

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Запорізький національний технічний університет

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни

«ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»

для студентів денної та заочної форм навчання зі спеціальності 072

«Фінанси, банківська справа та страхування »

ЧАСТИНА II

2017

Конспект лекцій з дисципліни «Фінансова стратегія підприємства для студентів денної та заочної форм навчання зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». Частина II/ Укладач І.Є.Андрющенко, Запоріжжя: ЗНТУ, 2017.- 74 с.

Укладач: І.Є.Андрющенко, доцент кафедри «Фінанси і кредит», к.е.н.

Рецензенти: О.А. Коваль, доцент кафедри «Фінанси, банківська справа та страхування», к.е.н.;

Н.О.Чередниченко, старший викладач кафедри «Фінанси, банківська справа та страхування».

Відповідальний за випуск: С.В.Шарова , к.е.н., доцент кафедри «Фінанси, банківська справа та страхування».

Затверджено
на засіданні кафедри «Фінанси,
банківська справа та страхування»
Протокол № 11 від 26.06.17р.

Затверджено
Вченою радою ФЕУ
Протокол №.

ЗМІСТ

<i>Тема 8. Сутність стратегії та «стратегічного набору»</i>	76
<i>Тема 9. Сутність стратегічного планування</i>	88
<i>Тема 10. Стратегічні плани, проекти і програми</i>	101
<i>Тема 11. Організаційне забезпечення стратегічного управління</i>	111
<i>Тема 12. Фінансово-економічні аспекти реалізації стратегічних планів і програм</i>	123
<i>Тема 13. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління і формування стратегічної поведінки персоналу</i>	129
<i>Тема 14. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління</i>	142
<i>Література</i>	148

Тема 8 СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЇ ТА «СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ»

8.1 Сутність стратегії

Стратегія — це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Стратегія розглядається як зразок, до якого прагне наблизитись організація (підприємство). Найчастіше за зразок беруть процвітаючу фірму, аналізують її позитивні сторони діяльності й намагаються скористатися її досвідом. З іншого боку, стратегію як мету управління можна визначити як ідеальну модель підприємства, в якій реалізується «бачення» його керівників і власників і яка побудована з використанням SWOT-аналізу.

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві. Стратегія — це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики. Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу; ринки збуту, де діє фірма; продукцію (послугу); ресурси; структуру; виробничу програму; організаційну культуру. Обґрунтування стратегічної позиції підприємства: дає визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах; є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем; формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації; постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотний зв'язок; через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру, тобто можна ставити питання про формування системи стратегій у вигляді «стратегічного набору»; є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямків розвитку підприємства; є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства, способом досягнення синергії; є основою для формування та проведення змін в організаційній

структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності всіх рівнів і ланок ОСУ; є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу; є фактором стабілізації відносин в організації; дає змогу налагодити ефективну мотивацію, контроль, облік та аналіз, виступаючи як стандарт, котрий визначає успішний розвиток і результати.

Таблиця 8.1 - Послідовність формування стратегій підприємства

№ п/п	Етапи	Зміст ключових робіт
1	Встановлення загальних параметрів стратегій	Формування та взаємозв'язок місії, бачення та довгострокових цілей. Визначення та взаємозв'язок довго- та короткострокових цілей («дерево цілей»)
2	Розробка загальної стратегії	Вибір підходів і визначення загальних стратегій підприємства: розвиток (скорочення), концентрація, вертикальна інтеграція, диверсифікація, інтернаціоналізація
3	Селекція напрямків діяльності та управління «портфелем»	Управління «портфелем» підприємства. Визначення для кожного напрямку обсягів ресурсів, витрат на утримування функціональних підрозділів, перевірка можливостей зростання стабілізації
4	Визначення методів стабілізації	Вибір методів диверсифікації: створення «внутрішніх венчурів», придбання (поглинання), СП тощо
5	Реструктуризація	Аналіз середовища. Розробка програми реструктуризації та визначення методів її проведення. Розподіл та переорієнтація потенціалу на досягнення ключових факторів успіху. Взаємозв'язок основних інтересів зацікавлених груп
6	Ліквідація	Вибір напрямків діяльності, що мають поступово скорочуватися та ліквідуватися

Аналіз діяльності підприємств у ринковій економіці дав змогу виокремити фактори, що найбільш суттєво впливають на зміст стратегії: потреби клієнтів; наявність можливості та період впровадження необхідних нововведень різних типів; наявність

необхідних ресурсів; можливості використання власних і залучених капіталовкладень; рівень діючої технології та можливості її модифікації; тип і масштаб використання сучасних інформаційних технологій; кадровий потенціал та ін.

Ознаки недостатньо обґрунтованої стратегії: орієнтація на «вузьке коло питань», що не охоплюють усієї системи стосунків підприємства та особливостей його діяльності; передбачення однобічного розвитку без резервних стратегій і запасних варіантів; ототожнення стратегії й тактики діяльності; недостатнє врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, використання необґрунтованих гіпотез і недостовірної інформації; відсутність навичок стратегічної діяльності та невміння керувати опором (що проявляється у відсутності відповідних розділів стратегічних планів).

Подолання недоліків стратегій пов'язано з усвідомленням багатоплановості поняття «стратегія», яке знаходить вираження в «стратегічному наборі».

8.2. Сутність стратегічного набору

Стратегічний набір — це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі. Вимоги до стратегічного набору: орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей; ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору (системи) стратегій; ієрархічний характер, оскільки можна виокремити загальну стратегію, продуктово-товарні стратегії окремих підрозділів, основні та забезпечуючі стратегії (ресурсні та функціональні) для кожного зі скалярних ланцюгів; надійність, що передбачає всебічну обґрунтованість, зваженість; відображення господарських процесів у їхній сукупності та взаємозв'язку; гнучкість і динамічність стратегічного набору, тобто врахування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що відбувається в змінах у пріоритетах і змісті, а також, у разі потреби, переході на резервні стратегії; баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними.

Існуючий «стратегічний набір» містить елементи:

I. Зовнішнє середовище;

- II. Внутрішнє середовище
 - III. Ситуаційний аналіз;
 - IV. Висновки щодо впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на стратегічний набір
 - V. Розробка та оцінка стратегічних альтернатив
 - VI Формування стратегічного набору, адекватного новій ситуації
- час, зміни, досягнення певних орієнтирів тощо.

Стратегічний набір — це не демонстрація загальних намірів, а акцентування на відзначних характеристиках та особливостях окремих підприємств. Не може бути двох ідентичних стратегічних наборів, якими керуються фірми, навіть якщо вони належать до однієї й тієї самої галузі.

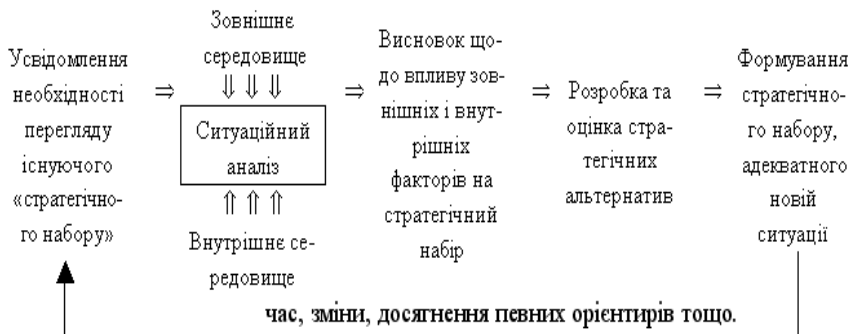


Рисунок 8.1 - Коригування стратегічного набору підприємства

Добре сформований стратегічний набір — той, що відбиває досягнутий рівень розвитку, особливості та умови його подальшого руху, відповідно до обраних стратегій. Процес побудови стратегічного набору — це діяльність, яка здійснюється на всіх рівнях управлінської ієрархії. Існують такі стратегії: загальні для всього підприємства в цілому; загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами; для кожного з напрямків діяльності організації (як з виробництва різних видів товарів, так і з надання різних послуг); для кожної з функціональних підсистем підприємства; ресурсні для забезпечення

досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів.



Рисунок 8.2 - Ієрархія «стратегічного набору» акціонерного товариства

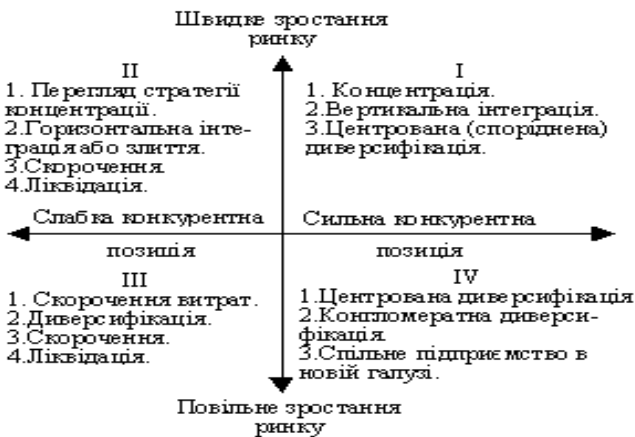


Рисунок 8.3 - Матриця стратегічного набору залежно від конкурентної позиції [52]

Стратегічний набір має заповнити «стратегічну прогалину» підприємства, тобто забезпечити умови для його саморозвитку.

8.3. Стратегічна прогалина

Стратегічна прогалина — це інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі. Стратегічна прогалина — це поле стратегічних рішень, які мають прийняти керівники підприємства для вирішення виявлених проблем з метою наближення (переведення) наявних тенденцій розвитку в бажані. Як правило, прогалину компенсують введенням нових продуктів (за умов збереження або виробництва існуючих) і заповненням нових ринків існуючими та новими товарами.

Для закриття (заповнення) стратегічної прогалини здійснюється ретельний аналіз наявних і запланованих до освоєння товарів і послуг за такими параметрами:

положення на ринку	} як зовнішні характеристики
конкурентоспроможність	
прибутковість	} як внутрішні характеристики
ефективність виробництва	
можливості розвитку (в т.ч. фаза «життєвого циклу»)	
завершеність дослідження та розробок	

Тільки при комплексному підході до вдосконалення функціонування підприємства, зміцнення його потенціалу та місця на ринку можна розв'язати проблему заповнення стратегічної прогалини за рахунок розробки обґрунтованих взаємопов'язаних стратегій, тобто «стратегічного набору».

8.4. Загальні та загальноконкурентні стратегії

Кожне підприємство, створене для досягнення певного успіху, з самого початку своєї діяльності цільовими орієнтирами обирає

розвиток і зростання. Об'єктивні та суб'єктивні причини спонукають підприємство збільшувати або зменшувати темпи зростання продажу, а отже, обсягів прибутків і можливостей реінвестування їх у виробництво для подальшого розвитку.

Базою для обґрунтування можливостей здійснення обраних загальних стратегій є загальні конкурентні стратегії, конкурентні переваги підприємства загалом та окремих його підсистем (рис.8.4).

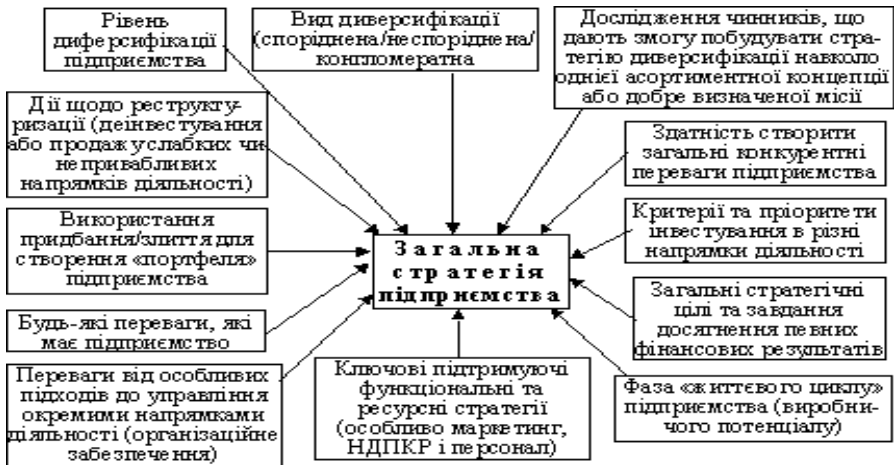


Рисунок 8.4 - Основні фактори, що впливають на зміст загальної стратегії підприємства [52]

Таблиця 8.2 - Характерні ознаки конкурентних стратегій

Стратегія	Основні ознаки	Ризики
Лідерування на основі зниження витрат (цін)	Виробничі характеристики : «ніхто не зробить це дешевше». Маркетингові особливості: «розрахунки ціни / низькі витрати» Стандартизована продукція : тільки кілька різновидів, обмеженість вибору Ніяких значних змін у веденні справ: «репутація скромної та надій компанії». Урахування особливостей «кривої досвіду»: зниження цін ; додатковий дохід за рахунок зростання обсягів продажу та частки ринку; зниження умовно-постійних витрат на одиницю	При технологічному прориві (винаході, створення нової технології)- ризик втратити перевагу Сходження нанівещь зроблених раніше інвестицій. Необхідність додаткових витрат («витрати конверсій») на реконструкцію (ліквідацію) масового виробництва. Дослідження конкурентами тих самих показників

Диференціяція	продукції внаслідок ефекту масштабу. Висока продуктивність у розрахунку на 1 робітника. Зниження витрат на інновації. Можливості встановлення нижньої границі ринкових цін: лідерська позиція дає змогу використовувати ціни як наступальну чи оборонну зброю. Допустимий низький маржинальний прибуток при великих оборотах. Виробничі характеристики: «ніхто не зробить це краще». Маркетингові особливості: «наші продукти (послуги) — найкращі серед інших». Основа — різноманітність, вибір за моделями, партіями, обслуговуванням тощо. Створення більше однієї відмінної характеристики товару (послуги). Різнорічність інновацій. Індивідуальні ціни, які перевищують витрати на отримання різнорічних ознак. Інтенсивна рекламна та збутова діяльність.	внаслідок імітації та цілеспрямованих заходів щодо зниження витрат. Запізнення з реакцією на зміни на ринку внаслідок надзосередження на проблемах витрат. Інвестиційне зростання витрат, внаслідок чого неможливо звести до мінімуму переваги диференціації. Привабливість диференціації (тобто особливості асортименту, додаткових послуг) може стати меншою, ніж економічні мотиватори, оскільки диференціація, як правило, дорого коштує (порівняно з серійним і масовим виробництвом аналогічної продукції). Потреби у диференціації зменшуються внаслідок підвищення інформованості споживачів про ситуацію на ринку взагалі та по окремих групах товарів. Імітація може приховати різницю між товарами (особливо на етапі зрілості галузі).
Стратегія	Основні ознаки	Ризики
Фокусування	Виробничі характеристики: «виготовлене саме для тебе». Маркетингові особливості: «ми задовольняємо твої потреби краще за всіх». Спеціалізація на певну нішу: сегмент покупців, географічний регіон, кінцеве споживання. Конкурентні переваги захищаються: а) лідуванням на основі зниження витрат у певному сегменті ринку або б) поглибленою диференціацією (виготовлення продукту або надання послуги для задоволення особливих потреб споживачів цільового сегмента).	Зниження ефекту диференціації фокусуванням за рахунок підвищення витрат на обслуговування вузької стратегічної цільової групи («рух ліворуч від точки безбитковості»). Скорочення відмінностей у характеристиках потреб вузької стратегічної групи та ринку взагалі (потенційна витрата споживачів). За рахунок подальшої сегментації ринку всередині стратегічної цільової групи, що здійснює конкурент (втрата споживачів).

Загальні стратегії: 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 та відсікання зайвого; коротко- та довгострокової реструктуризації (в т.ч. за рахунок переорієнтації); освоєння нових видів діяльності та ринків; 4) стратегії скорочення діяльності: скорочення частки ринку; організований відступ; «збирання врожаю»; 5) ліквідація: санація (розпродаж); процедура банкрутства; закриття; 6) комбінація вищезгаданих стратегій (для поліпродуктових фірм).

Загальноконкурентні стратегії існують у таких видах: лідирування у витрат (цін); диференціація; фокусування.

Ці стратегії пов'язують визначені керівниками цільові орієнтири щодо заповнення стратегічної прогалини з конкурентними перевагами, завдяки яким підприємство може їх досягти. Поєднання загальних і загальноконкурентних стратегій залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції фірми в середовищі, а також характеристик самого підприємства. Загальні стратегії задають параметри стратегічного набору, тому треба кожного разу досліджувати їх обґрунтованість і можливість виконання. У свою чергу, інші складові стратегічного набору є засобами досягнення загальних стратегій, тому треба ретельно досліджувати окремі складові стратегічного набору, їхній взаємний вплив і підтримку (руйнування). У стратегічному наборі для реалізації загальних стратегій доцільно для кожної складової розробляти, крім основних, забезпечуючі, компенсаційні, резервні (альтернативні) стратегії, в яких відбиваються варіанти змін у середовищі та на підприємстві. Сутність стратегії можна відобразити у вигляді матриці (рис. 8.5) та в графічній формі.



Рисунок. 8.5 - Загальноконкурентні стратегії М. Портера

Тут також використовується поняття лідера, але більш ретельно досліджуються чинники, які його формують. Зміст і механізм формування конкурентних переваг за рахунок використання цих стратегій.

Стратегія «лідерування на основі зниження витрат ціи». Низька собівартість продукції є основою для відповідного (нижчого за середній рівень) рівня ціи.

Ця стратегія базується на оптимізації всіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва, рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці, структури систем розподілу тощо, тобто орієнтуванні на високий рівень показників ефективності виробництва.

Перевагами стратегії, що розглядається, є: для конкурентів — у підприємства з найменшими витратами краща конкурентна позиція на ринках, де домінує цінова конкуренція. Перебуваючи в захищеній від цінових баталій позиції лідера, підприємство має змогу розширювати свою частку ринку за рахунок низьких ціи і отримувати вищий чи рівний маржинальному по галузі прибуток; для споживачів — відносно низькі ціи лідера спонукають до купівлі його продукції, відшкодовуючи витрати на виробництво та забезпечуючи маржинальний прибуток для подальшого розвитку фірми. У цьому наочно проявляється реакція спільного інтересу покупця та

виробника.



Рисунок 8.6 - Переваги конкурентних стратегій М. Портера

При обмеженості ринкового попиту частина найдорожчих товарів лишається нереалізованою для постачальників — більша частка ринку дає змогу «перебирати на себе» великі обсяги поставок сировини, матеріалів тощо для певної галузі. Це допомагає справлятися (на основі переговорів і вертикальної інтеграції різних типів) зі зростанням цін на купівлю ресурсів. В іншому випадку вплив високих цін на матеріали може звести нанівець зусилля, спрямовані на зниження витрат, або залишити підприємство в ізоляції від постачальників, через рівень цін, які воно готове сплачувати за сировину та матеріали; для підприємств, які потенційно можуть увійти в галузь — лідерська позиція означає лише місце підприємства в галузі й безпосередньо не впливає на рішення про входження всіх інших підприємств у галузь. Однак ця позиція є орієнтиром для фірм, що говорить про той рівень витрат, якого треба досягти, щоб успішно конкурувати на даному ринку. Для лідера можливість подальшого зниження витрат і цін є своєрідним запасом міцності в боротьбі з новими конкурентами.

Стратегія диференціації. За своїм змістом диференціація може бути різною за розмахом, глибиною та формами. Диференціація може проявлятися: у специфічних характеристиках товару (газові плити з витяжками, з автоматичними гасителями тощо): різноманітні послуги,

що надаються після продажу (фірменне обслуговування, індивідуальні майстри тощо); забезпечення запасними частинами (додаткові комплекти при продажу, доставка необхідних запчастин в обумовлений термін і т.ін.); інженерний дизайн і виготовлення за замовленням (автомобілі, меблі тощо); широкий спектр моделей, розмірів, цін тощо (годинники, алкогольні напої); надійність і небезпечність (залежно від вимог груп споживачів і товарів); технологічне лідирування в методах виготовлення, якість і екологічність виробництва та споживання (в тому числі, відповідність стандартам ISO); завершена товарна лінія та всі види послуг (від попереднього замовлення, оплати, виробництва, обслуговування і т.ін.); унікальність виробів за стилем, модою (марка, ім'я виробника, продавця тощо). Перевагами диференціації є: для конкурентів — підприємство має переваги, оскільки захищене (ізольоване) від стратегій суперників наявністю торгових знаків, марок або відомого імені виробника; для споживачів — зорієнтована на задоволення певних потреб продукція високої якості підвищує лояльність покупців до конкурентного виробника, створюючи труднощі для альтернативних продавців у боротьбі за їхню прихильність. Якість товарів дає змогу встановлювати вищі ціни, оскільки споживачі готові їх сприйняти; для постачальників — високі ціни кінцевої продукції дають змогу отримувати вигідний маржинальний прибуток і встановлювати зв'язки із сильними постачальниками, обираючи їх за критеріями поставок високої якості.

Стратегія фокусування. Зміст такої стратегії полягає в отриманні (формуванні) конкурентних переваг і задоволенні ринкової позиції на досить вузькому сегменті ринку (з урахуванням продуктової або географічної ознаки). Вибір такої стратегії залежить від можливості фірми обслужити вузький сегмент ринку з його специфічними вимогами більш ефективно, ніж конкуренти, які зорієнтовані на ширший спектр потреб. **Стратегія фокусування** — це більш глибока диференціація продукції, що випускається фірмою, або досягнення нижчих цін (витрат) на сегменті, що обслуговується. Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно.

У ході обирання стратегії фокусування з орієнтацією на зниження цін/витрат складається ситуація, коли на конкурентному сегменті підприємство досягає нижчих цін порівняно з рештою ринку, що обслуговується галуззю, тобто виникає додаткова «крива досвіду»,

яка характеризує події на сегменті ринку.

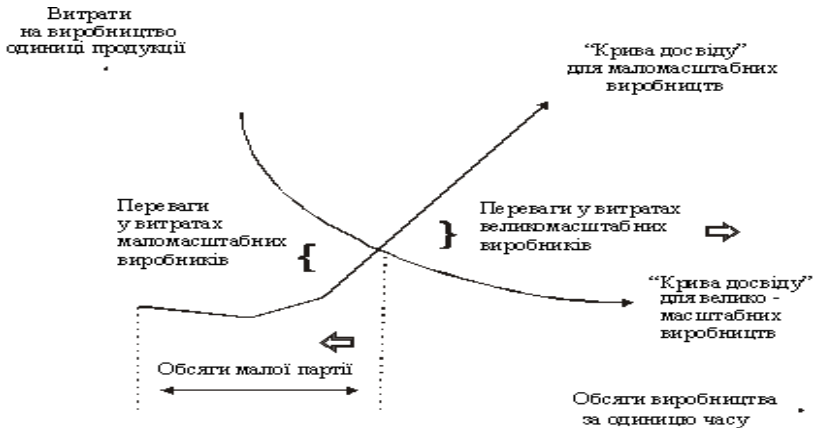


Рисунок 8.7 - Графічна інтерпретація переваг велико- та маломасштабного виробництва.

Стратегія фокусування пов’язана з наявністю певних ризиків у її застосуванні: можливість у багатьох підприємств галузі, що обслуговують ринок загалом, знайти ефективні засоби конкуренції в тому самому сегменті, на який націлене підприємство; більша залежність підприємства від прихильностей та зміни потреб споживачів; «пересегментація» ринку, коли підприємство може втратити свій сегмент за рахунок появи нових конкурентів, товарів, зміни в потребах тощо; запровадження винаходу (інновації), що дає змогу задовольнити потреби сегмента іншим способом.

Тема 9 СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

9.1. Мета та принципи стратегічного планування

Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління. Більшість західних і східних фірм використовують стратегічне планування для того, щоб змінити себе, вийти з безнадійних ситуацій, які сформувались зовні та в середині

підприємства. Основні **передумови переходу** до стратегічного планування такі: необхідність реакції на зміни умов функціонування підприємств; потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації (насамперед конгломератної); наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їхньої підтримки (у підприємств, що їх мають) або створення їх (в аутсайдерів); посилення конкуренції; інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування; наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління; розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «проб і помилок» до наукових методів передбачення й підготовки майбутнього та до майбутнього; наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції; посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей; необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам та стимулювання розвитку підприємства.

Стратегічне планування — це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм. У свою чергу, розробка планів як специфічний вид діяльності — це послідовний ітеграційний процес, що складається з кількох взаємопов'язаних етапів: встановлення цілей; визначення стратегій («стратегічного набору») та заходів щодо їхньої реалізації; передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах, проектах і програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегій; організація виконання планових завдань; облік, контроль та аналіз їхнього виконання. Останні два етапи є переходом до впровадження цілісної системи стратегічного управління, оскільки зумовлюють необхідність організаційно-аналітичної та контрольно-координаційної діяльності не лише в органах стратегічного планування, а й у ланках, де виконуються дії, визначені стратегічними планами та програмами.

Мета стратегічного планування — встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування

конкурентоспроможного підприємства.

Реалізація мети стратегічного планування можлива, якщо воно відповідає таким основним принципам: **цілевстановлення та цілереалізація** — всі заходи та шляхи їхнього здійснення, передбачені в системі стратегічного планування, спрямовано на встановлення та досягнення цілей (стратегічних орієнтирів): система планування відповідальна за це. Відповідність цьому принципу свідчить про дієвість планів, які цінні тим, що дають змогу досягти результатів; **багатоваріантність, альтернативність та селективність** — реакція на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обгрунтовані та визначені альтернативи; **глобальність, системність, комплексність і забалансованість** — орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; в межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації зовні та всередині підприємства; **спадковість і послідовність** — стратегічні зміни мають впроваджуватися в певному порядку (про це йшлося під час розгляду «стратегічного набору») з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ; **безперервність** — стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємства у початкову позицію; **наукова та методична обгрунтованість** — використання поширених науково-методичних підходів допомагає розробляти реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища; **реалістичність, досяжність** — врахування особливостей функціонування об'єкта, відносно якого розробляються стратегічні плани, та можливості досягнення певних параметрів; **гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію** — урахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами «життєвих циклів» (підприємства та пов'язаних з ним окремих підсистем); цьому сприяє наявність надійного зворотного зв'язку; **ефективність і соціальна орієнтованість** — забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого — розв'язання не лише суто виробничих проблем, а й участь у пом'якшенні суспільних проблем; **кількісна та якісна визначеність** —

планування має дати певні орієнтири, які відіграватимуть роль контрольних точок, але не можна процес планування звести лише до розрахунків показників, забуваючи про сутність процесів, які потрібно здійснити; **довгостроковість заходів** — орієнтація на розв'язання складних проблем, які існуватимуть у довгостроковій перспективі; неможливість усунення їх одномоментним заходом спонукає до обґрунтованих, послідовних, складних заходів.

Головними перевагами стратегічного планування є: зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень (усупереч спонтанному прийняттю) з прогнозуванням їхніх наслідків; орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, тобто допустимих цілей у межах визначених цілей та наявних обмежень; визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні; свідома підготовка майбутнього і до майбутнього; розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю. Недоліками стратегічного планування є: підміна змісту стратегічної діяльності формою, забюрократизованість процедур розробки стратегій і планів; надвитрати часу для розробки стратегічних планів, що проявляється в запізненні реакцій на зміни в середовищі; розрив між стратегічною та поточною діяльністю, сподівання, що наявність стратегії вже забезпечує її здійснення; завищення очікувань, розробка нереалістичних планів, які не враховують специфіки об'єкта планування та можливостей (у тому числі — швидкості) здійснення змін; сподівання на знаходження «панацеї» від негараздів і спрямування на неї всіх сил і ресурсів, а не застосування системного підходу для реалізації стратегічної діяльності. Дослідження переваг і недоліків стратегічного планування є основою для подальшого його вдосконалення. Останніми роками цей процес було спрямовано на виявлення так званих «бар'єрів» стратегічного планування та формулювання найпоширеніших заходів щодо їх усунення.

Бар'єри стратегічного планування.

Існує багато об'єктивних і суб'єктивних факторів, які не дають змоги широко застосовувати систему стратегічного планування,

досягати високого ступеня обґрунтованості планів та забезпечувати необхідний рівень їхнього виконання. Ці фактори можна згрупувати таким чином: нерозвиненість теоретичних і методологічних засад розробки взаємопов'язаної системи планів; неспроможність виробничо-управлінської системи сприймати вимоги зовнішнього та внутрішнього середовища та адекватно реагувати на них, застосовуючи систему стратегічного управління; низька кваліфікація керівників і персоналу планових служб, які не знають сучасних методів планування або не вміють їх застосовувати.

Крім того, існують деякі інші негативні фактори, які визначаються як «бар'єри» стратегічного планування, що не дають змоги застосовувати систему стратегічного планування у повному обсязі без запровадження необхідних заходів (рис.9.1).

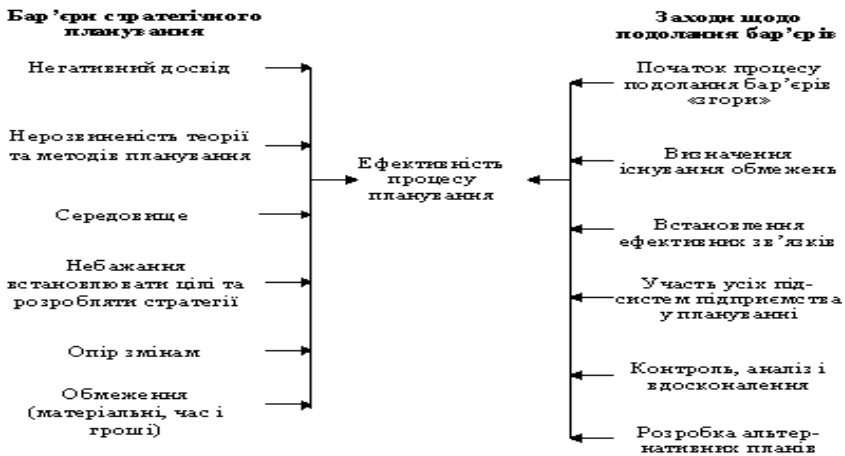


Рисунок 9.1 - Бар'єри стратегічного планування та загальні заходи щодо їх подолання

Нерозвиненість теорії та методів планування. Ситуацію, в якій опинилися українські підприємства, можна визначити як складну, кризову. Поведінка підприємств із застарілим організаційно-економічним механізмом потребує наукових досліджень і створення методів перетворення їх у ринково-орієнтовані фірми з якнайменшими втратами. Світовий досвід не дає відповідей на це

запитання у повному обсязі, потребує адаптації досвіду процвітаючих підприємств до українських умов.

Середовище. Нестабільність та невизначеність процесів, що відбуваються в економіці України, — предмет дискусії фахівців на всіх рівнях. Ситуація сприймається, як загрозна. Але завжди кожне підприємство функціонує у більш або менш складному оточенні. Раптові або швидкі зміни, технологічні, організаційні та інші інновації, підвищення конкуренції, а також вплив багатьох інших чинників створюють враження про неможливість оцінки майбутніх шансів і загроз, а відтак майже унеможливають планування. Дійсно, спланувати діяльність підприємства в складному та динамічному оточенні дуже важко, однак це можливо.

Небажання встановлювати цілі та розробляти стратегії. Відправна точка планування — мета, яка визначає орієнтир, до якого спрямована діяльність підприємства. Ситуація небажання або невміння встановлювати цілі може скластися в керівництві підприємством з таких причин: недооцінка необхідності цільової спрямованості управління, місця та ролі мети як системоутворюючого, мотиваційного, планово-контрольного елемента тощо; складність процесу цілевстановлення та цілереалізації; небажання брати на себе відповідальність за наслідки досягнення чи недосягнення мети; страх помилитися та втратити авторитет поміж партнерів і підлеглих, оскільки через відсутність цілей, які мають суб'єктивний вираз, можна «списати» всі недоліки на об'єктивні фактори; відсутність знань і здібностей для встановлення цілей, а також відсутність у системі мотивації засад, які б сприяли усуненню цих недоліків. Окремо треба розглядати свідому відмову від стратегічної визначеності в діяльності, яка пояснюється перевагами «ручного управління», що є практично синонімом безконтрольної діяльності.

Опір змінам. У процесі перетворень, які має здійснювати кожна організація, посилюється роль соціально-психологічної, поведінкової складової процесу управління, яка проявляється у спробі персоналу запобігти змінам і надалі використовувати звичні характеристики системи. Розрізняють особистий, груповий опір та опір організацій. Чим вищий рівень змін має відбутися, тим більшого опору змінам слід очікувати. Він починається з опору розробці планів,

які передбачають проведення змін. Управління опором — це процес забезпечення розвитку планування та системи загалом.

Обмеження (матеріальні, час і гроші). Швидкий та всеосяжний реалізації цілей, визначених у планах будь-якого рівня, завжди заважають усілякі обмеження. До загальних обмежень можна віднести: урядові заходи щодо регулювання окремих галузей, видів діяльності тощо: екологічні норми та обмеженість певних видів ресурсів, у тому числі людських певного рівня кваліфікації; високий рівень конкуренції в галузі або на певній території; нерозвиненість методів сучасного планування та нестача інформації тощо. Кожне підприємство в процесі планування мусить враховувати ці обмеження і передбачати в планах заходи щодо їхнього пом'якшення або усунення, а це не завжди легко зробити. Труднощі та матеріальні обмеження відштовхують керівників від планування. Кожне з обмежень має свій рівень ризику, який доцільно визначати, щоб прийняти рішення про доцільність заходів щодо їхнього зменшення. Час і гроші — це основні обмеження в планах, однак ці параметри разом з метою є критеріями, що здебільшого визначають і якість планів.

У загальному вигляді план є інструментом, за допомогою якого впорядковується у часі перелік робіт з певними витратами, які необхідно виконати для досягнення цілей. Бар'єр полягає в тому, що дуже важко пов'язати послідовність робіт, виконавців і співвиконавців, пам'ятаючи про необхідність економії часу та витрат, а також інших обмежень, про які вже йшлося.

Подолання бар'єрів. Перехід на нову систему управління економікою, розвиток процесів приватизації, які супроводжуються створенням самостійних суб'єктів підприємницької діяльності, потребують розробки нових прийомів і методів планування та опанування ними. Подолання бар'єрів «згори». Сьогодні надійним є лише стратегічне планування, яке відповідає особливостям нестабільного, невизначеного середовища, а також вимагає значної перебудови виробничого потенціалу кожного підприємства як основи для його виживання та подальшого функціонування.

Для побудови ефективної системи планування замало ініціювати цей процес лише «згори». Дійові та обґрунтовані плани можна розробити за участю всіх зацікавлених підсистем усередині підприємства та інших організацій, які надають необхідну

інформацію, беруть участь в узгодженні інтересів, висувають пропозиції щодо змісту планів і механізмів їхнього виконання. Ці проблеми можна розв'язати лише за допомогою добре налагоджених комунікаційних зв'язків, які встановлюються у передплановій стадії планування, розвиваються та посилюються (або скорочуються й розриваються) в процесі розробки планів, особливо довгострокових. Тип і форми комунікацій залежать від середовища, в якому функціонує підприємство, та складності внутрішньої системи зв'язків. Участь усіх підсистем підприємства у плануванні. Важливим є те, що кожна посадова особа, яка бере участь у реалізації планів, має змогу впливати на швидкість виконання окремих заходів, їх порядок і зміст, при чому такий вплив може мати, з точки зору загальних інтересів підприємства, як позитивний, так і негативний характер.

Перевірка та вдосконалення. Існування на підприємстві системи довго-, середньо- та короткострокових планів потребує спадковості та взаємозалежності окремих типів, підрозділів і заходів різноманітних планів. На етапі розробки планів треба передбачити процедури внесення змін (за яких умов, хто, в який термін і в якому порядку має право внести зміни), причому корективи не повинні сприйматися як «порушення правил», особливо тоді, коли нові заходи ведуть до вдосконалення планів. Внесенню коректив передують контрольно-перевірочні операції, які не лише констатують ступінь виконання або невиконання запланованих дій, й співвідносять заплановані заходи із станом внутрішнього та зовнішнього середовища, що дає змогу оцінити їхню актуальність. Розробка альтернативних планів. Система планів, розроблена, наприклад, за певним сценарієм, перестає відповідати дійсності.

9.2. Моделі стратегічного планування

Нині економіка України переходить до нових ринкових відносин, її підприємствам надано можливість самостійно господарювати в умовах ринку; особливої ваги набуває здатність цих підприємств так спланувати свою діяльність, щоб не стати банкрутом, а ще краще — щоб отримувати прибуток, тим самим підвищуючи добробут населення. Це можливо здійснити за допомогою моделей стратегічного планування.

Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини» Економічний аналіз можливостей еволюційного розвитку підприємства дає змогу розрахувати так звану нижню межу «стратегічної прогалини», тобто показники діяльності, яких можна досягти на основі трендів, що склалися у попередні періоди. «Стратегічна прогалина» — це «поле стратегічних рішень», які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції у належному напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства (верхня межа «стратегічної прогалини»). Такий підхід робить акцент на приведення у відповідність «того, що можливо» з «тим, чого треба досягти» (рис. 9.2.) [38].

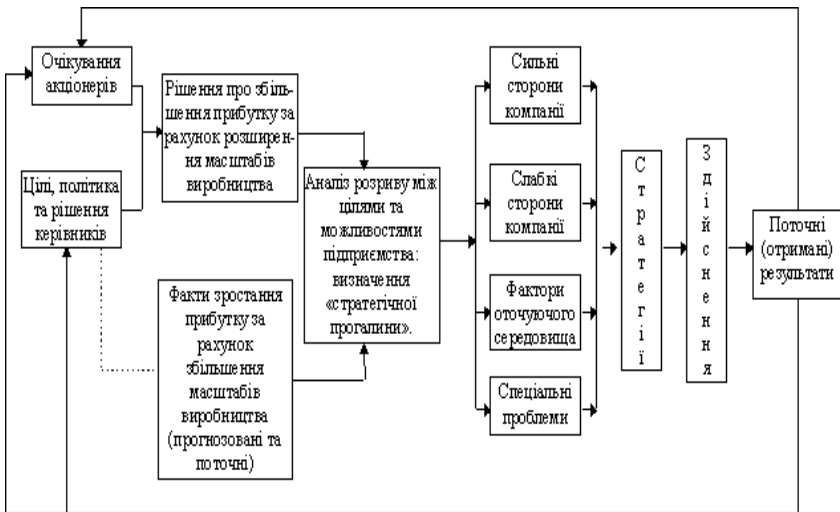


Рисунок 9.2 - Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини»

Поле стратегічних рішень може охоплювати широкий спектр пропозицій щодо освоєння нових ринків, продуктів, додаткових послуг, а також сприяння розвитку сильних і пом'якшення (усунення) слабких сторін діяльності підприємства. Для цього використовується весь арсенал моделей і методів обґрунтування стратегічних рішень,

які допомагають заповнити «стратегічну прогалину», насамперед на основі розробки нових продуктово-товарних стратегій.

Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг. Ця модель (рис. 9.3.) тісно пов'язана з використанням результатів SWOT-аналізу. Основна увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів (зовнішніх і внутрішніх), які беруть участь у прийнятті рішень стосовно заходів, які забезпечують довгостроковий розвиток підприємства. Використання цього підходу обмежене через складність у визначенні та балансуванні інтересів великої кількості акціонерів, особливо тоді, коли відсутні сконцентровані пакети акцій

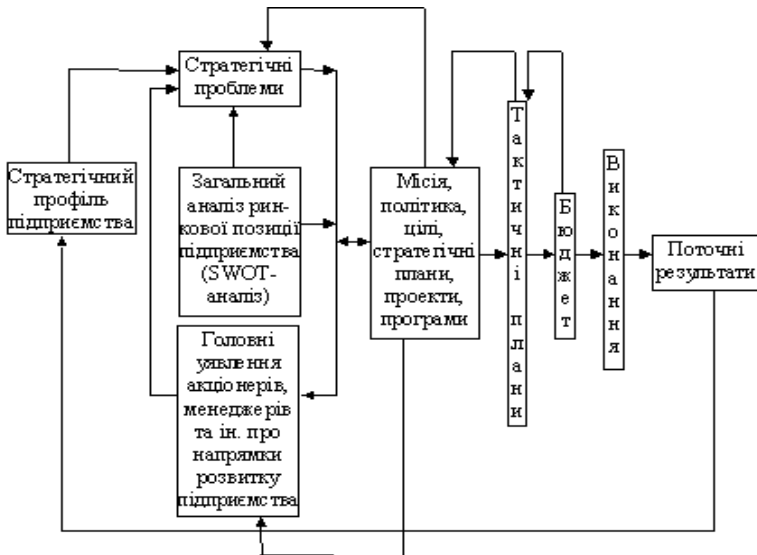


Рисунок 9.3 - Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг [38]

Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства У ринковій економіці питання конкурентоспроможності є центральним, оскільки лише ті підприємства можуть існувати в економіці досить тривалий час, які дбають про рівень власної конкурентоспроможності.

Модернізація технологічного процесу, наприклад, не потребує істотних змін в організації та управлінні підприємством. Інші стосуються не лише внутрішніх, а й зовнішніх зв'язків підприємства (наприклад, реструктуризації), потребують значних перетворень у змісті та напрямках діяльності, складі й кількості підрозділів, їхніх взаємозв'язках і функціях тощо. Цільова спрямованість на довгострокову конкурентоспроможність (рис. 9.4) означає більш широкий спектр стратегічних заходів порівняно з моделлю, орієнтованою на «стратегічну прогалину», де іноді достатньо проводити дослідження та розробляти стратегії, не виходячи за межі системи «продукт — ринок».

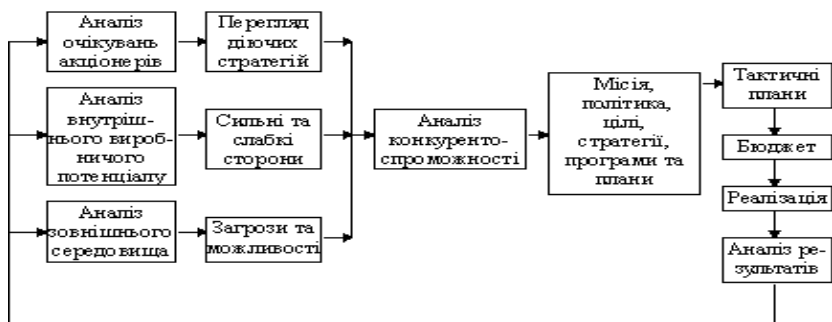


Рисунок 9.4 - Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності [38]

Модель, орієнтована на конкурентоспроможність, відіграє велику роль у розвитку міжнародних зв'язків, коли конкуренція виходить за межі однієї країни.

Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу. Модель, орієнтована на створення позитивного іміджу, можуть застосовувати багато підприємств, тому що в ній видбито поширену концепцію соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством, соціально-орієнтовану філософію існування компанії (рис. 9.5). Механізм формування позитивного іміджу складний і охоплює розробку та реалізацію заходів щодо

створення продукції або надання послуг відповідно до вимог споживачів і суспільства й широке застосування механізмів public relation

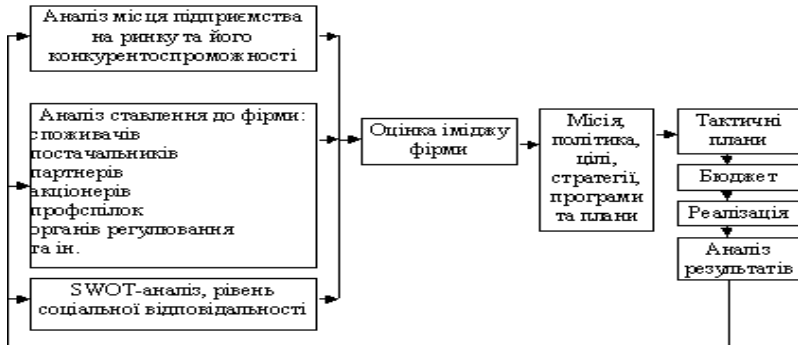
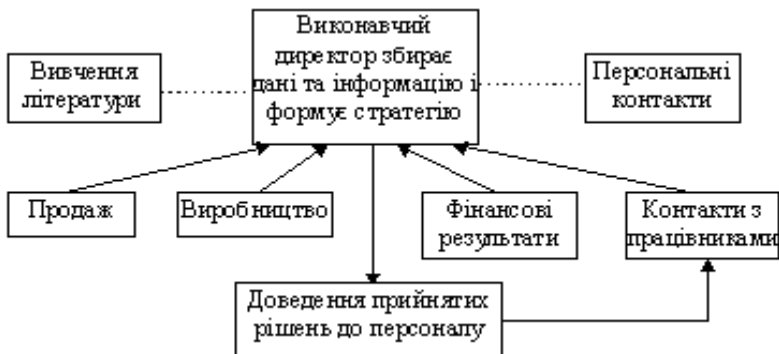


Рисунок 9.5- Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу [38]

Моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємств. Розміри підприємств залежать від масштабів попиту, галузевих особливостей, технологій, що використовуються, тощо.

І. Планування на малому підприємстві [19]



II. Планування на великому підприємстві [38]

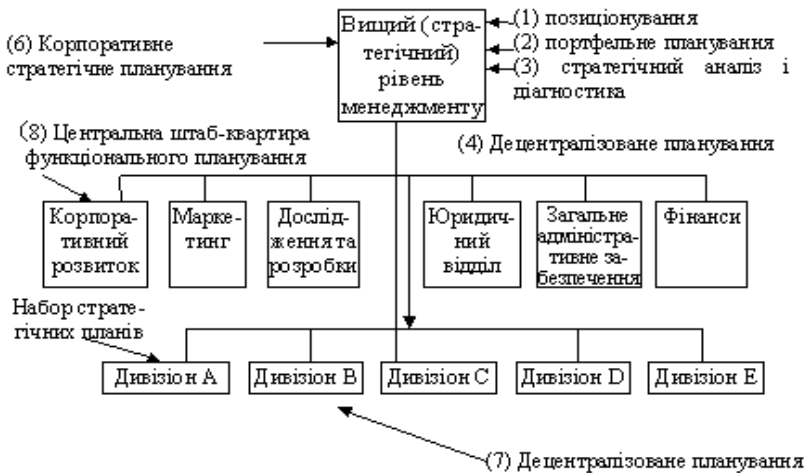


Рисунок 9.6 - Моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємств

Велика фірма, яка має розвинений апарат управління, достатню кількість фінансових та інтелектуальних ресурсів, використовує планування в повному обсязі, з проходженням необхідних етапів, підетапів, процедур та операцій створення системи планів, проектів і програм (рис. 9.6.). Для невеликих фірм малого бізнесу використовується спрощений варіант стратегічного планування, оскільки обсяги інформації, що використовується при формуванні планів, досить невеликі, більшість рішень, що приймаються, стосуються незначної кількості осіб і дуже часто не оформлюються у вигляді складної системи планових документів (планів, проектів та програм). Якість плану залежить від підготовки керівника та власника в питаннях стратегічного управління. Систематичне ефективне стратегічне планування (на відміну від практики інтуїтивного прийняття рішень) потребує формування та ефективного використання специфічної організаційної системи, де передбачається існування (призначення) відповідальних осіб

(підрозділів), які здійснюють окремі роботи з розробки та виконання різних стратегічних планів. Розглядаючи наведені підходи до процесу стратегічного планування, можна зробити висновок про наявність єдиної філософії стратегічного планування — активної адаптації до середовища та середовища — до потреб підприємства; а також декількох загальних етапів, які повторюються в різних схемах планування. До них належать: аналіз та оцінка середовища, визначення рівня конкурентоспроможності, розробки місії, цілей, стратегій, формування стратегічних і поточних планових документів, організація їх виконання на основі адекватних механізмів обліку, контролю та аналізу.

Тема 10 СТРАТЕГІЧНІ ПЛАНИ, ПРОЕКТИ І ПРОГРАМИ

10.1. Зміст і структура стратегічного плану

Стратегічний план має бути: інструментом встановлення, документального оформлення та впровадження в повсякденну діяльність «стратегічного набору» підприємства; визначеним за термінами, зорієнтованим у майбутнє; визначеним за витратами; гнучким, що реагує на зміни в середовищі; чітким, ясным, легким для сприймання; легким для пояснення та можливим для виконання.

Стратегічний план не має бути: п'ятирічним планом розвитку для кожної без винятку компанії (ця вимога дуже знайома всім керівникам пострадянських підприємств); жорстким, зорієнтованим на досягнення конкретних виробничих ресурсних і ринкових показників (порівняйте: «план є закон»); трактатом з бізнесу чи історії бізнесу.

Якщо стратегічний план не відбиває зовнішніх і внутрішніх змін, які, ймовірно, відбуватимуться протягом планового періоду, не містить конкретних заходів та інструментів для їхнього виконання, то його можна вважати марним, тому що він не враховує реальності, а відтак — дезорієнтує.

Стратегічний план має кілька «зрізів»: «часовий» — передбачає існування довгострокових планів, проектів і програм (останні за термінами можуть бути більш або менш тривалими відносно загальної системи стратегічного планування); інструментами

для виконання стратегічних планів є середньо- та короткострокові плани та бюджети; «функціональний» — визначає напрямки та темпи розвитку (скорочення) окремих функціональних підсистем підприємства (маркетинг, виробництво тощо); «ресурсний» — визначає потреби та можливості забезпечення окремими видами ресурсів певних виконавців для реалізації стратегічних дій; «виконавчий» — вказує на коло залучених до виконання стратегічних заходів ланок і окремих виконавців, що дає змогу побудувати адресну систему стимулювання.

Стратегічний план має складну внутрішню структуру, що відображає багатоцільовий характер діяльності підприємства і зумовлює необхідність формування системи планів, проектів і програм. Для невеликих і середніх підприємств може розроблятися єдиний план з відповідними розділами, а для великих підприємств і складних організаційних формувань — об'єднань кількох підприємств типу асоціацій, концернів і консорціумів — кожен розділ може мати вигляд розгорненого плану або програми.

Стратегічні плани, проекти та програми зорієнтовані на розвиток підприємства і за цих умов — на продовження його «життєвого циклу».

На рис. 10.1 показано загальну структуру стратегічного плану, який за змістом відповідає сутності «стратегічного набору».

Основою будь-якого стратегічного плану є продуктово-товарні стратегії, тому можна виокремити план залучення нових споживачів (СЗГ) і підтримання контактів з наявними споживачами (наявними СЗГ); на цій основі формуються плани розподілу та реклами, товарообігу, реалізації та руху готової продукції. В свою чергу, ці плани є основою планів отримання доходів, прибутків тощо.

Згідно з концепцією «стратегічного набору», досягти необхідних темпів розвитку підприємства у довгостроковій перспективі можна лише за умови існування забезпечуючих стратегій.

Забезпечуючі стратегії (ресурсного та функціонального типу) існують у формі планів та програм і створюються для встановлення субординації та управління різними напрямками діяльності підприємства

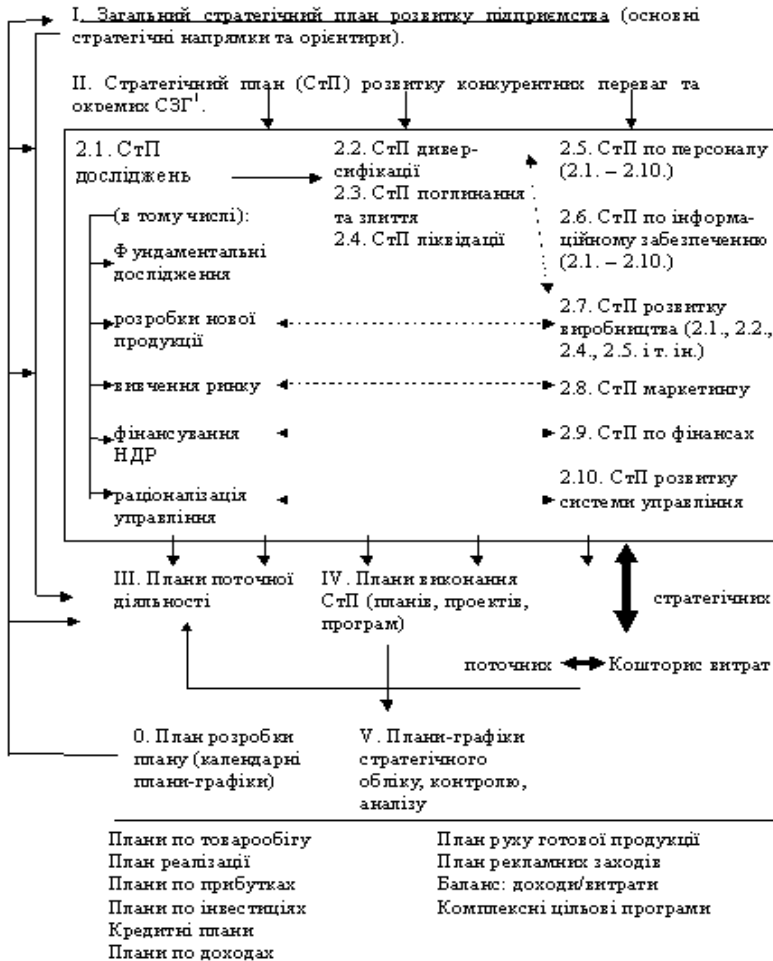


Рисунок 10.1 - Загальна структура стратегічного плану підприємства

Стратегічні проекти та програми. Із самого початку стратегічне планування набуло форми системи «прогнозування — програмування — бюджетування», в якій відбилася спадкоємність планових документів, різних за термінами розробки та виконання. Незважаючи на багато спільних рис (цільова спрямованість, великі

часові характеристики, необхідні для їх здійснення, ймовірнісний характер результатів, високий рівень витрат на дослідження та розробку тощо), стратегічні плани та програми — це не одне й те саме (табл. 10.1).

Таблиця 10.1 - Відмінності стратегічних планів і програм

Характеристики	План	Програма (проект)
Мета	Багато цілей	Єдина мета
Проблеми, що розв'язуються	Комплекс проблем, які можна розв'язати в плановому періоді	Єдність проблеми, що розв'язується
Термін розробки та виконання	Згідно з прийнятою системою планування на підприємстві (5 років, 2 + 1 + 2 роки, 2 + 1 рік, поточні, бюджети тощо)	Необхідний для досягнення мети, етапи виконання визначаються системою планування на підприємстві
Структура планового документа	Єдина для всього об'єкта, відносно якого розробляється план	Визначається характером проблеми, що розв'язується
Органи управління (розробки та контролю)	Наявні	Наявні або спеціально створені, координаційні
Виконавці	Згідно зі спеціалізацією окремих підсистем і посадових осіб	У першу чергу, головний виконавець — ініціатор програми із залученням зацікавлених співвиконавців
Фінансове забезпечення	Діюча система фінансів підприємства, розподіл наявних фінансових ресурсів між розділами планів, згідно з визначеними пріоритетами	Залежно від типу програми (проекту)
Ресурсне забезпечення	Діюча система матеріально-технічного забезпечення, розподіл наявних матеріально-технічних ресурсів між розділами планів згідно з визначеними пріоритетами	Залежно від типу програми (проекту)

Окремо слід акцентувати увагу на відмінності стратегічних програм і проектів. Передусім, це — орієнтація програм на досягнення «цілей розвитку» (наприклад, підвищення конкурентоспроможності

або Соціального розвитку колективу), а проектів — на «цілі досягнення (створення)» (наприклад, нового продукту, виробництва, технічної системи). Стратегічна програма — це координуючий документ, який є економі та науково обґрунтованою системою пов'язаних між собою, і націлених на реалізацію конкретної комплексної мети соціально-економічних, науково-технічних та організаційно-господарських заходів, узгоджених за термінами, виконавцями (співвиконавцями) та забезпечених необхідними ресурсами. Програма складається з певних програмних заходів.

Програмний захід — це наповнена конкретним змістом певна дія, спрямована на досягнення якої небудь поточної мети (пов'язаної з досягненням стратегічних цілей через «дерево цілей»), для виконання якої обґрунтовано та встановлено виконавців (співвиконавців), терміни та необхідні обсяги всіх видів ресурсів. Проект — одноразова сукупність цілей, стратегій, задач та дій, що має системні характеристики відносно взаємозв'язку ресурсів, послідовності виконання робіт і залучення спеціалістів певного профілю.

Стратегічна програма (проект) матиме найвищий результат, якщо програмні заходи, передбачені для виконання програми, будуть являти собою системну цілісність, тобто матимуть обґрунтовані зв'язки, порядок здійснення та взаємопідсилення. Характеристики стратегічної програми — це набір визначальних для певної програми кількісних та якісних ознак, особливостей, властивостей, що пов'язані з процесом досягнення цілей програми та оцінкою результатів її виконання.

Доцільно виокремлювати такі програми дій:

1) спрямовані на контрольовані внутрішні фактори: програма автоматизації праці; програма зниження витрат; програма раціоналізації структури виробничих і допоміжних процесів; програма введення днів «ефективності» для залучення робітників до процесу вдосконалення виробництва тощо;

2) спрямовані на зовнішнє середовище: програма створення страхових запасів із використанням іноземних джерел ресурсів; програма нагромадження банків стратегічної інформації; програма рекламної компанії для виведення на ринок нової продукції; організація СГЦ і підписання договору з великими оптовими базами в одній із країн СНГ. Стратегічні програми будь-якого змісту

реалізуються через систему стратегічних, поточних та оперативних планів (рис. 10.2).

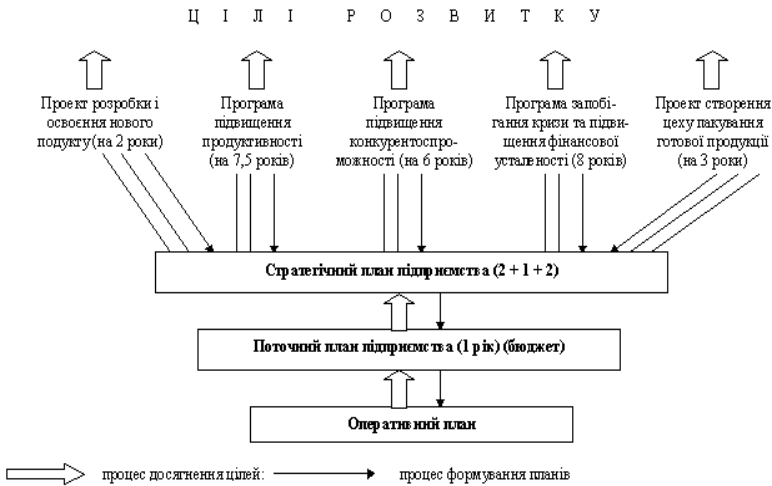


Рисунок 10.2 - Принципова схема взаємозв'язку цілей розвитку та системи планів

Аналогічно можна розглядати перелік проектів:

1) спрямовані на внутрішнє середовище: проект створення нового виду продукції; проект освоєння процесу складання дизельних моторів з імпортних комплектуючих з поступовим перенесенням виробництва деяких з них на власні виробничі потужності; проект розробки нової технологічної лінії тощо;

2) спрямовані на зовнішнє середовище: проект будівництва спільного з постачальниками підприємства з очищення промислових відходів; проект наукових розробок щодо створення нових матеріалів; проект створення торгівельної мережі тощо.

10.2. Система стратегічних, поточних та оперативних планів

На рис.10.3. показано схему взаємозв'язку стратегічних і поточних планів і відмінності в їхньому змісті.



Рисунок 10.3- Зміст та зв'язок стратегічних і поточних планів підприємства

Поточні плани складаються з метою конкретизації, доповнення та коригування стратегічних планів з урахуванням конкретної ситуації, що склалася на початок планового періоду. Цей тип планів передбачає визначення проміжних цілей та завдань, а також заходів щодо їхнього досягнення, тобто є інструментом реалізації стратегічних настанов.

Календарні плани виробництва складаються на основі відомостей про наявність замовлень, забезпеченість їх матеріальними ресурсами, ступінь завантаження виробничих потужностей і їхнього використання з урахуванням обумовлених термінів виконання кожного замовлення. У календарних планах виробництва передбачаються витрати на реконструкцію наявних потужностей, заміну устаткування, виконання окремих робіт по спорудженню нових підприємств, тобто зв'язок з планами науково-технічного та організаційного розвитку. Цим самим підбиваються підсумки реалізації загальних цілей підприємства, окремих цілей і завдань кожного цеху. В плани по збуту продукції та наданню послуг включаються показники з експорту продукції, зарубіжному ліцензуванню, наданню технічних послуг.

Оперативні плани реалізуються через систему бюджетів або фінансових планів, які складаються звичайно терміном на один рік або на коротший термін по кожному окремому підрозділу, а потім вже об'єднуються в єдиний бюджет або фінансовий план фірми, підприємства.

У загальному вигляді процес бюджетування складається з таких етапів: загальні цілі (в тому числі обсяги продажу); підготовка відділами та підрозділами оперативних кошторисів; аналіз, перевірка кошторисів, розподіл ресурсів, опрацювання пропозицій у відділах; підготовка загальних бюджетів з постатейним урахуванням ресурсів і використанням фондів.

При складанні кошторису треба оцінити (та виконати розрахунки в різних варіантах) вплив таких факторів: можливих інтервалів зміни окремих видів витрат, зумовлених змінами на ринку; варіантів постачання сировини та матеріалів із різних джерел; застосування різних методик планування витрат на виробництво. Варіанти розвитку подій та розподілу ресурсів між окремими напрямками, відображено в системі альтернативних планів.

Альтернативні плани — це заздалегідь спрогнозовані й кількісно визначені варіанти розвитку подій і розроблені для кожного з варіантів системи заходів, які має здійснити підприємство щоб досягти своїх цілей у випадках, коли діючі плани виконати неможливо (в разі зміни параметрів макро- та мікросистем, в умовах кризи тощо) або вони втратили свою актуальність.

Альтернативні плани існують на кожному з рівнів: стратегічному, тактичному, поточному та операційному. Процес розробки альтернативного плану містить такі етапи:

1. Розробка (вибір) методики формування альтернативних планів.
2. Ідентифікація можливих подій (оцінка ймовірності їхнього настання), що впливають на зміст і часові характеристики плану.
3. Розрахунки технікоекономічних показників, які б характеризували параметри можливих подій для кожного з випадків, які мають високу ймовірність.
4. Оцінка результатів, отриманих після закінчення плану або перехід до альтернативного плану.
5. Моніторинг ситуації, контролінг діючих планів та, в разі потреби, введення альтернативного плану.

Систему планів підприємства доповнюють одноразові, постійно діючі організаційні плани, технологічні схеми прийняття рішень. Одноразові плани розробляються для здійснення певного заходу, дії або пункту (розділу) плану. Вони можуть існувати також у вигляді завдань програм або проектів. Програма, як правило, розробляється для розв'язання складної проблеми з досить великою кількістю співвиконавців. Проект, як правило, створюється для менш складних, тривалих і масштабних проблем, які можна описати в термінах «цілей досягнення». Для забезпечення їх виконання необхідно розробляти обґрунтовані одноразові плани, що є етапами на шляху досягнення цілей. Постійно діючі плани розробляються для таких типів діяльності, які повторюються за певні відрізки часу.

Технологічні схеми прийняття та узгодження рішень — це постійно діючі плани, згідно з якими визначаються основні вимоги, етапи та процедури прийняття та виконання типових рішень для існуючої організації. Технічні процедури з розробки планів програм і проектів — це стандартні, постійно діючі плани, в яких визначено послідовність етапів з розробки та узгодження планів, проектів і програм різних типів. Вони найчастіше існують у вигляді «плану розробки плану».

Процес розвинуеного планування передбачає наявність «плану розробки плану», який дає змогу значною мірою уникнути випадковостей, свідомо сформулювати плани подальшої діяльності підприємства. У «плані розробки плану» встановлюється порядок здійснення робіт із визначенням змісту інформації, яку потрібно надати окре-им виконавцям у певні терміни з метою формування загального стратегічного плану підприємства.

Окреме місце займають так звані організаційні плани, які є зв'язуючою ланкою між процесом планування та виконання планів. Організаційні плани є постійно діючими. В них описано правила та процедури виконання окремих видів діяльності, що існують в організації. Вони пов'язані з іншими організаційними документами (наприклад, з положеннями про підрозділи, посадовими інструкціями тощо).

Через організаційні плани забезпечується залучення співвиконавців до реалізації стратегічних планів, тому чим раніше буде зроблено «підключення» виконавців до процесу планування, тим активнішу участь вони братимуть у виконанні запланованих робіт.

10.3. Планові показники

Зміст планів інтерпретується в системах відповідних абсолютних і відносних показників, різноваріантні розрахунки яких дають змогу приймати рішення щодо вибору того чи іншого варіанта розвитку підприємства. Для кожного з планів (розділів стратегічного плану) характерні специфічні показники. Зв'язок між окремими планами (підрозділами стратегічного плану) здійснюється через певні показники. Так, досягнення запланованих фінансових показників є результатом діяльності всього підприємства. Для цього треба забезпечити виконання всіх підрозділів плану і досягнення кінцевих результатів окремих видів робіт.

Наскрізні показники дають змогу встановлювати однозначні для сприймання контрольні точки — певний рівень визначених показників. Це означає, що розрахунок планових та фактичних показників дає кількісне визначення планів, створює умови для організації ефективного контролю за діяльністю як окремих ланок підприємства, так і всього підприємства. Зіставлення планових і фактично досягнутих параметрів системи, відносно якої здійснюється плановий управлінський вплив, допомагає визначити темпи руху у визначеному через стратегічні орієнтири напрямку. Основні показники планів такі: план маркетингу — обсяги і приріст продажу, частка ринку та її зміни, витрати й ефективність роботи служби маркетингу, ціни та їхня динаміка тощо; план з виробництва — обсяг продукції у натуральних показниках: собівартість, рівень витрат на виробництво, ефективність виробництва, рівень використання виробничих потужностей, рівень якості (в тому числі сертифікації), техніко-організаційний рівень виробництва тощо; фінансовий план — прибутковість, рентабельність (у тому числі ROE, ROI, ROA і т. п.), авансовий капітал в обороті, структура капіталу, коефіцієнти ліквідності, фінансової усталеності тощо; план по персоналу — чисельність, структура, плінність кадрів, рівень і динаміка платні, рівень кваліфікації тощо; план по НДПКР — науково-технічний рівень розробок, витрати, дослідження та розробки, патентна «чистота» розробок, рівень науково-технічного потенціалу тощо. Контрольні точки знаходять своє відображення у характеристиках оргпланів. Наявність організаційних планів створює певні умови для

їхнього виконання; однак для того, щоб забезпечити досягнення стратегічних орієнтирів, потрібно здійснити такі кроки, щоб стратегічна та поточна діяльність не «конфлітували» між собою. Проходження наведених етапів забезпечує досягнення поставлених завдань.

1. Доведення завдань до виконавців або підтвердження необхідності виконання ініціативних рішень: контроль розуміння; коригування стратегії (в разі потреби); взаємодоповнення стратегічних і поточних планових завдань.

2. Розробка планів — графіків та взаємодія в межах існуючої та створюваної оргструктур: призначення (або підтвердження повноважень діючих) керівників за напрямками стратегічних завдань і визначення способу виконання; урахування формальних і неформальних зв'язків між виконавцями та співвиконавцями і встановлення методів координації; визначення «контрольних точок»; налагодження зворотного зв'язку (контроль, облік та аудит).

3. Забезпечення ресурсами та створення системи мотивації виконавців і співвиконавців.

4. Організація процесу виконання стратегічних завдань.

5. Аналіз та оцінка досягнутих результатів, прийняття рішень щодо коригування стратегії та «стратегічного набору».

Тема 11 ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

11.1. Методика стратегічної оцінки підприємства (СОП).

Для підприємств середнього і малого бізнесу стратегічне управління є необхідністю, як і для великих компаній. У конкурентному середовищі неможливо обійтися без наукових методів аналізу стратегічної позиції і перспектив розвитку, оскільки зростання від невеликої фірми до стабільної великої компанії може відбуватися лише за умови мобілізації усіх ресурсів і формування виключних конкурентних переваг.

Невеликі фірми звичайно починають свою діяльність як вузькоспеціалізовані підприємства, які досить часто виробляють лише один продукт. У них ще немає ні потреби, ні фінансових можливостей застосовувати потужні і дорогі інструменти стратегічного аналізу на

кшталт матричних моделей BCG, GE/ McKinsey чи Shell/DPM.

Середні і малі підприємства набагато мобільніші і гнучкіші, ніж великі фірми; вони швидше реанімуються після негативних наслідків впливу зовнішнього середовища і не потребують побудови складного механізму стратегічного управління.

Серед найпростіших інструментів стратегічного планування та аналізу, які найкраще адаптовані для потреб підприємств середнього та малого бізнесу, відзначимо методику стратегічної оцінки підприємства (СОП) і метод SPACE.

Згідно методики СОП виділяється чотири розділи аналізу і 16 показників, які повинні оцінюватися експертним шляхом:

Загальна оцінка підприємства: структура підприємства; корпоративна культура; стиль керівництва (вищий рівень управління підприємством); стиль керівництва (середній і низовий рівні управління підприємством).

Ресурси: фінансові ресурси; комунікації; технології; персонал.

Знання: знання фінансів; знання клієнтів; знання конкурентів; знання галузі та особливостей бізнесу.

Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей: фінансова стратегія; маркетингова стратегія; виробнича стратегія; впровадження планів.

Показники оцінюються за 5-ти чи 10-ти бальною шкалою, після чого визначаються середні оцінки за кожним розділом і середня оцінка в цілому по підприємству.

Якщо обрано п'ятибальну шкалу, кожне питання оцінюється: „так” - 5 балів, „в основному” - 4 бали, „частково” - 3 бали, „погано” - 2 бали, „ні” - 1 бал.

Підрахувавши середнє арифметичне значень оцінок за кожним питанням, отримуємо оцінку показника „Структура підприємства”. Для оцінки інших показників потрібно виконати аналогічні дії, підібравши відповідні переліки питань і визначивши їхню „вагу” у балах.

Отримані результати трактуються таким чином:

– якщо середні оцінки за розділами є низькими, це вимагає перегляду існуючої стратегії і розробки нової, більш ефективної, стратегії;

– якщо середні оцінки за розділами знаходяться близько

одна від одної, це свідчить прозбалансованість різних напрямів управління підприємством;

- якщо середні оцінки за розділами є високими, можна сподіватися, що потенціал підприємства буде реалізовано повністю;
- якщо існують значні розриви між середніми оцінками за різними розділами, це свідчить про наявність стратегічних загроз / можливостей (залежно від того, якою є динаміка зміни оцінок протягом останніх років або кварталів) .

Процедуру СОП доцільно проводити регулярно (щорічно чи щоквартально), звертаючи увагу на проблемні розділи і показники.

11.2 Стратегічний аналіз життєвого циклу бізнесу

Загальна характеристика моделі ADL/LC.

Модель ADL/LC була розроблена відомою консалтинговою фірмою Arthur D. Little. Її початкове призначення полягало у тому, щоб забезпечити менеджерів оригінальною методикою стратегічного аналізу і планування, надати їм потужний інструмент аналізу портфельних стратегій для визначення оптимальної диверсифікації діяльності багатогалузевої компанії, який можна було би використовувати як на корпоративному рівні, так і на рівні окремих господарських підрозділів.

Відповідно до концепції життєвого циклу галузі, якої дотримуються спеціалісти ADL, вона у своєму розвитку, як правило, послідовно проходить чотири стадії: зародження, зростання (або розвиток), зрілість, старіння (занепад). Головне теоретичне положення моделі ADL/LC полягає у тому, що і окремий вид бізнесу будь-якої компанії може знаходитися на одній з указаних стадій життєвого циклу, і, відповідно, його потрібно аналізувати саме у зв'язку з цією стадією.

Крім послідовних змін стадій життєвого циклу галузі, може змінюватися і конкурентне становище одних видів бізнесу відносно інших. Будь-який сектор бізнесу може посідати одну з 5-ти конкурентних позицій: домінуючу, сильну, сприятливу, міцну або слабку, хоча іноді називається ще одна позиція (шоста) - нежиттєздатна, яка, щоправда, найчастіше не розглядається. Кожний сектор бізнесу аналізується окремо для того, щоб визначити стадію розвитку відповідної галузі і його конкурентне становище всередині неї.

Процес стратегічного аналізу і планування виконується в три

етапи.

На першому етапі, який називається „простий (звичайний) вибір”, стратегія для певного бізнесу визначається тільки відповідно до його позиції на матриці ADL. Область „звичайного вибору” охоплює декілька клітинок.

На другому етапі, в межах кожного „звичайного вибору”, точкова позиція кожного з видів бізнесу підказує зміст „специфічного вибору”. Однак, „специфічний вибір” також є лише загальним стратегічним керівництвом, наприклад, „вибірково інвестуйте у зростання бізнесу”.

На третьому етапі здійснюється вибір уточненої стратегії. Вибір такої стратегії - це, фактично, крок від стратегічного до оперативного планування. ADL пропонує набір так званих уточнених стратегій, що відповідають кожному „специфічному вибору”.

Базова концепція моделі ADL полягає у тому, що господарський портфель підприємства, що визначається стадією життєвого циклу і конкурентною позицією, повинен бути збалансованим. Збалансований портфель, згідно з концепцією моделі ADL, має такі особливості:

1. Окремі види бізнесу перебувають на різних стадіях свого життєвого циклу.
2. Потік грошових коштів є позитивним або, принаймні, таким, що забезпечує рівність суми коштів, які генерують зрілі або занепадаючі види бізнесу, і суми, які витрачаються на розвиток нидів бізнесу, що зароджуються і зростають.
3. Середньозважена норма прибутку на чисті активи' за усіма видами бізнесу задовольняє цілі підприємства.
4. Чим більше видів бізнесу, що посідають домінуюче, сильне або сприятливе становище, тим краще виглядає господарський портфель підприємства.

Портфель, що складається тільки із зрілих і занепадаючих видів бізнесу з життєздатними конкурентними позиціями, імовірно буде на певному етапі давати позитивний потік готівки і високу рентабельність, але стратегічної цінності у перспективі він не має. Портфель, що об'єднує лише ті види бізнесу, що зароджуються і зростають, має непогані перспективи, але може мати від'ємний грошовий потік в поточний момент.

Модель ADL передбачає використання спеціального RONA-графа для оптимізації господарського портфеля. Цей графік спирається на два параметри - показник RONA , виражений у

процентах, і рівень реінвестицій.

По осі Y в моделі ADL відкладаються стадії зрілості галузі бізнесу, а по осі X - конкурентне становище бізнесу.

Зрілість галузі визначається як результат впливу певних зовнішніх факторів на бізнес і кваліфікується чотирма стадіями життєвого циклу бізнесу. Зовнішні сили у загальному випадку не контролюються бізнесом, хоча припускається, що іноді можливо впливати на них за деяких умов, наприклад, в разі впровадження нового продукту, створеного з допомогою нових технологій.

Різні стадії життєвого циклу галузі характеризуються часовими змінами в обсягах продажу, грошових потоках і прибутковості виробництва в цілому.

Чотири стадії розвитку галузі можна охарактеризувати таким чином.

Зародження.

Галузь, що перебуває на цій стадії, як правило, виникла недавно, як усвідомлення існування деякої незадоволеної потреби групи споживачів або шляхом розвитку ринку товарів, що базуються на нових технологіях, для задоволення визначених потреб споживача. Основними характеристиками такої галузі є зміни в технології, енергійний пошук нових споживачів і фрагментарність пропозицій на ринку, що швидко змінюється. Обсяг продажу швидко зростає, а прибутку, як правило, немає - навпаки, постійно потрібні інвестиції. Тому потоки грошових коштів поки що мають від'ємне значення: йде поглинання коштів для потреб розвитку.

Розвиток.

На цій стадії продукція галузі починає користуватися попитом у все більшій кількості покупців, а конкуренти починають боротися за отримання все більших часток ринку. На стадії зростання покупці, частки фірм і технології відомі набагато краще, і входження у галузь нових „гравців” виявляється набагато складнішою справою. Обсяг продажу швидко збільшується, з'являється прибуток, який також швидко зростає, хоча потоки грошових коштів все ще можуть бути від'ємними.

Зрілість.

На цій стадії відбувається повне насичення ринку. Всі або більшість потенційних покупців купляють продукцію досить регулярно. Зрілість характеризується стабільністю відомих покупців,

технологій, розподілу часток на ринку, хоча конкуренція за перерозподіл ринку все ще продовжується. Обсяг одажу досягає граничне високого рівня, після чого починається сповільнення зростання повна зупинка. Рівень прибутковості досягає найвищого рівня і шиється на цьому рівні або починає поступово знижуватися, у той час як зшові потоки залишаються або набувають позитивне значення.

Занепад.

На цій стадії покупці поступово втрачають інтерес до продукції. Причинами якого є або те, що нові, якісніші, її замітники починають витісняти стару адукцію, або те, що змінюються переваги та смаки покупців. Головними характеристиками цієї стадії є падіння попиту, зменшення кількості конкурентів, а у багатьох галузях і звуження асортименту товарів. Обсяг продажу різко зменшується, прибутки знижуються, потоки грошових коштів скорочуються, але повільно; зрештою, всі параметри прямують до нуля.

Конкурентні позиції виду бізнесу (вісь X) можна охарактеризувати таким чином:

Домінуюча позиція (лідер).

Цю позицію у галузі повинен посідати лише один представник даного бізнесу. Домінуюча позиція часто є результатом квазімонополії або сильно захищеного технологічного лідерства. Лідер визначає стандарт для галузі і контролює поведінку інших конкурентів. Домінуючий бізнес має широкий вибір стратегічних варіантів, якими він може скористатися у разі потреби.

Сильна позиція.

Сильний вид бізнесу звичайно сам вибирає свої стратегії незалежно від поведінки конкурентів і має певні переваги перед ними. Відносна частка на ринку в 1,5 рази більша, ніж у найбільшого наступного конкурента, але абсолютної переваги у такого бізнесу немає.

Сприятлива позиція.

Цей вид бізнесу має певні особливості і переваги. Це, як правило, один з лідерів у слабо концентрованих галузях, де всі конкуренти перебувають приблизно на одному рівні і жоден з них не домінує. Якщо у представника галузі зі сприятливою позицією є власна ринкова ніша, цей вид бізнесу є у відносній безпеці від конкурентів, і зазвичай йому незабаром вдається значно поліпшити

своє конкурентне становище.

Міцна позиція.

У цій позиції вид бізнесу досягає високої прибутковості, спеціалізуючись у вузькій і відносно захищеній ніші, тобто спеціалізуючись на невеликій частині значного ринку або на певному виді чи моделі продукції. Міцний бізнес може довго зберігати своє становище, але практично не має шансів поліпшити його.

Слабка позиція.

Ця позиція може означати, що вид бізнесу має низку слабких місць, що заважають йому стати „генератором” прибутку. Слабкість може пояснюватися як специфікою бізнесу (він може бути занадто дрібним або може відчуватися брак необхідних ресурсів), так і помилками, допущеними у минулому на стадії його розвитку. У будь-якому випадку такий бізнес не може самостійно вижити в умовах галузевої конкуренції.

Можна назвати ще одну позицію, становище якої не відображено у моделі:

Нежиттєздатна позиція.

Такий вид бізнесу не буде мати сильних сторін не тільки у теперішньому часі, але і в майбутньому. Єдиний можливий вихід для нежиттєздатного бізнесу, окрім дезінвестицій, - намагатися на деякий час продовжити його існування, хоча це скоріше тактичний, а не стратегічний крок. Іноді деякий час утримують „на плаву” нежиттєздатний бізнес для того, щоб підібрати вигідніший варіант його продажу.

За своєю структурою модель ADL - це матриця розмірністю 5 x 4, де всі види бізнесу компанії розташовані відповідно до стадій життєвого циклу галузі та їхніх конкурентних позицій.

Матриця виконує декілька функцій. Крім відображення становища всіх видів бізнесу компанії, кожна клітинка матриці має відповідне аналітичне навантаження:

1. Кожна клітинка асоціюється з певним рівнем прибутковості і величиною потоку грошових коштів.

2. Кожна клітинки визначає певне стратегічне рішення щодо отримання частки на ринку, стратегічного становища та необхідних інвестицій.

3. Кожна клітинка належить до певної сфери „природного вибору”, яка, у свою чергу вказує на можливості „специфічного

вибору”, а також; на низку „уточнених стратегій”, які можуть бути застосовані у конкретному випадку для того чи іншого виду бізнесу.

Всі клітинки матриці, через які по діагоналі проходить межа, будуть мати 2 (або більше) „природних вибори”. Таким чином, „Сильна / Занепадаюча” позиція, наприклад, буде поділена між звичайним розвитком і вибірковим. Менеджер або аналітик після детального аналізу може вибрати той варіант, який найбільше підходить для конкретного виду бізнесу.

Модель ADL може застосовуватися як для вивчення фактичної конкурентної позиції кожного виду бізнесу і стадії життєвого циклу його галузі, так і для того, щоб збалансувати корпоративний господарський портфель і вибрати для цього оптимальну стратегію. Крім відображення конкретної позиції виду бізнесу, модель ADL може продемонструвати його фінансовий внесок у корпоративний портфель.

Збалансованість господарського портфеля визначається за відносним розподілом фінансових індикаторів по осі життєвого циклу (сумарне значення кожного ряду). Якщо, наприклад, види бізнесу, що перебувають у стадії занепаду, дають 70% від загального обсягу продажу компанії, такий господарський портфель є вкрай незбалансованим.

У стратегічному аналізі рентабельності видів бізнесу, позиціонованих за різними стадіями життєвого циклу в моделі ADL, часто застосовуються так звані RONA-графи, які схематично відображають рентабельність чистих активів, а також рівень реінвестицій коштів (внутрішнього перерозподілу) всередині господарського портфеля компанії.

Внутрішній перерозподіл - це показник, який був спеціально розроблений ADL для використання у цій моделі. Він вимірюється процентом фондів компанії, що реінвестуються у певний вид бізнесу. Внутрішній перерозподіл виражає відношення зміни вартості активів до зміни величини оперативних фондів у процентах, де зміна вартості активів - це різниця вартості активів (за вирахуванням амортизації) в поточному і попередньому роках, а вартість оперативних фондів визначається як чистий прибуток плюс амортизація.

Виділяють чотири категорії перерозподілу коштів на підприємстві:

1. Генератор коштів - показник внутрішнього перерозподілу значно менше 100%.

2. Споживач коштів - показник внутрішнього перерозподілу значно більше 100%.

3. Інваріант коштів - показник внутрішнього перерозподілу приблизно дорівнює 100%

4. Від'ємний внутрішній перерозподіл - сума реінвестицій від'ємна (може виникнути у випадку застосування стратегії дивестування, коли потік грошових коштів від операційної діяльності позитивний, а вартість активів зменшується).

Внесок кожного виду бізнесу в успішне функціонування компанії щодо показника рентабельності чистих активів (RONA) та рівня реінвестування внутрішнього перерозподілу коштів) у моделі ADL передбачається зображати з допомогою RONA-графа.

У збалансованому господарському портфелі різні види бізнесу повинні рути у всіх чотирьох типових категоріях, перерахованих вище. RONA-граф Передбачає, що у збалансованому портфелі потік грошових коштів, що генерується, повинен дорівнювати або перевищувати потік грошових коштів, до використовується. Адекватна прибутковість розглядається як рівень прибутковості, що відповідає стратегічним корпоративним цілям.

Збалансованість портфеля перевіряється з допомогою візуальної оцінки RONA-графа - кожен вид бізнесу повинен бути на необхідних позиціях.

Концепція ADL полягає у тому, що кожен вид бізнесу вимагає окремого стратегічного планування, визначення позиції і, відповідно, окремого аналізу. Але для цього попередньо необхідно виконати три послідовні кроки:

перевірити „звичайний вибір” кожного виду бізнесу.

визначити „специфічний вибір”, що відповідає вимогам стратегічного управління, інвестиційним вимогам та очікуваним результатам.

вибрати уточнену стратегію дій з переліку, запропонованого ADL.

Підхід ADL передбачає, що більшість галузей підпадає під схему життєвого циклу у встановленому порядку, хоча форма циклу може відрізнятися залежно від галузі.

У традиційних галузях стадія зрілості може тривати десятиріччями, в той час як у деяких галузях високих технологій весь життєвий цикл може бути пройдений за декілька років або навіть

місяців. Практика доводить, що виробництво на стадіях зародження і зростання є типовим споживачем коштів, на стадії зрілості і старіння - типовим її генератором.

Справедливим буде також твердження, що молодші і слабші види бізнесу є більш ризиковими, ніж зрілі і сильні галузі.

Згідно з концепцією ADL, у зрілих галузях концентрується відносно невелика кількість конкурентів, тоді як галузі, що перебувають на стадії зародження, є фрагментованими і характеризуються великою кількістю конкурентів.

Якщо виконати всі етапи аналізу, рекомендовані в моделі ADL, вигода є очевидною: визначено функції, ринки, становище і внесок кожного виду бізнесу в господарський портфель компанії; дотримано повну картину господарського портфеля, в якій розглянуто всі конкретні стратегії, розроблені для кожного виду бізнесу.

Перевага моделі ADL полягає у тому, що широко визнана концепція життєвого циклу була піднята на належний рівень у стратегічному плануванні, відкривши шлях конкретному, а не „усередненому” стратегічному аналізу.

Недоліком моделі ADL іноді вважають те, що вона нібито підштовхує менеджерів до відмови від продукції, що випускається, за деякого зменшення обсягів її продажу, оскільки менеджери безпідставно вважають, що настала стадія занепаду. Звичайно це припущення не завжди є обґрунтованим і, отже, причини зниження обсягів продажу завжди повинні бути детально вивчені.

Головним недоліком моделі ADL є те, що вона є досить схематичною і може підштовхнути недосвідчених менеджерів до прийняття механічних і поверхневих стратегічних рішень. У той же час для досвідчених спеціалістів модель ADL є надзвичайно потужним і корисним інструментом стратегічного аналізу і прийняття рішень.

Визначення вектора рекомендованої стратегії в системі координат SPACE.

Метод SPACE (Strategic Position and Action Evaluation - оцінка стратегічного становища та дій) являє собою комплексний метод, призначений для аналізу позиції на ринку і вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств. Враховуючи те, що на Україні переважають невеликі підприємства, цей метод видається вельми привабливим для практичного застосування.

Під час проведення аналізу за методом SPACE стратегічне

становище підприємства визначається на основі двох груп факторів:

- 1) *внутрішнього становища підприємства;*
- 2) *зовнішнього становища підприємства.*

Кожна з цих двох груп факторів складається з багатьох змінних, тому метод SPACE належить до категорії багатокритеріальних методів. Він дозволяє здійснити ідентифікацію, вибір репрезентативної підмножини характеристик діяльності підприємства, впорядкувати їх і зважити за ступенем суттєвості для прийняття рішень.

У методі SPACE передбачено виділення чотирьох груп критеріїв характеристик оцінки діяльності підприємства:

- 1) фінансова сила підприємства;
- 2) конкурентноздатність підприємства і його становище на ринку;
- 3) привабливість сектора (галузі), у якому (якій) функціонує підприємство;
- 4) стабільність сектора (галузі), у якому (якій) функціонує підприємство.

При формулюванні критеріїв оцінки потрібно брати до уваги специфіку конкретного підприємства, завдання, що стоять перед ним, його виробничі можливості, а також прийняту на підприємстві систему орієнтирів і цінностей. Формулювання критеріїв, їх оцінка та визначення рекомендованої стратегії вимагають ґрунтовних знань як методології стратегічного аналізу, так і специфіки галузі та бізнесу підприємства. Тому для аналізу за методом SPACE потрібно залучати висококваліфікованих експертів з числа внутрішніх чи зовнішніх консультантів.

Для того, щоб метод SPACE міг виконувати свою роль у визначенні стратегії підприємства, його застосування повинно супроводжуватися декількома організаційними етапами.

Початковий етап - підготовка стратегічної сесії-семінара. Метою цього етапу є вибір серед співробітників підприємства тих осіб, яких передбачається включити у групу розробки стратегії. У великих компаніях ця функція (принаймні, її технічна сторона) покладається на відділ стратегічного планування, але на підприємствах малого і середнього бізнесу робоча група формується з представників керівництва фірми, менеджерів та аналітиків. Досить часто координатором і керівником групи розробки стратегії виступає

зовнішній консультант, який має цінний досвід у розробці і реалізації бізнес-стратегій.

Після того, як персональний склад групи сформовано, потрібно поділити її на робочі підгрупи, які повинні працювати паралельно. На цьому етапі обираються керівники робочих підгруп з числа менеджерів підприємства чи зовнішніх експертів-консультантів.

Розробка критеріїв оцінки. На цьому етапі під час сесії-семінару необхідно розробити конкретні критерії оцінки, їх ієрархію, а також визначити фактори для кожного критерія оцінки. При визначенні ієрархії критеріїв потрібно спиратися на їхні ваги, сума яких завжди має дорівнювати одиниці. Після того, як визначено шкалу оцінок і для неї обрано еталонну точку відліку (наприклад, найсильніший конкурент), визначається сума кінцевих зважених оцінок і вибирається рекомендована стратегія.

Узгодження стратегії між підгрупами. Підсумком цього етапу стратегічної сесії-семінару є розробка для підприємства однієї чи декількох можливих стратегій. У разі високого ступеня невизначеності критерії можуть оцінюватися у форматі довірчих інтервалів. Такий спосіб оцінки може призвести до множинності стратегій (наприклад, робоча група може порекомендувати керівництву підприємства мати „у запасі” дві - три стратегії, які дещо відрізнятимуться одна від одної). Кінцевий вибір здійснюватиметься через деякий час, коли ступінь невизначеності зменшиться.

Тема 12 ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ПЛАНІВ І ПРОГРАМ

12.1. Методи аналізу грошових потоків у довгостроковому періоді.

Реалізація стратегій, пов'язаних із зростанням чи навіть збереженням існуючих позицій на ринку, тісно пов'язана з інвестиційною діяльністю підприємства. Стратегічний аналіз будь-якого інвестиційного проекту в першу чергу здійснюється за тими грошовими потоками, які цей проект породжує.

Грошовий потік - це будь-який платіж, здійснений або отриманий (в економічній літературі іноді розрізняють „відтоки” і „притоки” грошових коштів, їх не варто плутати з такими бухгалтерським й категоріями як витрати і доходи).

У процесі аналізу звертають увагу на три найважливіші характеристики грошових потоків - величину, напрям і час. Головне завдання, яке вирішується при цьому, - це порівняння грошових потоків альтернативних інвестиційних проектів і вибір серед них оптимального.

Для співставлення очікуваних грошових потоків у довгостроковому періоді використовується концепція вартості грошей у часі і метод дисконтування грошових потоків.

Концепція *вартості грошей у часі* пояснюється тим, що гроші (гривні, долари, євро та ін.) коштують сьогодні більше, ніж у майбутньому. Можна виділити три головні причини цього явища:

1) гроші, які є в наявності сьогодні, можна інвестувати під проценти, внаслідок чого у майбутньому грошей стане більше;

2) купівельна спроможність грошей з часом зменшується через інфляцію;

3) не можна бути повністю впевненим, у тому, що в майбутньому гроші будуть отримані. У той же час, коли сьогодні гроші вже є „на руках” - це об’єктивна реальність.

Для цього в межах концепції вартості грошей у часі використовуються такі поняття як приведена (поточна) вартість, майбутня вартість, дисконтування грошових потоків і складні проценти.

Приведена (поточна) вартість - це вартість грошових потоків, які належать до різних часових періодів, у єдиному часовому еквіваленті, тобто вартість на поточний момент. Так само, як грошові потоки, виражені у різних валютах, для порівняння потрібно перевести в одну базову валюту, так і платежі, здійснені або отримані в різний час, необхідно перерахувати у поточну вартість. При перерахунку валюти ми використовуємо обмінний курс, а при перерахунку грошових потоків - ставку дисконтування.

З погляду фінансів **ставка дисконтування** - це можлива вартість грошей при їх використанні в інвестиціях, що є альтернативою тій, яка розглядається. Наприклад, як ставка дисконтування може бути використана процентна ставка на гарантовані державою облігації внутрішньої позики.

Процедура розрахунку приведеної вартості грошових потоків дещо ускладнюється необхідністю врахування складних відсотків. Якщо ми отримуємо доходи у вигляді відсотків по депозитних вкладах і не використовуємо їх на споживання, ці відсотки реінвестуються. Внаслідок цього в наступному періоді будуть нараховані

„відсотки на відсотки”. Таким чином, *складні відсотки* - це відсотки, нараховані на реінвестовані відсотки.

Позначимо грошові кошти, отримані в момент часу t , через CF_t , а ставку дисконтування, що застосовується до грошового потоку в момент t , через k_t . Тоді приведена (поточна) вартість цього грошового потоку (має позначення PV) розраховується за допомогою рівняння:

$$PV = CF_t / (1 + k_t)^t \quad (12.1)$$

Можна вважати, що всі грошові потоки мають деяку приведену вартість. Оскільки ці приведені вартості віднесені до одного і того ж моменту часу, тобто до поточного моменту, вони можуть бути співставлені за величиною і додані. Додавання приведених вартостей дозволяє зробити загальну оцінку сукупності грошових потоків.

Отже, сума приведених вартостей n грошових потоків розраховується за формулою:

$$PV = \sum_{t=1}^n CF_t (1+k_t)^{-t} \quad (12.2)$$

При аналізі інвестиційних проектів, крім грошових потоків, приведених до поточної вартості, враховуються також початкові затрати (вкладення). Різниця між сумою приведених вартостей грошових потоків, породжених певною інвестицією, і початковими затратами (I_0) називається *чистою поточною (приведеною) вартістю*, яка позначається аббревіатурою NPV розраховується за формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n CF_t (1+k_t)^{-t} - I_0 \quad (12.3)$$

Чиста поточна вартість є основним критерієм порівняння різних інвестицій. Якщо NPV інвестиції А більша, ніж NPV інвестиції В, то інвестиція А привабливіша для підприємства.

У стратегічному аналізі інвестицій важливо враховувати чутливість чистої приведеної вартості до зміни ставки дисконтування.

Майбутня вартість (позначається FV) - це сума, яка дорівнює сукупній величині інвестованих коштів з урахуванням

нарахованих складних відсотків, визначений на певну дату у майбутньому. Формула розрахунку досить проста:

$$FV = PV (1 + r)^t \quad (12.4)$$

Замість ставки дисконтування k у наведеній формулі використовується процентна ставка r , а t - це кількість майбутніх періодів. Процентна ставка виконує ту ж саму функцію, що й ставка дисконтування. У багатьох випадках на практиці процентну ставку та ставку дисконтування не розрізняють і обмежуються одним терміном - доходність.

Під час визначення корпоративної стратегії розрахунок майбутньої вартості інвестицій є необхідною процедурою, але реальну користь цей розрахунок дає лише тоді, коли проводиться стратегічний аналіз за декількома можливими ставками доходності для кожного з альтернативних інвестиційних проектів.

Наприклад, компанія „Далекий світ” збирається вкласти частину коштів, отриманих від операційної діяльності, у сумі 100 тис. грн. у ліквідні цінні папери і розглядає два варіанти:

- 1) облігації з терміном погашення 3 роки і відсотковою ставкою 12,5% (нарахування відсотків здійснюється в кінці року);
- 2) депозитний рахунок у банку з відсотковою ставкою 12% (нарахування відсотків здійснюється щосісячно).

Необхідно зробити вибір і прийняти стратегічне рішення на основі аналізу майбутньої вартості кожної з інвестицій.

По-перше, обидва варіанти довгострокових інвестицій повинні мати однаковий термін (тривалість), наприклад, можна вибрати період в три роки.

По-друге, необхідно вирішити проблему різної періодичності нарахування відсотків за альтернативними інвестиціями. Якщо варіант з придбанням облігацій дозволяє використовувати формулу PV без будь-яких додаткових умов, то депозит з щомісячним нарахуванням відсотків потребує дещо іншого розрахунку за формулою:

$$FV_m = PV (1 + r/m)^{m \times t} \quad (12.5)$$

У цій формулі символом m позначено кількість періодів у році, коли нараховуються відсотки. При щомісячному нарахуванні $m = 12$.

Отже, застосуємо формулу FV для визначення майбутньої вартості 100 тис. грн., вкладених на три роки в облігації, а формулу FV_m - для коштів, покладених на депозитний рахунок:

$$FV \text{ облігації} = 100000 \times (1 + 0,125)^3 = 142382,81 \text{ грн.}$$

$$FV \text{ депозит} = 100000 \times (1 + 0,12/12)^{12 \times 3} = 143076,69 \text{ грн.}$$

Отже, майбутня вартість 100 тис. грн., інвестованих на три роки в облігації, буде меншою, ніж майбутня вартість аналогічної суми коштів, покладених на депозит у банку, незважаючи на те, що річна відсоткова ставка по облігаціях на 0,5% вища. Вибір на користь банківського депозиту обумовила частота нарахування складних відсотків.

Стратегічне рішення щодо вибору оптимального варіанта інвестування коштів за допомогою розрахунку майбутньої вартості повинно враховувати ризик втрати стратегічної гнучкості, притаманний кожному проекту.

12.2. Оцінка інвестиційних проектів з допомогою показника економічної доданої вартості (EVA).

Серед показників оцінки результативності фінансово-інвестиційної діяльності компаній, які протягом останніх років найчастіше згадувалися в економічній літературі і професійних періодичних виданнях, одним з найпопулярніших показник, який отримав назву економічна додана вартість (Economic Value Added - EVA).

На жаль, в Україні концепція EVA майже невідома. Це пояснюється тим, що EVA відносно недавно, приблизно на початку 1990-х років, почав застосовуватися багатьма корпораціями світу (для прикладу назовемо AT&T, Quaker Oats, Briggs&Stratton, Coca-Cola).

Показник EVA визначається як різниця між чистим операційним прибутком після оподаткування і вартістю використаного для його отримання капіталу компанії. Вартість використання капіталу визначається на основі мінімальної очікуваної ставки доходності, необхідної для того, щоб розраховатися як з акціонерами, так і з кредиторами. EVA допомагає менеджерам аналізувати, де саме створюється вартість, та ефективно керувати грошовими потоками та структурою капіталу.

Показник EVA розраховується з допомогою такої формули:

$$EVA = NOPAT - K_w \times C, \quad (12.6)$$

де NOPAT (Net Operating Profits After Taxes) - чистий операційний прибуток після сплати податків, але до сплати відсотків;

K_w - середньозважена вартість капіталу (іноді позначається як WACC);

C - вартісна оцінка капіталу, що визначається як різниця між сукупною вартістю активів і короткотерміновими зобов'язаннями (окрім тим, за якими сплачуються відсотки).

EVA вважається індикатором якості стратегічних інвестиційних рішень: постійна додатня величина цього показника свідчить про збільшення вартості компанії чи окремого СГП, а від'ємна - про зменшення вартості.

У стратегічному управлінні критерій EVA застосовується у комбінації з такими поширеними інструментами стратегічного аналізу як матриця Бостонської консалтингової групи, матриця ринкової привабливості і конкурентних позицій та ін. Існує також можливість інтегрування EVA у фінансову перспективу BSC (рис. 12.1.), що дозволяє перетворити збалансовану систему показників у систему з чітко окресленим цільовим орієнтиром.

Дослідження, проведені протягом 90-х років, свідчать про те, що EVA забезпечує отримання кориснішої інформації щодо ефективності проведених у минулих періодах операцій, ніж облікові засоби вимірювання ефективності діяльності підприємства, такі як бухгалтерський прибуток, рентабельність капіталу або темпи зростання чистого прибутку у розрахунку на одну акцію.

Досить часто аналіз на основі показника EVA розглядається як альтернатива традиційному аналізу з допомогою NPV. Це означає, що ефективність будь-якого проекту, розрахована на основі EVA, повинна співпадати з ефективністю, розрахованою на основі NPV-аналізу. Співвідношення між цими показниками відображено у формулі:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{EVA_t}{(1+r)^t} \quad (12.7)$$

В принципі, EVA майже ідентична категорії *залишкового доходу* (Residual Income - RI), яка була відома протягом багатьох десятиліть.

Важливою відмінністю є те, що при розрахунку EVA вносяться численні поправки до фінансової звітності. EVA виправляє існуючі у традиційній фінансовій звітності перекручення шляхом внесення більш ніж 150 поправок (на практиці таких виправлень може бути значно менше – 10-15). Переважно, вказані поправки вносяться для нівелювання загальної спрямованості традиційної фінансової звітності на інтереси інвестора (кредитора).

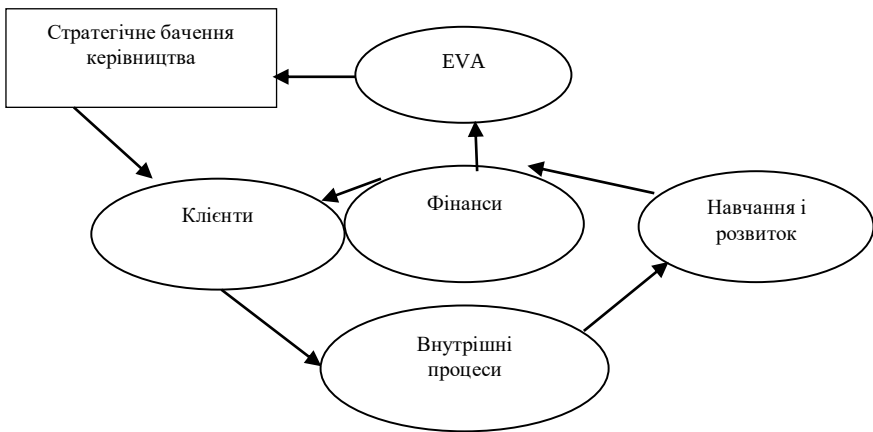


Рисунок 12.1 - Загальна схема інтегрування EVA у структуру BSC.

Наведемо перелік найістотніших коригувань прибутку і величини капіталу.

Капіталізовані нематеріальні активи. Частина нематеріальних активів (наприклад, НДПКР) забезпечують отримання вигід у майбутньому. Вартість таких активів для розрахунку EVA повинна капіталізуватися, а не списуватися на витрати. Отже, величина капіталу повинна бути відкоригована на величину капіталізованих нематеріальних активів (за мінусом нагромадженої амортизації). На величину амортизації повинна бути відкоригована величина NOPAT у періоді, що аналізується.

Відтерміновані податки. Загальна сума відтермінованих податків додається до величини капіталу. Для розрахунку NOPAT приріст суми відтермінованих податків також додається до прибутку періода, що аналізується.

Різнманітні резерви. (LIFO-резерв, резерв на сумнівну дебіторську заборгованість та ін.). Наприклад, LIFO-резерв показує різницю між оцінкою запасів за методом LIFO та оцінкою за методом FIFO. Метод LIFO, як правило, призводить до зниження вартості запасів, тому сума такого резерву включається у розрахунок вартості капіталу. Збільшення суми резерва за поточний період додають до суми прибутку для розрахунку величини NOPAT.

Амортизація гудвілу. При розрахунку EVA необхідно вимірювати дохід (у грошовому еквіваленті), який генерують кошти, вкладені у підприємство. Тому під час розрахунку величини капіталу до неї додається нагромаджена амортизація гудвілу, а під час розрахунку NOPAT - додається амортизація за період, що аналізується.

Тема 13 СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ

13.1. Характеристика системи соціально-психологічного супроводження стратегічних змін

Велике значення для розробки та реалізації стратегії має соціально-психологічне забезпечення, що передбачає відповідну організацію системи соціально-психологічного супроводження стратегічного управління. (рис. 13.1)

Стратегічне управління зазнає краху, якщо міцно вкорінені зв'язки та пріоритети управлінських працівників та іншого персоналу підприємства ворожі або суперечать потребам, передбаченим системою стратегічного управління. Це проявляється в блокуванні всіх стратегічних заходів замість того, щоб сприяти їм.

Система соціально-психологічного супроводження покликана сприяти досягненню відповідного балансу між сприйманням стратегії та нових характеристик діяльності підприємства.



Рисунок 13.1 - Зв'язок розуміння сутності та ступеня реалізації стратегій

Такого балансу можна досягти за умови, якщо враховуються особливості функціонування системи соціально-психологічного супроводження стратегічних цілей, а також той факт, що будь-яке підприємство є не простою сумою особистостей, що до неї входять, а синтезом стосунків між ними, які породжують нову потенційну організаційну силу.

Система соціально-психологічної підтримки стратегічного управління має такі переваги: когнітивні та пізнавальні, які забезпечують «економію пізнання» за рахунок зменшення сфери застосування «методу проб і помилок», розширюють можливості застосування колективних знань та досвіду; розподіл та спеціалізація праці, які створюють основу для ефективної роботи кожного та функціонування організації загалом; взаємозалежність відповідальності та захисту, які допомагають зосередити увагу кожного з членів колективу на виконанні власних обов'язків (щоб не підвести тих, чия праця залежить від результатів діяльності кожного) та забезпечити «відчуття захищеності» в умовах змін, що постійно

відбуваються.

Зв'язок контурів наведеної схеми (рис. 13.2) складний та взаємозалежний. Процеси у внутрішньому контурі формуються та розвиваються опосередковано як результат змін у зовнішньому контурі, а ті, в свою чергу, перебувають під впливом структурних, процесних (динамічних) і соціально-психологічних змін, які є реакцією на вимоги зовнішнього середовища.



Рисунок 13.2 - Контури соціально-психологічної регуляції організаційної діяльності

Узагальнюючи матеріали, що стосуються соціально-психологічного забезпечення стратегічних змін в організації, можна виокремити основні проблеми, які треба розв'язувати на підприємстві: зв'язок організаційно-структурних і соціально-психологічних складових змін (це знаходить відображення в концепції організаційного розвитку); система мотивації та практики винагороди (включаючи можливості професійної кар'єри) в ході стратегічного розвитку; взаємовідносини в системі «керівник – підлеглий», стилі та методи керівництва у стратегічній організації; формування стратегічної поведінки (в тому числі зміни в організаційній культурі, ставлення до ринку тощо).

13.2. Організаційна культура та стиль керівництва (лідидування) в системі стратегічного управління

Організаційна культура (ОК) — це явище, що існувало завжди, але увагу йому стали приділяти на певному етапі розвитку підприємств і персоналу, який працює у великих організаціях. ОК складається з комплексу взаємопов'язаних факторів (досвід минулих та нинішній, структурні та соціально-психологічні, національно-культурні характеристики, а також погляди, цілі, потреби та цінності людей, що працюють в організації).

Цінності, формуються, як правило, на неформальній основі, а поширюються, наприклад, через усне спілкування — у формі історій, міфів, легенд і метафор. Значення цінностей в організації важко перебільшити: залежно від системи цінностей розрізняють різні типи ОК. Один із прикладів наведено на рис. 13.3. [48].



Рисунок 13.3- Моделі організаційної культури

Ідентифікація типу ОК надає керівникам інформацію про можливості, характер та швидкість здійснення стратегічних змін.

Для досягнення стратегічних цілей важливим є аналіз глибини,

порядку та швидкості змін, що їх треба здійснити в ОК на підприємстві та в окремих його підсистемах під впливом та для забезпечення впровадження визначених стратегій. У моделі (рис. 13.4) наведено спеціальні стратегії щодо окремих елементів ОК.

Ще одна проблема — наявність так званих «субкультур» у межах великих організацій (наприклад, субкультури у наукових, збутових, виробничих та ін. підрозділах). Окремі групи можуть мати різні культурні орієнтації, тобто готовність відстоювати свої інтереси та переконання перед іншими.



Рисунок 13.4 - Визначення послідовності дій залежно від зміни ОК в процесі впровадження стратегій

«Єдина культура» організації складається під впливом і на основі взаємопроникнення цих субкультур, оскільки завжди існують подібні та різні елементи ОК. Іноді цей процес потребує особливої уваги, спеціальних стратегій, пов'язаних насамперед з реалізацією глобальних стратегій, зорієнтованих на освоєння нових ринків, купівлю, злиття та створення зарубіжних філіалів тощо.

Впливаючи на іншу організаційну культуру і відстоюючи свою, ОК використовують владу. Найбільше можливостей для цього мають особи, наділені цією владою формально, тобто ті, хто займає

певні посади в ієрархії управління. Функції керівника — розуміння та підтримка позитивно спрямованої ОК.

Це можливо лише за умови формування керівника-стратега, котрий має стратегічне мислення. Велике значення мають якості керівника-стратега, який здатний зрозуміти проблеми та можливості розвитку, а потім перевести заходи щодо розв'язання проблеми та реалізації можливостей у плани, які можна адресувати іншим фахівцям фірми для виконання. Такий процес (у спрощеному вигляді) й означає стратегічне управління.

Цей підхід потребує від керівника набуття певних знань і навичок. Загальні знання, якими повинен володіти стратег-менеджер, можна визначити як опанування теорією та практикою стратегічного управління. Керівник-стратег повинен вміти (рис. 13.5).

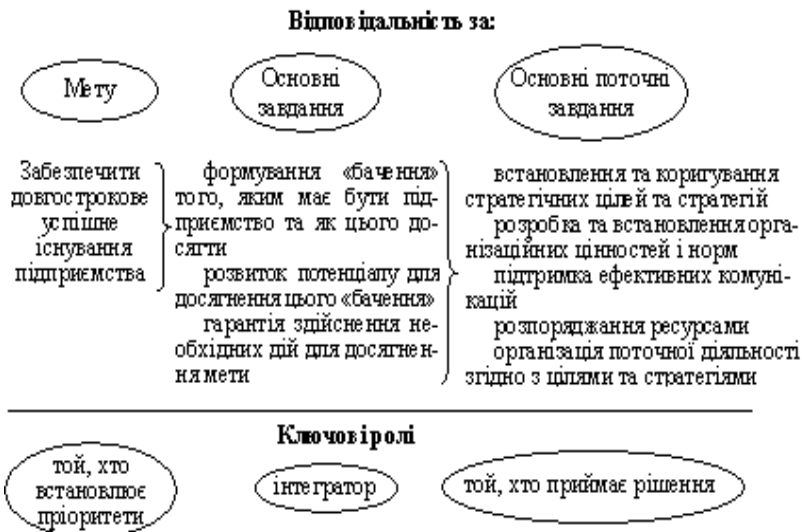


Рисунок 13.5 - Зміст роботи керівника стратегічно орієнтованого підприємства

13.3. Організаційний розвиток як поєднання організаційно-структурної та соціально-психологічної складових, що забезпечують ефективність стратегічних змін

Організаційний розвиток (ОР) являє собою складне явище, в якому поєднуються суто організаційно-адміністративні явища із соціально-психологічними процесами. Стратегія організаційного розвитку належить до типу комплексних забезпечуючих стратегій і охоплює певний перелік процесів, що відбуваються на підприємстві і входять до поняття ОР.

Організаційний розвиток можна визначити як процес удосконалення формальних (ОСУ, процеси управління, розподілу та координації прав, обов'язків, відповідальності, організація роботи управлінських працівників та ін.) і неформальних аспектів організаційної діяльності (підвищення рівня знань, навичок і досвіду в міжособистісному й міжгруповому спілкуванні; організація підвищення кваліфікації, перекваліфікації та раціонального переміщення кадрів, тобто кар'єри, з метою досягнення найефективнішого балансу між ними із застосуванням ефективних методів мотивації та формування організаційної культури.

Цільовою характеристикою ОР є підвищення ефективності функціонування організації (як об'єкта управління). Умови ОР — наявність механізмів реєстрації і адаптації до змін на ринку, в техніці та технологіях, до інших факторів зовнішнього середовища, а також до змін у самій виробничій і управлінській системах підприємства. Засобами досягнення ОР є методи організаційного аналізу та проектування, методи соціальної психології, що дають змогу змінювати поведінку членів організації, свідомо впливаючи на цінності, міжособистісні та міжгрупові взаємини, індивідуальні навички, а також поєднання методів організації праці (у тому числі ергономіки) з досягненнями «поведінкових наук», які допомагають створити умови для більш інтенсивного використання людського потенціалу, а отже, потенціалу систем управління загалом.

Позитивні (фактори сприяння): усвідомлення необхідності проведення змін; організаційна криза; старіння продукції, технології; зміни законодавчих і економічних важелів; зміни цінностей та норм у працівників; зниження продуктивності праці, якості продукції; зміни стилю управління; використання концепцій поведінкових шкіл.

Негативні (фактори протидії): бюрократична жорсткість структури; протиріччя в цілях; організаційна інерція; застарілі концепції або невизначеність управлінського стилю керівництва; невдачі у впровадженні системних перетворень в організаціях; опір і побоювання змін.

Концепція організаційного розвитку — це система ідей та уявлень, яка визначає цілі функціонування організації, характер відносин між суб'єктом і об'єктом, між працівниками цих підсистем, а також характер взаємозв'язків між окремими ланками ОСУ і зв'язків у межах більш широких взаємин — з зовнішнім середовищем.

Важливим елементом реалізації концепції ОР є поєднання у відповідній стратегії розробки ОСУ з процедурами підготовки персоналу, здатного працювати в межах нової організації, оскільки ОСУ є необхідною, але недостатньою умовою ефективного функціонування організації.

13.4.Характеристика методів впровадження організаційних змін

Значну увагу треба приділяти тактиці впровадження змін, яка може мати три форми: примушування; переконання; залучення.

Розглянемо деякі переваги й недоліки окремих методів впровадження змін (табл. 13.1). [2].

Нерідко організація, впроваджуючи нововведення, мусить застосовувати силу, тобто примусові методи.

Примушування — це метод, який потребує великих витрат і небажаний з точки зору негативних соціальних наслідків. Однак він необхідний в умовах дефіциту часу, коли результати треба отримати дуже швидко. Примушування нерідко пропонують як метод зміни ОСУ та інших структурних перетворень.

Труднощі з впровадженням цього методу пов'язані з соціальними (неформальними) аспектами діяльності організації: відсутність атмосфери підтримки нововведень, механізмів запобігання опору, належної компетенції для впровадження і підтримки змін. Усе це проявляється в зволіканні з впровадженням змін, саботажі, ігноруванні вказівок щодо характеру і масштабу змін, зниженні якості управлінських рішень і поточної роботи та ін.

Таблиця 13.1 - Методи іпровадження організаційних змін [2]

Методи	Умови застосування	Переваги	Недоліки
Примушування Адаптація	Терміновість впровадження змін Невелика терміновість впровадження змін	Швидкість змін Слабкий опір	Великий опір Повільне досягнення результату
Криза (реальна або штучна) Управління опором	Загроза існуванню організації Середня терміновість впровадження змін	Слабкий опір Слабкий опір Врахування моменту Комплексні зміни	Дефіцит часу Ризик невдачі Складність Необхідність особливої компетенції

Примушування — це найконфліктніший метод впровадження змін. Цих недоліків можна позбутися, якщо до початку впровадження змін з'ясувати інтереси та потреби персоналу, виявити потенційні джерела опору чи підтримки і віднайти способи впливу на них. Це забезпечить організаційну підтримку змінам, у тому числі за допомогою сторонніх консультантів.

Адаптація — це процес поступових, послідовних заходів, незначних реорганізацій, що тривають досить довго. У такий спосіб можна вплинути на традиції, структуру влади, компетенцію керівників, тобто, передусім, на неформальні аспекти діяльності організації. Соціологи вважають цей метод найбільш органічним; його зумовлюють постійний вплив зовнішніх факторів; незадовільні результати діяльності підприємства, а також ініціатива творчих сил фірми.

Умовами ефективного застосування цього методу є участь не тільки (і не стільки) вищих керівників, а найбільшої кількості працюючих. Тоді навіть слабкий опір можна буде подолати за допомогою компромісів, угод і договорів, а це дасть змогу уникнути конфліктів.

Різкі зміни в зовнішньому середовищі іноді загрожують самому існуванню організації; в неї замало часу, щоб відреагувати на

це належним чином. Це означає, що настала криза. В умовах кризи опір переростає в підтримку, тому що «негативна» реакція окремих осіб і груп на зміни їх влади і впливу зводиться нанівець побоюваннями за існування організації в цілому (де не буде не тільки влади, посади, а й самої групи). Це означає, що криза може бути використана для радикальних організаційних змін, оскільки опір практично відсутній. Деякі психологи пропонують користуватися «штучною кризою», коли керівники вигадують «зовнішнього ворога». На їхню думку, «штучна криза», з одного боку, сприяє досягненню певних результатів, як і в умовах реальної кризи, з іншого — є «школою поведінки» для персоналу.

Такий «підметод» має серйозні недоліки (зважаючи на етичний аспект), а це в майбутньому може призвести до негативних наслідків.

«Управління опором» застосовується тоді, коли часу для здійснення змін більше, ніж у разі використання примушування, і менше, ніж для адаптації. У цьому методі залежно від часового періоду можуть переважати елементи примушування чи адаптації.

«Управління опором» передбачає використання поетапного планового підходу до введення змін; до того ж планування та впровадження відбувається одночасно. Опір мінімальний і контролюється за допомогою формування так званого «стартового майданчика».

«Стартовий майданчик» — це джерела і ланки влади, підтримки та відповідальності, що забезпечують організаційним змінам стартовий імпульс і безперервність. Сили, що входять до «стартового майданчика», беруть участь у розробці планів процесу змін, визначають відповідальних осіб, схеми взаємодій та етапи перетворень. Їхня діяльність передбачає: аналіз підготовленості системи до змін; повний опис змін; ознайомлення кожної зацікавленої особи з проектами ОР; залучення до роботи всіх ланок, де мають відбутися організаційні зміни; спростування чуток і побоювань через надання достовірної інформації; забезпечення впровадженням змінам необхідної форми; формування атмосфери підтримки на всіх рівнях управління.

В умовах «управління опором» дуже яскраво проявляються переваги переконання і залучення над примушуванням під час участі в організаційних змінах, оскільки тут можна використовувати весь

спектр мотивації як окремих осіб (з урахуванням індивідуальних особливостей), так і всього колективу.

Три перших методи — примушування, адаптація та криза — дають змогу досить ефективно реагувати на зміни в конкретних умовах, але кожен із них має доповнюватися елементами «керування опором».

Для характеристики сутності «управління опором» треба розглянути «аналіз поля сил», який дає змогу об'єктивно оцінити ситуацію, що склалася в організації протягом ОР. Кожна організація — це сукупність осіб і різних груп зі своїми цілями та інтересами. Найвпливовішими є такі групи: акціонери, профспілки, керівники, наймані робітники. Крім того, на діяльність організації впливають клієнти, місцеві органи влади, кредити та ін. Приймаючи будь-яке рішення про зміни, треба враховувати, що вони пов'язані зі збільшенням витрат, а іноді і з погіршенням результатів роботи виробництва. Це в свою чергу може задовольнити інтереси різних груп.

Керівники підприємства, приймаючи рішення, мусять враховувати такі характеристики груп: а) силу групи, зумовлену її чисельністю та ступенем влади; б) агресивність; в) механізм впливу; г) вірогідність і силу тиску.

Кожна група в змозі мати «свій» сценарій ОР, що враховує групові інтереси.

Треба аналізувати уявлення окремих посадових осіб, груп та їхніх лідерів про напрямок, зміст і доцільність загальних орієнтирів ОР. На основі такого аналізу можна досить чітко визначити опонентів і прихильників, з якими можна увійти в коаліцію.

Побудова на основі «аналізу поля сил» «балансу сил» — це досить тривалий переговорний процес, необхідний для подальшого ефективного ОР. За таких умов формується «стартовий майданчик» (про який вже йшлося), який можна визначити так: «стартовий майданчик» — це ряд передумов, що забезпечують рівновагу між силами дії та протидії, необхідними для проведення змін.



Рисунок 13.6- Матриця «зміни – опір» [39]

«Аналіз поля сил» і використання отриманої інформації в управлінській діяльності дає змогу деякою мірою запобігати конфліктам.

Тема 14 ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

14.1. Сутність стратегічної інформації

Стратегічні рішення безпосередньо визначають долю підприємства, впливають на його розвиток і життєздатність. Обґрунтованість рішень, що приймаються, залежить від інформації, на якій вони базуються, а ціна помилок постійно зростає.

Існуючі інформаційні системи надають керівникам підприємств інформацію, що зорієнтована в основному на внутрішнє середовище — технологію, організацію виробництва, фінансово-економічні ретроспективні показники тощо — і характеризує його. Інформація про зовнішнє середовище має фрагментарний, несистемний характер. Немає інформації про економічні тенденції, науково-технічні досягнення, ринки та конкуренцію на них, споживачів та їхні потреби тощо. До того ж бракує соціально-політичної інформації, збиранням і аналізом якої навіть науково-дослідні інститути мало займаються.

Інформацію можна інтерпретувати по-різному, що залежить від специфіки гіпотези щодо функціонування об'єкта аналізу, методів обробки, перевірки та напрямків використання інформації. Гіпотези, моделі, системи не можуть бути жорстко встановлені, особливо враховуючи уподобання та знання того чи іншого керівника підприємства. Можна стверджувати лише одне: інтерпретація емпіричних даних у складному середовищі — як зовнішньому, так і внутрішньому — потребує підтримки з боку теорії та різних за змістом і призначенням моделей. Висуваючи гіпотези, треба враховувати стратегічні інформаційні потреби підприємства.

Стратегічні інформаційні потреби підприємства охоплюють усе, що може вплинути на довгострокову діяльність підприємства, непередбачені випадковості, пов'язані зі змінами у середовищі (в тому числі з форс-мажорними обставинами), навіть інформацію про події, що перебувають за межами безпосередньої діяльності та впливу, але можуть змінити долю підприємства. Стратегічні інформаційні потреби залежать від тих стратегічних цілей, які підприємство ставить перед собою.

У процесі формування стратегії збирають і обробляють певні обсяги інформації, щоб мати змогу відповісти на запитання: які можливості надає та чому привертає певна сфера діяльності конкретне підприємство; як можна використати можливості зовнішнього середовища; які види конкурентних стратегій доцільно використовувати в конкретній галузі; в який спосіб визначається та за допомогою чого займає певне місце підприємство у цій галузі, що є його ключовими факторами успіху, тощо.

Оцінка зовнішнього середовища, галузі та конкуренції зумовлює необхідність на основі аналізу та обґрунтованого прогнозування прийняти рішення щодо якнайкращого пристосування до нього, участі (або ні) підприємства в процесах, які зумовлюють особливості функціонування галузі (постачання, збуті, системи фінансування, державного регулювання тощо). Тут значення мають не обсяг, а цільова спрямованість, об'єктивність і можливість своєчасного одержання необхідної інформації.

Стратегічна діяльність потребує надійного інформаційного забезпечення у вигляді баз стратегічних даних, допущень і прогнозів.

Створення такого забезпечення — це не лише нагромадження інформації та її обробка.

База стратегічних даних (БСД) — це стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, що належать до зовнішнього середовища підприємства; вона (БСД) використовується для оцінки поточного становища, застосовується для визначення прояву процесів у майбутньому та для прийняття стратегічних рішень.

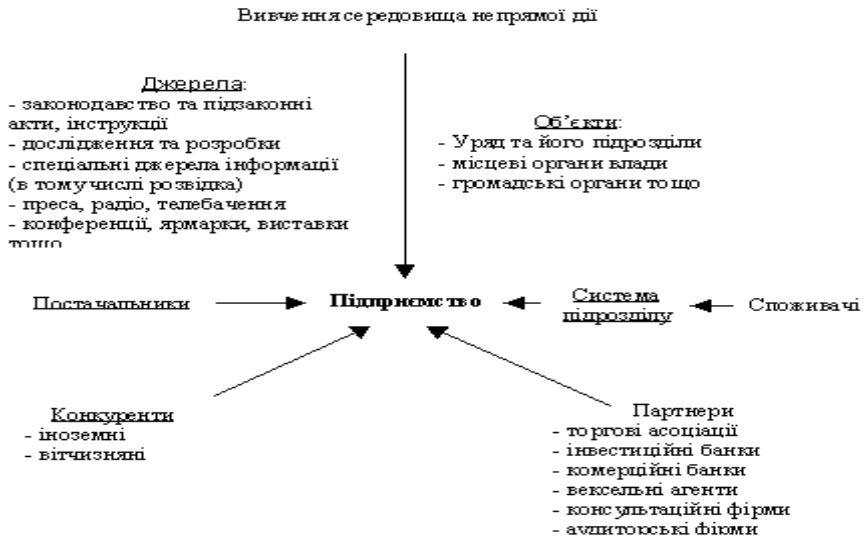
У БСД міститься інформація про вплив окремих складових і чинників процесу стратегічного аналізу та управління на формування стратегічних альтернатив, а також інформація, що дозволяє обирати ті або інші рішення з визначених альтернативних варіантів, тобто БСД може трактуватись як підсистема підтримки управлінських рішень.

БСД формується за допомогою цільових підборок інформації, що надходить з багатьох джерел (рис. 14.1) і являє собою по суті процес перетворення сукупності даних у стратегічну інформацію на основі їхньої аналітичної обробки з орієнтацією на конкретне використання в процесі встановлення та на реалізацію стратегічних планів, проектів і програм.

БСД підприємства може мати досить складну структуру, тобто складатися з таких підсистем: БСД про сильні та слабкі сторони підприємства; БСД про загрози та можливості (з оцінкою рівня ризику), що існують у зовнішньому середовищі; БСД про рівень конкуренції та критерії конкурентоспроможності в галузі; БСД про стан економіки взагалі; БСД про ситуацію на суміжних ринках тощо.

Допущення та прогнози дають змогу сконцентрувати увагу на найсуттєвіших факторах, які впливають на ситуацію та розвиток її в найімовірнішому напрямку. Допущення дозволяють дещо «стиснути» інформацію, ввести якісні оцінки у міркування про майбутній розвиток подій. Прогнози більш орієнтовані на кількісні показники і надають майбутньому більш чітко виражені риси.

БСД, добре сформовані та постійно поновлювані, є основою для стратегічного планування та управління.



Вивчення середовища прямої дії

Сфери вивчення інформації	База даних планування	Планова процедура
Внутрішньо-одержавна економічна інформація →	Тенденції і прогнози національного та світового розвитку →	Виявлення тенденцій в економіці, прогнозування зовнішнього середовища
Міжнародна економічна інформація →	Тенденції розвитку галузі та характеристика ринків: аналіз ринків з окремих видів продукції; →	Аналіз галузевих особливостей ↓
Галузева інформація →	техніка та технологія, нові види товарів і послуг, найперспективніші ринки, товари та послуги; ціни, просування товарів; доступність ресурсів тощо	Прогноз розвитку та оцінка змін у типах продукції, техніки, технології, аналіз ринків збуту ↓
Науково-технічна інформація →	Умови конкуренції: фінансові умови; частка у виробництві й частка на ринку; виробничі потужності та рівень їхнього завантаження; співвідношення цін, просування товарів; науково-технічні переваги; основні принципи, форми та методи управління тощо	Оцінка умов конкуренції: характеристика можливостей основних конкурентів з кожної групи продукції порівняння сильних і слабких сторін фірми на її конкурентів
Інформація про ресурси по ЗСР →		
Внутрішньо-фірмова інформація →		
Рішення	Сформулювати стратегію конкурентної боротьби для продукції, що випускається	Оцінити можливості та засоби проникнення в нові галузі

Рисунок 14.1 - Джерела та об'єкти аналізу для отримання інформації

14.2. Інформаційна система стратегічного управління

Досвід підприємств, що вміють добре організовувати інформаційне обслуговування робітників апарату управління, показує, що багато проблем можна вирішити, якщо БСД формувати одночасно з розробкою та використанням інформаційно-управлінських систем (ІУС) різного типу. ІУС дає змогу: нагромаджувати інформацію про минуле й сучасне; складати прогнози розвитку подій; мати уявлення про реальні справи на підприємстві в конкретний відрізок часу; відслідковувати події в зовнішньому середовищі.

ІУС у стратегічному управлінні може мати дворівневу ієрархічну структуру.

I рівень — підсистема стратегічної та прогнозної інформації, яка використовує текстову та кількісну інформацію, що надходить з усіх доступних підприємству джерел, у тому числі від консультантів, експертів і фірм, що професійно займаються збиранням, обробкою та продажем спеціалізованої інформації.

II рівень — підсистема тактичної та оперативної інформації, що використовує дані аналізу господарської діяльності підприємства, а також інформацію, отриману під час контактів співробітників з колегами на конференціях, ярмарках, виставках.

У процесі гармонізації діяльності цих двох рівнів виникають досить великі проблеми, пов'язані з можливостями отримання «непрофільної», зайвої й навіть шкідливої інформації різними користувачами. На вітчизняних підприємствах домінує II рівень, що проявляється в нерозвиненості стратегічного управління взагалі. Вузько професійні інтереси окремих груп працівників заважають формуванню цілісних БСД. Якщо I рівень переважатиме II, інформація може бути неприйнятною для повсякденного керівництва та розв'язання поточних проблем.

З метою координації діяльності підсистем обох рівнів розрізняють централізований та децентралізований підхід. Централізована система передбачає відповідність вищих рівнів ОСУ I рівню ІУС, дані з II рівня передаються у централізовані органи для прийняття рішень. Переваги централізованих ІУС: координація зусиль та економія на масштабах; можливість аналізувати та порівнювати

стратегічну та поточну інформацію. Недоліки такого підходу зумовлені тим, що багатoproфільність інформаційних потреб поліпродуктових фірм і пов'язані з цим витрати можуть переважати ефект масштабу. Централізована ІУС створює також умови, за яких інформація перетворюється на важіль адміністративного впливу, а децентралізовані управлінсько-виробничі ланки для збільшення своєї власної свободи починають приховувати невігідну для них інформацію.

Децентралізована система зорієнтована на збирання, обробку і використання стратегічної інформації децентралізованими підрозділами (наприклад, СГЦ або дивізіоном), тобто на створення власної системи, де представлено обидва рівні. Переваги такої системи: відповідність стратегічних інформаційних потреб інформації, яка використовується в ній; інформаційні потоки та керування ними спрощено. Недоліки децентралізованої системи: збільшення витрат на підтримку функціонування такої системи за рахунок дублювання робіт; необхідність виконання роботи у повному обсязі (збирання, обробка, розповсюдження, зберігання) та утримання персоналу необхідної кваліфікації та технічних засобів.

Можна зробити загальний висновок про те, що не існує ідеальних ІУС і кожне підприємство має самостійно приймати рішення відносно її форми.

В умовах використання стратегічного управління зростають вимоги до організації обліку, який має бути: цілеспрямованим, систематичним, цілісним, всебічним, оперативним та оптимальним. У стратегічному управлінні та контролі використовуються дані оперативно-технічного, бухгалтерського та статистичного обліку.

Головне призначення ІУС — надати потрібну інформацію працівникам у необхідний термін. Запровадження комп'ютерів і комп'ютерних технологій полегшує створення ІУС, але завданням керівників підприємства, навіть в умовах діючої ІУС, є постійне вдосконалення планово-контрольних підсистем у напрямку адекватного відображення процесів управління і приведення її в стан, який відповідав би інформаційним потребам користувачів. Це підвищує значення навчання керівників і фахівців апарату управління не тільки методам користування ЕОМ, а й постановці задач для розробки оригінального програмного забезпечення, що відбивало б специфіку діяльності кожного підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Алімов А. Н., Гончарова Н. П., Дражан М. Г., Черванёв Д. Н.* Управление инновационным циклом. — К.: Наук. думка, 1993.
2. *Ансофф И.* Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989.
3. Большая Советская энциклопедия. Т. 29. — М.: Сов. энциклопедия, 1975.
4. *Винокуров В. А.* Организация стратегического управления на предприятии. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
5. *Виханский О. С.* Стратегическое управление. — М. Изд-во Моск. ун-та, 1995.
6. *Гончаров В. В.* В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. — М. МП «Сувенир», 1993.
7. *Голубков Е. П.* Использование системного анализа в принятии плановых решений. — М.: Экономика, 1982.
8. *Добров Г. М.* Прогнозирование науки и техники. — М.: Наука, 1977.
9. *Евланов Л. Г.* Основы теории принятия решений / Под ред. Е. М. Сергеева и др. Серия Экономика и управление (АНХ при СМ СССР). — М.: Экономика, 1984.
10. *Здравомыслов А. Г.* Потребности. Интересы. Ценности. — М.: Политиздат, 1986.
11. Инновационный менеджмент. Справочное пособие. Изд. 2-е, перераб. и доп. / Под ред. *Завлина П. Н., Казанцева А. К., Миндели Л. Э. М.* — Центр исследований и статистики науки, 1998 — 586 с.
12. *Казмиренко В. П.* Социальная психология организаций. — К.: 1993.
13. *Карлоф Б.* Деловая стратегия. — М.: Экономика, 1991.
14. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. — М.: Прогресс, 1990. С. 152 — 176.
15. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992.
16. *Моисеева Н. К., Анискин Ю. П.* Конкурентоспособность, маркетинг, обновление. Т. 1. — М.: Внешторгиздат, 1993.
17. *Моррисей Дж.* Целевое управление организацией. — М.: Сов. радио, 1979. — С. 74.
18. *Ру Д., Сульс Д.* Управління / Пер. з фр. — К.: Основи, 1995.
19. *Соболь С.* Предпринимательство (начало бизнеса). — К., 1994.