекомендації з їх вибору [31]:

- Перш ніж застосовувати певний методичний інструмент, треба зібрати інформацію про те, як він працює. Чого коштуватиме його правильне використання? Наскільки ним задоволені колеги з інших компаній? Заздалегідь отримавши відповіді на ці запитання, можна сформувати реалістичні очікування й не наробити помилок.

- Не плутайте інструменти й стратегію. Інструменти – не мета. Вони лише допомагають у роботі – у нашому випадку у реалізації стратегії.

- Вибирайте правильний інструмент для правильної роботи. Жоден інструмент не працює за будь-яких обставин.

- Не очікуйте від інструменту надто великого результату. Жоден інструмент не розв'яже всіх проблем. У менеджменті немає універсальних законів, як у фізиці.

- Побудуйте комунікацію на всіх рівнях компанії, пояснюючи, як і чому використовується інструмент. Співробітники великих компаній часто спостерігали, як багато ініціатив починалися й завершувалися нічим. Важливо залучити правильних людей і впевнитися, що вони розуміють важливість інструменту.

- Результати мають бути вимірюваними. Для багатьох інструментів ставлять надто неясні цілі й завдання. Для успіху потрібні чіткі цілі й постійний моніторинг.

- Нарешті, підлаштовуйте інструменти під систему, а не навпаки. Кожен бізнес унікальний, інструменти мають підходити конкретній організації.

Інструменти нового тисячоліття

Процесно-орієнтоване управління (activity-based management): відстежує загальні й непрямі витрати за всіма процесами і прив'язує їх до конкретних продуктів і споживачів, дозволяючи точніше розподіляти витрати й ухвалювати більш обґрунтовані рішення. Ключові терміни: процесно-орієнтовні витрати, аналіз прибутковості клієнтів, прибутковість товарного асортименту.

Збалансована система показників ефективності діяльності (Balanced Scorecard): переводить місію й бачення в кількісні виміри, а також допомагає відстежувати, чи досягає менеджмент запланованих результатів. Ключові терміни: управління за цілями, оплата за результатами, стратегічний баланс.

Бенчмаркінг (benchmarking): порівнює витрати й продуктивність із внутрішніми та зовнішніми точками відліку. Підприємства впроваджують знайдені кращі практичні рішення для досягнення поставлених цілей. Ключові терміни: відносна позиція за витратами, конкурентний аналіз.

Ключова компетенція (core competence): виділяє й інвестує у спеціальні навички або технології, що створюють унікальну цінність для клієнтів. Ключові терміни: ключові можливості, ключові чинники успіху.

Венчурне фінансування (corporate venturing): інвестування в нові продукти або технології через фінансування бізнесу всередині або поза компанією. Ключові терміни: бізнес-інкубація, ключові можливості, прямі інвестиції.

Управління відносинами з клієнтами (*customer relationship management*): збір, зберігання та аналіз інформації про клієнтів, щоб краще їх розуміти, залучати, утримувати й «вирощувати» найбільш прибуткових із них. Ключові терміни: ділова співпраця, утримання клієнтів, сегментація клієнтів, управління лояльністю.

Вимір рівня задоволеності клієнтів (*customer satisfaction measurement*): збір інформації від клієнтів для того, щоб вимірювати їхню задоволеність, з'ясувати їхні основні потреби. Ключові терміни: конджойнт-аналіз, утримання клієнтів, опитування клієнтів.

Сегментація клієнтів (*customer segmentation*): поділ ринків на групи клієнтів, що мають спільні ознаки, щоб створити спеціальну пропозицію продукту або маркетингову програму. Ключові терміни: сегментація ринку, персоніфікований маркетинг, факторний/кластерний аналіз.

Скорочення витрат часу (*cycle time reduction*): зменшує загальний час від створення концепції до готовності продукту й процесу. Ключові терміни: аналіз часу виходу на ринок, управління запасами, планування виробничих ресурсів.

Стратегії росту (*growth strategies*): направляють ресурси на можливості, що забезпечують прибутковий ріст. Ключові терміни: стратегічне планування, управління інноваціями, аналіз міграції ринку.

Управління знаннями (*knowledge management*): розвиток систем і процесів для ідентифікації й поширення інтелектуальних активів компанії. Ключові терміни: групова робота, управління інтелектуальним капіталом організації, що навчається, управління інноваціями.

Аналіз можливостей зміни ринкових тенденцій (*market disruption analysis*): виявляє ранні сигнали можливої зміни ринкових тенденцій і нові технології, які можуть різко змінити ринкову ситуацію. Ключові терміни: проривні технології, фонди прибутку, міграція вартості.

Команди злиття (*merger integration teams*): групи топменеджерів із двох компаній, що зливаються, націлені на пошук синергії з продажів і виробництва. Ключові терміни: злиття й поглинання, стратегічні альянси.

Місія й бачення (*mission and vision statements*): кодифіковане визначення бізнесу компанії, цілей, підходів і бажаної позиції в майбутньому. Ключові терміни: культурна трансформація, стратегічне планування, система цінностей.

Персоніфікований маркетинг (*one-to-one marketing*): організація великого й систематичного спілкування з індивідуальним клієнтом, щоб персоналізувати діалог з ним і надати індивідуалізовані продукти й послуги. Ключові терміни: збір інформації, масова кастомізація.

Аутсорсинг (*outsourcing*): використання третьої сторони для виконання завдань, що не є головними. Ключові терміни: ключові можливості, стратегічні альянси, аналіз ланцюга вартості.

Оплата за результатами (*pay-for-performance*): прив'язує компенсацію менеджерів до вимірювання рівня досягнення цілей. Ключові терміни: збалансована система показників, поділ доходів, управління за цілями, оцінка діяльності.

Концепція реальних опціонів (*real options analysis*): аналіз та інвестиції в реальні активи (виробництво, люди та продукти) як в опціони, так само як фінансові менеджери аналізують і інвестують у фінансові опціони на фондовому ринку. Ключові терміни: дисконтований грошовий потік, сценарне планування, оцінка ефективності капіталу.

Реінжиніринг бізнес-процесів (*reengineering*): радикальні зміни в ключових бізнес-процесах для досягнення істотного підвищення продуктивності і якості та скорочення витрат часу. Ключові терміни: редизайн процесів, розукрупнення, скорочення витрат часу, горизонтальна організація, аналіз ефективності накладних витрат.

Сценарне планування (*scenario planning*): визначення декількох варіантів майбутнього для підготовки стратегічних рішень. Ключові терміни: планування на випадок надзвичайних обставин, концепція реальних опціонів, симуляційні моделі, стратегічне планування.

Аналіз акціонерної вартості (*shareholder value analysis*): вимірювання здатності підприємства або підрозділу одержувати доходи вищі, ніж вартість вкладеного капіталу. Надає нормативи для оцінювання альтернатив з підвищення акціонерної вартості. Ключові терміни: аналіз дисконтованого грошового потоку, додана економічна вартість, ROA, ROI.

Стратегічні альянси: угоди між організаціями, відповідно до яких кожна з них виділяє ресурси на досягнення спільного набору цілей. Ключові терміни: спільна діяльність, мережі, віртуальні організації.

Стратегічне планування (*strategic planning*): системний процес визначення того, чим повинен стати бізнес і як розподілити ресурси для досягнення цієї мети. Ключові терміни: ключові компетенції, місія й бачення, сценарне планування, стратегії росту.

Інтеграція ланцюга поставок (*supply chain integration*): синхронізація зусиль декількох сторін: постачальників, виробників, дистриб'юторів, дилерів і клієнтів – для безперервного обміну інформацією, товарами й послугами з виходом за межі організацій. Ключові терміни: аналіз ланцюга створення цінностей, корпоративна без меж, електронна комерція.

Тотальне управління якістю: пов'язує вимоги клієнтів за характеристиками до продуктів і послуг, мета – нульовий рівень бракованих продуктів. Ключові терміни: безперервне поліпшення, Національна премія якості Малкольма Болдріджа (*Malcolm Baldrige National Quality Award*), шість сигма.

9.2. Вибір і формування корпоративної стратегії

Неоднозначність у визначенні поняття «стратегія» є наслідком великої кількості класифікацій стратегій діяльності підприємств, що пропонуються до розгляду сучасними публікаціями як за кордоном, так і в Україні.

Класифікація стратегій підприємств багатоланцюгова: стратегія є доволі складною категорією, і її можна розділити на головні та локальні стратегії за різними ознаками. Тому в науковій літературі можна знайти різноманітні ознаки, за якими класифікують численні стратегії. Розглянемо деякі з них у порівняльному аналізі та в узагальненому вигляді.

Більшість спеціалістів зі стратегічного менеджменту доходять висновку, що майбутнє підприємства в конкурентному середовищі можна описати за допомогою ієрархії стратегій, в якій виділяють три рівні:

- 1) головна (корпоративна) стратегія,
- 2) стратегія бізнесу,
- 3) функціональні стратегії [6; 10; 14; 17].

Корпоративна стратегія фокусується на питаннях взаємодії підприємства з чинниками макросередовища бізнесу та інтеграції її в єдиний ефективний комплекс. Ця стратегія охоплює вибір сфери бізнесу, взаємодії з групами впливу і є концептуальною основою розвитку підприємства [17]. При аналізі корпоративних альтернатив автори [1; 3; 16] пропонують вибирати одну з трьох базових стратегій – зростання, обмежене зростання, скорочення.

До корпоративних стратегій М. Портер [14] відносить стратегії, що мають універсальну можливість застосування, виведені з деяких базових постулатів теорії конкурентних переваг. Він пропонує три базові альтернативи створення і підтримки конкурентних переваг підприємства:

– лідерство в зниженні витрат – прагнення до виробництва з більш низькими, ніж у конкурентів, витратами. Основними чинниками досягнення такої переваги є економія на обсягах виробництва, сучасна технологія та доступ до джерел сировини. Зазвичай такі можливості мають підприємства, що займаються виробництвом та реалізацією товарів масового попиту (стандартна продукція) за розвинутої системи розподілу та з урахуванням диференціації продукції;

– диференціація – прагнення до унікальності в одному або декількох аспектах діяльності, що є важливим для більшості клієнтів. Унікальність може проявлятися в самій продукції (особливий асортимент, престижність), додаткових послугах, методах доставки, умовах розповсюдження тощо. При цьому в результаті прагнення забезпечити більшою мірою потреби споживачів можуть значно підвищуватися витрати;

– фокусування – прагнення до фокусування зусиль у вузькій сфері конкуренції в галузі. У межах загальної стратегії для кожного вузького сегменту ринку вибираються відповідні стратегії (зниження витрат, диференціація), що дасть змогу сконцентрувати зусилля та виділитися серед конкурентів.

Як показав М. Портер [24], в усіх галузях із конкурентною взаємодією існують три основних типи стратегій поведінки і розвитку підприємств:

- «ті, що знімають вершки»;
- «лідери собівартості»;
- «гравці на нішах».

«Ті, що знімають вершки» користуються своїм монопольним правом на виробництво і реалізацію інноваційних товарів або просто значно випереджають конкурентів не тільки в розробленні нових товарів, але й у виведенні їх на ринок. Їм вдається встановлювати високі ціни на товар, що має підвищений попит, монопольне право (тобто за відсутності реальної конкуренції).

«Лідери собівартості» перемагають завдяки тому, що вони є ефективнішими, ніж їхні конкуренти. Вони знаходять способи виробництва одиниці продукції

з витрачанням меншої кількості праці і матеріалів. Для цього потрібні певні резерви в зниженні витрат або значні інвестиції в раціоналізацію виробництва з метою постійної цінової переваги і розширення збуту продукції.

«Гравці на нішах» (диференціація продукту) виживають тому, що уникають лобової цінової конкуренції. Вони орієнтуються на особливі потреби незначної кількості клієнтів. Споживачі згодні платити більше за продукти і послуги, які їм подобаються більше, ніж стандартні моделі.

Існує інша думка щодо конкурентних стратегій [16], яка базується на розмежуванні корпоративної та конкурентної (ділової) стратегій. Корпоративна стратегія пов'язана, головним чином, з рішеннями щодо масштабів організації, кількості географічних та продуктових ринків, які вона обслуговує. **Конкурентна стратегія** визначає, як організація конкурує на тому чи іншому ринку. Такий підхід є більш правильним. Тому стратегії М. Портера доцільно віднести до другого рівня – конкурентних стратегій.

Щодо кількості конкурентних стратегій є й інші підходи. Зокрема, за ознакою «ставлення до ринку» виділяють чотири стратегії конкурентної боротьби [18–20]: силову, нішеву, стратегію пристосування та піонерську.

1. *Силова стратегія* передбачає захоплення великої частки ринку за рахунок широкого асортименту стандартної продукції середньої якості, що продається за середніми цінами. Такі стратегії мають умовну назву «горді леви», «могутні слони», «неповороткі бегемоти». Конкурентні переваги організація здобуває завдяки проведенню широкомасштабних наукових досліджень і рекламних заходів, розгалуженій мережі збуту.

2. *Нішева стратегія* націлює діяльність підприємства на завоювання максимальної частки маленького ринкового сегменту за рахунок пропозиції незвичайної продукції вузькому колу споживачів. Конкурентні переваги підприємство одержує завдяки високому кадровому потенціалу (високій кваліфікації) та використанню сучасного обладнання, а також організації виробництва малими серіями. Умовна назва такої стратегії – «хитрі лисиці».

3. *Стратегія пристосування* вимагає від підприємства підвищеної гнучкості та націленості на отримання прибутку за рахунок локальної діяльності. Конкурентні переваги досягаються завдяки невеликим розмірам підприємств, адже можна швидко змінювати види діяльності та бути гнучкими до змін зовнішнього середовища. Модель такої стратегії має назву «сірі миші».

4. *Піонерська стратегія* характеризується бажанням підприємства створювати принципово нові ринки та бути певний час монополістом на них. Конкурентні переваги такі підприємства створюють завдяки науковому потенціалу та підприємницькій (інноваційній) діяльності. Така модель стратегії має назву «швидкі ластівки».

Цікаву класифікацію конкурентних стратегій запропонував А. Юданов [30]. Вона базується на синтезі досліджень вченого-еколога Л. Раменського [25] і швейцарського економіста Х. Фрізевінкеля [11].

Відомий еколог Л. Раменський у 1925 р. виділив три типи адаптивної стратегії (стратегії виживання) в природних спільнотах живих організмів: віоленти, патіенти і експлеренти [25]. Аналогічні типи життєвих стратегій пізніше виділяв

Дж. Грайм [25], назвавши їх, відповідно, рудерали (R), конкуренти (C), стрес-толеранти (S). Аналогічна конкуренція відбувається в соціально-економічних системах.

Теорія конкурентних стратегій, запропонована А. Юдановим, пояснює спосіб становлення і розвитку підприємства, завоювання ним лідерських позицій на тривалий термін. Вона виходить із того, що кожне підприємство унікальне і його поведінка на ринку характеризується визначеною, тільки йому одному властивою комбінацією стратегічних ідей. Проте існує щонайменше чотири основних типи стратегій конкурентної боротьби, кожна з яких орієнтована на різні умови економічного середовища і ресурси, якими володіє підприємство. За основу береться так званий біологічний підхід до класифікації компаній і відповідних конкурентних стратегій, а саме: експлерентної, віолентної, патієнтної, комутантної.

1. *Експлерентна* стратегія означає вихід на ринок із новим (інноваційним) продуктом і захоплення частини ринку. Ці умови відповідають піонерській стратегії, яка є аналогом експлерентної стратегії.

2. *Віолентна* стратегія характерна для великих компаній, що здійснюють масове виробництво, випереджаючи конкурентів завдяки серійності виробництва і ефекту масштабу. Це прообраз силової стратегії.

3. *Патієнтна* стратегія полягає в пристосуванні до вузьких сегментів широкого ринку шляхом спеціалізованого виробництва продукції з унікальними характеристиками. Корелює з нішевою стратегією.

4. *Комутантна* стратегія полягає в пристосуванні до умов попиту місцевого ринку, заповненні ніш, з тих чи інших причин не зайнятих віолентами і патієнтами. Це модель «сірих мишей» або стратегії пристосування.

Якщо накласти класифікацію Юданова – Раменського на класифікацію М. Портера, то цінове лідерство буде позначене стратегією віолентів, диференціація продукту – стратегією патієнтів, створення інноваційних продуктів («зняття вершків») – стратегією експлерентів. Юданов додав ще одну – стратегію комутантів (пристосування до умов попиту місцевого ринку, заповнення ніш, з тих чи інших причин не зайнятих віолентами і патієнтами, освоєння нових видів послуг після появи нових продуктів і нових технологій, імітація новинок і просування їх до широких верств споживачів).

Кожна з перерахованих стратегій, безумовно, має як позитивні, так і негативні аспекти, що призводять до втрати підприємством його конкурентних переваг, відходу з ринку або повного зникнення.

Проте немає чітких кількісних характеристик стратегій поведінки. Водночас усвідомлення своєї власної конкурентної стратегії поведінки і конкурентних стратегій поведінки інших агентів ринку, перевірка її на відповідність сформованим економічним умовам є неодмінними елементами управлінської діяльності на підприємстві, спрямованої на його перспективу – виживання і розвиток.

Усі три розглянуті класифікації стратегій збігаються з основними джерелами конкурентних сил підприємства. Модель конкурентних стратегій М. Портера було доповнено завдяки стратегії пристосування (комутантній). Порівняльну характеристику різних стратегій наведено в табл. 9.2.

Таблиця 9.2

Порівняльна характеристика класифікації стратегій

Основні стратегії поведінки підприємства на локальному ринку	Віоленти (силова стратегія, лідери собівартості)	Патієнти (нішева стратегія, гравці на нішах)	Експлеренти (піонерська стратегія, зняття вершків)	Комутанти (стратегія пристосування)
Профіль виробництва	Масове потокове виробництво	Спеціалізоване виробництво	Експериментальне виробництво або виробництво малими партіями	Універсальне виробництво
Розмір підприємства	Великі підприємства	Великі підприємства		
	Середні підприємства	Середні підприємства	Середні підприємства	Середні підприємства
		Малі підприємства	Малі підприємства	Малі підприємства
Стійкість підприємств до впливу конкуренції	Високий рівень стійкості	Низький рівень стійкості	Низький рівень стійкості	Високий рівень стійкості
Стійкість підприємства до зміни рівня ресурсів	Низький рівень стійкості	Високий рівень стійкості	Низький рівень стійкості	Високий рівень стійкості
Фактори сили у конкурентній боротьбі	Підвищення ефективності процесу виробництва. Економія на масштабах виробництва	Пристосування до особливого ринку (вузька спеціалізація)	Випередження у нововведеннях	Гнучкість, численність, невеликий розмір
Фактори слабкості у конкурентній боротьбі	Масове виробництво завжди є занадто стандартизованим. Складність підтримання низьких витрат протягом тривалого часу	Можливість скорочення цільового сегменту. Поява конкурентів у власній локальній ніші часто призводить до кризи	Короткий життєвий цикл будь-якого нововведення	Відсутність високопрофесійних фахівців та власних розробок

Крім загальних стратегій (альтернатив поведінки підприємств у конкурентному середовищі), виділяють загальні стратегії поведінки підприємства залежно від стадії життєвого циклу. Зокрема, І. Ансофф вважає, що в практиці діяльності підприємства існує залежність між життєвим циклом попиту і технології та стратегіями його діяльності. Зміна фаз циклу попиту обов'язково потребує перегляду стратегій підприємства відповідно до умов конкуренції, яка змінюється. Зміна стратегій завжди потребує перерозподілу ресурсів для забезпечення конкурентоспроможності. Такий перерозподіл відбувається тоді, коли підприємство вибирає стратегії розвитку, до яких належать:

- стратегія удосконалення діяльності;
- стратегія товарної експансії;
- стратегії розвитку ринку;
- стратегії диверсифікації [1].

Відповідно до теорії життєвого циклу А. Томпсон пропонує враховувати різноманітні комбінації альтернативних стратегій:

- 1) стратегії зростання (різними темпами) за рахунок:
 - експансії (створення/захоплення ринку, розвиток ринку або/та виробничого потенціалу);
 - диверсифікації (спорідненої, неспорідненої, конгломератної);
 - вертикальної та горизонтальної інтеграції;
 - глобалізації діяльності;
- 2) стратегії підтримки/стабілізації за рахунок:
 - захисту частки ринку;
 - підтримки виробничого потенціалу підприємства;
 - модифікації продукції;
- 3) стратегії реструктуризації за рахунок:
 - скорочення витрат і відсікання зайвого;
 - стратегічної та оперативної реструктуризації (в т. ч. за рахунок переорієнтації);
 - освоєння нових видів діяльності та ринків;
- 4) стратегії скорочення діяльності:
 - скорочення частки ринку;
 - організованого відступу;
 - «збирання врожаю»;
- 5) ліквідація:
 - санація (розпродаж);
 - процедури банкрутства;
 - закриття;
- 6) комбінація згаданих вище стратегій (для поліпродуктових організацій).

Існує безпосередній зв'язок між загальними стратегіями та етапами життєвого циклу підприємства [28]. За допомогою формування та виконання відповідних стратегій здійснюється управління життєвим циклом підприємства. У точках ухвалення рішення керівники мають змогу визначити подальшу долю підприємства: його розвиток, стабілізацію або скорочення (подальшу ліквідацію).

У науковій літературі зі стратегічного менеджменту та проблем антикризового управління виділяють *економічну стратегію* [26] як загальну стратегію діяльності та поведінки підприємства. Це стратегія, що визначає правила та прийоми забезпечення ефективного досягнення стратегічних цілей. Така стратегія спрямована на відпрацювання правил та прийомів реалізації стратегічних цілей, які ґрунтуються на зацікавленості всіх учасників процесу розроблення та реалізації стратегічних програм в ефективному їх досягненні.

Олександр Градов [29] запропонував модель класифікації економічної стратегії за ознаками макро- та мікрорівня (рис. 9.1). За цією моделлю результати реалізації стратегічних рішень керівництвом організації тією чи іншою мірою зумовлені, з одного боку, впливом цих сфер на характер ухвалюваних рішень, з іншого боку – впливом самих стратегічних рішень на процеси, які відбуваються в зовнішній та внутрішній сферах діяльності.

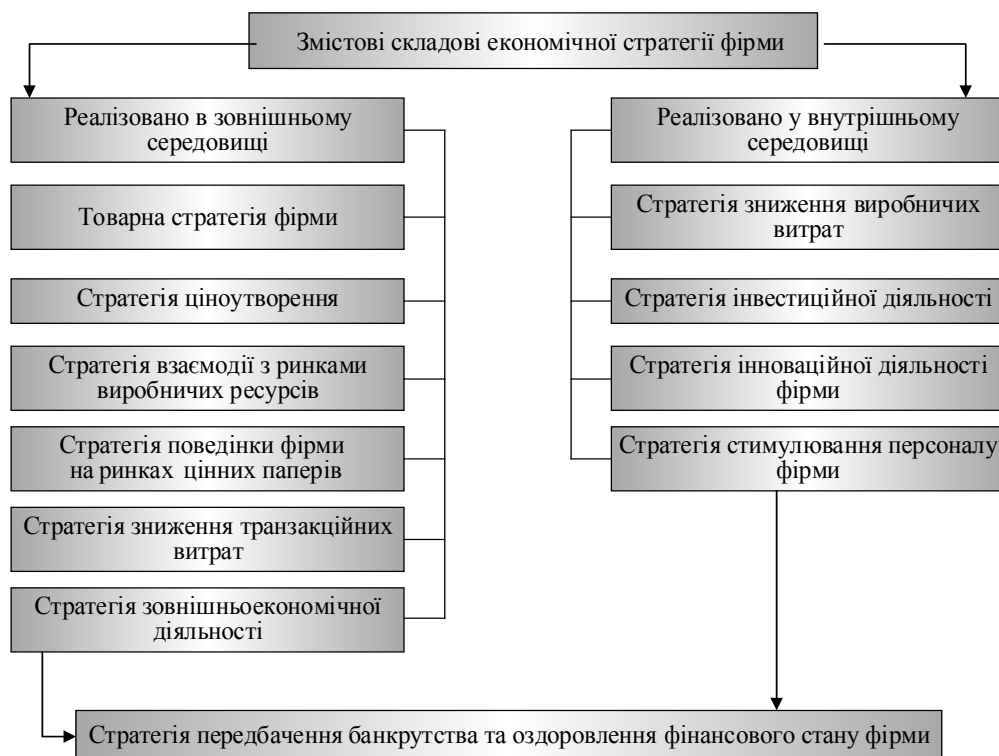


Рис. 9.1. Склад економічної стратегії [29, с. 151]

Загальною характеристикою для всіх складових економічної стратегії О. Градов називає формування спонукальних мотивів ухвалення тих чи інших стратегічних рішень.

Досить часто стратегію діяльності підприємства розглядають лише як стратегію розвитку [17], що дає дуже вузьке розуміння стратегій діяльності. Зокрема, Ф. Котлер розглядає класифікацію потенційних стратегій розвитку.

Стратегії інтенсивного розвитку рекомендується розглядати в умовах, коли не до кінця використовується потенціал ринків і товарів. Групу стратегій інтеграційного зростання використовують у разі стабільної позиції в галузевій конкурентній боротьбі або якщо є можливості залучення додаткових переваг (синергічних ефектів) за рахунок пересування всередині галузі.

У таких випадках мова йде не тільки про базові стратегії конкурентних переваг, а й про різні стратегії поведінки підприємства: стратегію стабілізації, стратегію реструктуризації, стратегію скорочення діяльності, ліквідації, комбінацію названих вище стратегій. Загальні стратегії класифікують за двома основними підходами:

- за етапами життєвого циклу товарів та послуг, технологій і стратегічних зон господарювання (створення, впровадження, зростання продажів, стабілізація, зниження продажів, зняття з виробництва, відхід з ринку) та за етапами розвитку самої організації (створення нового бізнесу, концентрація та розвиток одного напрямку, перенесення капіталу в інші сфери бізнесу, ліквідація організації);

- за елементами мікро- та макросередовища, що фактично використовуються в процесі функціонування організації (стратегії в різних сферах бізнесу і стратегії розвитку ресурсного потенціалу за видами ресурсів).

Для вибору конкурентних стратегій принципово важливим завданням є визначення кількості стратегій. Значна кількість стратегій, які підприємство бажає реалізовувати у своїй діяльності, негативно може вплинути на рівень координації їх у межах діяльності. Якщо підприємство проводить агрегацію стратегій, то воно може прогавити наявність важливих особливостей різних сфер бізнесу та, відповідно, погіршити якість стратегій, які воно вибирає.

Конкурентні стратегії деталізуються у функціональних стратегіях, що дає змогу підприємствам розв'язувати конкретні завдання свого розвитку в конкретних умовах та досягати певних цілей.

Функціональні стратегії розробляються з урахуванням корпоративної стратегії та стратегій конкурентних переваг. Вони охоплюють ухвалення рішень у галузі фінансів, маркетингу, виробництва, технологічних інвестицій, а також управління персоналом [3].

У науковій літературі немає особливих суперечностей щодо функціональних стратегій. Фахівці використовують різні підходи до виділення конкретних функцій та щодо них пропонують набір функціональних стратегій. Але всі пропозиції можна звести до логістичного підходу управління організацією, що відбиває фізичний аспект ланцюга «забезпечення – виробництво – розподіл – збут» [28].

Недоліком таких підходів є те, що функціональні стратегії вибираються та реалізуються в межах окремих конкретних функцій, які на практиці не завжди чітко визначені та координовані між собою на певну конкурентну стратегію. Наприклад, маркетингові стратегії досить часто бувають не узгоджені з виробничим потенціалом та виробничою стратегією. Це є результатом функціонального розподілу праці, який домінує в сучасних підприємствах.

На думку авторів підручника [16], функціональні стратегії доцільно вибирати за функціональними сферами діяльності, в яких наявне взаємне перетинання межі окремих функцій управління (рис. 9.2). Для узгодження параметрів функціональних стратегій автори пропонують розробляти стратегії четвертого рівня, які мають назву *конкретні стратегії*.

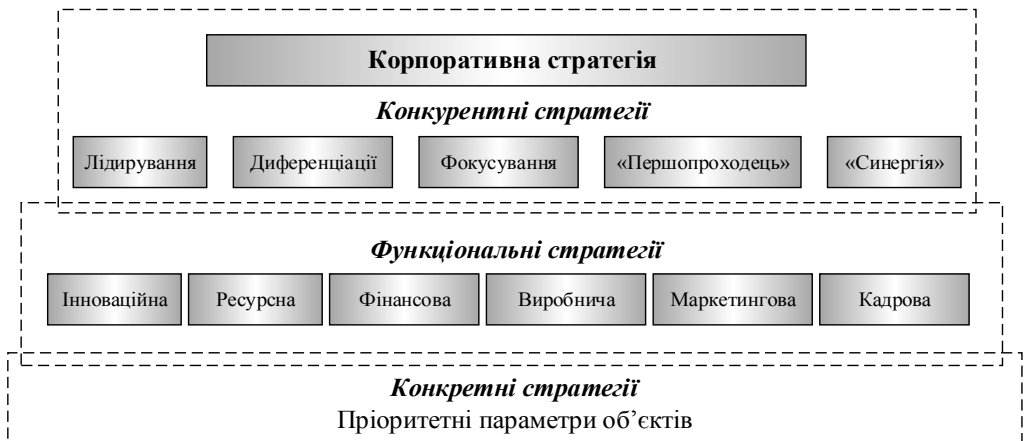


Рис. 9.2. Стратегічний набір підприємства

Конкретні стратегії – це тип забезпечувальної стратегії, яка визначається ключовими параметрами об'єкта управління, що на певному стратегічному етапі (поточний період реалізації функціональної стратегії) є пріоритетними. Ці стратегії виникають у результаті пристосування процесу поточної реалізації свідомих стратегій до реальних умов, створених зовнішнім середовищем. Стратегії, що виникають (конкретні) в процесі реалізації свідомих стратегій, безпосередньо стосуються функціонування конкретного об'єкта управління. У кінцевому підсумку підприємства практично реалізують не заплановану стратегію, а певну комбінацію свідомої та виникаючої (конкретної) стратегії.

Для визначення конкретних стратегій пропонується використовувати об'єктно-цільовий підхід.

Отже, як теорія, так і практика мають різні погляди на сутність та кількість стратегій. Також є різні підходи до змісту та порядку розроблення стратегій. Найбільш вдалим є узагальнення стратегій Г. Мінцбергом, яке містить п'ять визначень стратегій [22]:

- стратегія як план – система послідовних дій;
- стратегія як позиція – визначення положення організації в зовнішньому середовищі та стосовно своїх головних конкурентів;
- стратегія як «влучний прийом», який спонукає конкурентів витратити час та кошти;
- стратегія як принцип поведінки;
- стратегія як перспектива.

Ці визначення дають початкове уявлення про значення та місце стратегії в діяльності організації.

Зважаючи на багатоплановий характер діяльності підприємств, у літературі пропонується формування певного переліку взаємопов'язаних стратегій, з яких складається «стратегічний набір» [11; 23; 25; 27]. Автори підходу вважають, що процес побудови стратегічного набору підприємства є діяльністю, що проводиться на всіх рівнях управлінської ієрархії, тому класифікація стратегій групується за рівнями організаційної структури управління: загальні стратегії для всього підприємства; загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами; стратегії для кожного з напрямів діяльності підприємства; стратегія для кожної з функціональних підсистем; ресурсні стратегії для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарних типів (рис. 9.3).

Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка передає специфіку його функціонування та розвитку, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі [28].

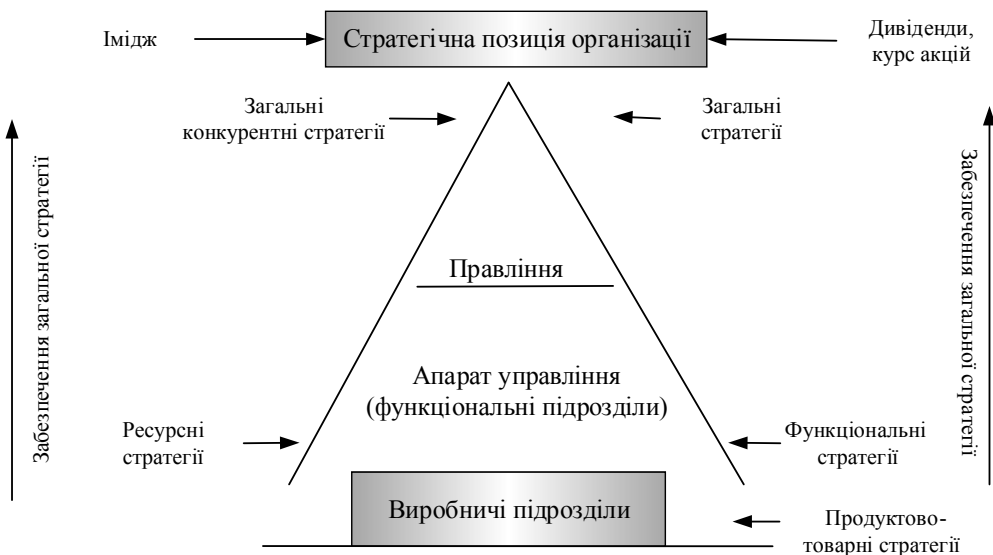


Рис. 9.3. Ієрархія стратегічного набору акціонерного товариства [28]

Отже, в теорії та практиці стратегічного менеджменту немає єдиного підходу до визначення складу та сутності конкурентних і функціональних стратегій. Це не недолік сучасної теорії стратегічного менеджменту, а закономірний процес, який визначає складність умов діяльності організацій та їх власний (унікальний) характер існування на ринку продукції.

Оскільки стратегію розробляють для того, щоб підприємство могло досягти поставлених цілей, то зміст і кількість стратегій залежать від системи цілей. Підприємство може мати певну кількість різних за значенням цілей. Для того щоб

не розпорошити стратегічні ресурси, стратегії треба розробляти лише для досягнення пріоритетних цілей.

Для концентрації зусиль і ресурсів підприємства потрібно визначати одну головну (корпоративну) стратегію. Підприємство, що проводить свою діяльність у конкурентному середовищі, має визначати свої конкурентні стратегії. Конкурентні стратегії є певним уточненням корпоративної стратегії. Вони уточнюють, завдяки яким заходам підприємство може створити свої конкурентні переваги, бути лідером на ринку або постійно триматися на конкурентному ринку. Конкурентні стратегії за своєю суттю та змістом залежать від сфери (галузі), де підприємство має наміри конкурувати з іншими суб'єктами ринкових відносин. Це може бути сфера збуту власної продукції, придбання певних ресурсів, фінансова та інформаційна сфери та інше.

Досягнення цілей та реалізація конкурентних стратегій відбувається за рахунок функціональної діяльності працівників підприємства, які виконують певні функції. Тому така діяльність має бути скоординована на реалізацію конкурентних стратегій. Ефективне здійснення такої координації можливе завдяки розробленню функціональних стратегій. Функціональні стратегії забезпечують розвиток внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства. Тому вони виконують забезпечувальну роль. Основну увагу треба звертати на слабкі сторони підприємства, визначені в результаті проведення SWOT-аналізу. Функціональні стратегії розробляють зазвичай за ключовими функціональними сферами діяльності.

Функції як види діяльності спрямовані на організацію роботи конкретних об'єктів, завдяки яким організація виробляє свою продукцію та задовольняє потреби споживачів. У певний час окремі об'єкти є головними в досягненні цілей, інші виконують допоміжну роль. Але всі вони разом функціонують для реалізації стратегій та досягнення визначених цілей. Кожен об'єкт має свою власну конкретну стратегію, яка забезпечує цілеспрямованість функціональної сфери діяльності.

Отже, підприємство, яке орієнтується на стратегічне управління, має формувати чотири рівні стратегій, які утворюють певний *стратегічний набір* (див. рис. 9.3).

Такий набір не є типовим для кожного підприємства, а залежить від багатьох чинників, що визначають можливості та умови діяльності. Тому набір стратегій формується для кожного підприємства. Загальним для стратегічного набору є те, що він повинен розкривати можливості підприємства з певних позицій майбутнього стану внутрішнього середовища та умов, що визначаються поведінкою чинників зовнішнього середовища.

Отже, *корпоративна стратегія* – це головна (загальна) стратегія, яку розробляє підприємство, що веде свою бізнесову діяльність на різних ринках із диверсифікованою продукцією. Такі організації незалежно від юридичної форми, розмірів, об'єднань називають корпораціями. Головною ознакою корпорацій є диверсифікована продукція та її збут на різних ринках.

Підприємство, що займається одним видом бізнесу, розробляє головну стратегію, орієнтуючись на один вид діяльності. Така стратегія має назву *ділова стратегія*. За своєю суттю ділова стратегія збігається з корпоративною стратегією в тому випадку, коли організація розглядає стратегію лише для одного виду продукції з тієї

сукупності, що нею виробляється. У корпоративних організаціях діловою стратегією називають конкурентні стратегії, які суттєво відрізняються від корпоративної стратегії. Тому доцільно головну стратегію підприємства незалежно від кількості та видів діяльності називати корпоративною стратегією. Термін «ділова стратегія» будемо використовувати щодо конкурентних стратегій підприємства.

Зрозуміло, що на ринку діють організації різного типу та виду. Їх можна поділити за різними ознаками. Для стратегічного менеджменту важливо розглядати підприємство за такими ознаками:

- а) розмір і масштаб діяльності;
- б) рівень диверсифікованості.

Розмір підприємства – мале, середнє, велике, глобальне – визначає можливості успішної діяльності на ринку та її стратегічний тип. Масштаб діяльності впливає на вибір типів стратегій розвитку бізнесу. Масштаб діяльності характеризує інтенсивність конкурентних дій організації. Підприємства можна охарактеризувати за такими стратегічними параметрами:

- географічний діапазон діяльності;
- кількість ринкових сегментів, які обслуговує організація;
- рівень використання виробничих потужностей;
- різноманіття торгових марок;
- витрати на інновації;
- цінова політика;
- структура власності.

Рівень диверсифікованості суттєво впливає на вибір типів стратегій бізнесу, а також на складність корпоративної стратегії та конкурентних стратегій. За цією ознакою можна виділити: однопродуктові організації, вертикально інтегровані організації, організації з домінантним бізнесом, організації з горизонтальною диверсифікацією, організації з вертикальною (конгломератною) диверсифікацією.

Вибір корпоративної стратегії організації повністю залежить від її розглянутих особливостей та ситуацій, у яких вона перебуває. Тому можна стверджувати, що скільки існує організацій, стільки ж буде індивідуальних корпоративних стратегій. Однак на підставі аналізу практики стратегічного менеджменту можна узагальнити процес вибору корпоративних стратегій та запропонувати загальні підходи до цього процесу, які можуть використовувати різні організації. Загальні підходи базуються на певних особливостях стратегічного управління та корпоративних стратегій.

Залежно від характеристик організації корпоративна стратегія може бути *стратегічною позицією*, яка узгоджує інтереси зовнішніх взаємопов'язаних груп, внутрішніх ресурсів та взаємозалежних стратегічних елементів, за допомогою яких організація може досягти поставлених цілей. Вона також може бути планом певних стратегічних дій організації, які потрібно реалізувати для утвердження своїх позицій на певному ринку. Але в більшості випадків корпоративна стратегія спрямована на визначення стратегічної позиції організації в зовнішньому середовищі.

Визначення корпоративної стратегії має вказати напрями чотирьох можливих дій організації [11]:

1. Дії з досягнення диверсифікації. Це проблема визначення сфери діяльності, вибору масштабів, галузей промисловості та позиції організації в кожній із цільових галузей.

2. Кроки з поліпшення загальних показників роботи в тих галузях діяльності організації, які забезпечать підсилення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі, та дохідності тих видів діяльності, в які вкладено певні кошти.

3. Пошуки шляхів отримання синергійного ефекту між спорідненими господарчими підрозділами і забезпечення на його основі конкурентних переваг.

4. Створення інвестиційних пріоритетів і переміщення ресурсів корпорації в найбільш перспективні галузі. Це ранжування привабливості інвестування в різні сфери діяльності для розподілу коштів у найпривабливіші напрями.

Ці дії в сукупності спрямовані на визначення позиції бізнесу організації на ринку та відповідних галузях. Корпоративна стратегія спрямована на визначення трьох важливих питань, пов'язаних зі становищем організації на ринку [14]:

- яким бізнесом доцільно займатися;
- який бізнес вести недоцільно і його треба припинити;
- в який бізнес доцільно перейти.

У процесі аналізу стратегічних альтернатив організація може визначитись щодо вибору однієї з трьох базових стратегій: обмежене зростання, зростання, скорочення або поєднання будь-яких альтернатив. Визначення стратегічних позицій організації базується на ґрунтовному аналізі сильних і слабких сторін, загроз та можливостей і є процесом ухвалення стратегічних рішень стосовно того, яким видом бізнесу має намір займатися організація (рис. 9.4).

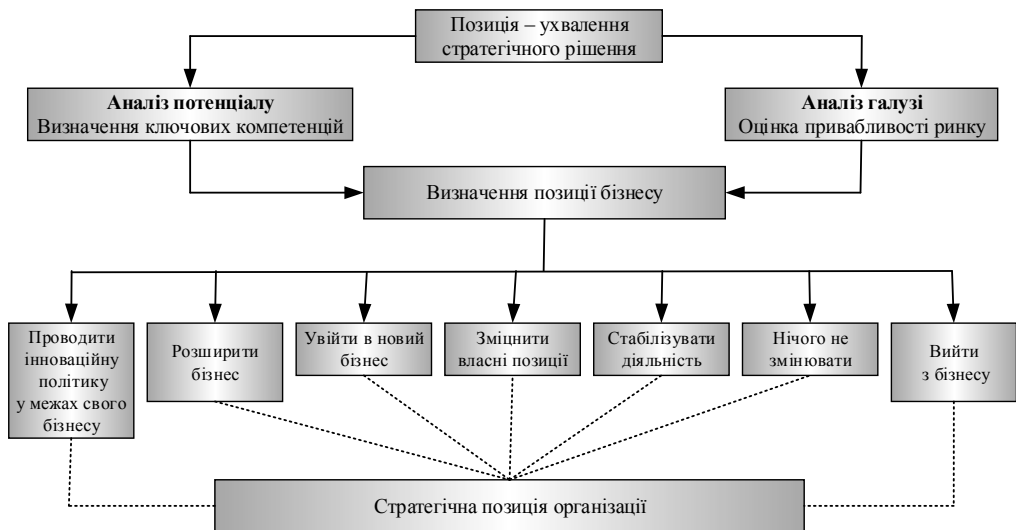


Рис. 9.4. Визначення стратегічної позиції підприємства

Будь-яка корпоративна стратегія в тому чи іншому аспекті визначається взаємодією та протиборством різних сил, які мають стосунок до конкурентної діяльності підприємства. Такі сторони можна визначити за допомогою базового ромба стратегічного менеджменту (рис. 9.5). Базовий ромб об'єднує чотири первинні складові корпоративної стратегії: розподіл видів діяльності в часовому просторі (управління часом); розподіл і перерозподіл стратегічних ресурсів; створення та використання кадрового потенціалу; використання зовнішнього оточення.

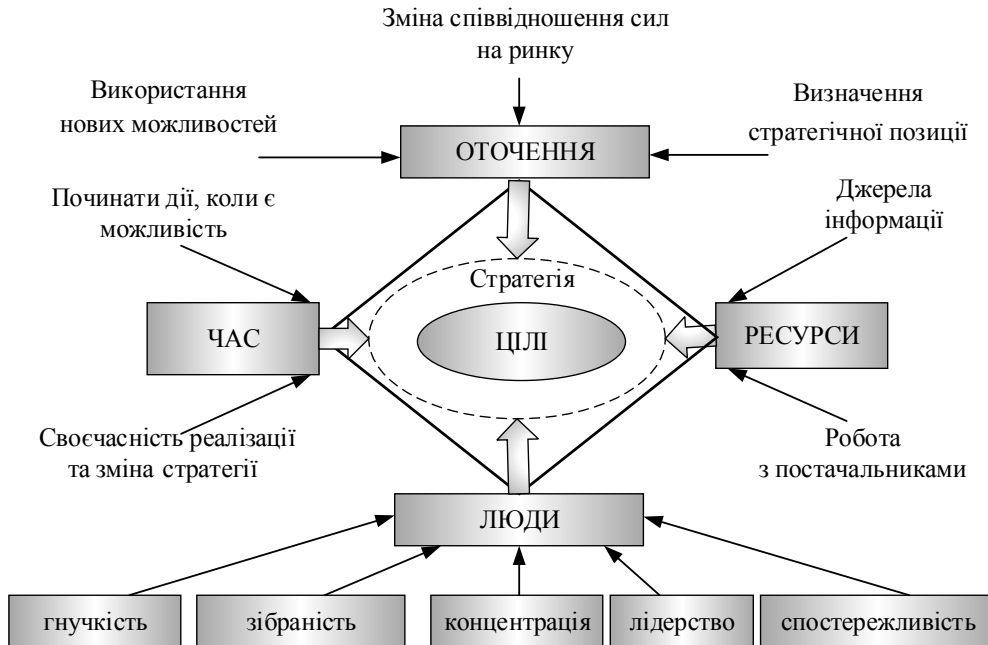


Рис. 9.5. Базовий ромб стратегічного менеджменту

Перша складова – **час** – у стратегічному менеджменті підкреслює динамічні властивості стратегії та її залежності від незворотності часу. Основною якістю, яка визначає особливості та специфіку стратегій, є залежність усіх видів діяльності, пов'язаних із розробленням стратегії та її реалізацією, від дотримання певних періодів часу. Складова часу в стратегічному менеджменті відіграє критичну роль в ухваленні стратегічних рішень:

- підприємство має діяти тоді, коли виникають сприятливі можливості або коли може швидко ухвалити рішення;
- використання ресурсів відбувається не абстрактно, а в конкретний момент часу. Порухення цього положення викликає ланцюгову реакцію неприємностей у діяльності підприємства та призводить до неефективного використання ресурсів;
- за умови правильного використання часового ресурсу, своєчасного ухвалення рішень підприємство може зруйнувати конкурентні переваги конкурента навіть за наявності у нього надлишків усіх інших видів ресурсів;

– ефективною є стратегія, яка вчасно реалізується та в певний час змінюється під дією зовнішнього середовища та власного потенціалу.

Отже, з часовим простором у стратегії пов'язані інші складові: ресурси, люди та оточення. Стратегія є перенесенням уявлення підприємства про можливості здійснення певного виду бізнесу в майбутнє оточення зовнішнього середовища. Час є головним параметром фаз життєвого циклу продукції, який використовується для вибору стратегій.

Друга складова – ресурси – вказує на те, що певні види стратегічної діяльності (бізнесу) підприємства можливо реалізувати лише в тому випадку, коли вона зможе правильно використовувати наявні ресурси. Стратегія підприємства спрямована на визначення рівня забезпеченості бізнесу відповідними ресурсами, а також на направлення ресурсів зі сфери з низькими можливостями у сфери з високими можливостями. З ресурсами пов'язане розширення та скорочення бізнесу, а також освоєння нового виду діяльності. Ресурси є сферою конкуренції, тому вони за певних умов потребують розроблення ресурсної стратегії.

Третя складова стратегічного ромба – люди – це не лише наявність і використання кадрового потенціалу в процесі розроблення та реалізації стратегій. Наявність кадрового потенціалу є лише однією складовою стратегії. Іншою, дуже важливою складовою є вивчення, розуміння та використання індивідуальних властивостей людини, як-от: гнучкість під час виконання своїх повноважень, зібраність, уміння концентрувати увагу на головних чинниках, спостережливість та підтримка певного порядку. Крім цього, на перше місце виходить вплив лідерства на стратегію. Сьогодні дедалі більше впроваджуються в практику теорії психології управління. Особливої актуальності набувають розробки професора А. Менегетті, які базуються на усвідомленні лідера як оперативного центру множини відносин і функцій. Саме лідери сьогодні визначають пропорції розвитку і можуть застосовувати в кожній конкретній ситуації точну формулу для розв'язання проблеми на економічному, соціальному та політичному рівнях.

Люди, причетні до вибору, розроблення та реалізації стратегії, – це не лише співробітники організації, а й співучасники, стейкхолдери, які мають легітимний інтерес до її діяльності. Тому кожна людина, причетна до вибору та реалізації стратегії організації, може суттєво впливати на конкурентні переваги та різні дії організації. Це активна частина потенціалу, яка є основою для створення кореневих компетенцій.

Четверта складова ромба – оточення – визначає передовсім стратегічне становище організації та її зміни. Ключовим аспектом оточення є його постійна нестабільність і рухливість, тож організація постійно повинна це відстежувати та використовувати в ухваленні рішень. Слабкі та сильні сторони організації, можливості та загрози оточення – це поняття відносні, які визначаються ситуаціями та вмінням їх використовувати. Вони не мають постійного характеру і проявляються по-різному щодо різних учасників конкурентного ринку. Оточення організації треба розглядати з позицій аналізу стратегічних можливостей під час розроблення стратегії та оцінювання поточних змін у процесі реалізації стратегії. Крім того, аналіз оточення дає змогу організації визначитися з різними підходами

до стратегічного управління. Постійна мінливість оточення організації визначає структуру та зміст корпоративної та інших стратегій, а також прояв дії принципу динамічної рівноваги [23] в процесі реалізації стратегій.

Дуже важливою особливістю вибору корпоративної стратегії є вплив стейкхолдерів на діяльність організації. У виборі та розробленні корпоративної стратегії проявляються інтереси різних особистостей та спільних зацікавлених груп. Від того, чий інтереси враховуються в процесі розроблення стратегії, залежатиме структура та зміст стратегії, а також форма оцінювання отриманих результатів.

На процес формування корпоративної стратегії впливають *внутрішні* та *зовнішні* зацікавлені особи. До внутрішніх зацікавлених осіб належать власники-акціонери та співробітники організації. Зовнішніми зацікавленими особами, які мають прямий вплив на вибір стратегії, є споживачі та постачальники ресурсів.

Власники-акціонери є найбільш зацікавленими особами у виборі стратегії, в якій було б враховано їхні інтереси. Існує думка, що стратегія комерційної організації має розроблятися тільки в інтересах її власників [16]. Для них важливо управляти поточними та майбутніми грошовими потоками. Стратегія має бути спрямована на максимізацію прибутку та ринкової вартості організації. Стратегія розробляється для привабливого бізнесу, для якого є характерними розміри ринків та темпи їх зростання, вияв монопольної сили за окремими технологіями, вигідне партнерство з іншими організаціями.

Співробітники організації розглядають стратегію як засіб, за допомогою якого можна поліпшити або погіршити свої позиції. Стратегії організації завжди впливають на позиції співробітників. Реалізація стратегій може створити умови, за яких змінюється характер робочого місця або буде створено нові робочі місця. Залежно від того, які інтереси співробітників задовольнятиме стратегія організації, вони ставитимуться до неї позитивно, нейтрально або негативно.

Споживачі – це та категорія людей, яка в розробленні стратегії займає перше місце. Шанси на успіх має лише бізнес, який потрібен споживачеві. Задоволення інтересів власників може бути лише в тому випадку, коли організація може максимально задовольнити потреби споживача. Тому під час розроблення стратегії організації потрібно керуватися девізом: «Прибуток – побічний продукт задоволення споживача». Під час формування стратегії організації потрібно зважати на те, що товар чи послуга має два процеси: один – фізичний, який задовольняє конкретні потреби, і другий – соціальний, який впливає на групу споживачів та їхнє становище в ній. Це важливо враховувати при орієнтації стратегії на задоволення інтересів споживачів.

Постачальники в стратегічному менеджменті організації-виробника відіграють важливу роль, яка варіюється залежно від галузі. Постачальники можуть відігравати домінуючу роль в окремих галузях бізнесу, чим створюють проблему розподілу цінностей, створених у процесі виробництва й розподілу. У галузях бізнесу, де існує ресурсна конкуренція, постачальники мають можливості вибору партнерів та підвищення своєї репутації. З метою залучення стратегічного постачальника організація під час розроблення стратегії повинна збільшувати частку цінностей, які вона йому виділяє, і бути готовою відмовитися від частини власного доходу.

Отже, корпоративну стратегію слід розглядати як сукупність інтересів, задоволення яких створює «*петлю взаємного підсилення*», в якій чотири групи зацікавлених осіб: акціонери, співробітники, споживачі, постачальники – відіграють однаково важливу роль (рис. 9.6).

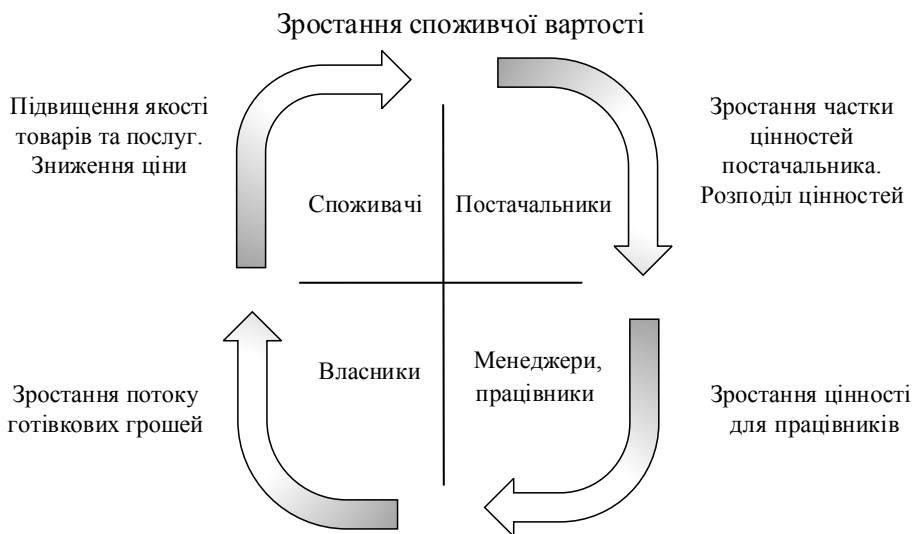


Рис. 9.6. Петля взаємного підсилення стейкхолдерів у стратегічному менеджменті

Під час розроблення стратегії організації треба зважати на те, що зацікавлені особи завжди мають свої цілі і спрямовують свою діяльність на їх досягнення. Спільні цінності створюються в тому випадку, коли в процесі реалізації стратегії організації досягаються цілі кожної зацікавленої особи. Якщо інтереси будь-якої зацікавленої сторони не задовольняються, «петля взаємного підсилення» може бути небезпечною або несприятливою для організації-виробника.

Отже, в процесі реалізації стратегій можуть створюватися «несприятливі петлі».

Розглянуті особливості тією чи іншою мірою доцільно враховувати в процесі вибору та розроблення стратегій організації. Це не так легко зробити, але ігнорування окремих особливостей призведе в кінцевому підсумку до зниження ефективності розроблених та реалізованих стратегій організації.

9.3. Підсистеми забезпечення реалізації стратегій у менеджменті

Стратегічне планування принципово відрізняється від інших видів планування в процесі управління, як-от: оперативне, тактичне й довгострокове (перспективне) планування. Причому ця відмінність полягає не просто в ступені деталізації плану, цілях або виборі періоду планування, а, насамперед, у напрямку вектора планування. Традиційно вектор планування спрямований з минулого в майбутнє. Стратегічне планування припускає вибудовування вектора аналізу й ухвалення

управлінських рішень із майбутнього в сьогодні. Це й викликає в менеджерів сьогодні основні методологічні труднощі: як планувати «від бази», знають усі, а от як вибудовувати план своїх поточних дій, ґрунтуючись на уявленнях про майбутнє бізнесу, – знають лише деякі. І річ не тільки в тому, що в нас у країні тривалий час у таких рішеннях на рівні підприємств просто не було потреби. З аналогічними труднощами стикаються менеджери компаній і в країнах, що мають багату історію розвитку ринкової економіки. Найімовірніше, ці труднощі можна пояснити недостатньою розвиненістю теоретико-методологічної бази питання.

Чому одні підприємства сходять зі сцени ділового світу, тоді як інші досить успішно розвиваються? У кожній теорії є своя відповідь на це запитання. Теорія стратегічного менеджменту традиційно пов'язує крах підприємства з неправильно вибраною стратегією або взагалі з її відсутністю. Однак масштаби й темпи, з якими в сучасному світі відбувається зміна складу й структури бізнес-організацій, дають вагомий підстави для того, щоб засумніватися в справедливості цього положення. Можливо, руйнування підприємства є закономірним етапом розвитку тої сутності, для якої воно є лише формою, своєрідним етапом розвитку бізнесу. Такий погляд на проблему пояснює багато: і масштаби, і темпи організаційної динаміки, і прагнення зробити процес реорганізації підприємств невідокремним елементом єдиного процесу управління.

Діалектика організації та її бізнесу – це діалектика форми й змісту. Для збереження й розвитку змісту можна й треба змінити форму. Класичні концепції стратегічного планування цією діалектикою нехтують. У центрі уваги завжди перебуває підприємство, а не та діяльність чи функція, для якої його створили. Корпоративні інтереси підприємства домінують над інтересами бізнесу. Вимірники економічного й комерційного ефекту ухвалених рішень показують зміни лише в межах підприємства, а не всієї системи, у якій ведеться його бізнес. З такого погляду стає очевидним, що можна й треба змінювати сферу діяльності або функцію, якщо це потрібно для збереження підприємства.

Подібна теоретична основа цілком певним чином довгий час орієнтувала розвиток методології стратегічного планування. Вона націлювала організацію або на пошук найбільш підходящих портфельних стратегій, що визначають доцільні напрями інвестування капіталу, або на вибір найефективніших конкурентних стратегій, що встановлюють способи боротьби організації за збереження й поліпшення свого становища на ринку. Питання про можливий організаційний розвиток з метою вдосконалення способу інтеграції організації в бізнес-простір ніколи не ставилося й не ставиться. У результаті, у переважній більшості випадків проєктовані рекомендації щодо стратегічного вибору мають паліативний характер і зазвичай дуже швидко демонструють свою практичну неефективність.

Однак практика змушує менеджерів мислити й діяти інакше. Для них підприємство як форма ведення людьми спільної діяльності за значущістю стоїть у найкращому разі на другому місці, тому що на першому – завжди бізнес. Якщо для збереження бізнесу треба зруйнувати стару організацію й створити нову, то на морально-етичні норми ніхто не зважає, до того ж часто вони настільки архаїчні, що стають гальмом не тільки науково-технічного, а й соціального прогресу.

Цей розділ розглядає ключову проблему створення системи ефективно діючого підприємства на засадах стратегічного менеджменту. Досягнення цілей підприємства в складному та мінливому зовнішньому середовищі залежить від трьох основних складових потенціалу системи: лінійно-функціонального керівництва, організаційної структури управління, що повинна відповідати стратегії, і від того, яким чином структура забезпечуватиме взаємодію керівництва між собою і менеджерами апарату управління в процесах ухвалення рішень, зумовлених вимогами корпоративних стратегій.

Поняття «система» в цьому випадку передбачає створення комплексу взаємодіючих структур, що забезпечують процес стратегічного менеджменту, а також комплекс правил і процедур, за якими має створюватися та функціонувати організація.

Лінійно-функціональне керівництво є важливим елементом потенціалу організації. Назвемо його **потенціалом керівництва**. Його рівень можна оцінити двома взаємозалежними характеристиками. Перша – **ступінь реакції** керівництва організації на зміни умов зовнішнього середовища. Ступінь реакції показує, чи вдається керівництву організації передбачити нестабільність умов зовнішнього середовища, чи воно реагує на цю нестабільність у міру виникнення чинників. Інша характеристика – **діапазон реакції** керівництва та менеджерів, що показує бажання й можливості апарату управління ефективно розв'язувати штатні (закріплені за посадою) і нові (ті, що з'являються) завдання управління. Діапазон реакції показує, наскільки апарат управління може змусити себе змінити власне уявлення про форми і методи поточної діяльності, систему відносин всередині організації та із зовнішнім середовищем, а також змінювати свою поведінку.

Організаційний потенціал підприємства представлений відповідною зміною організаційних структур (виробничої, технологічної, організаційної структур управління, структури апарату управління, інформаційної), яка зумовлена необхідністю створення стратегічного потенціалу підприємства відповідно до обраних корпоративних стратегій. Ключовою структурою забезпечення реалізації корпоративних стратегій є організаційна структура управління підприємством.

Мова йде про вибір такого типу організаційної структури управління, яка б відповідала стратегічним напрямкам діяльності підприємства і вчасно пристосовувала їх до зміни чинників зовнішнього середовища.

Комплекс правил і процедур – це нормативне забезпечення сприйняття стратегічного управління – розроблення формалізованого представлення (опису) кожного чинника і показника елементів і компонентів внутрішньої та зовнішньої інфраструктур підприємства.

На сучасному етапі розвитку стратегічного менеджменту існують різні підходи до процесу реалізації стратегій організації. У літературі докладніше розглянуто два підходи [2; 11; 14; 28].

Перший підхід [28] ототожнює процес впровадження стратегічного менеджменту зі стратегічним плануванням. При цьому процес стратегічного планування розглядається як складова стратегічного управління, а стратегічний план – це систематизовані та формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розроблення та організацію виконання стратегічних планів, проєктів, програм.

Інший підхід [31; 11] базується на ситуативному процесі. Відхід від стратегічного планування обґрунтовується тим, що на практиці планування, зокрема й стратегічне, є формальним. До того ж воно досить сильно залежить від параметрів організації, що склалися в певний час її існування, а також її ключових поточних бізнес-процесів: виробничого процесу; визначеної структури продукту організації; організаційної структури управління; вже існуючої корпоративної стратегії і стратегії основних підсистем. За реального планування самі особливості планового процесу не дають вийти за межі заданих параметрів і тенденцій. Для більшості конкретних бізнес-ситуацій реально ефективні стратегічні зміни в діяльності підприємств потребують саме виходу за традиційні межі ведення бізнес-процесу. Стратегічне управління як система стратегічного мислення та бачення майбутнього організації – це передовсім об'єднання різних видів діяльності в єдиний механізм забезпечення стійкого функціонування на ринку.

Цей підхід є досконалішим, оскільки він скеровує апарат управління до творчого підходу в реалізації стратегії, який обов'язково передбачає постійний моніторинг результатів здійснення стратегії, а також коригування їх завдяки своєчасним змінам.

Головною особливістю реалізації стратегій за будь-якого підходу є наявність перехідного періоду від діючої системи управління до управління реалізацією нових стратегій. Підприємство не може водночас «закрити» стару діючу систему управління і почати «нове» життя за розробленою стратегією. Це рутинна і складна робота колективу організації, спрямована на удосконалення якості, пошук та підвищення кореневих компетенцій, зменшення витрат, пошук нових партнерів (споживачів і постачальників), покращення потенціалу. Процес переходу до реалізації нової корпоративної стратегії має певні етапи.

За характером виконуваних робіт процес забезпечення реалізації стратегій може складатися з трьох етапів:

- 1) *підготовчий*, під час якого створюються відповідні умови та розробляються можливості організації до сприйняття стратегічного менеджменту;
- 2) *структурний*, зміст якого полягає у виборі організаційної структури управління, яка б відповідала умовам реалізації стратегій;
- 3) *адаптивний*, відповідно до якого відбувається адаптація обраного типу організаційної структури управління та структури апарату управління до стратегічного менеджменту.

Розглядаючи процес розроблення та реалізації стратегій з позицій забезпечення стабільності та стійкості виробничо-господарської діяльності підприємства, варто пам'ятати про те, що якість виконання кожного етапу та їх взаємозв'язок забезпечують ефективне функціонування стратегічного менеджменту підприємства.

Від якості та детальності виконання робіт підготовчого етапу залежатиме ефективність функціонування всього підприємства на засадах стратегічного менеджменту. Зважаючи на те, що робота з впровадження системи стратегічного менеджменту починається з моменту її розроблення, зміст цього етапу можна розглядати по-різному. Підготовчий етап можна починати з формулювання місії, формування дерева цілей та розроблення ієрархії стратегій. Також до підготовчого етапу можна

віднести лише роботи, пов'язані з формуванням норм, нормативів, критеріїв, обмежень, правил та процедур, методів та алгоритмів. Створення нормативного забезпечення залежить від складності стратегічного менеджменту, на який орієнтується організація. Значну кількість підготовчих робіт потрібно виконувати паралельно з розробленням стратегій. Завдяки цьому можна скоротити строк запровадження стратегічного менеджменту. До того ж треба пам'ятати, що цей етап виконується в умовах поточної діяльності організації з виконання затверджених планів.

Розглянемо другий напрям підготовчого етапу.

За правила виконання підготовчого етапу пропонується прийняти принципи об'єктно-цільового підходу та певну послідовність реалізації цілеорієнтованих об'єктів (ЦОО). Складні динамічні процеси на стадіях розроблення стратегій та їх реалізації вимагають під час виконання підготовчого етапу дотримуватися таких основних правил.

Перше правило: системне представлення ЦОО. Система нормативного забезпечення функціонування стратегічного менеджменту повинна створювати можливість у будь-який час представити і проаналізувати необхідні параметри ЦОО, оцінювати вплив кожного з них на процес реалізації стратегій, виявляти взаємодію між їхньою діяльністю та потребами ринку, споживчим попитом, діяльністю конкурентів.

Друге правило: адаптація до змін. Процес стратегічного менеджменту постійно супроводжується змінами як самих ЦОО, так і функціями, які вони виконують. Такі зміни характеризуються великою кількістю змінних параметрів, тому нормативне забезпечення має надавати можливості оперативно реагувати не тільки на такі зміни, але й на тенденції, що виникають у результаті дії внутрішніх і зовнішніх чинників. Нормативне забезпечення не має перероблятися суттєво, а лише гнучко змінюватися завдяки адаптації до змін.

Третє правило: здатність до практичного застосування. Система нормативного забезпечення має створюватися таким чином, щоб її могли використовувати менеджери різних рівнів як на стадії формування стратегій, так і на стадії їх реалізації. Вона повинна мати ієрархічну взаємопов'язану структуру і відповідати структурі ЦОО.

Четверте правило: можливість використання різних методів. Нормативи та показники, які входять до складу нормативного забезпечення, мають бути прийнятними для використання в економіко-математичних методах та різних моделях, як-от: BCG, McKinsey, SWOT та ін.

Першим елементом підготовчого етапу є формування ієрархії цілеорієнтованих об'єктів підприємства та ієрархії об'єктів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства. Для формування об'єктів доцільно використовувати структурно-ієрархічний метод.

Як ЦОО на першому рівні ієрархії доцільно використати узагальнені об'єкти: продукція, ресурси, фінанси (рис. 9.7).

ЦОО «продукція» охоплює усі об'єкти, що забезпечують процеси розроблення нового продукту, удосконалення наявного продукту, його виробництво та збут. Ці об'єкти формують другий рівень ієрархії. Декомпозиція об'єктів другого рівня дозволяє сформулювати більш детальний перелік об'єктів третього рівня.

Декомпозицію об'єктів доцільно проводити до такого рівня, об'єкти якого описуються первинними показниками.

ЦОО «ресурси» дає можливість описати процеси забезпечення діяльності підприємства сировинними, виробничими, технологічними та трудовими ресурсами. Кінцевими об'єктами є ті, що забезпечують виконання виробничої програми та є носіями витрат. Їх склад і характер діяльності має бути узгодженим з ресурсними стратегіями.

ЦОО «фінанси» мають охоплювати ієрархію об'єктів відповідно до структури функціональної фінансової стратегії. Вихідними показниками діяльності об'єктів низового рівня повинні бути обсяги фінансових ресурсів, часові показники їх інвестування та місце їх використання, ефективність їх використання.

На рис. 9.7 показано лише приклад декомпозиції об'єктів, оскільки їхня структура залежить від конкретного підприємства та кваліфікації її розробників.

Зміни на підприємстві зумовлені впливом чинників зовнішнього середовища. Тому для ефективного розроблення реакції на такі впливи треба знати характеристики об'єктів зовнішнього середовища, які здійснюють або потенційно можуть здійснювати збурюючі дії та впливи. Об'єктами першого рівня ієрархії є об'єкти ринкового середовища, державні органи управління та об'єкти громадського впливу (рис. 9.8). Це типові об'єкти, які не залежать від типу підприємства та виду його діяльності. Вони можуть лише по-різному впливати на діяльність підприємства.

Другим елементом підготовчого етапу є розроблення формалізованого опису кожного об'єкта підприємства та зовнішнього середовища у вигляді показників та чинників. Цю роботу виконують з використанням структурно-ієрархічного методу. Цей метод дає змогу вводити та виводити певні показники діяльності об'єктів у разі змін умов на ринку та розвитку підприємства. Побудову структури показників доцільно проводити в такій послідовності:

- укрупнені групові показники;
- базові показники;
- довідкові показники;
- відносні показники і алгоритми їх формування;
- локальні показники.

Носіями показників є узагальнені об'єкти: продукція, ресурси, фінанси та відповідні об'єкти різних рівнів. Структура показників будується таким чином, щоб їх можна було використовувати для планування, проведення аналізу стратегічних чинників та поточних показників діяльності, контролювання процесів реалізації стратегій та проведення коригувальних заходів.

Особливе значення структура показників має для контролю можливих відхилень від траєкторії реалізації стратегій. Тому важливо визначити, в яких об'єктах можуть відбуватися зміни і завдяки яким параметрам чи показникам можна оцінити відхилення.

Третім елементом підготовчого етапу є виділення тих об'єктів і показників, які потрібно контролювати та вносити відповідні зміни. Такі об'єкти та показники мають індивідуальний характер і визначаються конкретними ринковими умовами та стратегічним типом організації.

На початку 1990-х гуру менеджменту американці Девід Нортон (David Norton) і Роберт Каплан (Robert Kaplan) запропонували світу бізнесу модель, яку вони назвали **Balanced Scorecard**. «Balanced» указує на «збалансованість». «Scorecard» – дослівно – картка гравця в гольф. Інакше кажучи, невеликий аркуш паперу, на якому стисло, в агрегованому вигляді наведено найважливішу для суб’єкта інформацію.



Рис. 9.7. Ієрархія цілеорієнтованих об’єктів підприємства

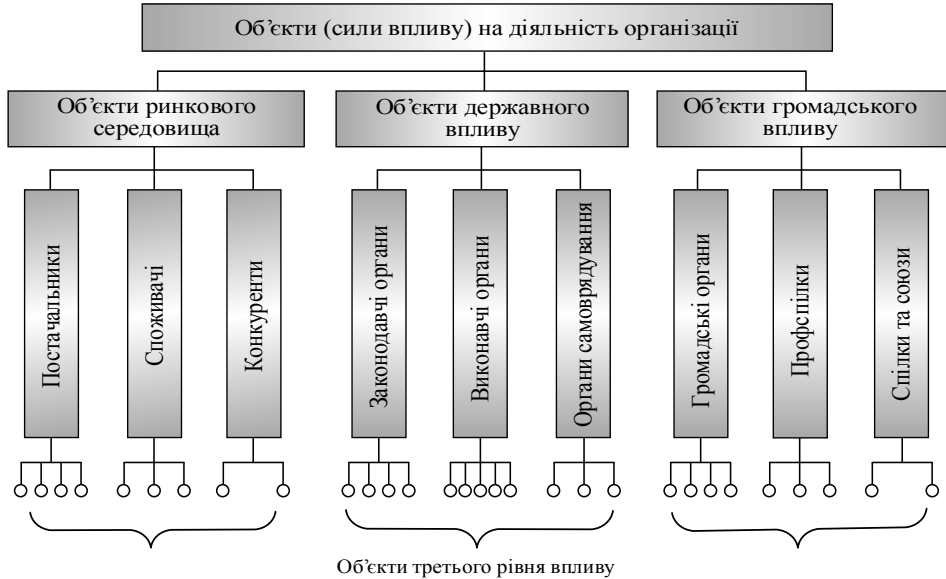


Рис. 9.8. Ієрархія об'єктів впливу на діяльність підприємства

У різноманітних джерелах (книги, журнали, Інтернет) можна знайти різні варіанти перекладу терміна *Balanced Scorecard*: «збалансована система оцінних індикаторів», «збалансована розрахункова карта», «система взаємозалежних показників», «збалансована система показників ефективності» і т. д. Однак усі вони мають один спільний недолік – зводять усю силу цієї концепції просто до чергової системи показників (цього разу – «збалансованої»). Однак Д. Нортон і Р. Каплан заклали у свою систему щось набагато більше – модель розроблення збалансованої стратегії компанії й переведення стратегії на операційний рівень діяльності.

Отже, базова ідея концепції *Balanced Scorecard* – у стислій, структурованій формі, у вигляді системи показників надає менеджерам найважливішу для них інформацію. Ця інформація, з одного боку, має бути компактною, а з іншого – має відображати всі основні сторони діяльності підприємства. Традиційно керівники управляють бізнесом, орієнтуючись здебільшого на значення фінансових показників (прибуток, грошовий потік, рентабельність капіталу тощо). Уявімо собі таку ситуацію: фінансисти доповідають директорові про те, що прибуток за звітний період збільшився на 20 %. Здавалося б, усе непогано. Однак після поглибленого дослідження ситуації на підприємстві з'ясувалося, що маржа по А-продуктах зменшилася, дилери стали йти до конкурентів, частка браку залишається стабільно високою, а фінансовий директор зібрався звільнитися. Інакше кажучи, управління підприємством лише на основі фінансових показників – це як керувати автомобілем, дивлячись тільки в дзеркало заднього виду. *Balanced Scorecard* як система показників демонструє керівникові важливість використання нефінансових показників (кількість постійних клієнтів, індекс задоволеності клієнтів, середній рівень виконання замовлення, частка браку, плинність кадрів, кількість раціоналізаторських пропозицій тощо).

У класичному варіанті цієї концепції всю інформацію, потрібну керівнику для ухвалення рішень, розбито на чотири взаємозалежних блоки (так звані «перспективи»):

- 1) фінанси/економіка,
- 2) ринок/клієнти,
- 3) бізнес-процеси,
- 4) інфраструктура/співробітники (рис. 9.9).

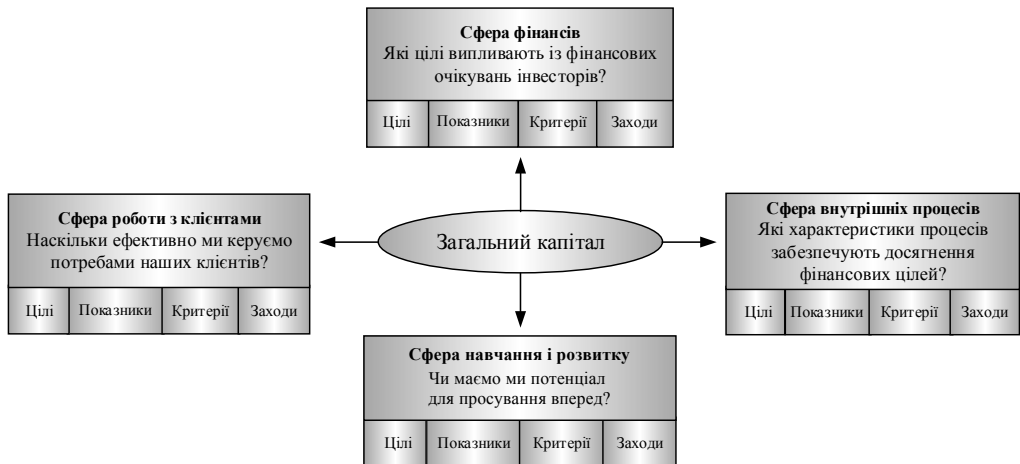


Рис. 9.9. Напрями формування системи збалансованих показників [12; 32]

Отже, керівник подібно до пілота літака бачить перед своїми очима «дошку приладів» і управляє системою, орієнтуючись на значення індикаторів, згрупованих у чотирьох взаємозалежних блоках. Одна з базових ідей, покладених в основу системи *Balanced Scorecard*, – це ідея вимірності. Усі чинники, важливі для управління підприємством, мають бути так чи інакше вимірні й представлені у вигляді показників (індикаторів). Девіз концепції: «If you can't measure it, you can't manage it» («Якщо ви не можете це виміряти, ви не можете цим управляти»).

Традиційно фінансові показники, що застосовуються в системі *Balanced Scorecard*, вважають «пізніми» (коли реагувати вже пізно), а показники, що належать до перспектив «Ринок / клієнти», «Бізнес-процеси» і «Інфраструктура / співробітники», розглядають як «ранні» (є можливість вчасно реагувати).

У моделі *Balanced Scorecard* чотири блоки пов'язані між собою стратегічним причинно-наслідковим ланцюгом: кваліфіковані, мотивовані, згуртовані в єдину команду співробітники, використовуючи розвинену інфраструктуру (інформаційні системи, обладнання, технології), забезпечують системі належну якість бізнес-процесів. Налагоджені бізнес-процеси (низький відсоток браку, швидке опрацювання й виконання замовлення клієнта, якісна сервісна підтримка) забезпечують задоволеність клієнтів, досягнення конкурентних переваг та успіх

підприємства на ринку. Маркетингові успіхи підприємства, своєю чергою, є запорукою його фінансових успіхів. Зворотний ланцюг моделі *Balanced Scorecard* розкручується у зворотний бік так: причини незадовільних значень фінансово-економічних показників варто шукати в блоці «Ринок / клієнти», незадоволеність клієнтів означає наявність проблем у блоці «Бізнес-процеси», а коріння проблем з бізнес-процесами – у блоці «Інфраструктура / співробітники».

Якщо говорити про індикатори, які використовуються для вимірювання перспективи «Фінанси / економіка», то поряд з такими традиційними показниками, як обсяг продажів, прибуток, грошовий потік, коефіцієнти рентабельності, ліквідності, оборотності, дедалі більшої популярності набуває такий показник, як вартість компанії (*Value*). Концепцію управління, орієнтованого на вартість (*Value Based Management*), давно використовують великі акціонерні компанії США як основу максимізації вартості акцій і підвищення доходів акціонерів. Така філософія управлінського мислення припускає, що всі заходи, реалізовані компанією, так чи інакше мають бути спрямовані на збільшення її вартості. Поступово ідеї управління, орієнтованого на вартість, поширилися на європейський бізнес, а останнім часом до цієї ідеї все більше долучається вітчизняний бізнес. Однак не всі сприймають однозначно американську ідею максимізації вартості підприємства й збільшення доходів акціонерів. У межах європейської моделі менеджменту крім збільшення доходів акціонерів (засновників) підприємства прагнуть до підвищення задоволеності персоналу, побудови довгострокових відносин із клієнтами, збереження взаємовигідних відносин із постачальниками.

У системі управління, орієнтованого на вартість, вартість підприємства визначається дисконтованим розміром майбутніх грошових потоків (*Cash Flow*), а додаткова вартість (*Value Added*) виникає в тому випадку, якщо рентабельність активів (*Return on Assets, ROA*) підприємства перевищує середньозважені витрати на капітал (*Weighted Average Cost of Capital, WACC*). Різницю між рентабельністю активів і середньозважених витрат на капітал називають *spread*. Інакше кажучи, вартість компанії збільшується, якщо $ROA > WACC$, і зменшується, якщо $ROA < WACC$. Саме на цьому базовому принципі ґрунтується концепція економічної доданої вартості (*Economic Value Added, EVA*), розроблена в консалтинговій компанії *Stern & Stewart* (рис. 9.10).

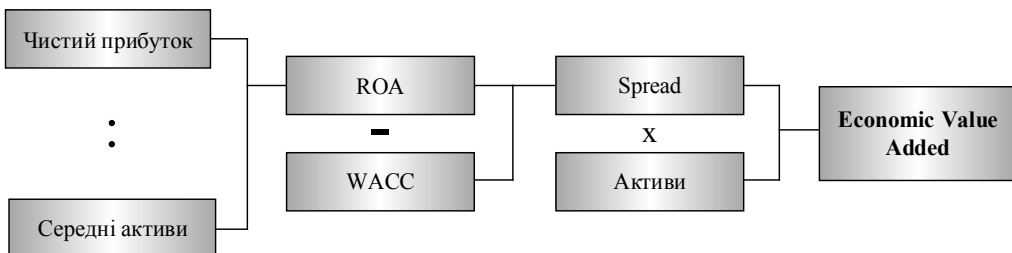


Рис. 9.10. Модель Economic Value Added, EVA

Ключовим моментом концепції економічної доданої вартості є розрахунок середньозважених витрат на капітал (*Weighted Average Cost of Capital, WACC*).

Перспектива «**Ринок / клієнти**» містить інформацію про ставлення клієнтів до підприємства, а також про динаміку ринку (зміна попиту на продукти, зростання ринку, конкурентна ситуація). Типовими показниками для вимірювання перспективи «Ринок / клієнти» можна вважати частку ринку, кількість нових клієнтів, кількість постійних клієнтів, індекс задоволеності клієнтів (на основі опитування), обсяг повторних продажів, співвідношення доходу й витрат на маркетинг, забезпеченість замовленнями в днях, конкурентоспроможність підприємства (у балах).

Перспектива «**Бізнес-процеси**» має вимірювати ефективність виконуваних у компанії бізнес-процесів і характеризується зазвичай яскраво вираженою галузевою специфікою (специфіка організації бізнес-процесів великого машинобудівного підприємства значно відрізняється від специфіки організації бізнес-процесів невеликої торговельної компанії). Типовими індикаторами цієї перспективи є середній період опрацювання й виконання замовлення, частка браку, кількість реклаमाцій, відхилення план/факт за витратами, частка своєчасних поставок, середня тривалість і вартість виконання окремих процесів, продуктивність праці, показники оборотності (складу, дебіторської заборгованості, кредиторської заборгованості).

Перспектива «**Інфраструктура / співробітники**» призначена для оцінювання забезпеченості підприємства необхідною інфраструктурою (обладнання, будівлі, програмне забезпечення, бази даних та інформація) і людським капіталом. Типовими показниками є ступінь зношеності потужностей (як інфраструктури, так і людського капіталу), ступінь автоматизації окремих процесів, плінність кадрів, кількість раціоналізаторських пропозицій, витрати на персонал (заробітна плата й підвищення кваліфікації), індекс задоволеності персоналу.

Причинно-наслідковий ланцюг системи *Balanced Scorecard* реалізується в процесі розроблення стратегічного плану підприємства. У межах моделі *Balanced Scorecard* розроблення стратегічного плану починається з відповіді на запитання: «Які параметри фінансового стану будуть прийнятними для нас і наших засновників (перспектива “Фінанси / економіка”)?». Друге запитання звучить так: «Як ми повинні виглядати в очах наших клієнтів (у порівнянні з конкурентами), щоб досягти тих фінансово-економічних цілей, які ми перед собою поставили?». Третє запитання: «Як мають виглядати наші процеси, щоб ми змогли досягти тих цілей, які ми перед собою поставили на перспективу “Ринок / клієнти”?» І, нарешті, четверте запитання: «Яка інфраструктура й співробітники нам потрібні для досягнення цілей на перспективу “Бізнес-процеси”?».

Типова послідовність розроблення стратегічного плану у разі використання моделі *Balanced Scorecard* складається з таких етапів:

- 1) розроблення базової стратегічної орієнтації підприємства (місія, система цінностей, принципові напрями розвитку);
- 2) визначення стратегічних цілей, індикаторів і цільових значень індикаторів по перспективі «Фінанси / економіка»;

- 3) визначення стратегічних цілей, індикаторів і цільових значень індикаторів по перспективі «Ринок / клієнти»;
- 4) визначення стратегічних цілей, індикаторів і цільових значень індикаторів по перспективі «Бізнес-процеси»;
- 5) визначення стратегічних цілей, індикаторів і цільових значень індикаторів по перспективі «Інфраструктура / співробітники»;
- 6) побудова причинно-наслідкового ланцюга стратегічних цілей підприємства;
- 7) розроблення заходів для досягнення стратегічних цілей, визначення бюджетів, строків і відповідальних за реалізацію заходів.

Загальну схему розроблення стратегічного плану на основі моделі *Balanced Scorecard* наведено на рис. 9.11.

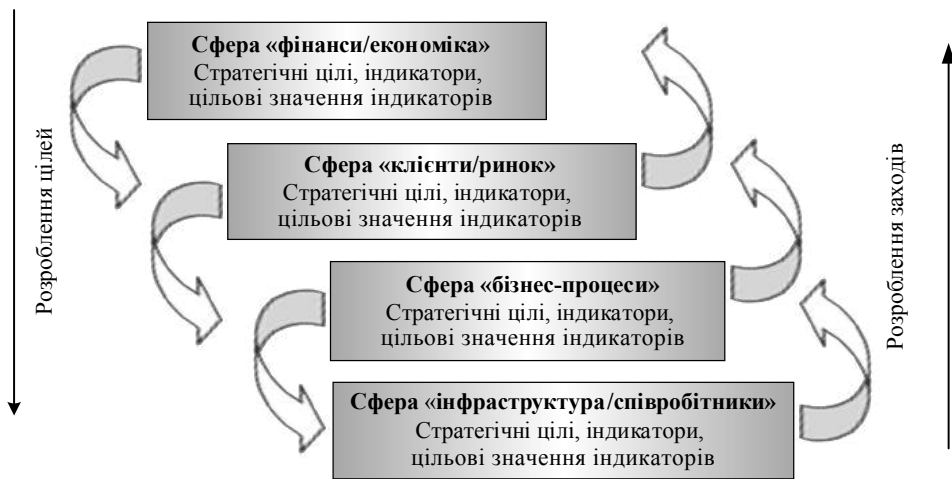


Рис. 9.11. Загальна схема розроблення стратегічного плану підприємства на основі моделі *Balanced Scorecard* [12; 32]

9.4. Бізнес-план як інструмент реалізації стратегічного плану підприємства

У сучасних умовах євроінтеграції України набуває актуальності питання посилення конкуренції на міжнародному ринку виготовлення продукції. Однак не всі вітчизняні промислові підприємства здатні вести конкурентну боротьбу та визначати комплексно перспективи свого розвитку. У глобальному масштабі лише деякі підприємства України можуть певною мірою мати конкурентні переваги, однак для більшості підприємств такі умови функціонування є неприйнятними, оскільки вони не мають практики застосування комплексного інструментарію стратегічного моделювання бізнес-процесів та розроблення магістральних напрямів управління ними.

Вітчизняним промисловим підприємствам складно адаптуватись до вимог міжнародного ринку через, зокрема, відсутність чіткого механізму планування

та управління перспективним розвитком у комплексному форматі – бізнес-плані, який буде використовуватись як інструментарій планових та управлінських дій.

Бізнес-план є одним із основних документів, що визначають стратегію розвитку підприємства. Проте, якщо стратегічний план поєднує усі напрями діяльності підприємства, то бізнес-план відображає розвиток лише одного конкретного напрямку. Розроблення бізнес-плану передбачає формування та реалізацію системи заходів для розв'язання майбутніх проблем стратегічного розвитку підприємства та поліпшення результатів його діяльності в довгостроковій перспективі.

Сучасна економічна наука не має єдиного підходу до визначення суті поняття «бізнес-планування діяльності підприємства як напрям стратегічного управління». Дослідники англо-американської економічної школи, а саме: М. Альберт [21], П. Друкер [8], М. Х. Мескон [21], Ф. Хедоурі [21] – розглядають процес стратегічного планування як здійснення сукупності систематизованих і взаємоузгоджених робіт з визначення довготермінових цілей та напрямів діяльності підприємства. Тобто процес стратегічного планування визначається як генеральна комплексна програма дій, що визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, головні цілі та розподіл ресурсів для досягнення таких цілей. Проте вважається, що дослідники сприймають стратегічне планування лише як довгостроковий план дій, не враховуючи управлінської компоненти.

Сучасна економічна ситуація диктує підприємствам новий підхід до організації внутрішнього планування. У разі залучення іноземних інвесторів усе частіше потрібен бізнес-план, який би відповідав міжнародним стандартам і був адаптованим до наших умов.

Бізнес-планування в Україні є порівняно новою галуззю, тому під час розроблення бізнес-планів потрібно спиратися на підходи, розроблені за кордоном і адаптовані до економічної ситуації, сформованої в Україні. Узгодження з міжнародними стандартами зумовлено пошуком потенційного інвестора за межами України через нестачу вільних інвестиційних ресурсів на внутрішньому ринку.

Бізнес-план є комплексним документом, який відображає всі основні аспекти підприємницького проекту і є однією з функцій управління. Бізнес-план є значною мірою стандартним документом, у якому обґрунтовують концепцію бізнес-плану і наводять основні його характеристики, який має багатофункціональний характер і складається з розділів, що охоплюють майже всі питання, з якими може зіткнутися підприємство в процесі своєї діяльності [4].

Процес бізнес-планування від виникнення економічного задуму до одержання й розподілу прибутку між його учасниками відтворено на рис. 9.12 [13].

Процесу бізнес-планування передують виникнення задуму, ідеї, проте недостатньо ефективне використання ресурсів підприємства спричиняє проблеми в реалізації такої ідеї чи задуму. Раціональне використання власного та залученого капіталу в процесі реалізації бізнес-планування дасть змогу підприємству отримати прибуток і поліпшити результати господарської діяльності.

Бізнес-планування як процес треба здійснювати на постійній основі. Він поєднує в собі елементи стратегічного й тактичного планування, тому важливий

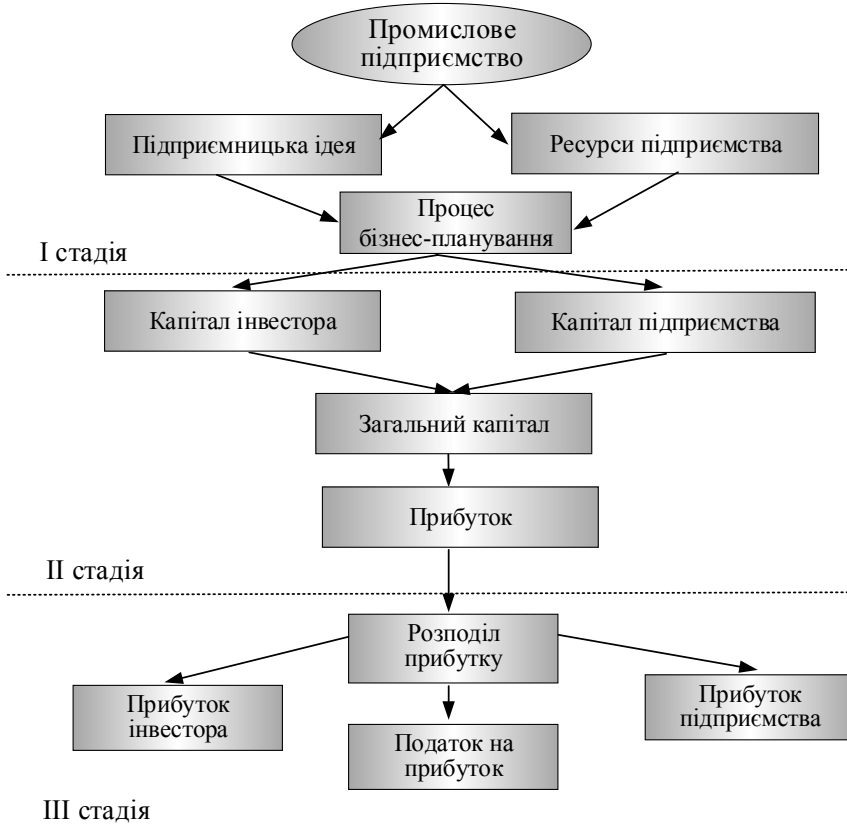


Рис. 9.12. Стадії процесу бізнес-планування

для ефективної організації діяльності господарства. Одним із способів виходу на зовнішній ринок та рівноправної ефективної співпраці із закордонними інвесторами є перехід до поширеної у світовій практиці методології розроблення та оцінювання інвестиційних проєктів.

У процесі бізнес-планування розв'язуються такі основні стратегічні та тактичні завдання [13]:

- оцінювання організаційно-управлінського та фінансово-економічного стану підприємства;
- аналіз зовнішнього бізнес-середовища підприємства, сильних і слабких сторін його діяльності;
- формування мети, розроблення стратегії і тактики конкурентної боротьби підприємства;
- визначення потреби та джерел надходження матеріальних, трудових і фінансових ресурсів для досягнення цілей підприємства;
- оцінювання фінансових результатів на перспективу та виявлення ризиків у діяльності підприємства;
- інформування працівників підприємства про цілі бізнесу й засоби їх досягнення;

– розроблення заходів з мотивації працівників підприємства на виконання завдань підприємства тощо.

Крім перелічених вище завдань, бізнес-план містить оцінку нинішнього моменту, характеризує сильні і слабкі сторони, детальний аналіз ринку і всю інформацію про клієнтів і конкурентів. У ньому докладно аналізуються можливості розвитку ринку, його слабкі і сильні сторони, а також докладно описується діяльність фірми в умовах, максимально наближених до реальної життєвої ситуації.

Ініціатор розроблення бізнес-плану повинен продемонструвати чітке уявлення про майбутній бізнес, його масштаби і форму, найважливіші показники маркетингу, особливості виробничої і фінансової діяльності, сировинне, технічне і кадрове забезпечення проєкту, обсяг інвестицій і терміни їх повернення, ризики, пов'язані з реалізацією проєкту та інші його характеристики.

У сучасній практиці підприємництва бізнес-план виконує чотири основні функції [5].

Перша функція пов'язана з можливістю використання бізнес-плану і розроблення стратегії бізнесу. Вона відіграє особливу роль у період створення підприємств і навіть під час вироблення нових напрямів діяльності, допомагаючи керівнику визначити цілі свого підприємства та спрямувати всі зусилля на досягнення пріоритетних цілей.

Друга функція – планування. Вона дає змогу оцінити можливості підприємства та забезпечити його життєздатність і майбутню стійкість.

Третя функція пов'язана із залученням коштів: позичок, кредитів. У сучасних умовах банки, вирішуючи питання про виділення коштів, вимагають надання старанно опрацьованого бізнес-плану, що обґрунтовує можливість їх повернення.

Четверта функція пов'язана із залученням до реалізації планів підприємства потенційних партнерів, інвесторів.

Нині застосовують багато різновидів бізнес-планів: бізнес-план комерційної ідеї або інвестиційного проєкту, бізнес-план підприємства, структурного підрозділу, бізнес-план проведення санації, реструктуризації, процедури приватизації, обґрунтування лізингу, доступу до кредитної лінії тощо. Вони відрізняються за формою, змістом, структурою. Закордонні фірми, наприклад, воліють складати бізнес-плани на окрему угоду, у нас бізнес-план частіше розробляють підприємства, які починають свій бізнес. Це визначає різницю в методології бізнес-планування.

Промислові підприємства окрім бізнес-плану роботи можуть мати бізнес-плани інвестиційних проєктів (табл. 9.3).

Інвестиційні проєкти як гарант підвищення конкурентоспроможності і ринкової цінності підприємства набули особливої актуальності в сучасних умовах.

Інвестиційні проєкти – сукупність документів, які характеризують проєкт від його задуму до заданих показників ефективності, які охоплюють зазвичай передінвестиційну, інвестиційну, експлуатаційну та ліквідаційну стадії його реалізації.

Для здійснення бізнес-планування на підприємстві мають бути такі його складники: аналітична, програмно-технологічна, інформаційна та організаційна компоненти.

Основою аналітичної компоненти процесу бізнес-планування є методологічна і методична база розроблення, контролю і виконання бізнес-плану.

Таблиця 9.3

Основні відмінності бізнес-планів підприємств та інвестиційних проєктів

Бізнес-план інвестиційного проєкту	Бізнес-план роботи підприємства
В основі – одна мета	Охоплює комплекс цілей підприємства
Має чітко окреслений час виконання	Передбачає комплексне безперервне планування
Може розроблятися на період, що дорівнює тривалості існування проєкту	Розробляється зазвичай на 3–5 років із детальним щорічним плануванням
Основне завдання – залучення фінансових коштів	Регламентация параметрів роботи підприємства на визначений період

Однією з організацій, що пропонує стандарти для бізнес-планування, є *United Nations Industrial Development Organization (UNIDO)*, яка бореться за глобальне процвітання, підтримуючи індустріальний розвиток країн, що розвиваються, та країн із перехідною економікою [34].

Методика ЮНІДО рекомендує виділяти в структурі бізнес-плану такі основні розділи:

- мета проєкту, його орієнтація та економічне середовище, юридичне забезпечення (податки, державна підтримка тощо);
- маркетингова інформація (можливості збуту, конкурентне середовище, перспективна програма продажів і номенклатура продукції, цінова політика);
- матеріальні затрати (потреби, ціни та умови постачання сировини, допоміжних матеріалів і енергоносіїв);
- місце розташування підприємства з урахуванням технологічних, кліматичних, соціальних та інших умов;
- проєктно-конструкторська частина (вибір технології, специфікація оснащення й умови його постачання, обсяги будівництва, конструкторська документація);
- організація підприємства і накладні витрати (управління, збут і розподіл продукції, умови оренди, графіки амортизації оснащення тощо);
- кадри (необхідність, забезпеченість, графік роботи, умови оплати, потреба в навчанні);
- графік здійснення проєкту (терміни будівництва, монтажу, пусконаладжувальних робіт, період функціонування);
- комерційна (фінансова й економічна) оцінка проєкту.

Одним із прийнятих стандартів у бізнес-плануванні є структура, розроблена Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР) [9].

ЄБРР, заснований у 1991 р. за участю 60 країн світу і низки міжнародних організацій, по суті, є інвестиційним механізмом, який було створено для підтримки ринкової економіки в країнах Центральної Європи та Азії. Європейський банк реконструкції та розвитку є одним із найбільших інвесторів у Європі і Центральноазійському регіоні. ЄБРР залучає багато іноземних інвестицій і використовує

власні кошти для розвитку цих регіонів. Інвестиції надходять як для підтримки і розвитку наявних підприємств, так і для створення нових компаній і виробництв.

Тісні зв'язки і взаємодія ЄБРР із державними інститутами дають змогу брати участь у створенні більш сприятливого клімату для підприємців. Зокрема, з метою поліпшення інвестиційного клімату та спрощення бізнес-планування Європейський банк реконструкції та розвитку розробив і пропонує до використання таку структуру бізнес-плану міжнародного стандарту:

1. Титульний аркуш
2. Меморандум про конфіденційність
3. Резюме
4. Підприємство
 - 4.1. Історія розвитку підприємства і його стан на момент створення бізнес-плану, опис поточної діяльності
 - 4.2. Власники, керівний персонал, працівники підприємства
 - 4.3. Поточна діяльність
 - 4.4. Фінансовий стан
 - 4.5. Кредити
5. Проект
 - 5.1. Загальна інформація про проект
 - 5.2. Інвестиційний план проекту
 - 5.3. Аналіз ринку, конкурентоспроможність
 - 5.4. Опис виробничого процесу
 - 5.5. Фінансовий план
 - 5.6. Екологічна оцінка
6. Фінансування
 - 6.1. Графіки отримання та погашення кредитних коштів
 - 6.2. Застава
 - 6.3. Обладнання та роботи, які фінансуватимуться за рахунок кредитних коштів
 - 6.4. SWOT-аналіз
 - 6.5. Ризики та заходи щодо їх зниження
7. Додатки

Але в сучасних умовах ринкової економіки України немає сенсу просто копіювати складання бізнес-планів за закордонними методиками. Бізнес-план буде актуальним лише в тому випадку, якщо адаптувати його до ринку України. Економіка України потребує розв'язання таких взаємозалежних питань, як вихід із кризового стану і перехід до ринкових форм і методів господарювання.

Вирішення цих проблем пов'язано із залученням і використанням значних матеріальних, фінансових і людських ресурсів. Розроблення бізнес-плану, його обґрунтування та оцінка в умовах України є актуальними внаслідок таких причин: недостатність фінансових ресурсів в Україні; сильна конкуренція на ринку капіталу; сильна конкуренція на ринку продукції з боку закордонних виробників; загальна нестабільність і непередбачуваність розвитку подій, що спонукають до використання спеціальних методик, адаптованих до умов

української економіки; необхідність підвищення якості інвестиційних і фінансових досліджень.

У сучасній вітчизняній практиці бізнес-планування немає єдиної регламентованої методики складання, форми і структури бізнес-планів, проте є безліч їхніх версій залежно від форми, змісту, структури, призначення бізнесу. Зокрема, часто виокремлюють бізнес-плани за бізнес-лініями (продукція, роботи, послуги, технічні рішення), а також по фірмі загалом (новій або діючій).

До чинників, які визначають обсяг, склад і структуру бізнес-плану, ступінь його деталізації, належать: специфіка бізнесової діяльності; масштаби бізнесу; мета і загальна стратегія бізнесу; параметри ринку збуту; наявність конкурентів.

Найбільш складною та повною для розгляду питань є процедура розроблення бізнес-плану, що включає виробничу діяльність. Саме тому виникає потреба у визначенні структури, змісту і методики розроблення бізнес-плану, який орієнтований на залучення інвестицій у виробничу діяльність. А наскрізний приклад оформлення найважливіших розділів бізнес-плану розглянемо на прикладі представника малого бізнесу – створення магазину-салону з продажу квітів та аксесуарів до них.

У загальній структурі бізнес-плану виокремлюють такі складові (розділи) [7]:

1. Титульна сторінка
2. Зміст бізнес-плану
3. Резюме
4. Галузь, фірма та її продукція (послуги)
 - 4.1. Поточна ситуація і тенденції розвитку галузі
 - 4.2. Опис продукту (послуги) фірми
 - 4.3. Стратегія зростання фірми
5. Дослідження ринку і план маркетингу
 - 5.1. Загальна характеристика ринку продукту
 - 5.2. Цільовий ринок бізнесу
 - 5.3. Місцезнаходження фірми
 - 5.4. Оцінка впливу зовнішніх чинників
 - 5.5. Прогноз обсягів продажу
 - 5.6. Стратегія маркетингу
6. План виробництва
 - 6.1. Виробнича програма випуску продукції
 - 6.2. Матеріальне забезпечення виробничої програми
 - 6.3. Основні технологічні операції і технічне забезпечення
 - 6.4. Потреба у виробничих і невиробничих приміщеннях
7. Організаційний план
 - 7.1. Форма організації бізнесу, організаційна система управління
 - 7.2. Власники бізнесу і команда менеджерів
 - 7.3. Трудове забезпечення виробничої програми. Оплата праці
 - 7.4. Кадрова політика і стратегія
8. Фінансовий план
 - 8.1. Бюджет витрат, кошторис, потреба в інвестиціях

- 8.2. План доходів і видатків (план фінансових результатів)
- 8.3. План руху готівки
- 8.4. Плановий баланс підприємства
- 8.5. Графік досягнення точки беззбитковості, запас фінансової міцності
- 9. Оцінка ризиків
 - 9.1. Типи можливих ризиків
 - 9.2. Способи реагування на загрози для бізнесу
- 10. Додатки
 - 10.1. Копії звітних документів
 - 10.2. Копії контрактів, ліцензії тощо
 - 10.3. Схеми технологічних процесів
 - 10.4. Прейскуранти постачальників

Ця структура бізнес-плану є лише приблизною і в кожному конкретному випадку може бути уточнена.

Загальну характеристику розділів бізнес-плану наведено в табл. 9.4.

Таблиця 9.4

Склад розділів бізнес-плану та алгоритм їх розроблення

Назва розділу	Склад розділу	Алгоритм розроблення
Резюме	Інформація про майбутній бізнес, місію, цілі, які ставить перед собою підприємець, розпочинаючи нову справу або розширюючи існуючу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Описати концепцію бізнесу (його можливості, які забезпечуватимуть переваги на ринку, та стратегії їх реалізації). 2. Надати відомості про цільовий ринок бізнесу (основні споживачі, особливості їх обслуговування, способи представлення товарів і послуг, канали збуту, по яких товар має дійти до споживача, передбачувані обсяги продажу, частка ринку). 3. Охарактеризувати унікальні особливості бізнесу (найсуттєвіші конкурентні переваги фірми, які наявні або будуть створені внаслідок реалізації розробленої конкурентної та цінової стратегії). 4. Надати відомості про компетенцію й професіоналізм керівника фірми та членів команди менеджерів. 5. Показати основні передбачувані показники фінансової діяльності фірми (стартовий капітал, суми отриманого чистого прибутку, рентабельність, точка досягнення беззбитковості в натуральному і вартісному вираженні, термін окупності витрат). <p>Надати характеристику загальних потреб у коштах (потрібна сума, форма отримання, порядок і напрям використання, термін повернення).</p>

Продовження табл. 9.4

Назва розділу	Склад розділу	Алгоритм розроблення
Галузь, фірма та її продукція (послуги)	Сучасна ситуація та тенденції розвитку галузі; характеристика фірми, її продукту та/або послуги; стратегія зростання фірми	<ol style="list-style-type: none"> Охарактеризувати галузь, до якої належить фірма: визначити основних представників галузі, основні компанії, що займають ключові позиції на ринку, чинники, що визначають успіх діяльності в галузі. Вивчити прогнози щодо перспектив розвитку галузі, нові тенденції в розвитку галузі, нові чинники, пов'язані з тенденціями в розвитку техніки і технології, змінами в законодавстві, екологічними чинниками тощо, які впливатимуть на розвиток галузі. Дати загальну характеристику фірми: визначити стратегічні і тактичні цілі, охарактеризувати основні види діяльності та географічні зони поширення бізнесу фірми. Описати продукцію фірми: охарактеризувати продукт та/або послугу, визначити технічні, експлуатаційні або споживчі параметри цієї продукції, охарактеризувати властивості продукції, що роблять її унікальною.
Дослідження ринку	Сучасний стан підприємства на ринках збуту: найменування ринку та його сегментів, характеристика підприємств-виробників, що працюють на ринку, характеристика споживачів, їх географічна концентрація	<ol style="list-style-type: none"> Охарактеризувати ринок продукту фірми: визначити розміри (потенціал) ринку товарів цього профілю; вивчити тенденції (зростання, стабілізації, звуження), характерні для ринку цього продукту в останні роки, основні чинники впливу на тенденції розвитку ринку цього продукту. Описати цільовий ринок бізнесу: визначити споживачів продукції фірми; специфічні особливості продукту саме для наявних або потенційних клієнтів (особливі потреби, пріоритети, звички, географічні, демографічні, соціально-економічні ознаки тощо). Викласти міркування щодо розміщення фірми: місцезнаходження споживачів, обґрунтування місцезнаходження фірми. Охарактеризувати вплив зовнішніх чинників на бізнес підприємства: визначити чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємства на ринку цієї групи товарів, визначити найближчих конкурентів підприємства та їхні сильні й слабкі сторони, вивчити нові джерела конкуренції, що можуть виникнути в майбутньому.

Продовження табл. 9.4

Назва розділу	Склад розділу	Алгоритм розроблення
План маркетингу	Схема та характеристика наявних каналів збуту продукції, засобів реклами, ціноутворення	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проаналізувати ціни продуктів-конкурентів для визначення цінової еластичності попиту і встановлення верхньої межі ціни. 2. Здійснити вибір моделі ціноутворення. 3. Здійснити вибір стратегії ціноутворення. 4. Охарактеризувати концепцію рекламної діяльності фірми і політику підтримки її продукції: засади, покладені в основу рекламної політики фірми; засоби реклами, які передбачається використовувати в бізнесі підприємства; засоби поширення рекламної інформації та вартість організації рекламної кампанії підприємства.
План виробництва	Характеристика процесу виробництва продукції, обґрунтування потреби в трудових та матеріально-технічних ресурсах	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обґрунтувати план виробництва продукції (послуг) на основі наявних виробничих потужностей у розрізі номенклатури виробів та послуг. 2. Обґрунтувати потребу в машинах, обладнанні та інструментах, необхідних у виробничому процесі. 3. Обґрунтувати потребу в сировині та матеріалах, які використовуватимуться для виготовлення продукції. 4. Обґрунтувати потребу в трудових ресурсах. 5. Визначення зовнішніх чинників, які впливатимуть на виробничий процес або обмежуватимуть виробничі можливості підприємства.
Організаційний план	Інформація щодо існуючої виробничо-технологічної структури підприємства, забезпеченості підприємства робочою силою, структури кадрів, кваліфікації працівників	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обґрунтувати рішення щодо вибору юридичної форми організації бізнесу. 2. Обґрунтувати вибір організаційної форми бізнесу. 3. Пояснити організаційну схему управління фірмою. 4. Визначити потребу фірми в персоналі: необхідну чисельність персоналу фірми за окремими категоріями та зробити попередні розрахунки вартості утримання персоналу. 5. Охарактеризувати власників підприємства, команду менеджерів та зовнішніх консультантів. 6. Розробити організаційну схему управління. 7. Дати коротку характеристику кадровій політиці та стратегії підприємства.

Закінчення табл. 9.4

Назва розділу	Склад розділу	Алгоритм розроблення
Фінансовий план	Узагальнення у вартісній формі результатів розроблення всіх розділів бізнес-плану; кількісне визначення потреби цього бізнесу в інвестиціях; відображення розмірів прибутку, податків, обсягів інвестицій, використання власних і залучених коштів, резерв виплати дивідендів, фінансові резерви тощо	<ol style="list-style-type: none"> 1. Скласти бюджети витрат підприємства та загальний кошторис. 2. Обґрунтувати потребу підприємства в інвестиціях. 3. Охарактеризувати результативність майбутньої діяльності підприємства з погляду формування і динаміки прибутку в плановому періоді. 4. Розробити порядок отримання грошових надходжень та виплат підприємства. 5. Розробити фінансовий план підприємства та надати оцінку очікуваної ефективності його фінансової діяльності. 6. Визначити точку беззбитковості діяльності підприємства. 7. Скласти плановий баланс підприємства. 8. Обґрунтувати фінансові потреби підприємства для здійснення проекту та можливі механізми повернення кредиторам та інвесторам коштів.
Оцінка ризиків	Узагальнення та оцінка найімовірніших та найбільш загрозливих (за критерієм величини можливих збитків) ризиків, що стосуються бізнесу підприємства	Охарактеризувати можливі типи ризиків, що стосуються бізнесу підприємства: з якими типами ризиків пов'язаний бізнес; які типи ризиків є найкритичнішими; які типи ризиків є найімовірнішими; за яких умов є найбільш імовірним настання несприятливих ситуацій; які джерела виникнення загрозливих ситуацій та які чинники можуть сприяти цьому; який рівень імовірності настання найкритичніших для бізнесу підприємства типів ризиків.

Технічні засоби і програмне забезпечення, які використовують у процесі фінансового планування і контролю, утворюють програмно-технологічну компоненту. У процесі бізнес-планування найширше застосовують програми *Comfar (UNIDO)* та *Project Expert* [15].

Серед програмних засобів бізнес-планування найбільшого поширення набув пакет *Project Expert* – автоматизована система планування й аналізу ефективності на базі імітаційної моделі грошових потоків. У цьому пакеті об'єднано вхідні дані по блоках:

- блок даних про збут продукції;
- блок оцінювання виробничих витрат *Project Expert* дозволяє провести детальний фінансовий аналіз проекту, що враховує вплив загальноекономічних чинників, що характеризують соціально-економічне середовище: тенденцію

в інфляції, співвідношення курсів валют, динаміку витрат на виробництво (сировина, матеріали, комплектуючі, заробітна плата).

Якщо неможливо придбати спеціальне програмне забезпечення, відповідну комп'ютерну модель бізнес-плану можуть реалізувати працівники підприємства в середовищі MS Excel, а для презентації результатів планування доцільно використати засоби пакета MS Power Paint.

Процес розроблення бізнес-плану розпочинається з формування інформаційного поля, тобто зі збирання інформації про майбутній бізнес.

Інформаційне поле бізнес-плану – це сукупність документів чи даних правового, політичного, економічного, комерційного, науково-технічного, зовнішньоекономічного та соціального характеру, які забезпечують інформаційні потреби підприємця в процесі опрацювання бізнес-плану [15].

Інформаційна компонента містить сукупність документів та даних облікового, планово-економічного, виробничого, фінансового, комерційного, правового, науково-технічного, політичного, соціального, екологічного характеру, які необхідні в процесі бізнес-планування. Для розроблення бізнес-плану потрібна інформація таких видів:

- маркетингова (вид продукції, якість продукції, ціни, споживачі, конкуренти, канали реалізації, організація продажу);
- виробнича (розміри галузей, обсяги виробництва продукції, технологія, виробничі будівлі, обладнання, машини, сировина і матеріали, персонал);
- фінансова (дохідність і рентабельність, потреба в кредитах, податки, страхування);
- загальноекономічна й галузева (тенденції розвитку галузі, економічна ситуація, законодавство, політичні та соціальні умови);
- прогнозна (можливий обсяг продажу продукції, прогнозні ціни, темпи зростання бізнесу тощо).

Підприємницька ідея, втілена в будь-якій продукції, може бути успішною лише тоді, коли ця продукція знайде споживача. За умов ринкової економіки споживачам неможливо продати товар, який вони не хочуть купувати. Очевидним є й протилежне: легко продати те, чого люди бажають і що можуть купити. Саме для цього збирають маркетингову інформацію, тобто інформацію про:

- потенційних споживачів продукції майбутнього бізнесу, їхні запити і незадоволені потреби;
- технічні, експлуатаційні та споживчі якості аналогічних видів продукції й ціни на них;
- особливості просування цієї групи продукції на споживчий ринок, інші відомості, що характеризують ринок майбутнього бізнесу.

Основними джерелами інформації для опрацювання бізнес-плану зазвичай є: власний досвід практичної діяльності у виробничій сфері; безпосередньо контакти з майбутніми споживачами, постачальниками, торговими агентами; відомості про конкурентів; статистична інформація про стан і тенденції розвитку обраної галузі (Державна служба статистики України); поточні аналітичні огляди ринкової

ситуації; рекламні матеріали, матеріали виставок, ярмарки, конференції; галузеві журнали, газета «Бізнес»; інтернет-сайти (українські, іноземні).

Процес бізнес-планування здійснює значна кількість фахівців різних професій для виконання різних функцій. Для успішного здійснення бізнес-планування створюють певну організаційну структуру і систему управління. Вони і складають організаційну компоненту процесу бізнес-планування [15].

Існують два підходи до розроблення бізнес-плану. За першого підходу автори ідеї (проекту) самі розробляють бізнес-план, залучаючи до цієї роботи менеджерів, маркетингологів, юристів, фінансистів та інших спеціалістів, зокрема можливих інвесторів. Цьому підходу слід віддавати перевагу. Другий підхід полягає в тому, що ініціатори бізнес-плану самі його не розробляють, а залучають для цього консалтингові фірми та експертів. Досвід вітчизняних і закордонних підприємств свідчить, що в розробленні бізнес-плану обов'язково повинен брати участь керівник підприємства.

У бізнес-плануванні як упорядкованій сукупності дій виділяють такі основні стадії [5]:

- 1) початкова стадія;
- 2) підготовча стадія;
- 3) стадія розроблення бізнес-плану;
- 4) стадія просування бізнес-плану на ринок інтелектуальної власності;
- 5) стадія реалізації бізнес-плану.

Процес бізнес-планування має свої особливості в кожному конкретному випадку. Найскладнішою є процедура розроблення бізнес-плану для започаткування нового бізнесу. Вона охоплює три стадії: початкову, підготовчу та основну. Для бізнес-плану з розширення бізнесу немає потреби в початковій стадії. Для обґрунтування проекту удосконалення діяльності підприємства можна обмежитися лише основною стадією.

На початковій стадії основним результатом бізнес-планування є формування бізнес-ідеї, яка полягає у виробництві нового продукту (наданні нової послуги) або в ухваленні нового технічного, організаційного чи економічного рішення. На цій стадії здійснюється пошук підприємницької ідеї, обирається сфера діяльності, обґрунтовується доцільна форма організації бізнесу, ухвалюється рішення щодо способу започаткування бізнесу. Найвідповідальнішим етапом на цій стадії є пошук ідеї майбутнього бізнесу. Джерелами нових ідей є незадоволений попит, відгуки споживачів, продукція конкурентів, думки працівників відділу маркетингу і збуту, гуртової та роздрібної торгівлі, надлишкові ресурси, ініціатива підприємців тощо.

На підготовчій стадії формується інформаційне поле бізнес-плану, виявляються сприятливі чинники та загрози з боку зовнішнього середовища, оцінюються сильні й слабкі сторони підприємства, формулюються його місія та конкретні цілі, вибирається стратегія розвитку підприємства, виявляються можливі стратегічні альтернативи.

Переконавшись у перспективності бізнес-ідеї, переходять до розроблення бізнес-плану. На стадії розроблення формується група розробників бізнес-плану, визначається система фінансового забезпечення, відкривається фінансування підготовки бізнес-плану та здійснюється безпосереднє опрацювання бізнес-плану.

Початком стадії просування бізнес-плану на ринок інтелектуальної власності є організація і проведення презентації бізнес-плану, яка передбачає ознайомлення потенційних інвесторів і партнерів з сутністю підприємницького проекту. Презентація бізнес-плану може здійснюватися в різних формах. У багатьох випадках практикують розсилання бізнес-плану потенційним інвесторам з проханням ознайомитися з матеріалом та повідомити підприємство про свої враження і побажання. У разі очної презентації на неї запрошують потенційних інвесторів, і керівник підприємства або менеджер проекту ознайомлює їх з основними положеннями бізнес-плану. Після презентації бізнес-плану зовнішні інвестори проводять його аудит, який завершується прийняттям або відхиленням рішення про його інвестування. Своє рішення про інвестування проекту потенційні інвестори і партнери повідомляють його замовнику на переговорах, за результатами яких можуть бути внесені відповідні корегування в бізнес-план.

Стадія реалізації бізнес-плану охоплює період від ухвалення рішення про інвестування проекту до практичної його реалізації, включно з комерційним виробництвом. Завершується реалізація бізнес-плану оцінкою і аналізом відповідності поставлених і досягнутих у процесі бізнес-планування цілей.

Для практичної реалізації бізнес-планування важливо дотримуватися принципів гнучкості, безперервності, багатоваріантності, участі, адекватності тощо.

Для оцінювання ефективності бізнес-плану використовують комплексну систему показників: основні фінансові показники роботи організації (обсяг реалізованої продукції, собівартість продукції, прибуток, кількість працюючих, фонд оплати праці, основні засоби); якісні показники, що характеризують ефективність виробництва з допомогою інтенсивної діяльності підприємства (рентабельність, витрати на 1 грн реалізованої продукції, матеріаломісткість, фондовіддача, продуктивність); показники, що характеризують фінансову силу підприємства, його ліквідність (коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт забезпеченості власними засобами, оборотність капіталу, коефіцієнт відновлення платоспроможності).



Питання для самоперевірки

1. Проаналізуйте основні етапи розвитку стратегічного планування в організаціях.
2. Чим відрізняються стратегічні рішення від інших видів управлінських рішень?
3. Проаналізуйте виникнення зон невизначеності в діяльності організації.
4. Ігор Ансофф, один із науковців, які створювали стратегічне управління, стверджує, що «стратегія – це поняття важкозрозуміле і дещо абстрактне. Її розроблення зазвичай не дає підприємству жодної безпосередньої користі. Крім того, вона дорого обходиться як за грошовими витратами, так і за витратами часу керівників». Чому ж тоді підприємства розробляють стратегії?

5. Які класифікації стратегій, що використовуються в стратегічному менеджменті, вам відомі?
6. Що таке корпоративна стратегія?
7. У чому різниця між філософським та організаційно-управлінським визначенням стратегії?
8. У чому сутність конкурентної стратегії? Наведіть види конкурентних стратегій.
9. Що таке стратегія фокусування?
10. Які відмінні риси стратегії лідування?
11. Для яких підприємств підходить стратегія диференціації?
12. Що таке бізнес-план та яка його роль у плануванні підприємницької діяльності? Які функції виконує бізнес-план у ринковій системі господарювання?
13. Яка інформація потрібна підприємцю для розроблення бізнес-плану і що таке інформаційне поле бізнес-плану?
14. Назвіть основні розділи бізнес-плану. Охарактеризуйте їх.
15. Що таке сегментація ринку та за якими ознаками вона здійснюється?
16. Яка послідовність відображення в бізнес-плані стратегії збуту та реалізації продукції (послуг) підприємства?
17. Які складові виробничого плану? Від чого залежить його структура?
18. На що орієнтується підприємство, вибираючи технології? На основі чого визначається потреба в матеріальних ресурсах?
19. Навіщо розробляють організаційний план та яка послідовність етапів його опрацювання?
20. Охарактеризуйте основні організаційно-правові форми ведення бізнесу. Які основні чинники впливають на вибір організаційно-правової форми бізнесу?
21. З якою метою складають фінансовий план? Які особливості розроблення фінансового плану порівняно з іншими розділами бізнес-плану?
22. Яка інформація використовується для розділу «Фінансовий план» бізнес-плану?
23. Які можуть бути джерела фінансування бізнес-плану? Які основні відмінності між власними та позиковими фінансовими ресурсами?



Тестові завдання

1. До основних елементів стратегічного управління належать:

- а) місія, цілі, конкурентні переваги, стратегія, контролінг, стратегічний план;
- б) стратегічний план, ресурси організації, функції управління;
- в) система управління, стратегія, керівники;
- г) місія, цілі, стратегії, функції управління, прямі та зворотні зв'язки.

2. До недоліків стратегічного планування належать:

- а) неефективність стратегічного планування;
- б) урахування змін у зовнішньому середовищі;
- в) орієнтація тільки на внутрішнє середовище;
- г) відсутність припущення про те, що майбутнє обов'язково має бути кращим від минулого, та відкидання можливості вивчення майбутнього методом екстраполяції.

3. На відміну від довгострокового планування, стратегічне планування широко використовує такі методи:

- а) ситуаційний аналіз;
- б) екстраполяційне прогнозування;
- в) побудову сценаріїв;
- г) метод ієрархій.

4. Процес стратегічного управління є процесом побудови стратегій:

- а) від минулого до майбутнього;
- б) від майбутнього до сьогодення;
- в) від сьогодення до майбутнього;
- г) майбутнє є екстраполяцією минулого.

5. Які елементи є обов'язковими під час формування стратегії організації?

- а) діагностика ресурсів організації;
- б) цілі організації;
- в) цілі конкурентів;
- г) соціальна політика держави.

6. Який управлінський підхід орієнтує процес формування стратегії на декомпозицію цілей організації?

- а) цільовий;
- б) процесний;
- в) системний;
- г) функціональний.

7. За якими групами стратегій можна поділити стратегічний набір?

- а) загальна стратегія, товарно-продуктова, функціональна, ресурсна;
- б) загальна стратегія, фінансова, виробнича;
- в) конкурентна стратегія, фінансова, продуктова;
- г) корпоративна, конкретна.

8. Система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка віддзеркалює специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі, – це:

- а) стратегічний набір;
- б) корпоративна стратегія;
- в) місія організації;
- г) система цілей.

9. Основними етапами процесу реалізації стратегії є:

- а) запуск конкретної стратегії;
- б) здійснення стратегічних змін;
- в) завершення конкретної стратегії;
- г) складання стратегічного плану.

10. Координація функцій стратегічного аналізу, планування та коригування стратегії; здійснення контролю за діяльністю всієї організації в цілому, а також розвиток стратегічного інформаційного забезпечення – це:

- а) стратегічний контролінг;
- б) тактичний контролінг;
- в) стратегічний аналіз.

11. У бізнес-плані наводять інформацію про:

- а) стан країни загалом;
- б) обраний вид діяльності;
- в) стан охорони праці на підприємстві.

12. Бізнес-план складають у разі:

- а) створення підприємства;
- б) ліквідації підприємства;
- в) створення нового виробництва;
- г) усі відповіді правильні.

13. Що є стислою версією бізнес-плану?

- а) резюме;
- б) зміст;
- в) вступ;
- г) початковий розділ.

14. У якому розділі бізнес-плану потрібно детально описати підприємство, щоб переконати інвестора в тому, що воно має налагоджене виробництво і можливості працювати прибутково?

- а) виробничий план;
- б) маркетинг-план;
- в) галузь, фірма та її продукція;
- г) організаційний план.

15. У якому розділі бізнес-плану розкривають питання організації раціональної системи управління кадрами, оцінюють кадровий потенціал і формують заходи щодо його підсилення?

- а) маркетинг-план;
- б) організаційний план;
- в) план з кадрів;
- г) виробничий план.

16. Що не входить до переліку пунктів розділу «План маркетингу»?

- а) ціноутворення;
- б) схема розповсюдження товарів;
- в) методи стимулювання збуту;
- г) організація післяпродажного обслуговування клієнтів;
- г) формування громадської думки про підприємство та його товар;
- д) всі варіанти правильні.

17. Виробничий план формується на основі:

- а) маркетингового плану;
- б) фінансового плану;
- в) плану зі збуту;
- г) правильну відповідь не зазначено.

18. Мета вибору місця розташування підприємства:

- а) встановити, в якому місці підприємець отримає максимальний прибуток;
- б) встановити, в якому місці підприємець може досягти найвищого соціального ефекту;
- в) встановити, в якому місці підприємець може реалізувати свої прагнення з мінімальними витратами.

19. Вихідними даними для розрахунку потреби виробництва в матеріальних ресурсах є:

- а) ціна;
- б) попит на відповідні ресурси;
- в) обсяги випуску продукції та послуг;
- г) норми використання матеріальних ресурсів на одиницю продукції.

20. Організаційна структура підприємства відображає:

- а) хто і чим буде займатись;
- б) взаємодію всіх служб;
- в) координацію і контроль діяльності служб підприємства;
- г) всі варіанти правильні.

21. Якого з елементів немає у фінансовому плані підприємства?

- а) формування фінансових ресурсів;
- б) аналіз використання фінансових ресурсів;
- в) використання фінансових ресурсів;
- г) розподіл фінансових ресурсів.

22. Метою складання фінансового плану є:

- а) взаємоузгодження доходів і витрат;
- б) визначення виробничої собівартості продукції;
- в) виявлення та комбінація резервів збільшення прибутків шляхом поліпшення використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

23. Інтереси власників капіталу відображають коефіцієнти:

- а) ліквідності;
- б) платоспроможності;
- в) рентабельності;
- г) всі відповіді правильні.

**Практичні завдання****Завдання 1**

Сформулюйте місію та стратегічні цілі підприємства (підприємство – на ваш вибір). Визначте ринкову позицію та обґрунтуйте оптимальну стратегію обраного підприємства за допомогою інструментів стратегічного аналізу.

Завдання 2

Розробіть бізнес-план, щоб оцінити доцільність та ефективність реалізації стратегічних цілей підприємства (вихідні дані – завдання 1). Приклад оформлення бізнес-плану наведено в додатку А.

Література до теми

1. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. – Москва : Прогресс, 1989. – 519 с.
3. Белошапка В. А. Стратегическое управление: принципы и международная практика : учебник / В. А. Белошапка, Г. В. Загорий ; под ред. В. А. Белошапки. – Киев : Абсолют – В, 1998. – 352 с.

4. Бізнес-план: Вітчизняний і зарубіжний досвід: Сучасна практика і документація / [за заг. ред. В. М. Попова]. – Харків : Мрія, 2011. – 264 с.
5. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посіб. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко, О. Г. Деревянко. – Вид. 2-ге. – Київ : КНЕУ, 2002. – 379 с.
6. Бусыгин А. В. Эффективный менеджмент : учебник / А. В. Бусыгин. – Москва : Финпресс, 2000. – 1056 с.
7. Гетало В. П. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. П. Гетало, Г. О. Гончаров, А. В. Колісник. – Київ : Професіонал, 2008. – 240 с.
8. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / Пітер Друкер ; [пер. з англ.]. – Київ : Україна, 2012. – 241 с.
9. Европейский банк реконструкции и развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ebrd.com/ru/home.html>
10. Жароссон Б. От Сунь-цзы до Стива Джобса: искусство стратегии / Брюно Жароссон ; [пер. с фр. М. Троицкой]. – Москва : Азбука Бизнеса, Азбука-Аттикус, 2018. – 320 с.
11. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнат'єва. – Київ : Каравела, 2010. – 464 с.
12. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию : пер. с англ. / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – Москва : Омега-Л, 2006. – 267 с.
13. Костецька І. І. Особливості бізнес-планування в аграрних підприємствах / І. І. Костецька // Фінансова система України : зб. наук. праць. – Острого : Вид-во Нац. ун-ту «Острозька академія». – 2008. – Вип. 10, ч. 2. – С. 191–197.
14. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией / М. И. Круглов. – Москва : Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с.
15. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. В. Македон. – Київ : Центр учбов. літ., 2009. – 236 с.
16. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : підруч. для студентів вищ. навч. закл. / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. – Київ : Каравела, 2006. – 320 с.
17. Мартыненко Н. М. Основы менеджмента : учебник. – Киев : Каравелла, 2005. – 496 с.
18. Менегетти А. Практикум лидера / А. Менегетти ; пер. с итал. – Москва : НФ «Антонио Менегетти», 2015. – 189 с.
19. Менегетти А. Психология лидера / А. Менегетти ; пер. с итал. – Изд. 4-е, доп. – Москва : ННБФ «Онтопсихология», 2004. – 256 с.
20. Менегетти А. Система и личность / А. Менегетти ; пер. с итал. – Москва : НФ «Антонио Менегетти», 2015. – 282 с.
21. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ.]. – Москва : Дело, 2002. – 702 с.
22. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лемпел. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 336 с.

23. Мізюк Б. М. Стратегічне управління підприємством / Б. М. Мізюк. – Львів : «Коопосвіта», ЛКА, 1999. – 387 с.
24. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. – Москва : Международные отношения, 1993. – 896 с.
25. Раменский Л. Г. Проблемы и методы изучения растительного покрова / Л. Г. Раменский. – Ленинград : Наука, 1971. – 334 с.
26. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы: Логистикоориентированное проектирование бизнеса / А. Д. Канчавели, А. А. Колобов и др. ; под ред. А. А. Колобова, И. Н. Омельченко. – Москва : Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2001. – 600 с.
27. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
28. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і допов. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.
29. Экономическая стратегия фирмы / под ред. А. П. Градова. – Санкт-Петербург : СпецЛит, 2000. – 414 с.
30. Юданов А. Типы конкурентной стратегии: «биологический» подход к классификации компаний / А. Юданов // Мировая экономика и международные отношения. – 1996. – № 10. – С. 51–65.
31. Bain & Company [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bain.com/offices/kyiv/>
32. Kaplan R. S. Linking the Balanced Scorecard to Strategy / Robert S. Kaplan, David P. Norton // California Management Review. – 1996. – Vol. 39 (1). – P. 53–79.
33. Management.com.ua [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/>
34. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.unido.org/>