ПРИКЛАДНИЙ БІЗНЕС-АНАЛІЗ ТА МОДЕЛЮВАННЯ

Л. В. Титенко, С. В. Богдан,
Т. М. Паянок, Н. В. Параниця,
А. М. Савченко

ПРИКЛАДНИЙ БІЗНЕС-АНАЛІЗ ТА МОДЕЛЮВАННЯ



ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Л. В. Титенко, С. В. Богдан,
Т. М. Паянок, Н. В. Параниця, А. М. Савченко

ПРИКЛАДНИЙ БІЗНЕС-АНАЛІЗ ТА МОДЕЛЮВАННЯ

Підручник

Ірпінь
2023

УДК 005.511(075.8)
ББК 65.053.012я73
П 75

Рекомендовано до друку Вченою радою
Державного податкового університету
(протокол № 6 від 24 листопада 2022 року)

Рецензенти:

М. І. Бондар, д-р екон. наук, професор, декан факультету обліку та податкового менеджменту Державного вищого навчального закладу «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана»;

А. В. Лісовий, д-р екон. наук, професор, в.о. завідувача кафедри аудиту, державного фінансового контролю та аналізу Державного податкового університету.

Автори:

Л. В. Титенко, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри облікових технологій та бізнес-аналітики Державного податкового університету; **С. В. Богдан**, Департамент аналізу економічної ефективності виробничих процесів та їх оптимізації холдингу «Укрпромінвест-Агро»; **Т. М. Паянок**, кан. екон. наук, доцент, в.о. завідувача кафедри облікових технологій та бізнес-аналітики Державного податкового університету; **Н. В. Параниця**, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри облікових технологій та бізнес-аналітики Державного податкового університету; **А. М. Савченко**, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри аудиту, державного фінансового контролю та аналізу Державного податкового університету.

Прикладний бізнес-аналіз та моделювання : підручник / Л. В. Титенко, С. В. Богдан, Т. М. Паянок та ін. – Ірпінь : Державний податковий університет, 2023. – 474 с.
ISBN 978-966-337-678-3

П 75

Підручник спрямований на формування професійних практичних компетенцій щодо використання інструментарію бізнес-аналізу з метою моделювання управлінських рішень. Видання містить систематизоване викладення теоретичного матеріалу за сферами застосування бізнес-аналізу, методики моделювання управлінських рішень, тестові завдання для перевірки знань, практичні та ситуаційні завдання (бізнес-ситуації), розрахунково-аналітичні та інші матеріали.

Призначений для викладачів, здобувачів вищої освіти, фахівців-аналітиків, а також для усіх, хто цікавиться питаннями бізнес-аналізу та моделювання діяльності бізнес-структур та організацій.

УДК 005.511(075.8)
ББК 65.053.012я73

© Титенко Л. В., Богдан С. В.,
Паянок Т. М. та ін., 2023
ISBN 978-966-337-678-3
© Державний податковий університет, 2023

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА 6

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ ТА СТАНДАРТИ БІЗНЕС-АНАЛІЗУ 8
1.1. Бізнес як суспільно-економічне явище,
його параметри та середовище 8
1.2. Причини виникнення, методологічна основа та
етапи становлення бізнес-аналізу.....13
1.3. Методологічна основа та підґрунтя бізнес-аналізу 19
1.4. Концептуальне та інформаційне
забезпечення бізнес-аналізу.....26
1.5. Міжнародні професійні стандарти бізнес-аналізу 32
Практикум до теми 1 36

ТЕМА 2. БІЗНЕС-АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ.....41
2.1. Зовнішнє середовище організації та
його вплив на її діяльність 42
2.2. Конкуренція та конкурентні сили
зовнішнього середовища.....54
2.3. Ресурсна спроможність організації
у зовнішньому середовищі.....64
2.4. Стейкхолдери та інтегрована звітність організації.....76
2.5. Етична та корпоративна соціальна
відповідальність організації.....85
Практикум до теми 2 92

ТЕМА 3. БІЗНЕС-АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ 104
3.1. Сутність, цілі, завдання та рівні стратегії організації 105
3.2. Стратегічне забезпечення
конкурентних переваг організації 134
3.3. Структура, процеси та взаємозв’язки
у стратегічному управлінні організацією 141
3.4. Управління стратегічними змінами в організації 157
3.5. Стратегічне забезпечення сталого розвитку організації 162
Практикум до теми 3 172

ТЕМА 4. БІЗНЕС-АНАЛІЗ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ..... 189
4.1. Цифровий (електронний) бізнес, принципи його організації та управління..... 190
4.2. Логістика електронного бізнесу, параметри та методи управління 198
4.3. Цифрові закупівлі, їх методи, ризики та моделі 204
4.4. Цифровий маркетинг, його методи та інструментарій..... 207
4.5. Концепції цифровізації бізнес-процесів та бізнес-моделі організації..... 212
Практикум до теми 4 221

ТЕМА 5. БІЗНЕС-АНАЛІЗ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ..... 236
5.1. Проєкт як об’єкт управління, його природа та сутність..... 237
5.2. Управління життєвим циклом проєктів організації..... 243
5.3. Методика, особливості та інструменти розробки бізнес-плану проєкту..... 253
5.4. Планування, моніторинг та контроль проєктів бізнес-організації 259
5.5. Оцінка економічної ефективності проєктів організації..... 272
Практикум до теми 5 289

ТЕМА 6. БІЗНЕС-АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ..... 300
6.1. Фінансова діяльність у системі стратегічного управління організацією..... 301
6.2. Джерела та методи фінансового забезпечення діяльності організації..... 306
6.3. Фінансові рішення в управлінні організацією 313
6.4. Фінансовий контролінг діяльності організації..... 315
6.5. Оцінка фінансового стану та фінансової стійкості організації..... 334
Практикум до теми 6 344

ТЕМА 7. БІЗНЕС-АНАЛІЗ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СФЕР ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ 352
7.1. Логістична інфраструктура бізнес-організації та аналітичні методи її оптимізації.....353
7.2. Економічна безпека бізнес-організації та її аналітична діагностика.....406
7.3. Методи і моделі управління ризиками в діяльності бізнес-організації.....416
Практикум до теми 7 431

ТЕМА 8. БІЗНЕС-АНАЛІЗ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....442
8.1. Теорії управління людським капіталом організації.....442
8.2. Проєктування та розподіл робіт в управлінні людським капіталом організації.....449
8.3. Розвиток людського капіталу організації.....457
Практикум до теми 8 463

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 469

ПЕРЕДМОВА

Не тільки успіх, але і саме виживання комерційних організацій в умовах ринкової економіки багато в чому залежать від мотивації і якості аналітичного обґрунтування оперативних, тактичних і стратегічних управлінських рішень. При цьому посилення нестійкості зовнішнього середовища, загострення ринкової конкуренції та необхідність переходу вітчизняної економіки на інноваційний шлях розвитку роблять недостатніми традиційні підходи і висувають нові вимоги до обліково-аналітичного забезпечення управління. Аналіз покликаний створити умови не для запізнілих реакцій, а для чіткого визначення напрямів і масштабів попереджувальних впливів на бізнес. Дієвим інструментом для виконання цього завдання може бути бізнес-аналіз як порівняно новий напрям економічної роботи.

Отже, на своєму нинішньому етапі розвитку вітчизняний економічний аналіз, сприйнявши ідеологію бізнес-аналізу, здатний стати дієвим засобом ініціації нововведень, визначення шляхів інноваційного зростання і сталого розвитку комерційних організацій. Особливе значення цього нині надає неможливість для економічних суб'єктів досягати успіхів без урахування вимог ключових зацікавлених сторін в умовах несприятливої ринкової кон'юнктури і нестійкого зовнішнього середовища.

У підручнику «Прикладний бізнес-аналіз та моделювання» викладено теоретико-методичні та практичні аспекти бізнес-аналізу за сферами прийняття та моделювання управлінських рішень різних рівнів у бізнес-організації. Він призначений для використання в освітньому процесі підготовки здобувачів вищої освіти за напрямами економіко-аналітичної підготовки, зокрема галузі знань «Управління та адміністрування».

Метою підручника «Прикладний бізнес-аналіз та моделювання» є формування професійних практичних компетенцій щодо використання концептуальних засад бізнес-аналізу, застосування технологій моделювання з метою прийняття ефективних управлінських рішень.

Основні завдання підручника:

– вивчити сутність та проаналізувати змістовне наповнення стандартів бізнес-аналізу;

– засвоїти та використовувати інструменти бізнес-аналізу і моделювання управлінських рішень у підвищенні ефективності діяльності бізнес-організації за сферами та напрямами:

– середовища бізнес-організації;

– стратегії бізнес-організації;

– цифровізації бізнес-організації;

– проєктної діяльності бізнес-організації;

– фінансової діяльності бізнес-організації;

– логістичної, безпекової та ризикоорієнтованої діяльності бізнес-організації;

– управління людськими ресурсами;

– формувати аналітичні звіти, довідки та пропозиції, спрямовані на підвищення ефективності діяльності бізнес-організації.

Підручником «Прикладний бізнес-аналіз та моделювання» передбачено засвоєння та використання загальних принципів і закономірностей інтегрованого управління об'єктами бізнес-аналітики на підприємстві за допомогою вирішення конкретних ситуаційних вправ, задач, кейсів, тестових завдань тощо. Інформаційним забезпеченням складання цього підручника є актуальні та сучасні надбання теорії та практики бізнес-аналізу і моделювання управлінських рішень, реальні бізнесові ситуації як складові іспитів у межах здобуття кваліфікацій за міжнародними стандартами.

Від авторів



ТЕМА 1
СУТНІСТЬ ТА СТАНДАРТИ БІЗНЕС-АНАЛІЗУ

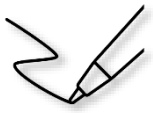
1.1. Бізнес як суспільно-економічне явище, його параметри та середовище.

1.2. Причини виникнення, методологічна основа та етапи становлення бізнес-аналізу.

1.3. Методологічна основа та підґрунтя бізнес-аналізу.

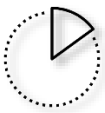
1.4. Концептуальне та інформаційне забезпечення бізнес-аналізу.

1.5. Міжнародні професійні стандарти бізнес-аналізу.



Ключові поняття та терміни

Бізнес, трансакції, трансакції управління, трансакції угод, трансакції раціонування, аналіз, стейкхолдер, бізнес-аналіз, аналітика, бізнес-аналіз підприємства, аналіз підприємства або компанії, планування і управління вимогами, збір вимог, аналіз вимог, комунікація вимог, оцінка і перевірка правильності рішення, зміни, потреби, рішення, стейкхолдери, цінності, контекст, стратег, архітектор, системний аналітик, ACCA.



1.1. Бізнес як суспільно-економічне явище, його параметри та середовище

Як бізнес може бути об’єктом аналізу? Бізнес (у перекладі з англ. business) – це справа, заняття, професія, підприємство. Тому зупинимося на тому, що **бізнес** – це економічна, комерційна діяльність, здійснювана за своєю ініціативою підприємцем з метою отримання доходів. Розглядаючи бізнес як підприємство, будемо вважати, що це – організація, яка проваджує таку діяльність.

Однак тут варто зауважити, що в подальшому переконаємося у застосовності принципів бізнес-аналізу в некомерційній і в бюджетній сферах, в суспільно-політичних, соціальних і навіть у міжособистісних стосунках. Тобто, розглядаючи бізнес-аналіз як новий напрям економічного аналізу, одночасно отримуємо універсальний інструмент для виявлення і вирішення проблем у різних сферах людської діяльності.

Відомий американський економіст і лауреат Нобелівської премії Рональд Коуз запропонував розглядати фірму як сукупність трансакцій, пов'язаних з її економічною діяльністю, з бізнесом. Причому саме існування підприємства як фірми він пояснює лише тим, що вона дозволяє економити на трансакційних витратах порівняно з іншими способами організації цього бізнесу. А оскільки всі ці трансакції пов'язані з укладенням та виконанням різноманітних контрактів, то і саму фірму він трактував як «*пучок контрактів*». Тут варто пояснити, що в інституційній економіці під **трансакціями** розуміють процеси відчуження прав власності, а також існуючих у суспільстві свобод з подальшим їх привласненням. При цьому можна виділити три основні види трансакцій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні види трансакцій та їх характеристика (за Дж. Коммонсом)

№ з/п	Вид трансакцій	Характеристика
1.	Трансакції управління	Ключовим моментом у таких трансакціях є відносини підпорядкування, які передбачають такі взаємодії людей і інших сторін між собою, при яких право приймати управлінські рішення може належати тільки одній стороні
2.	Трансакції угод	Такі трансакції є підставою для здійснення фактичного відчуження і присвоєння прав власності; очевидно, що угоди вимагають обопільної згоди сторін при дотриманні економічних інтересів кожної з них
3.	Трансакції раціонування	Характеризуються так само, як і трансакції управління – асиметричністю прав сторін, що беруть у них участь; роль менеджера виконує громадський орган, який здійснює функції правового регулювання. Такі трансакції не містять елементів прямих управлінських дій, вони лише створюють умови і правила для передачі прав власності економічним агентам

У слова «трансакція» є й інші трактування. У банківській практиці так прийнято називати операції переказу грошових коштів з одного рахунку на інший або видачу готівки через касу чи банкомати. В інформаційних технологіях – це групи логічно об'єднаних послідовних операцій зі збору, передачі, накопичення та обробки даних. Свій окремий зміст має цей термін у фізиці, психології та в інших науках.

У контексті бізнес-аналізу **трансакції** розуміються як договори (як з дотриманням симетричності прав їх сторін, так і без цього), що приводять до передачі прав власності або деяких свобод між сторонами. Зрозуміло, формування, укладання та виконання таких договорів вимагає певних витрат. Трансакційні витрати вважаються витратами грошових коштів, праці, часу, інтелектуальних та інших ресурсів на збір і аналіз необхідної інформації, ведення переговорів і досягнення подібних домовленостей, їх оформлення та юридичний захист, організацію, планування, облік і контроль їх реального виконання.

У сучасній економіці склалася ситуація, коли замість конкуренції товарів або послуг на перші щаблі все більше виходить конкуренція бізнес-моделей і складових їх бізнес-процесів, динамічних здібностей компаній до змін, до виявлення проблем свого розвитку і пошуку шляхів їх вирішення. Це об'єктивно вимагає розширення кола завдань аналітичного забезпечення управління бізнесом. Для кращого розуміння сутності бізнес-аналізу важливо визначити саме поняття бізнесу як суспільно-економічного явища і об'єкта аналізу. Тому часто бізнес розглядається як будь-яка справа, що приносить дохід, або як синонім поняття «підприємницька діяльність». Так, у ст. 42 Господарського кодексу України під підприємницькою діяльністю (підприємництвом) розуміється самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність із метою досягнення економічних та соціальних результатів та одержання прибутку.

Відомий британський економіст Алан Хоскінг запропонував своє визначення: бізнес – це діяльність, яка здійснюється приватними особами, підприємствами або організаціями з вилучення природних благ, виробництва або придбання та продажу товарів

або надання послуг в обмін на інші товари, послуги або гроші до взаємної вигоди зацікавлених осіб або організацій. Але про яких учасників, осіб чи зацікавлених осіб йдеться? В аналізі діяльності економічних суб'єктів традиційно виділяють групи факторів, що впливають на виробничу діяльність і пов'язані з використанням фінансових ресурсів, праці, матеріальних ресурсів (предметів праці) і основних засобів (засобів праці). Останнім часом як фактори стали розглядати природні ресурси та інтелектуальний капітал. Однак що ж приводить у рух усі ці фактори? Це зусилля певних людей, яких узагальнено називають особами або учасниками, але які наділені цілком конкретними здібностями до підприємництва, потребами, правами і повноваженнями, які несуть відому відповідальність і йдуть на усвідомлюваний ними ризик.

Бізнес-аналіз повинен здійснюватися з метою обґрунтування управлінських рішень, але при цьому замовчується про те, чиї вимоги повинні задовольняти ці рішення. Тільки власників? Для пояснення ситуації потрібно звернутися до характеристики бізнесу як суспільно-економічного явища. Як відомо, можуть бути виділені три основні теоретичні концепції, що є основою тлумачення суті бізнесу і його ролі в людському суспільстві (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Теоретичні концепції виникнення бізнесу та його сутності

№ з/п	Концепція	Характеристика виникнення та сутності бізнесу
1	**2**	**3**
1.	Позитивна концепція	Характерна для поширених на заході (а тепер і в нашій країні) теорій суспільного добробуту. **Бізнес** трактується як здійснювана на основі особистої ініціативи суспільно корисна діяльність людей з метою виробництва різних благ (товарів, послуг) для інших людей. Такий підхід ідеалізує бізнес і абсолютизує його позитивні риси, пов'язані зі створенням на основі особистої зацікавленості і підприємливості підприємця продукції, потрібної людям. Він передбачає, що під впливом регулюючої ролі держави і почуття соціальної відповідальності діяльність бізнесменів спрямована на загальне благо, підпорядкована загальним інтересам і здійснюється в інтересах усього суспільства

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
2.	Критична концепція	**Бізнес** – це ініціативна діяльність людей, спрямована виключно на особисте збагачення. Заради отримання доходів бізнесмен нав'язує власні корисливі інтереси іншим людям і готовий на нехтування будь-яких моральних норм. Такий підхід, заснований на принципах марксизму, довгий час панував у нашій країні за часів радянського тоталітарного режиму, коли приватне підприємництво розцінювалося як антигромадське явище. Поняття «бізнес» асоціювалося лише з капіталістичним суспільством, в якому панують експлуатація людини людиною, гонитва за «готівкою» і немає такого злочину, на який не ризикнув би капіталіст у гонитві за високим прибутком. Бізнес розглядався як гранично суперечливе явище, що породжує кризи в економіці і різноманітні конфлікти в суспільстві
3.	Прагматична концепція	Грунтується на тому, що бізнес розглядається як явище, що неминуче виникає у процесі природного розвитку суспільства. Бізнес необхідний як самим підприємцям, які прагнуть до особистого збагачення, так і державі, яка отримує податки, іншим членам суспільства, які завдяки бізнесу отримують робочі місця, можливості задовольняти свої потреби в товарах і послугах. Прагматичний підхід не заперечує протиріччя і відмінності інтересів бізнесу, суспільства і окремих його членів, але орієнтований на те, що сучасна цивілізація повинна забезпечити умови для розумного балансування можливостей задоволення цих інтересів. При цьому самі протиріччя, породжувані конкуренцією бізнесменів, розглядаються як стимули для розвитку економіки, розробки і впровадження різних нововведень

Якщо позитивна концепція абсолютизувала позитивні риси бізнесу й ігнорувала його негативні наслідки, то критична концепція ігнорує переваги бізнесу й абсолютизує породжувані ним протиріччя. Неважко помітити, що при всій своїй несхожості обидві ці концепції гранично спрощують реалії життя і ідеалістично конструюють якісь віртуальні, уявні форми організації економіки.

Щодо прагматичної концепції, то сам термін «прагматизм» означає орієнтацію діяльності людей на досягнення практично значущих для них вигод в умовах дії незалежних від їх волі обставин. Саме прагматична концепція бізнесу за своєю сутністю може трактуватися як *передумова до виникнення теорії стейкхолдерів як методологічної основи бізнес-аналізу*, орієнтованого на оцінку того, як в умовах ринкових відносин господарюючі суб'єкти можуть забезпечувати свій розвиток і довгострокову стійкість, задовольняючи вимоги різних зацікавлених сторін, здатних здійснювати вплив на їх діяльність.



1.2. Причини виникнення, методологічна основа та етапи становлення бізнес-аналізу

Аналіз – це метод пізнання реальної дійсності. Він тісно пов'язаний з мисленням, без аналізу людина не змогла б пізнавати навколишній світ у всьому його різноманітті.

Як відомо, саме слово «аналіз» походить від латинського, що буквально означає «розчленовування, розкладання досліджуваного об'єкта на частини, елементи, що дозволяють досліджувати його різні сторони і дати характеристику його сутності». Тому аналіз – це такий спосіб дослідження об'єктів, процесів і явищ, який дає можливість виділяти частини, характерні риси, зв'язки і залежності з цілого і піддавати їх самостійному вивченню. Цей спосіб дозволяє розкрити як специфічні характеристики і відносини, так і ті, які є загальними для усіх частин, і тим самим усвідомити сутність, особливості виникнення і розвитку всього об'єкта в цілому. Особливе значення аналіз має для економіки. Практичні потреби управління цією найважливішою сферою життя суспільства привели до виникнення економічного аналізу і як виду практичної управлінської діяльності, і як самостійного напряму в економічній науці, і як навчальної дисципліни. Вітчизняний аналіз господарської діяльності зробив свій гідний внесок у розвиток економіки нашої країни. Але специфіка ринкових відносин диктує необхідність

вироблення нових підходів до аналітичного забезпечення управління. Одним з найбільш значущих нововведень у цій сфері є бізнес-аналіз. А оскільки завданням нашого курсу є вивчення питань методології бізнес-аналізу, то, звичайно, насамперед в ньому йдеться про бізнес-аналіз як про науку. Адже саме слово «методологія» традиційно застосовується до науки. У загальнотеоретичному сенсі слова методологія – це вчення про методи і процедури наукової діяльності, а також розділ загальної теорії пізнання. Але методологію можна розглядати і в прикладному сенсі. У цьому випадку методологія – це система принципів і підходів до дослідження, характерна для конкретної наукової дисципліни.

Кожна наука має свій предмет дослідження. І до кожної науки методологія дослідження цього предмета має свою структуру. Ця структура, як правило, включає:

– специфічні характеристики самого дослідження (цілі, завдання, принципи, особливості, умови, норми тощо);

– логічну структуру (суб'єкт, об'єкт, предмет, метод, прикладні способи і алгоритми-методики, форми, засоби, результати тощо);

– тимчасову структуру (фази, стадії, етапи).

Приблизно так буде розглянута і методологія бізнес-аналізу. Але не варто забувати, що методологія бізнес-аналізу, як нового наукового напряму, нині перебуває на стадії свого формування і містить ще багато проблем і недостатньо опрацьованих питань.

Вітчизняний аналіз господарської діяльності традиційно трактується як важливий спосіб пізнання процесів функціонування окремих підприємств або їх об'єднань. Він призначений для вивчення явищ на мікро- або мезорівні, що відбуваються у діяльності окремих господарюючих суб'єктів або їх консолідованих груп. Цей традиційний для нашої країни економічний аналіз в основному був сформований у рамках тотальної планової системи і єдиної державної власності на засоби виробництва. Тому він був переважно орієнтований на забезпечення потреб управління підприємствами лише як виробничо-господарськими технологічними комплексами, що діють у плановій економіці, та добре виконував свої обов'язки.

Цілком природно, що перехід вітчизняної економіки на ринкові рейки вимагав адекватної перебудови і економічного аналізу. Багаторазово розширилося коло осіб, зацікавлених в аналітичній інформації, і значно змінилися завдання аналізу. Значно більше уваги стало приділятися питанням попереднього обґрунтування самостійно прийнятих управлінських рішень, аналізу фінансового стану підприємств і фінансової результативності їх діяльності, аналізу процесів формування вартості компаній. І якщо говорити про внутрішній управлінський аналіз, то його цільова спрямованість усе більш зміщується від завдань аналітичного забезпечення управління поточною операційною діяльністю підприємств до аналітичного обґрунтування завдань зміни цієї діяльності відповідно до мінливої ринкової ситуації.

Цілком логічно, що перехід на інноваційний шлях розвитку – це загальновизнаний, магістральний напрям модернізації вітчизняної економіки. При цьому треба враховувати, що в сформованих соціально-економічних умовах ефективне управління сучасним бізнесом неможливе без систематичної розробки і реалізації рішень, спрямованих на його зміни, зумовлені не тільки запитами ринку і умовами конкурентної боротьби, а й вимогами суспільства.

Традиційний для нашої країни аналіз господарської діяльності підприємств був переважно орієнтований на обґрунтування рішень з підтримки сталого функціонування цих підприємств як виробничих систем, створених для виконання планових завдань. У сферу його завдань не входило аналітичне забезпечення управління через зміну самих підприємств, їх спеціалізації, структури, господарських процесів, взаємовідносин з партнерами, методів роботи тощо. У коло завдань аналізу господарської діяльності не входило аналітичне обґрунтування нових напрямів ділової активності або створення нових підприємств. Такі завдання вирішувалися виключно централізовано, в директивному порядку. Власне, за це він і нині піддається справедливій критиці деяких фахівців, які, втім, і самі часто не можуть сформулювати аргументи на користь того, чому вони не поважають економічний аналіз. Аргументація заснована на тому, що ця спадщина радянської епохи тоталітаризму і централізованого планування не витримує ніякої критики, так як налаштувати аналітичний апарат на рішення нових завдань – це цілком вирішуване завдання.

Тому сьогодні надзвичайно важливо доповнити традиційні підходи новими, ринковими. Для цього необхідно гнучко перенастроювати випробуваний і потужний апарат вітчизняного економічного аналізу на вивчення не просто господарської діяльності і складових її процесів, а на дослідження бізнесу як підприємницької діяльності та найважливішого атрибута ринкової економіки. Тоді з впевненістю можна буде говорити про формування нового напряму аналітичної роботи – економічного бізнес-аналізу.

Перехід на ринкові відносини показав, що в умовах конкурентної боротьби саме зміни самого бізнесу формують його успіх і систематична інноваційна діяльність повинна лежати в основі сучасного підприємництва. Але як виникає потреба в інноваціях? Якими мотивами повинні керуватися компанії, приймаючи рішення про нововведення? В яких напрямах потрібно розвивати інноваційну активність? Як з безлічі можливих варіантів нових рішень вибрати ті, які дійсно необхідні для успіху бізнесу в конкретній ситуації? Для відповідей на подібні питання необхідні адекватні аналітичні обґрунтування.

Традиційно вважається, що для підприємців основними мотивами впровадження інновацій є підвищення конкурентоспроможності своїх нових продуктів, зміцнення своїх ринкових позицій і зростання прибутковості бізнесу. Недарма саме інноваційний розвиток прийнято розглядати як фактор підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Це, безумовно, справедливо, але не вичерпує всіх аспектів цієї проблеми. Якщо керуватися виключно зазначеними вище мотивами (та ще у вузьких рамках внутрішнього ринку), то цілком можна виправдати ситуацію у нашій країні з неприпустимо низьким рівнем інноваційної активності. Адже володіючи доступними і порівняно дешевими матеріальними та трудовими ресурсами цілком можна залишатися на плаву і в конкурентній економіці, використовуючи дорогі і ризиковані нововведення.

Однак для усіх очевидно, що сучасні геополітичні та економічні реалії стрімко руйнують подібні ілюзії. Падіння цін на експортовані енергоносії, міжнародні санкції і необхідність імпортозаміщення, екологічні та соціальні проблеми вимагають різкої активізації інноваційної діяльності українських підприємств.

При цьому їм самим необхідно своєчасно визначати, що треба міняти в бізнесі і які здійснювати нововведення. Але що ж може допомогти вітчизняним підприємцям знайти надійні орієнтири в ініціації інновацій, обґрунтуванні і виборі шляхів інноваційного розвитку? Що може спонукати їх до інновацій?

Як відомо, знаменитий американський економіст і теоретик менеджменту Пітер Друкер виділяв сім джерел інноваційних ідей:

1) несподіваний успіх чи невдачу, несподівану зовнішню подію;

2) невідповідність між реальністю і нашими уявленнями;

3) нововведення, засновані на виявленні існуючих недоліків і «слабких місць» діючих бізнес-процесів;

4) зміни в структурі ринку або галузі;

5) демографічні зміни;

6) зміни в сприйняттях, настроях і ціннісних установках;

7) нові знання, які допускають їх комерціалізацію.

Систематичне відстеження усіх подібних змін, пошук джерел інноваційних ідей покликані стати основою вироблення інноваційних рішень. Однак подібні зміни по-різному впливають на різні підприємства і в різні моменти вимагають різних заходів реагування на них. Тому мотивація інноваційної діяльності повинна являти собою постійно здійснюваний усвідомлений процес.

Але, який механізм такого процесу? Звісно, важливим елементом такого мотиваційного механізму, який спонукає підприємства до інноваційної активності, покликаний стати саме бізнес-аналіз, здатний на основі вивчення вимог ключових зацікавлених сторін компанії виявляти проблеми бізнесу і обґрунтовувати шляхи їх вирішення. І тому до семи джерел інноваційних ідей потрібно було б додати і восьмий – розрив між фактичними показниками діяльності фірми і вимогами її ключових зацікавлених сторін. Такі розриви прийнято трактувати як бізнес-проблеми, і саме для їх вирішення потрібні зміни бізнесу, що досягаються за допомогою різних нововведень.

Більш того, можна стверджувати, що всі сім запропонованих П. Друкером джерел інноваційних ідей можуть бути реально використані лише за допомогою формулювання на їх основі своїх вимог конкретними особами, причетними до цього бізнесу і здатними на нього впливати, які неминуче порівняють ці вимоги з існуючою реальністю, що і призведе їх до змін цієї реальності. Це «невідповідності між реальністю і нашими уявленнями про неї», але в цьому випадку говоримо не про абстрактні уявлення, а про цілком певні вимоги, що виражають інтереси різних зацікавлених осіб.

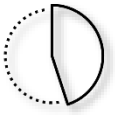
А оскільки серед вимог зацікавлених сторін є не тільки фінансово-економічні, а й соціальні, і екологічні вимоги, то подібний підхід здатний забезпечити не тільки обґрунтований вибір інноваційних рішень для окремих економічних суб'єктів, але і умови їх сталого розвитку. Зі свого боку це сприятиме сталому розвитку регіонів, галузей, країн, континентів і людської цивілізації в цілому. Але чим відрізняється у методологічному плані бізнес-аналіз від звичного аналізу господарської діяльності? Адже навіть для багатьох професійних економістів є логічним, що тут мається на увазі просто економічний аналіз різних видів бізнесу, тобто видів діяльності, які в умовах ринку здійснює комерційне підприємство, або аналіз самого підприємства як інвестиційного проєкту, від якого його власник як підприємець-інвестор очікує отримання певних вигод. Але чи виправдані такі судження?

Так, у деяких наукових джерелах, присвячених бізнес-аналізу діяльності підприємств, йдеться в основному про аналіз економіки організації, про обґрунтування бізнес-планів та оцінку їх виконання, про аналіз «бізнесу організації». При цьому, по суті, не зосереджується увага на наявності відмінностей між поняттями «бізнес» і «господарська діяльність організації».

Звичайно, саме поняття «бізнес-аналіз» не захищене ніяким патентом і його як модну етикетку може використовувати кожен бажаючий. Знаменита праця з бізнес-аналізу, підготовлена Міжнародним інститутом бізнес-аналізу (A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge® – BABOK® Guide) є зареєстрованим товарним знаком, що означає, що цей логотип захищений патентом і ніхто, крім його володіння, не має права ставити цей логотип на свою продукцію. Логічно припустити, що, якщо звід знань з

бізнес-аналізу зареєстрований як товарний знак і захищений патентом, то з міркувань наукової коректності саме це поняття треба застосовувати обережніше, не спотворюючи його зміст. Адже ВАВОК визначає бізнес-аналіз як специфічну діяльність, що дозволяє здійснювати зміни в компанії на основі вивчення потреб її зацікавлених сторін, які залежать від бізнесу компанії і які здатні чинити на нього вплив, а також обґрунтування рішень, що забезпечують цінність для цих зацікавлених сторін.

Очевидно, що ключове слово, що пояснює розходження між традиційним аналізом господарської діяльності та бізнес-аналізом, – це слово «бізнес».



1.3. Методологічна основа та підґрунтя бізнес-аналізу

Те, що бізнес повинен орієнтуватися на потреби покупців продукції або послуг, було завжди для всіх очевидним і без будь-якої теорії. Адже без цього підприємницька діяльність просто неможлива. Але поступово почало формуватися розуміння того, що для забезпечення свого успіху підприємець повинен враховувати і зацікавленість інших сторін.

Так, знаменитий теоретик менеджменту Фредерік Тейлор задовго до появи теорії стейкхолдерів зазначав, що для забезпечення ефективності бізнесу необхідно враховувати інтереси не тільки підприємця, а й працівників підприємства. Він вважав, що справжні інтереси цих двох сторін збігаються і довгострокове благополуччя підприємця недосяжне без забезпечення добробуту зайнятих у його фірмі працівників. У своїй книзі «Принципи наукового менеджменту» він писав: «Найголовнішим завданням управління підприємством має бути забезпечення максимального прибутку для підприємця у поєднанні з максимальним добробутом для кожного зайнятого в підприємстві працівника». При цьому зі складу працівників він виділяв спеціально підготовлених для цілей управління фахівців, з якими власники підприємств повинні ділитися своєю владою, що різко контрастувало з пануючими в той час поглядами на природу капіталізму.

Отже, Ф. Тейлор вперше виділив три групи внутрішніх зацікавлених сторін бізнесу (власників, менеджерів і виконавчий персонал), без врахування інтересів яких неможливий довгостроковий успіх цього бізнесу. Разом з тим він не ідентифікував різні групи зовнішніх зацікавлених сторін і не оцінював їх вплив на бізнес.

Однак розвиток суспільно-економічних відносин усе частіше показував, що не тільки успіх, але і саме існування комерційних компаній багато в чому залежить від того, наскільки вони виконують вимоги не тільки покупців і внутрішніх зацікавлених сторін, а й держави, ділових партнерів, різних громадських інститутів. Тому на основі ідей Ф. Тейлора і принципів прагматичної концепції бізнесу в другій половині XX ст. серед західних (в основному американських) економістів стали формуватися основи так званої теорії стейкхолдерів, або теорії зацікавлених сторін.

Спочатку вона була пов'язана з поняттям легітимізації комерційних компаній, тобто процесу, що дозволяє компанії виправдовувати своє існування перед іншими організаціями, державою і громадськими інститутами. Потім теорія стейкхолдерів стала основою розвитку концепції соціальної відповідальності бізнесу.

Відповідно до цієї теорії комерційна компанія – це не просто якась економічна одиниця, яка використовується для отримання прибутку. Компанія повинна розглядатися як елемент того середовища, в якому вона діє, як підсистема в рамках системи більш високого рівня, яка і сама здатна впливати на своє оточення і водночас відчувати на собі вплив цього оточення – своїх стейкхолдерів, взаємодія з якими багато в чому визначає долю цієї компанії.

Буквальне значення поняття «стейкхолдер» походить від англійського слова stakeholder – власник частки, тримач застави, пайовик і в вузькому сенсі означає те саме, що і shareholder – власник частки в акціонерному капіталі, акціонер, учасник. Але в контексті бізнес-аналізу найпоширеніше визначення цього поняття полягає у тому, що стейкхолдери – це всі зацікавлені сторони, тобто групи, організації або індивідууми, на які впливає компанія і від яких вона залежить.

До складу стейкхолдерів входять власники, менеджери та персонал компанії, її клієнти і ділові партнери, інвестори, конкуренти і органи влади, місцеві спільноти, засоби масової інформації і рейтингові агентства, університети та науково-дослідні центри, політичні партії та інші громадські організації. У кожному окремому випадку перелік стейкхолдерів може бути розширений і конкретизований.

Відомий американський вчений Рассел Лінкольн Акофф запропонував включати до стейкхолдерів, зацікавлених у діяльності сучасних корпорацій, навіть майбутні покоління людей. Корпорації не повинні своєю діяльністю завдавати шкоди інтересам наших нащадків і приймати рішення, які будуть обмежувати свободу вибору для нових поколінь у майбутньому. Р. Акофф вважав, що багато екологічних та соціальних проблем майбутнього можуть бути подолані, якщо вже сьогодні налагодити ефективну взаємодію бізнесу і різних зацікавлених сторін у загальній соціально-економічній системі. З ідеями Р. Акоффа органічно перегукується концепція сталого розвитку.

Теорія стейкхолдерів у 1984 році сформувалася у цілісному вигляді як теоретичний напрям у стратегічному менеджменті, що обґрунтовує побудову стратегії розвитку фірми з урахуванням потреб різних груп зацікавлених сторін, після виходу в світ книги Роберта Е. Фрімена «Стратегічний менеджмент: стейкхолдерський підхід».

Теорія стейкхолдерів ґрунтується на твердженні про те, що стійкий успіх комерційної організації може бути досягнутий лише в тому випадку, якщо будуть брати до уваги інтереси і вимоги різних зацікавлених сторін, які можуть вплинути на роботу цієї організації.

Особливістю підходу, виробленого Міжнародним інститутом бізнес-аналізу (IIBA), є те, що і сам бізнес-аналітик за своєю суттю є однією з найважливіших зацікавлених сторін в усіх видах діяльності, пов’язаних з проведенням бізнес-аналізу. Згадане вище керівництво BABOK передбачає, що бізнес-аналітик не може бути нейтральним експертом, він несе відповідальність і звітує за виконання усіх видів аналітичних робіт і їх результативність (яка багато в чому залежить від його професійної компетентності і ставлення до справи).

Зацікавлені сторони активно впливають на успішність бізнесу, яка багато в чому визначається тим, що бізнесмени враховують не тільки власні інтереси, а й вимоги інших акціонерів, менеджерів і співробітників фірми, покупців, постачальників і ділових партнерів, місцевих громад і, звичайно, державних органів (особливо податкових). Сукупність стейкхолдерів формує з компанією взаємозалежну систему, яка здатна підтримувати бізнес у складних ситуаціях, а в деяких випадках навпаки – може позбавити компанію можливості діяти і навіть просто знищити її.

Отже, у найзагальнішому вигляді теорія стейкхолдерів досліджує відносини компанії з будь-якими особами або їх групами, інтереси яких певним чином стосуються існування і діяльності цієї компанії. Водночас сама фірма може бути представлена у вигляді якоїсь сукупності специфічних взаємин різних зацікавлених сторін.

На практиці це особливо очевидно проявляється під час розгляду різних мережевих і холдингових структур, поширених у сучасному бізнесі. Такі відносини, як правило, оформляються за допомогою різноманітних контрактів. Тому тут можна згадати відоме визначення фірми як «пучка контрактів», запропоноване Рональдом Коузом у рамках неоінституційної теорії.

Неважко помітити, що в основі теорії стейкхолдерів лежить своєрідна бізнес-етика, що змушує підприємців враховувати не тільки свої власні інтереси, але також інтереси і вимоги інших зацікавлених сторін (зрозуміло, лише в тому випадку, якщо вони законні і достатньо обґрунтовані). З огляду на це теорія стейкхолдерів сам сенс існування фірми трактує як спосіб задоволення законних інтересів її зацікавлених сторін. Тому ця теорія активно використовується під час розробки питань обґрунтування підприємницьких проєктів, управлінських рішень та побудови систем корпоративного управління.

Теорія стейкхолдерів передбачає виявлення того, як бізнес-процеси фірми і результати її діяльності впливають на виконання вимог її різних стейкхолдерів, проте ця теорія, в її класичному розумінні, не орієнтована на вивчення самої фірми. Вона спрямована переважно на дослідження взаємодій різних зацікавлених сторін бізнесу, їх інтересів і вимог. Залежно від мети дослідження в центр

уваги може бути поставлена будь-яка з цих сторін – власники, покупці, держава, працівники підприємств тощо. Але оскільки безпосередньо управляє фірмою її менеджмент і саме від його рішень в основному залежить виконання вимог усіх інших сторін, то часто як центральні стейкхолдери розглядаються менеджери, і ця теорія використовується як основа вироблення політики управління бізнесом.

Водночас очевидно, що в рівній мірі враховувати інтереси і задовольняти вимоги всіх численних стейкхолдерів фірми практично неможливо. Важко собі уявити і те, що кожна із зацікавлених сторін здатна формулювати, обговорювати і погоджувати свої інтереси і вимоги з усіма іншими стейкхолдерами фірми. Тому неминуче ставиться завдання обґрунтованого вибору з усієї сукупності зацікавлених осіб і їх груп тільки тих, які реально важливі для конкретної фірми, чиї інтереси необхідно враховувати і чиї вимоги повинні бути задоволені.

Це одна з основних проблем теорії стейкхолдерів. Проста логіка підказує, що орієнтуватися потрібно тільки на групи впливу, тобто на ті групи зацікавлених сторін, які здатні здійснювати реальний вплив на діяльність компанії і які дійсно такий вплив здійснюють. При цьому важливо оцінити і ступінь впливу кожної з таких груп. Але якщо дивитися ширше, то не можна ігнорувати і міркування соціальної відповідальності бізнесу, моральної відповідальності перед майбутніми поколіннями, додаткові конкурентні переваги, одержувані в результаті суспільної довіри до фірми. Ігнорування подібних вимог істотно підвищує ризики репутації компаній.

Подальшим розвитком теорії стейкхолдерів можна вважати концепцію створення спільних цінностей (Creating Shared Value), запропоновану Майклом Портером і Марком Креймером у їхній статті «Капіталізм для всіх».

Вони проголосили ідею спільних цінностей, відповідно до якої вартість повинна визначитися так, щоб одночасно задовольнялися потреби суспільства і вирішувалися його проблеми. При цьому стверджується, що створення спільних цінностей відрізняється від благодійності або соціальної відповідальності, навіть від

відомої концепції сталого розвитку. Це новий підхід до забезпечення економічних успіхів компаній. На думку авторів, концепція загальних цінностей повинна бути в основі стратегії бізнесу, що має привести до перегляду всього ділового світогляду.

Основна ідея концепції полягає у тому, що нова хвиля глобального розвитку може бути викликана зміцненням взаємозв'язку між економічним і соціальним прогресом. При цьому загальна цінність досягається формуванням постійно діючої системи політики та практики, одночасно сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії і стимулює створення більш сприятливих соціально-економічних умов у спільнотах, в яких здійснюється її діяльність. А сама цінність визначається не тільки як вигода сама по собі, але і як співвідношення одержуваної вигоди і пов'язаних із цим відповідних витрат.

М. Портер і М. Креймер вважають, що орієнтація бізнесу на створення спільних цінностей змінює саму сутність капіталізму. Пов'язуючи успіх компаній з вирішенням соціальних проблем, ця ідея розкриває нові можливості розширення ринків, підвищення рентабельності бізнесу і його конкурентоспроможності за рахунок виявлення та задоволення нових потреб людей.

Подібні ідеї беруться на озброєння зарубіжними корпораціями. У професійних колах для позначення здатності компаній ефективно і з користю для суспільства використовувати стейкхолдерський підхід зараз часто використовується термін «Accountability», який можна перекласти як «підзвітність» або «відповідальність». Відповідно до такого підходу організація може вважатися відповідальною, коли вона забезпечує прозорість своєї діяльності та правдиво звітує перед зацікавленими сторонами з істотних для них питань, налагоджує зв'язок із цими сторонами, систематично відповідає на пов'язані з ними запити і реагує на побажання стейкхолдерів. При цьому важливо, щоб діяльність такої організації відповідала правилам і стандартам, які вона сама зобов'язалася дотримуватися, а також правилам і нормам, яких необхідно дотримуватися відповідно до вимог законодавства.

1995 року була створена міжнародна організація AccountAbility, яка проводить дослідження, розробляє і встановлює стандарти і надає консультаційні послуги з питань корпоративної відповідальності не тільки в економічній, але і в соціальній, екологічній, етичній сферах, з проблем сталого розвитку. AccountAbility має свої офіси в Лондоні, Нью-Йорку, Цюріху, Дубаї. 2010 року Міжнародною організацією стандартизації ISO був опублікований Міжнародний стандарт ISO 26000: 2010 «Керівництво з соціальної відповідальності», призначений для використання економічними суб'єктами. У рамках соціальної відповідальності тут докладно розглядаються такі аспекти, як: організаційне управління; права людини; трудові практики; довкілля; сумлінні ділові практики; проблеми, пов'язані зі споживачами; участь у житті спільнот і в їхньому розвитку.

Пропонуються і принципи забезпечення відповідальності компаній перед суспільством: підзвітність, прозорість, етична поведінка; повага до інтересів зацікавлених сторін; дотримання верховенства закону; дотримання міжнародних норм поведінки; дотримання прав людини.

Теорія стейкхолдерів є ідеологічною основою популярної нині (зокрема, і в нашій країні) концепції корпоративної соціальної відповідальності і реально впливає на поведінку бізнесу. Спираючись на ідеї стейкхолдерського підходу, все більше економічних суб'єктів починають виявляти свої зацікавлені сторони, взаємодіяти з ними і реагувати на їхні запити. Така політика орієнтована на забезпечення в рамках ринкових відносин умов стійкого розвитку.

1.4. Концептуальне та інформаційне забезпечення бізнес-аналізу

У нашій країні широко поширена позиція, яка ототожнює бізнес-аналітику практично з бізнес-інформатикою, з побудовою інформаційних систем, що забезпечують потреби управління компаніями. А самих бізнес-аналітиків часто розглядають як досвідчених фахівців з побудови інформаційних систем, яких прийнято також називати системними аналітиками.

Так, у деяких закладах освіти реалізовуються освітні програми «Інформаційна бізнес-аналітика». Цілком логічним є те, що ці програми анонсують набуття слухачами основних компетенцій з управління інформаційними ресурсами організації; розвитку внутрішніх інтегрованих інформаційних систем управління виробництвом, постачанням, відносинами з покупцями; проєктування баз даних; вдосконалення політики інформаційної безпеки та мережевих технологій; можливостей створення і функціонування електронних торговельних майданчиків.

Навчання за такими програмами, як основні дисципліни включає вивчення міжнародних стандартів інформаційних технологій, корпоративних інформаційних систем, інформаційних технологій процесного управління; систем підтримки прийняття рішень, інформаційної безпеки, електронного документообігу тощо.

Неважко помітити, що і основні компетенції випускників подібних програм, і набір досліджуваних ними навчальних дисциплін орієнтовані насамперед на оволодіння ними сучасними інформаційними технологіями, на вироблення здібностей до створення систем інформаційної підтримки управління сучасними компаніями шляхом надання менеджерам необхідної для прийняття рішень інформації у будь-якому необхідному розрізі.

Безумовно, ці компетенції і спеціальні знання значно важливі і надзвичайно затребувані на практиці, але вони далеко не вичерпують сутність і завдання бізнес-аналізу, якщо його розглядати в більш широкому сенсі. Адже, крім побудови адекватної системи

забезпечення інформаційної підтримки вироблення рішень і в теоретичному плані, і на практиці, для кожного підприємства не менш важливо:

– обґрунтовувати стратегію компанії та шляхи її інноваційного розвитку відповідно до поточних зовнішніх умов і потреб різних зацікавлених сторін;

– визначати завдання аналітичного забезпечення управління щодо специфіки конкретного бізнесу;

– розробляти концептуальні методи вирішення цих завдань і необхідні для цього сукупності взаємопов'язаних показників, класифікації чинників і прикладні методики виявлення і вимірювання їх впливу;

– визначати на цій основі інформаційні потреби (тобто, по суті, сформувати завдання побудови і самих інформаційних систем);

– пропонувати доступні для формалізації алгоритми не тільки рішення аналітичних задач, але і формування оцінок, висновків і рекомендацій щодо вироблення оперативних коригувальних впливів, тактичних і стратегічних управлінських рішень; аналізувати ефективність бізнес-процесів організації і її бізнес-моделі, обґрунтовувати шляхи їх вдосконалення; розробляти методи контролю та аналізу реалізації уже прийнятих управлінських рішень, оцінки їх реальної ефективності.

Усі перераховані завдання необхідно трансформувати щодо потреб управління всією компанією в цілому, сегментами її ділової активності, окремими її підрозділами і ділянками, різними бізнес-процесами.

Не менш важливі завдання постають перед бізнес-аналітиком у зв'язку з необхідністю дослідження і тієї інформації, яка за визначенням не може відображатися внутрішньою інформаційною системою підприємства. Йдеться про інформацію про стан і динаміку зовнішнього бізнес-середовища, про склад різних груп зацікавлених сторін і їх вимог, про кон'юнктуру товарних і фінансових ринків, макроекономічної циклічності, про оцінки стадій життєвого циклу самого підприємства, оцінки конкурентоспроможності підприємства, пов'язані з цим проблеми і можливі шляхи їх рішень. Очевидно, що вирішення подібних завдань складно забезпечити на основі компетенцій інформаційного бізнес-аналітика (системного аналітика).

Ще одне трактування поняття «бізнес-аналітика» представлене позицією численних рейтингових агентств та інформаційно-довідкових компаній, які виконують функції комп'ютерних баз даних і надають послуги з інформування замовників про показники діяльності різних підприємств, що містяться у їх інформації або звітності, або про ситуацію ринкової кон'юнктури, про коливання цін на акції і біржові індекси.

Специфічні завдання бізнес-аналізу і принципи їх вирішення припускають істотне розширення комплексності традиційного вітчизняного аналізу господарської діяльності за цілою низкою напрямів. Одним з таких напрямів є розширення інформаційної бази аналізу. Насамперед це пов'язано з необхідністю використання інформації про внутрішні і зовнішні зацікавлені сторони організацій, про їх потреби та інтереси, які висловлюються у конкретних вимогах до діяльності цих організацій. Разом з тим для якісного бізнес-аналізу необхідна і традиційна облікова, планова, маркетингова, нормативно-правова, контрольна, проєктно-конструкторська і технологічна інформація.

І самі результати комплексного аналізу господарської діяльності компанії також повинні розглядатися як вихідна інформація для проведення бізнес-аналізу. Тому його інформаційна база природним чином повинна використовуватися і бізнес-аналізом. Відомо, що основу інформаційного забезпечення комплексного аналізу становлять джерела інформації облікового характеру:

– бухгалтерський фінансовий облік і фінансова звітність;
– консолідована фінансова звітність холдингових структур;
– управлінський облік і управлінська звітність;
– інтегрована звітність корпорацій;
– податковий облік та податкова звітність;
– статистичний облік і статистична звітність;
– оперативно-технічний облік;
– вибіркові облікові спостереження.

Бухгалтерський облік – це найбільш містке і достовірне джерело інформації для порівняльного аналізу вимог ключових зацікавлених сторін організації та фактичних значень відповідних показників діяльності цієї організації. Він має суцільний, безперервний і

чітко документований характер. Але різноманіття технічних, економічних, соціальних і екологічних вимог стейкхолдерів бізнесу неминуче призводить до того, що далеко не всі параметри діяльності, необхідні для зіставлення з вимогами, знаходять своє відображення у системному обліку. Тому важливим завданням формування інформаційної бази бізнес-аналізу є постановка завдань перед обліковою системою, вирішення яких покликане забезпечити генерування усіх необхідних для аналізу даних. Формуватися такі дані можуть у фінансовому, управлінському, податковому, оперативно-технічному і статистичному обліку.

Не менш важливі *планові джерела* інформації:

– стратегічні плани розвитку та річні бізнес-плани;

– інвестиційні програми і конкретні інноваційно-інвестиційні проєкти;

– перспективні, поточні та оперативні завдання, нормативні матеріали, технологічні карти, кошториси і планові калькуляції.

Для проведення бізнес-аналізу важливі також *документи правового характеру*:

– Господарський, Цивільний, Податковий кодекси, Кодекс законів про працю, закони України, що регулюють господарську діяльність, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, нормативні акти і рішення органів виконавчої влади, судової влади і місцевого самоврядування;

– статут підприємства й інші установчі документи, ліцензії на право здійснення різних видів діяльності, реєстр акціонерів і матеріали зборів акціонерів, накази;

– договори з контрагентами та протоколи про наміри, листування з партнерами, претензії та штрафні санкції, рішення арбітражного суду, колективний договір і трудові контракти, митні документи, міжнародні угоди, що належать до сфери діяльності підприємства тощо.

Істотну роль в інформаційному забезпеченні бізнес-аналізу відіграють документи контролю:

– матеріали незалежних аудиторських перевірок, державного фінансового і внутрішнього контролю, ревізій, перевірок податкових органів, антимонопольної служби, митної служби, МВС і прокуратури, контролю професійних організацій;

– результати перевірок органів МНС, трудової інспекції, державного технічного, лікарсько-санітарного, зооветеринарного та інших видів контролю.

В умовах ринкових відносин для здійснення бізнес-аналізу надзвичайно важливі матеріали маркетингових досліджень, що дозволяють визначити типові вимоги різних зацікавлених сторін, що сформувалися на товарних і фінансових ринках, на ринках праці. Не менш значима для аналізу й інформація про можливі обсяги продажів продукції підприємства в різних регіонах, умовах її реалізації, рівнях цін, купівельної спроможності потенційних замовників. Дані про наявність конкурентів, їх поведінку на ринку і можливості також є великою цінністю для проведення бізнес-аналізу.

Оскільки вимоги багатьох зацікавлених сторін мають технічний характер, а зміни бізнесу, що обґрунтовуються навіть з метою вирішення економічних, соціальних та екологічних проблем, часто пов’язані з завданнями інженерно-технологічного характеру, то необхідними джерелами інформації для аналізу є технічна, технологічна і проєктно-конструкторська документація, результати науково дослідних і дослідно-конструкторських розробок.

На практиці далеко не завжди необхідні для аналізу дані формуються у постійно діючій системі економічної інформації підприємства, тому широко затребувані і матеріали спеціальних тематичних досліджень. До них відносять дослідження, що спеціально проводяться на місцевості, аерофотозйомки, аналізи проб, цільові опитування, анкетування, хронометраж, фотографії робочого дня тощо.

В епоху інформатизації якісний аналіз неможливий без використання інтернет-ресурсів, матеріалів інформаційно-довідкових систем, рейтингових агентств, преси, телебачення та інших засобів масової інформації.

Не можна не згадати і таке найважливіше джерело інформації, як особисті спостереження професійного бізнес-аналітика.

Інформація про роботу інших підприємств, «бенчмаркінг», традиційно входить до складу інформаційної бази аналізу. Але подібні відомості можна отримувати різними шляхами. Зокрема, і не завжди законними. Йдеться про промислове шпигунство.

Де-факто промислове шпигунство у вигляді різних форм нелегального збору відомостей, що цікавлять конкурентів, також можна віднести до джерел інформації для аналізу, які нині використовуються. На відміну від промислового шпигунства, збір і обробка відомостей про роботу конкурентів, які здійснюються з дотриманням морально-етичних норм і чинного законодавства, можна розглядати як цілком припустимий спосіб формування інформаційної бази бізнес-аналізу, що іменується конкурентною розвідкою.

Однією з найважливіших проблем формування інформаційної бази аналізу є систематизація інформації про зацікавлені сторони компанії і про їх документовані вимоги. Різноманіття форм і методів отримання такої інформації, широта і динамічність кола стейкхолдерів і їх вимог об'єктивно вимагають побудови системи фіксації та постійного моніторингу відповідних даних.

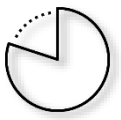
Для виявлення кола стейкхолдерів організації необхідна інформація статутних та установчих документів компанії, реєстру її акціонерів, штатного розпису персоналу. Важливі укладені договори компанії, а також документи, що відображають структуру управління, ділові зв'язки, взаємини з органами влади, з професійними і громадськими організаціями, з місцевим співтовариством.

Для збору і аналізу вимог ключових стейкхолдерів компанії необхідні інформація, одержувана за допомогою особистих контактів, застосування спеціальних запитів, інтерв'ю, анкетування, проведення круглих столів, нарад і переговорів, громадських слухань, брифінгів. Важлива інформація про міжнародні виставки і ярмарки, соціальні й екологічні стандарти, кон'юнктуру на ринку праці, біржова інформація про стан товарних і фінансових ринків.

Але де відображати інформацію про стейкхолдерів компанії та самі показники, засновані на зібраних їх технічних, організаційних, економічних, соціальних і екологічних вимогах?

Адже всі ці дані потребують зберігання, обробки, систематизації та безперервної актуалізації. Вирішенням цього питання може бути організація спеціального підрозділу управлінського обліку, побудованого з використанням технологічних можливостей BI-систем. Це дозволить формувати регулярні структуровані звіти про технічні, організаційні, інформаційні, економічні, соціальні й екологічні вимоги найважливіших стейкхолдерів компанії.

Особливу роль відіграє інтегрована звітність корпорацій, яка одночасно є і результатом бізнес-аналізу, і джерелом інформації для його проведення. При цьому не потрібно забувати про значення інтегрованої звітності як засобу задоволення інформаційних потреб широкого кола зацікавлених сторін. Така звітність покликана розкрити взаємозв'язок фінансових і нефінансових показників діяльності компанії, її бізнес-моделі, стратегії її розвитку, цілей на майбутнє та політики взаємодії зі своїми стейкхолдерами. Розкриваючи економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності організацій, така звітність відображає умови сталого розвитку як самих цих організацій, так і регіонів їх дислокації, галузей економіки і країни в цілому.



1.5. Міжнародні професійні стандарти бізнес-аналізу

Авторитетною, найбільшою в світі і постійно зростаючою міжнародною професійною асоціацією, яка завоювала міцну репутацію в професійних колах більш ніж за 100 років свого існування, є Асоціація сертифікованих присяжних бухгалтерів (Association of Chartered Certified Accountants – ACCA). Вона проводить навчання своїх членів, яке забезпечує їм отримання престижних і визнаних у всьому світі професійних кваліфікацій ACCA. Пропонована ACCA програма підготовки сертифікованих бухгалтерів передбачає отримання ними в багатьох професійних компетенцій і здібностей проводити бізнес-аналіз. Зокрема, система сертифікації ACCA просунутого (професійного) рівня передбачає вивчення дисципліни «Бізнес-аналіз». Програма цієї дисципліни включає такі теми (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Структура дисципліни «Бізнес-аналіз»
за професійною кваліфікацією АССА

№ з/п	Тематичний напрям	Складові питання / теми
1.	Стратегічна позиція	1.1. Цілі і завдання стратегічного бізнес-аналізу. 1.2. Зовнішнє оточення і його вплив на стратегічну позицію організації. 1.3. Конкурентні сили, що впливають на організацію. 1.4. Маркетинг, ціноутворення товарів (послуг). 1.5. Ресурси, можливості і компетенції організації. 1.6. Очікування інвесторів, вплив етики, організаційної та корпоративної культури
2.	Вибір стратегії	2.1. Вплив корпоративної стратегії на діяльність організації. 2.2. Альтернативні підходи до досягнення конкурентних переваг. 2.3. Альтернативні напрями і способи розвитку
3.	Стратегічна діяльність	3.1. Організація досягнення і зміцнення успіху компанії. 3.2. Управління стратегічними змінами. 3.3. Стратегічний розвиток
4.	Зміна бізнесу і процесів	4.1. Зміни в бізнесі. 4.2. Роль процесу та ініціатив зі зміни процесів. 4.3. Поліпшення процесів організації. 4.4. ІТ-рішення
5.	Інформаційні технології	5.1. Принципи ІТ. 5.2. Принципи мережевого бізнесу. 5.3. Вхідний ланцюг поставок. 5.4. Вихідний ланцюг поставок. 5.5. Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)
6.	Управління проєктами	6.1. Природа і сутність проєктів. 6.2. Розробка бізнес-кейса. 6.3. Управління конкретними проєктами. 6.4. Планування, моніторинг та контроль над проєктами. 6.5. Завершення проєкту
7.	Фінансовий аналіз	7.1. Взаємозв’язок між стратегією і фінансами. 7.2. Фінансові рішення у підтримку бізнес-стратегії. 7.3. Роль управлінського обліку в стратегічному плануванні. 7.4. Фінансові фактори ринкової стратегії
8.	Людський капітал	8.1. Стратегія і людський капітал: лідерство. 8.2. Стратегія і людський капітал: формування посад, розподіл робіт. 8.3. Стратегія і людський капітал: розвиток персоналу

Отже, ACCA пропонує досить широкий погляд на проблематику бізнес-аналізу. У неї включені: стратегічний аналіз, маркетинг, ціноутворення, інформаційні технології, управління проєктами, фінансовий аналіз, управлінський облік управління людським капіталом. Але у структурі цього курсу не виокремлюються сутнісні характеристики самого бізнес-аналізу і його специфічні завдання. Згадуються лише зовнішнє середовище і його вплив на стратегічну позицію організації, очікування інвесторів, етика, організаційна та корпоративна культура, управління взаємовідносинами з клієнтами. Очевидно, що і підхід ACCA не дозволяє чітко визначити сутність бізнес-аналізу і його методологічні основи.

Інша широко відома професійна організація – Інститут присяжних бухгалтерів Англії і Уельсу (ICAEW – Institute of Chartered Accountants in England and Wales), також пропонує для своїх програм кваліфікаційної атестації велику навчальну дисципліну з назвою «Бізнес-аналіз». Ця дисципліна дає вкрай широке трактування цієї галузі знань, включаючи в неї численні теми, які ранжуються за професійними щаблями: інформація для менеджерів, фінансовий менеджмент, стратегія бізнесу – це найвищий ступінь. Серед таких тем – стратегічний аналіз, стратегічний вибір, стратегічні наслідки, аналіз витрат для прийняття рішень, цінність бізнесу і акціонерна вартість, оцінка капіталовкладень і аналіз базисного ризику, фінансовий аналіз, джерела фінансування та фінансових замовлень, фінансовий інжиніринг. Як видно, і в цьому випадку бізнес-аналіз трактується як якась узагальнююча характеристика всіх галузей знань, які є значущими для аналітичного забезпечення управління сучасним бізнесом. Такий підхід теж не дає можливості виділити родові ознаки бізнес-аналізу як самостійного напряму аналітичних досліджень.

Найбільш авторитетною можна вважати думку Міжнародного інституту бізнес-аналізу (International Institute of Business Analysis – MBA), який цілеспрямовано займається саме бізнес-аналізом. MBA – це незалежна некомерційна професійна асоціація, створена 2003 року в Канаді. Її штаб-квартира розташована у місті Торонто. Членами MBA є близько 30 000 професіоналів з усіх країн світу. У 112 країнах працюють відділення MBA.

Цей інститут розробив і опублікував працю з бізнес-аналізу (Business Analysis Body of Knowledge – BABOK), який у своїй другій версії від 2009 року визначає бізнес-аналіз як сукупність завдань, методів, кваліфікацій і можливостей, необхідних для чіткого визначення проблем, що стоять перед бізнесом, і обґрунтування шляхів їх вирішення. Однак у третій версії BABOK, опублікованій 2015 року, зникла згадка про проблеми бізнесу і бізнес-аналіз охарактеризований як засіб вирішення цих проблем шляхом обґрунтування змін, що задовольняють потреби стейкхолдерів. Бізнес-аналіз – це діяльність, що дозволяє здійснювати зміни в компанії за допомогою виявлення певних потреб зацікавлених осіб і обґрунтування рішень, що забезпечують задоволення цих потреб і які мають цінність для зацікавлених осіб.

Визначення MBA досить чітко виділяє особливості бізнес-аналізу як нового виду професійної діяльності. До сьогодні традиційно вважалося, що економічний аналіз використовується для того, щоб зрозуміти поточний стан компанії, охарактеризувати його господарську діяльність і оцінити її ефективність, обґрунтувати майбутні параметри цієї діяльності і заходи, що забезпечують досягнення таких параметрів.

Однак бізнес-аналіз, на думку MBA, є діяльністю щодо виявлення потреб різних зацікавлених сторін компанії та обґрунтування змін у цій компанії, а також з розробки та опису рішень, які можуть принести користь як самій компанії, так і тим особам, які здійснюють на неї вплив. Бізнес-аналіз може проводитися з метою обґрунтування різних стратегічних, тактичних або оперативних ініціатив у рамках компанії. Він може здійснюватися у межах будь-якого проєкту або у процесі поточного функціонування уже існуючої компанії, її еволюції та безперервного розвитку. Отже, сучасна позиція Міжнародного інституту бізнес-аналізу більш адекватно відображає сутність бізнес-аналізу як виду професійної діяльності.

Практикум до теми 1

Тестові завдання для самоконтролю



Розв'яжіть нижче наведені тестові завдання, які мають чотири варіанти відповідей, з яких лише одна – правильна.

1. З урахуванням того, що існування бізнесу ґрунтується на теорії трансакцій, Р. Коуз запропонував вважати бізнес:

а) «пучком трансакцій»;
б) «пучком контрактів»;
в) «пучком стейкхолдерів»;
г) «пучком активів».

2. Відносини підпорядкування, які передбачають такі взаємодії людей та інших сторін між собою, при яких право приймати управлінські рішення може належати тільки одній стороні, – це:

а) трансакції раціонування;
б) трансакції угод;
в) трансакції управління;
г) трансакції контрактів.

3. Підставою цих трансакцій є здійснення фактичного відчуження і присвоєння прав власності:

а) трансакції раціонування;
б) трансакції угод;
в) трансакції управління;
г) трансакції контрактів.

4. Трансакції, що характеризуються асиметричністю прав сторін, що беруть у них участь:

а) трансакції раціонування;
б) трансакції угод;
в) трансакції управління;
г) трансакції контрактів.

5. Теорія бізнесу як однієї з основ предмета та методу бізнес-аналізу поділяється на такі напрями:

а) позитивна, критична та прагматична концепції;

б) позитивна, негативна та оптимальна концепції;

в) позитивна та негативна концепції;

г) оптимістична, песимістична та прагматична концепції.

6. У рамках цієї концепції бізнес трактується як здійснювана на основі особистої ініціативи суспільно корисна діяльність людей з метою виробництва різних благ для інших:

а) позитивна концепція бізнесу;

б) критична концепція бізнесу;

в) прагматична концепція бізнесу;

г) негативна концепція бізнесу.

7. У рамках цієї концепції бізнес трактується як ініціативна діяльність людей, спрямована виключно на особисте збагачення:

а) позитивна концепція бізнесу;

б) критична концепція бізнесу;

в) прагматична концепція бізнесу;

г) негативна концепція бізнесу.

8. У рамках цієї концепції бізнес розглядається як явище, що неминуче виникає у процесі природного розвитку суспільства:

а) позитивна концепція бізнесу;

б) критична концепція бізнесу;

в) прагматична концепція бізнесу;

г) негативна концепція бізнесу.

9. Ф. Тейлор вперше в теорії стейкхолдерів виділив три групи внутрішніх зацікавлених сторін бізнесу:

а) власників, споживачів і персонал;

б) власників, менеджерів і виконавчий персонал;

в) власників, інвесторів і державу;

г) власників, споживачів і державу.

10. Компанія повинна розглядатися як елемент середовища, в якому вона діє як підсистема в рамках системи більш високого рівня, яка і сама здатна впливати на своє оточення і водночас відчувати на собі вплив цього оточення, – характеризує:

а) теорію компромісу;

б) теорію фірми як відкритої системи;

в) теорію стейкхолдерів;

г) теорію управління.

11. Стійкий успіх комерційної організації може бути досягнутий лише в тому випадку, якщо будуть братися до уваги інтереси і вимоги різних зацікавлених сторін, які можуть вплинути на роботу цієї організації, є базисом:

а) теорії компромісу;

б) теорії фірми як відкритої системи;

в) теорії стейкхолдерів;

г) теорії управління.

12. Здійснювана в результаті бізнес-аналізу навмисна трансформація бізнесу для задоволення конкретної потреби і підвищення ефективності роботи підприємства:

а) потреба;

б) зміна;

в) рішення;

г) контекст.

13. Конкретні умови та ситуації, в яких формуються вимоги, розробляються рішення і здійснюються зміни:

а) контекст;

б) цінності;

в) потреби;

г) рішення.

14. Фахівець, який використовує методи бізнес-аналізу для аналітики потреб діяльності організацій з метою визначення проблем бізнесу і пропозиції їх вирішення, – це:

а) бізнес-аналітик;

б) стратег;

в) бухгалтер;

г) системний аналітик.

15. Галузь знань, що пов'язана із завданнями, які бізнес-аналітики виконують для того, щоб виявляти, актуалізувати і підтримувати вимоги, необхідні для проєктування, на всіх етапах реалізації проєкту або для обґрунтування змін функціонуючого бізнесу, – це:

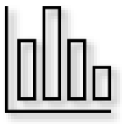
а) діагностика і взаємодія;

б) стратегічний аналіз;

в) управління життєвим циклом вимог;

г) оцінка рішень.

Практичне завдання для самоконтролю



Виконайте зазначене нижче завдання, ґрунтуючись на теоретичних знаннях, отриманих під час вивчення теми.

Вам, як випускнику освітньої програми «Бізнес-аналітика», доручено очолити службу бізнес-аналізу великої комерційної компанії зі статусом публічного акціонерного товариства.

Обґрунтуйте мету створення такої служби, її основні завдання та функції. Запропонуйте структуру служби з розподілом обов'язків між її співробітниками. Охарактеризуйте трудові функції цих співробітників. Сформулюйте професійні вимоги до працівників служби бізнес-аналізу. Розробіть програму заходів з налагодження постійно діючої системи бізнес-аналізу і використання отриманих результатів в управлінні компанією. Запропонуйте план поточної роботи служби бізнес-аналізу і систему її взаємодії з іншими функціональними і лінійними підрозділами підприємства.

Питання для самоконтролю



Дайте відповіді на зазначені нижче питання, базуючись на теоретичних знаннях, отриманих при вивченні теми.

1. Охарактеризуйте бізнес як суспільно-економічне явище, його параметри та середовище.
2. Визначте причини виникнення та етапи становлення бізнес-аналізу.
3. Визначте сутність та категоріальний апарат бізнес-аналізу.
4. Охарактеризуйте роль, професійні навики та інтереси бізнес-аналітика.
5. Перелічіть та охарактеризуйте міжнародні професійні стандарти бізнес-аналізу.



Використані та рекомендовані джерела

Основні [–];
допоміжні [26; 33; 41];
інформаційні інтернет-ресурси [51–53];
міжнародні видання [54; 56; 59; 61–62].

ТЕМА 2
БІЗНЕС-АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ

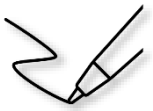
2.1. Зовнішнє середовище організації та його вплив на її діяльність.

2.2. Конкуренція та конкурентні сили зовнішнього середовища.

2.3. Ресурсна спроможність організації у зовнішньому середовищі.

2.4. Стейкхолдери та інтегрована звітність організації.

2.5. Етична та корпоративна соціальна відповідальність організації.



Ключові поняття та терміни

Зовнішнє середовище, макросередовище, PESTEL-аналіз, сектор, галузь, життєвий цикл галузі, модель п'яти конкурентних сил Портера, стратегічна позиція, аудит ресурсів, унікальний ресурс, обмежуючий фактор, ключовий фактор, стратегічна спроможність, матеріальні ресурси, нематеріальні ресурси, компетенції, ланцюжок створення вартості Портера, мережа цінностей, бенчмаркінг, історичний бенчмаркінг, галузевий (секторальний) бенчмаркінг, найкращий у своєму класі бенчмаркінг, SWOT-аналіз, стейкхолдери, теорія зацікавлених сторін, картування зацікавлених сторін, інтегрована звітність, соціальна відповідальність, корпоративне управління.

2.1. Зовнішнє середовище організації та його вплив на її діяльність

Усі організації є відкритими системами: вони існують у складному середовищі і встановлюють різноманітні комунікації з цим середовищем, як отримуючи «входи» від нього, так і забезпечуючи результати для нього. Організації намагаються контролювати характер своїх результатів, але небагато з них можуть контролювати «входи», які вони отримують. Розуміння природи ділового середовища та змін, що відбуваються у ньому, є важливою частиною бізнес-аналізу.

Зовнішнє середовище в цілях аналізу можна розділити на три концентричні «шари»: макросередовище, галузь чи сектор та конкуренти і ринки. Шари та елементи всередині них взаємодіють один з одним.

Розглянемо аналіз зовнішнього середовища, розділивши його на три частини, кожна з яких має свої особливі інструменти або теорії:

– макросередовище: PESTEL-аналіз, основні драйвери змін, сценарії;

– галузь або сектор: п’ять сил Портера, цикли змагань;

– конкуренти та ринки: стратегічні групи, ринкові сегменти, критичні фактори успіху.

Невизначеність зовнішнього середовища залежить від ступеня складності та ступеня стабільності. Значна частина бізнес-стратегії складається з максимальної ефективності взаємодії організації з зовнішнім середовищем. Отже, в контексті стратегічного управління ступінь невизначеності в зовнішньому середовищі має велике значення. Чим більша невизначеність, тим більша стратегічна проблема.

Розглянемо методику бізнес-аналізу макросередовища організації. **Макросередовище** може бути проаналізоване за допомогою шести сегментів системи PESTEL-аналізу. Це фактори макросередовища, що згруповані за видами, а саме: політичні, економічні, соціокультурні, технологічні, екологічні, правові. Скорочення

PESTEL іноді замінюють SLEPT-аналіз, в якому аспект захисту навколишнього середовища складений в інші п'ять, або навіть STEEPLE, де додатковий E означає етику.

P – політичне середовище. Уряд несе відповідальність за забезпечення стабільних умов для економічної діяльності, зокрема, за підтримку та вдосконалення фізичної, соціальної та ринкової інфраструктури. Державна політика щодо конкуренції та захисту споживачів особливо актуальна для стратегії бізнесу. Урядова політика впливає на всю економіку, а уряди відповідають за впровадження та створення стабільних умов, в яких можна вести бізнес. У доповіді Світового банку зазначалось, що якість урядової політики є важливою для забезпечення трьох аспектів: фізична інфраструктура (наприклад, транспорт); соціальна інфраструктура (освіта, мережа безпеки, правозастосування, рівні можливості); ринкова інфраструктура (виконання зобов'язань за контрактами, корупція у сфері поліції). Однак саме політичні зміни ускладнюють виконання планів багатьох організацій.

E – економічне середовище впливає на організації на національному та міжнародному рівнях як на загальному рівні економічної діяльності, так і з точки зору окремих змінних, таких як валютні курси, процентні ставки та інфляція. Економічне середовище має важливий вплив на місцевому та національному рівнях. Серед економічних факторів макросередовища можуть бути: загальний приріст або падіння ВВП, місцеві економічні тенденції, інфляція, процентні ставки, рівень оподаткування, державні витрати, діловий цикл. Прогноз стану економіки впливатиме на процес планування організацій. У період збільшення попиту та споживання загальною проблемою планування буде виявлення попиту. І навпаки, у періоди спаду акцент робиться на економічній ефективності, постійній прибутковості, виживанні та конкуренції. Цілком очевидно, що існує постійна і масштабна взаємодія між владою та економікою через різні аспекти урядової економічної політики.

S – соціокультурне середовище. Соціальне та культурне середовища характеризуються довгостроковими соціальними тенденціями та віруваннями і настроями людей. Факторами соціокультурного середовища можуть бути: зростання чисельності населення, вік, географічні особливості, етнічність, структура домогосподарств та сімей, соціальна структура, зайнятість, рівень доходів тощо.

Т – технологічне середовище. Технологічні розробки можуть впливати на всі аспекти бізнесу, а не лише на товари та послуги. Слово «технологія» використовується для позначення трьох досить різних аспектів: прилади або обладнання, техніка, організація процесу. Технологія сприяє загальному економічному зростанню. Крива можливостей виробництва описує загальне виробництво в економіці. Є три способи, за допомогою яких технологія може збільшити загальний обсяг виробництва: приріст продуктивності (більше випуску на одиницю витрат); зниження витрат (наприклад, технологія транспортування); нові види продукції. Технологічні зміни впливають на бізнес-організацію, а саме на:

– вид продукції чи послуг, що виробляються та продаються;

– спосіб виготовлення продукції;

– спосіб продажу товарів та послуг;

– спосіб визначення ринків збуту;

– спосіб управління;

– засоби та масштаби комунікацій із зовнішніми клієнтами.

Е – екологічне середовище. Екологічне (навколишнє) середовище має важливе значення з логістичних міркувань як джерела ресурсів та через все більше регулювання. Важливість фізичних умов навколишнього середовища підтверджується факторами:

1) управління ресурсами. Успішне управління фізичними ресурсами є джерелом прибутку;

2) логістика. Фізичне середовище являє собою логістичні проблеми або можливості для організацій. Близькість до дорожнього та залізничного сполучення може стати причиною розміщення складу в певній місцевості;

3) уряд. Навколишнє середовище знаходиться під впливом уряду;

4) департаменти містобудування місцевого самоврядування можуть впливати на розташування будівлі та необхідної інфраструктури;

5) уряди можуть встановлювати правила про деяку екологічну взаємодію бізнес-організації;

6) катастрофи. У деяких країнах навколишнє середовище може становити серйозну загрозу для організацій.

Охорона навколишнього середовища зараз є ключовим аспектом корпоративної соціальної відповідальності. Сталий розвиток передбачає розробку стратегій, щоб компанія використовувала ресурси лише у такій швидкості, яка дозволяє їх поповнювати.

L – правове середовище. Закони випливають із загального права, законодавства парламенту та урядових положень, що випливають з нього, та зобов'язань, наприклад, за членством у ЄС та іншими договорами. Факторами правового середовища є законодавчі та нормативно-правові акти у сферах: загальна правова база, кримінальне право, корпоративне право, трудове право, здоров'я і безпека, захист даних, маркетинг та продажі, екологія, податкове право, закон про конкуренцію тощо.

Деякі правові та регуляторні фактори впливають на окремі галузі, якщо задовольняються інтереси суспільства. Наприклад, в Україні електроенергія, газ, водоспоживання та водовідведення, електроенергія підпорядковані Національній комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, яка впливає на доступ до ринку, конкуренцію та цінову політику (можуть обмежувати підвищення цін). Це здійснюється з двох причин: галузі фактично є монополіями, залучені великі суми державних коштів.

У вітчизняній практиці бізнес-аналізу частіше використовують дещо скорочений варіант цього методу – PEST- або STEP-аналіз, який не передбачає виділення самостійних блоків законодавчих та екологічних факторів. Також на практиці у формі PESTEL може бути змінений порядок розгляду факторів (залежно від їх пріоритетності). Зокрема, PESTEL-аналіз макросередовища організації може здійснюватися як якісним, так і кількісним методом.

Приклад застосування інструменту бізнес-аналізу



Приклад 1. *PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища молокопереробного підприємства*

Political	**Economic**
– політична стабільність; – податкова політика; – законодавство у сфері охорони; навколишнього природного середовища; – законодавство у сфері зовнішньої політики; – торгова політика держави; – інвестиційна політика; – державне регулювання конкуренції	– тенденція зміни ВВП; – стадія ділового циклу; – облікова ставка НБУ; – курс валюти; – рівень інфляції; – рівень безробіття; – контроль над цінами та заробітною платою; – ціни на енергоносії
Social	**Technological**
– демографічна структура населення; – рівень урбанізації; – спосіб життя, звички, звичаї; – рівень освіти; – структура доходів та витрат населення; – зміна смаків та вподобань споживачів; – реклама та зв'язки з громадськістю	– витрати на наукові дослідження; – політика у сфері науково-технічного прогресу; – швидкість змін та адаптації нових технологій у галузі; – потенціал інновацій; – доступ до технологій, патентів

Політичні фактори: сьогодні держава розглядає молочну промисловість України як один із пріоритетних напрямів розвитку економіки. У ряді регіонів інтенсифікується робота з впровадження програми «Молоко для дітей»: безкоштовне молоко будуть отримувати школярі, які проходять навчання з першого по четвертий клас. Субсидування, в свою чергу, забезпечать за рахунок місцевих бюджетів. Також в активну фазу вступила державна рекламна кампанія із слоганом «Час пити молоко», яка спрямована на збільшення споживання українцями молочних продуктів. Те, що держава підтримує молочну промисловість, сприятливо впливає на всіх гравців молочного ринку, адже завдяки цьому зростуть

обсяги споживання молока в Україні і завдяки державним інвестиціям, можливо, знизяться ціни на молочну сировину, необхідну для виготовлення молочної продукції.

Економічні фактори: світова фінансова криза багато в чому впливає на виробництво і споживання продуктів харчування. За даними Державної служби статистики України ціни закупівлі сирого молока у виробників впали в середньому на 7 %, а споживчі ціни зросли на 10 %.

Соціальні фактори: молочні продукти сьогодні стали менш доступні населенню через падіння купівельної спроможності. Основна маса населення мало забезпечена, тому продаж є обмеженим і можливості молочної промисловості повною мірою не реалізуються. Крім того, відбувається деградація сільськогосподарського виробництва. Молодь їде з села в місто, а ті, хто залишаються, – потенційно слабкіші з точки зору професіоналізму.

Технологічні фактори: триває технічна модернізація виробництва, поява нових технологій і продуктів на ринку молочних продуктів України. Це створює можливість збільшувати асортиментний ряд продукції, оптимізувати виробництво, створювати нову упаковку для молочних продуктів, так само, завдяки новим технологіям термічної обробки молока збільшується термін зберігання молочних продуктів.

Отже, найбільш значущими для українського молочного підприємства на сьогодні є економічні та соціальні фактори, адже молоко – товар повсякденного попиту. Рівень життя громадян і економічна ситуація в країні є визначальними факторами обсягу споживання молочної продукції. Крім того, саме ці чинники більшою мірою впливають на ціни на сировину.

***Приклад 2**. Аналіз факторів зовнішнього середовища виробничого підприємства за допомогою методу PESTLE-аналізу*

P political		**E** economic		**S** social		**T** techno-logical		**L** legal		**E** environmental	
Орієнтація на ринкове регулювання економіки	6	Рівень стагнації економіки	7	Рівень доходів населення	5	Науково-технічний прогрес у сфері виробництва основної продукції	6	Нормативно-правове забезпечення	7	Підвищення екологічної свідомості населення	
Державна економічна політика	7	Тарифи на енергетичні ресурси	8	Рівень безробіття в країні	3	Науково-технічний прогрес у сфері виробництва товарів-замінників	7	Законодавчі обмеження	7	Стандартизація переробки продукції	
Політичний стан та стабільність	7	Відсоткові ставки за кредитами	6	Стійкість суспільства	3	Технології виробництва	8	Зміни у торговельному праві	6	Відношення природозахисних організацій	
Державна підтримка бізнесу	7	Вартість сировини та ресурсів	7	Рівень освіти населення	3	Цифровізація бізнес-процесів	5	Антимонопольне законодавство	6	Зміна клімату	
Сума балів по групі	**27**	**Сума балів по групі**	**28**	**Сума балів по групі**	**14**	**Сума балів по групі**	**26**	**Сума балів по групі**	**26**	**Сума балів по групі**	**5**

Підприємство зобов'язане безперервно спостерігати за змінами, що відбуваються у зовнішньому середовищі, і шукати можливі вигоди для власного становлення і розвитку. Це можуть бути як зміни в податковій політиці держави, так і в нормативно-правовій базі, тобто правки або будь-які зміни в законах. Так як конкуренція на цьому сегменті ринку досить інтенсивна, то підприємству необхідно ретельно стежити за діями конкурентів, піддаючи їх уважному вивченню. Варто зазначити, що ринкове регулювання у цій ситуації дозволяє стежити за зміною кон'юнктури ринку, а також реалізовувати, виходячи з цього, власну політику ціноутворення.

Зі збільшенням цін на ресурси підприємству необхідно підвищувати вартість власної продукції, щоб зменшувати витрати виробництва. Потрібно буде підвищувати кваліфікацію співробітників (або автоматизувати окремі процеси). Зі зміною тарифів на енергоресурси потрібно буде встановити контроль за витрачанням електроенергії або встановити особисті джерела енергії. При застосуванні позикових коштів підприємство зобов'язане максимально їх використовувати. Для підприємства вигідно, якщо відсотки окупаються і застосування позикового капіталу приносить необхідний прибуток і, навпаки, якщо відсотки надмірно високі і підприємству не вигідно застосовувати позиковий капітал, то необхідно категорично відмовитися від його застосування.

У стабільному суспільстві для реалізації продукції потрібно проводити інтенсивну маркетингову політику, щоб продукт став пізнаваний. Крім того, можна підвищити конкурентоспроможність підприємства, щоб зміни в переліку товарів викликали попит завдяки популярності і надійності виробника. Підприємство зобов'язане орієнтувати своє виробництво на стейкхолдерів з конкретним рівнем доходів, забезпечуючи у такий спосіб реалізацію власної продукції. Необхідно проводити заходи щодо рівня освіти співробітників, іншими словами, надавати можливість навчатися і працювати одночасно, а також заохочувати за прояв співробітниками умінь і здібностей. Потрібно використовувати досягнення НТП для зменшення робочого часу, надання відпочинку працюючим, щоб підвищити продуктивність праці на підприємстві. Підприємство зобов'язане спостерігати за НТП і наскільки можливо

впроваджувати його досягнення для збільшення продуктивності праці. Потрібно буде, крім того, спостерігати за станом промислової продукції і обладнанням, яке використовується, щоб своєчасно проводити його заміну для зниження можливих простоїв виробництва.

Безпосереднє ділове середовище організацій, що виробляють подібні товари, називається **галуззю**. Поняття «**сектор»** може використовуватися так само у державних та некомерційних послугах.

Галузь – це група організацій, що виробляють один і той самий продукт або продукцію, які є близькими замінниками одна для одної. Галузі, як правило, не є стабільними: такі особливості, як розташування, продукція, клієнти та темпи зростання більш-менш мінливі. Однією важливою особливістю цієї нестабільності є спосіб зміни «меж» галузі. Раніше різні галузі могли зближуватися: їхні технології, діяльність та продукти починають змішуватися або ставати взаємодоповнюючими і організації починають конкурувати або співпрацювати. Цей процес може бути орієнтований на постачання чи попит:

– конвергенція на основі постачання відбувається там, коли постачальники виявляють зв'язки з постачальниками в інших галузях та рухаються разом до співпраці у створенні нових ринків. Така конвергенція поширена в державному секторі, де державні відомства регулярно об'єднуються та реорганізовуються. Уряд також може сприяти конвергенції, що спричиняється пропозицією, у приватному секторі, особливо дерегуляцією, як це відбулося у галузі фінансових послуг Великобританії;

– конвергенція на основі попиту виникає, коли клієнти ставляться до продуктів різних галузей як до замінника, як у випадку з мобільними та стаціонарними телефонами, або як додаткових, як у випадку авіаперевезень та прокату автомобілів.

Досліджуючи галузь, потрібно звернутися до поняття її життєвого циклу. Можливо виявити її **життєвий цикл.** Цей цикл відображає зміни попиту та поширення технічних знань серед виробників. Інновації створюють нову галузь і це, як правило, досягається завдяки інноваційному продукту. Пізніше інновації переходять на процеси з метою збереження запасів. Нижче наведено основні параметри та особливості кожного з етапів життєвого циклу галузі.

Таблиця 2.1

Життєвий цикл галузі та його детермінанти

	Зародження	**Зростання**	**Зрілість**	**Занепад**
Характеристики продукту	базові параметри, стандарти не визначені	покращений дизайн та якість, диференціація асортименту	стандартизований продукт з невеликою диференціацією	різноманітна якість, але досить недиференційований продукт
Конкуренти	від одного до декількох	багато конкурентів	конкуренція посилюється, слабкіші гравці вибувають	небагато конкурентів, переважає цінова конкуренція
Покупці	рання адаптація, заходи посилення інтересу	зростає кількість покупців, підвищується пізнаваність продукції	масовий ринок, поширення комутації брендів	ентузіасти, традиціоналісти, унікальні покупці
Прибуток	низький або повна відсутність	зростання прибутку незначними темпами	сталий прибуток та його незначний приріст	змінний та непередбачуваний прибуток
Технологія	відсутність будь-яких стандартів	стандартизація технологій	сталі технології	сталі технології
Виробничі процеси	малі масштаби серійного виробництва; спеціалізовані дистриб'ютори	масове виробництво, розширення мережі збуту	стале виробництво, критичний рівень ефективності витрат	скорочення виробництва, зниження виробничої потужності

Кожна фаза має різні наслідки для корпоративної стратегії, наприклад, якщо галузь зростає, організації у цій галузі можуть зрости в міру розвитку ринку. У зрілої галузі зростання може бути досягнуто лише за рахунок «викрадення» частки ринку у інших конкурентів і зазвичай ринок стає більш фрагментарним.

Витрати, з якими стикаються організації, також будуть різними на різних етапах життєвого циклу галузі. Наприклад, витрати на дослідження та розробки будуть значно високими у початковій фазі. Витрати на виробництво можуть бути низькими на етапі зрілості, оскільки процеси були вдосконалені, але витрати на маркетинг можуть бути високими для захисту частки ринку.

Прибутки для галузі також змінюються залежно від стадії життєвого циклу (рис. 2.1):

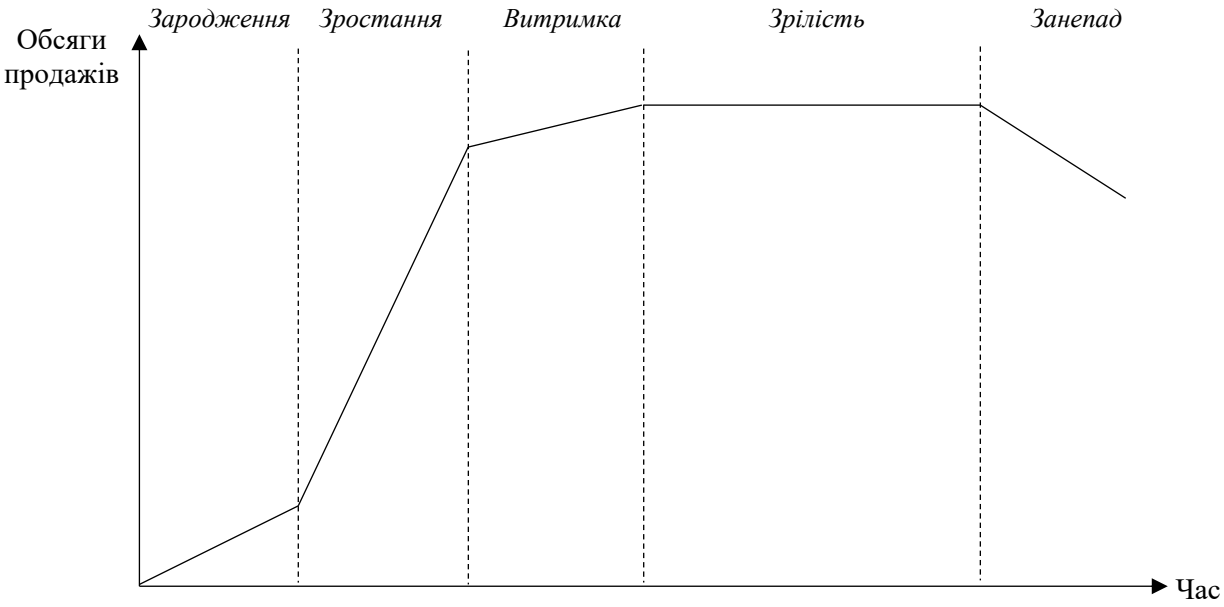


Рис. 2.1. Життєвий цикл галузі

Життєвий цикл галузі має стратегічний вплив на організації, що працюють у цій галузі. Менеджмент підприємства повинен застосовувати різні стратегії на кожному етапі:

– *фаза зародження:* залучення груп покупців, що визначають тенденції, шляхом просування технічних новинок; висока ціна («знежирена»), щоб зарекомендувати новинку, або низька ціна (проникнення), щоб отримати прийняття та високу початкову частку; підтримка продукту, незважаючи на погані поточні фінансові результати; періодичний перегляд інвестиційної програми з огляду на успіх запуску (наприклад, збільшення потенціалу); побудова каналів розподілу; контроль успіху конкуруючих технологій та конкурентів;

– *фаза зростання:* забезпечення розширення потенціалу для задоволення цільових цілей фірми на частку ринку; проникнення на ринок, можливо, за рахунок зниження ціни; підтримка перешкод для вступу (наприклад, боротьба з порушеннями патентних прав, збереження конкурентоспроможних цін); високе просування переваг для залучення ранньої більшості потенційних покупців; побудова системи поінформованості про бренд, щоб протистояти впливу нових учасників; пошук додаткових ринків та вдосконалення товарів; розробка продукту;

– *фаза витримки:* контроль галузі щодо можливих злиттів та раціоналізаторської поведінки; періодичний огляд виробництва та фінансові прогнози з урахуванням темпів зростання продажів; перехід бізнес-моделі від придбання клієнта до отримання доходу від існуючих клієнтів; розширення зростання шляхом пошуку нових ринків чи технологій;

– *фаза зрілості:* максимізація поточних прибутків від продукту; відстоювання позиції на ринку шляхом зіставлення цін та просування конкурентів; модифікація ринків шляхом розміщення продуктів, щоб отримати акцепт від непокупців (наприклад, нові торгові точки або нові пропозиції); модифікація товару, щоб зробити його дешевшим або надати йому більшої користі; інтенсифікація розподілу; використання існуючої бази даних клієнтів для отримання додаткових доходів; приєднання до інтеграційної діяльності з конкурентами (наприклад, злиття, взаємні угоди); переконання, що галузі-наступники готові до запуску, щоб забрати ринок;

– *фаза занепаду:* надходження грошових потоків шляхом мінімізації витрат на просування або вдосконалення продукту; вузький розподіл для цільових лояльних клієнтів та зменшення витрат на зберігання; оцінка бар’єрів на шляху виходу; пошук потенційної стратегії виходу (наприклад, покупця для бізнесу, фірм, які хочуть купувати ліцензії тощо).

2.2. Конкуренція та конкурентні сили зовнішнього середовища

Конкурентне середовище організації структурується п’ятьма силами: загроза появи нових учасників ринку; продукти-замінники; переговорна сила клієнтів; переговорна сила постачальників; конкурентне суперництво. Зазначаючи про конкуренцію, М. Портер розрізняє фактори, що характеризують характер конкуренції: в одній галузі, порівняно з іншою, деякі фактори роблять одну галузь у цілому потенційно вигіднішою за іншу; фактори в певній галузі призводять до конкурентних стратегій, які можуть обрати окремі організації.

П’ять конкурентних сил (рис. 2.2) впливають на стан конкуренції у галузі і в сукупності визначають прибутковий потенціал галузі в цілому.

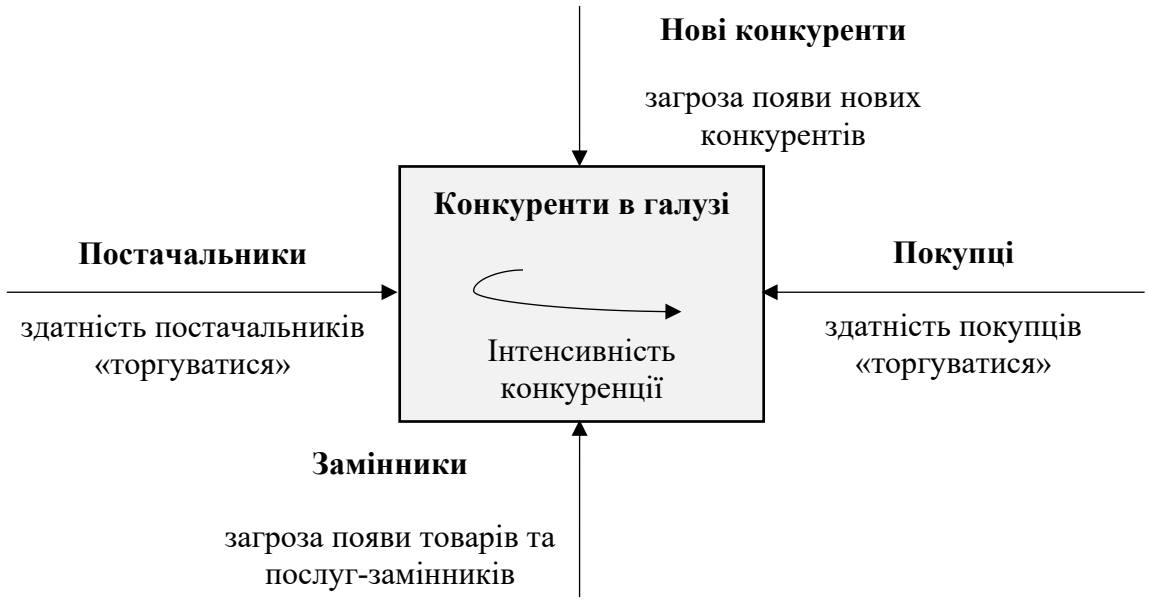


Рис. 2.2. Модель п’яти конкурентних сил Портера

1. Загроза появи нових конкурентів. Вступ у галузь нового учасника ринку принесе додатковий потенціал та більшу конкуренцію (а це зі свого боку може зменшити прибуток). Сила цієї загрози залежить від двох аспектів:

1) сила перешкод для входу. Перешкоди для входу відштовхують нових учасників;

2) ймовірна реакція існуючих конкурентів на нового учасника.

Перешкодами для входу нового учасника ринку є:

1) ефект масштабу – високі постійні витрати часто означають високий рівень беззбитковості, а високий рівень беззбитковості залежить від великого обсягу продажів. Якщо ринок у цілому не зростає, новий учасник повинен захопити великий фрагмент ринку від існуючих конкурентів;

2) диференціація продуктів – існуючі фірми в галузі можуть створити хороший імідж бренда та високу лояльність клієнтів протягом тривалого періоду. Кілька фірм можуть просувати велику кількість брендів, щоб витіснити конкуренцію;

3) вимоги до капіталу – коли вимоги до капітальних вкладень високі, бар'єр проти нових учасників буде сильним, особливо, коли інвестиції становлять високий ризик;

4) вимоги до знань – крім високих вимог до капіталу, знання та ноу-хау також є бар'єром для входу. Набагато складніше вступити у галузь, яка вимагає значних спеціальних знань та навичок, ніж галузь, де не потрібні спеціальні навички;

5) комутаційні витрати – належать до витрат (час, гроші, зручності), які клієнту доведеться понести, переходячи з продукції одного постачальника на іншу. Хоча споживачам нічого не може коштувати перейти від однієї марки замороженого гороху до іншої, потенційні витрати для продавця чи дистриб'ютора можуть бути високими;

6) доступ до каналів розподілу – канали розподілу передають продукцію виробника до кінцевого покупця. Нові канали розподілу важко встановити; а до існуючих каналів – важко отримати доступ;

7) вигідні переваги існуючих виробників, незалежні від економії масштабу, включають:

– патентні права;

– досвід та ноу-хау;

– державні субсидії та положення;

– сприяння доступу до сировини.

2. Загроза з боку товарів-замінників. Товар-замінник – це товар або послуга, що виробляється іншою галуззю, які задовольняють ті самі потреби клієнта. Замінники завжди присутні, але їх можна легко не помітити, оскільки вони можуть незначно відрізнятися від продукції галузі. Досить легко зрозуміти природу товарів-замінників у моделі Портера: хоча вони забезпечують конкуренцію,

але не є товарами чи послугами, що виробляються конкурентами в одній галузі. Коли загроза заміщенням висока, прибутковість галузі страждає. Замінюючі товари чи послуги, обмежують прибутковий потенціал галузі, встановлюючи граничний рівень цін (адже покупці перейдуть на замінник, якщо він пропонує кращу альтернативу вартості). Загроза заміщення висока, якщо:

– організація пропонує альтернативу продукту в галузі з точки зору ціни та продуктивності;

– вартість покупця на перехід на замінник низька.

3. Переговорна сила клієнтів. Клієнти хочуть якісніші продукти та послуги за нижчою ціною. Задоволення цього бажання може знизити прибутковість постачальників у цій галузі. Наскільки міцною буде позиція клієнтів, залежить від ряду факторів:

– обсяг у попиту;

– кількості покупців;

– наскільки вирішальне значення продукту ставиться до власного бізнесу замовника (якщо клієнт повністю покладається на продукт, це зменшить переговорну силу клієнта);

– витрати на комутацію (тобто витрати на зміну постачальника);

– незалежно від того, чи товари є стандартними предметами (отже, легко копіюються) або спеціалізованими;

– власна прибутковість замовника: клієнт, який отримує низький прибуток, буде змушений наполягати на низьких цінах від постачальників;

– можливість замовника обійти постачальника (або взяти на себе постачальника);

– навички покупців або обізнаність споживачів про ціну;

– коли якість товару важлива для замовника, у замовника менше шансів бути чутливим до ціни, і тому галузь може бути вигіднішою як наслідок.

4. Переговорна сила постачальників. Постачальники можуть тиснути на підвищення цін. Здатність постачальників отримувати більш високі ціни залежить від декількох факторів:

– є лише один чи два домінуючі постачальники галузі, здатні стягувати монопольні або олігопольні ціни;

– загроза нових учасників або товарів-замінників для промисловості постачальника;

– наявність у постачальників інших замовників поза галуззю, які не покладаються на галузь у більшості своїх продажів;

– значення продукту постачальника для бізнесу замовника;

– чи постачальник має диференційований товар, який покупці повинні отримати;

– чи великими будуть витрати на комутацію клієнтів.

5. Суперництво серед поточних конкурентів у цій галузі. Інтенсивність конкурентного суперництва в межах галузі вплине на прибутковість галузі в цілому. Конкурентні дії можуть мати форму цінової конкуренції, рекламних баталій, рекламних кампаній, впровадження нових товарів на ринок, удосконалення після обслуговування або надання гарантій. Конкуренція може стимулювати попит, розширюючи ринок, або він може залишити попит незмінним, і в цьому випадку окремі конкуренти зароблять менше грошей, якщо вони не зможуть скоротити витрати.

Фактори, що визначають інтенсивність конкуренції у галузі:

1) зростання ринку: суперництво посилюється, коли фірми конкурують за більшу частку ринку в загальному ринку, де зростання повільне або застійне;

2) структура витрат: високі постійні витрати є рушієм конкурувати за ціною, оскільки в короткостроковому періоді будь-який внесок від продажу краще, ніж взагалі його відсутність. Той самий ефект дає швидкопсувний продукт;

3) комутація: постачальники змагатимуться, якщо покупці можуть легко переходити від одного товару до іншого;

4) ємність: постачальнику, можливо, буде потрібно досягти значного збільшення виробничої потужності, щоб отримати скорочення одиничних витрат;

5) невизначеність: коли одна фірма невпевнена, що інша має на меті, є тенденція реагувати на невизначеність, формулюючи більш конкурентну стратегію;

6) стратегічне значення: якщо успіх є основною стратегічною метою, фірми, ймовірно, будуть діяти конкурентоспроможно для досягнення своїх цілей;

7) бар’єри змушують існуючого постачальника покинути галузь. Вони можуть набувати різних форм: необоротні активи з низькою ціною; вартість виплат за вивільнення працівників тощо.

Модель з п’ятьма конкурентними силами Портера забезпечує комплексну основу для аналізу конкурентного середовища. Однак використовувати її потрібно обережно. Оскільки модель є всеосяжною, вона може заохочувати відчуття того, що всі фактори були належним чином розглянуті та вирішені. Будь-який аналіз повинен переслідувати якомога більшу ступінь об’єктивності. Якщо занадто багато суб’єктивності, вийде необґрунтована поступливість.

Приклад використання інструменту бізнес-аналізу



Приклад. *Аналіз зовнішнього середовища виробничого підприємства з використанням моделі п’яти конкурентних сил Портера:*

1) конкуренти в галузі:

Параметр оцінки	**Оцінка параметра**		
	1	**2**	**3**
1. Кількість гравців на ринку	низький рівень насиченості ринку	середній рівень насиченості ринку	високий рівень насиченості ринку
	✓		
2. Темп зростання ринку	низький	помірний	високий
		✓	
3. Рівень диференціації продукції	продукція підприємства значно відрізняється між собою	продукція стандартизована за певними властивостями	підприємства реалізовують стандартизований товар
		✓	
4. Обмеження у підвищенні цін	присутня можливість підвищення цін для покриття зростання витрат та підвищення прибутку	є можливість до підвищення цін тільки в рамках покриття зростання витрат	жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості в підвищенні цін
		✓	
5. Можливість промислового шпигунства	низька ймовірність промислового шпигунства	середня ймовірність промислового шпигунства	висока ймовірність промислового шпигунства
		✓	
Загальна сумарна оцінка	**9**		
0–5	низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
6–10	середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
11–15	високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

2) клієнти:

Параметр оцінки	**Оцінка параметра**		
	1	**2**	**3**
1. Диференціація продукції	ніші відсутні, ймовірність їх появи висока	існують невеликі ніші	наявність великих ніш
		✓	
2. Доступ до каналів розподілу	доступ обмежений	доступ вимагає помірних інвестицій	доступ повністю відкритий
			✓
3. Державна політика	відсутні обмежуючі акти з боку держави	держава втручається у діяльність галузі, але в невеликій мірі	держава повністю регулює галузь та визначає обмеження
	✓		
4. Зниження цін гравцями ринку	фірми не знижувати-муть ціни	великі фірми не знижуватимуть ціни	за будь-якої сприятливої умови гравці знижуватимуть ціни
		✓	
5. Темп зростання галузі	низький	помірний	високий
		✓	
Загальна сумарна оцінка	**10**		
0–5	низький рівень загрози входу на ринок нових гравців		
6–10	середній рівень загрози входу на ринок нових гравців		
11–15	високий рівень загрози входу на ринок нових гравців		

3) нові конкуренти:

Параметр оцінки	**Оцінка параметра**		
	1	**2**	**3**
1. Кількість гравців на ринку	низький рівень насиченості ринку	середній рівень насиченості ринку	високий рівень насиченості ринку
	✓		
2. Темп зростання ринку	низький	помірний	високий
		✓	
3. Рівень диференціації продукції	продукція підприємства значно відрізняється між собою	продукція стандартизо-вана за ключовими властивостями	підприємства реалізовують стандартизова-ний товар на ринку
		✓	
4. Обмеження у підвищенні цін	присутня можливість підвищення цін для покриття зростання витрат та підвищення прибутку	є можливість до підвищення цін тільки в рамках покриття зростання витрат	жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості в підвищенні цін
		✓	
5. Можливість промислового шпигунства	низька ймовірність промислового шпигунства	середня ймовірність промислового шпигунства	висока ймовірність промислового шпигунства
		✓	
Загальна сумарна оцінка	**9**		
0–5	низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
6–10	середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
11–15	високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

4) постачальники:

Параметр оцінки	**Оцінка параметра**		
	1	**2**	**3**
1. Кількість постачальників	широкий вибір постачальників	обмежений вибір постачальників	відсутній вибір постачальників
		✓	
2. Обмеженість ресурсів постачальників	низька	середня	висока
		✓	
3. Витрати на зміну постачаль-ників	незначні витрати	помірні витрати	високі витрати
		✓	
4. Пріоритетність напрямів для постачальників	висока пріоритетність галузі для постачальника	середня пріоритетність галузі для постачальника	низька пріоритетність галузі для постачальника
		✓	
5. Можливість маніпулювання цінами	постачальник не змінюватиме ціни на ресурси	постачальник змінить ціну на ресурси у випадку потреби	постачальник змінюватиме ціни на ресурси у бік постійного зростання
		✓	
Загальна сумарна оцінка	**10**		
0–5	низький рівень впливу постачальників		
6–10	середній рівень впливу постачальників		
11–15	високий рівень впливу постачальників		

5) замінники:

Параметр оцінки	**Оцінка параметра**		
	1	**2**	**3**
1. Товари (послуги)-замін-ники за критерієм «ціна-якість»	не існують	існують, але їх частка на ринку низька	існують і займають високу частку на ринку
		✓	
Загальна сумарна оцінка	**2**		
1	низький рівень загрози з боку товарів-замінників		
2	середній рівень загрози з боку товарів-замінників		
3	високий рівень загрози з боку товарів-замінників		

Отже, підприємство функціонує в умовах середнього рівня внутрішньогалузевої конкуренції, при цьому існує загроза входу на ринок нових гравців, постачальники можуть маніпулювати підприємством у разі необхідності або появи більш потужного контрагента. Товари-замінники існують, але за властивостями та якостями поступаються продукції підприємства.

Модель п’ятьох конкурентних сил є досить корисним інструментом для аналізу характеру конкуренції у галузі, але, по суті, вона статична: не фокусується на динамічному характері бізнес-середовища. Характер конкуренції полягає у тому, що майбутні розробки не контролюються жодною фірмою; кожен учасник буде здійснювати власний вплив на те, що відбувається. Отже, ділове середовище піддається постійним змінам.

У контексті зазначеного доцільно розглядати цикли конкуренції.

Організація, яка вже успішно працює у галузі, долає існуючі бар’єри для входу та встановлює нові. Будь-яка фірма-претендент, яка хоче увійти в галузь, повинна намагатися подолати ці бар’єри. Це не обов’язково означає атакувати лідера на ринку. У будь-якому випадку це ризикована стратегія, завдяки ресурсам діючої фірми, просуванням та інноваціям. Натомість претендент може напасти на менші локальні фірми або компанії подібного до себе розміру, які вразливі через брак ресурсів або низьку якість управління. Для опису варіантів такої «атаки» були використані військові аналогічні терміни:

1) *лобова атака* переслідує маркетингове поєднання цілі, продукту для продукту тощо. Обмежена фронтальна атака може концентруватися на обраних бажаних клієнтах;

2) *флангова атака* здійснюється на ринковий сегмент, географічний регіон або галузь технології, мета якої знехтувана;

3) *атака оточення* складається з якомога більшої кількості одночасних флангових ударів, щоб перемогти ціль;

4) *обхідна атака* є непрямою та ненасиченою. Вона зосереджена на неспоріднених продуктах, нових географічних районах та технічному стрибку для просування на ринок;

5) *партизанська атака* складається з ряду агресивних, короткочасних кроків з метою деморалізації, врівноваження та дестабілізації супротивника. Тактика включає різке зниження цін, браконьєрський персонал, політичне лобіювання та короткий сплеск рекламної діяльності.

Якщо власник не відповість на початкову кампанію, претендент розширить свою атаку на інші, пов'язані або вразливі сегменти ринку, використовуючи аналогічні методи, описані вище. З іншого боку, діяч може відповідати; це часто буде таким засобом для посилення перешкод на шляху до входу, як збільшення рекламних витрат.

Військові аналогії також використовуються для опису оборонних стратегій лідерів на ринку:

1) *оборона позиції* покладається на те, щоб нічого не змінити. Це працює не досить добре;

2) *мобільна оборона* використовує розширення та диверсифікацію ринку;

3) *флангова оборона* потрібна для реагування на напади на вторинні ринки, що мають потенціал зростання;

4) *контракційна оборона* передбачає вихід з уразливих ринків та країн з низьким потенціалом. Це може призвести до удару у відповідь;

5) *превентивна оборона* збирає інформацію про потенційні атаки, а потім використовує конкурентну перевагу для першого удару. Інновації на продукт та агресивне просування – важливі її особливості.

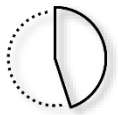
Суперник, який зіткнувся з такими кроками, може вирішити розпочати *цінову війну.*

Діючий гравець ринку, який зіткнувся з енергійним та винахідливим претендентом, може зі свого боку прийняти атаку за власний рахунок, можливо, знизивши ціни на найсильнішому ринку. Це може змусити претендента рухатися до виходу на інший привабливий ринок, оскільки він прагне розширитись. Як атака, так і захист вимагають використання грошових коштів і стратегічної

майстерності. Зокрема, розширення конкуренції на нові географічні та національні ринки може підвищити ризики та витрати, пов'язані з діяльністю, настільки, наскільки це гальмує суперництво.

Стратегічний вплив зовнішнього середовища і конкурнетів може бути зведений до переліку **можливостей та загроз**. Важливо пам'ятати, що мета всіх ідей щодо аналізу зовнішнього середовища полягає у здійсненні внеску в процес розробки практичної бізнес-стратегії. Одним із корисних способів думати про наслідки інформації цього аналізу – це розглядати її з точки зору можливостей та загроз.

Для бізнес-організації найбільш невідкладні загрози можуть виникнути зсередини найближчої галузі промисловості. Модель з п'ятьма силами дає хороший підсумок притаманних тут загроз. Розпізнавання загроз у ширшому середовищі PESTEL, можливо, складніше, оскільки воно охоплює величезний спектр факторів. Можливості можуть мати форму стратегічних прогалин: це потенційно вигідні аспекти конкурентного середовища, які не використовуються конкурентами. Усі фактори зовнішнього середовища, що впливають на організацію, можна узагальнити як можливості чи загрози.



2.3. Ресурсна спроможність організації у зовнішньому середовищі

Аналіз зовнішнього середовища проводиться для того, щоб дати стратегічним менеджерам чітке розуміння стратегічної спроможності організації, тобто її ресурсів, компетенцій та умов, що обмежують їх використання. Керівники, відповідальні за стратегію організації, потребують чіткого та детального розуміння її стратегічних можливостей. Здатність організації виживати та розвиватися залежить від її **стратегічних можливостей (спроможності)**; це визначається адекватністю та придатністю її ресурсів та компетенцій.

Процес аналізу та оцінки ресурсів та компетенцій організації називається **аудитом стратегічної позиції**. Аудит ресурсів визначає людські, фінансові та матеріальні ресурси і спосіб їх використання. **Аудит ресурсів** – це незалежна перевірка усіх аспектів ресурсів, якими користується організація. Унікальні ресурси є особливо цінними та важливими джерелами конкурентних переваг.

Унікальний ресурс – той, який одночасно кращий, ніж його еквівалент, використовуваний конкурентами, і його важко наслідувати. Ресурси не мають ніякої цінності, якщо вони не організовані в системі, і тому аудит ресурсів повинен продовжуватись, щоб визначити, наскільки добре чи наскільки погано використовуються ресурси, та чи ефективні системи управління ресурсами організації.

Кожна організація працює за умов обмеженості ресурсів. **Обмежуючий фактор або ключовий фактор** – це фактор, який у будь-який час або протягом певного періоду може обмежувати діяльність суб'єкта господарювання, часто це той, у якого є дефіцит або труднощі з постачанням. Наприклад, дефіцит виробничих потужностей; обмежена кількість ключового персоналу, наприклад продавців з технічними знаннями; обмежена мережа розповсюдження; занадто мало керівників, які мають знання про фінанси та закордонні ринки; погана система стратегічної розвідки; брак фінансів; брак достатньо підготовленого персоналу.

Стратегічна спроможність – це адекватність і придатність ресурсів та компетенцій організації для її виживання та розвитку. Основними ресурсами організації є:

– матеріальні ресурси – це матеріальні цінності організації, такі як земля, праця та фінанси;

– нематеріальні ресурси – це нефізичні активи, такі як інформація, репутація та знання;

– компетенції – це діяльність та процеси, за допомогою яких організація ефективно використовує свої ресурси.

Унікальні ресурси та основні компетенції лежать в основі конкурентної переваги і конкурентам важко наслідувати чи отримувати їх.

Ефективність витрат є основою стратегічних можливостей: державний сектор вимагає співвідношення ціни та якості, тоді як у приватному секторі цінова конкуренція робить економічну ефективність основою для виживання. Ефективність витрат досягається чотирма основними способами: використання ефекту масштабу; контроль вартості вхідних поставок; ретельне проєктування вартості продуктів та процесів; використання ефекту досвіду.

Якщо стратегія має ґрунтуватися на стратегічних можливостях, ці можливості повинні володіти чотирма якостями:

– співвідношення для покупців;

– рідкість;

– надійність;

– незамінюваність.

В умовах гіперконкуренції організації повинні володіти динамічними можливостями: здатністю розвивати та коригувати компетенції, щоб справлятися з швидкою зміною тиску зовнішнього середовища. Навіть якщо дотримуватися стратегії, що базується на ресурсах, зрозуміло, що унікальні ресурси та основні компетенції мають велике значення у створенні та підтримці конкурентних переваг. Припускають, що якщо конкурентна перевага має ґрунтуватися на стратегічних можливостях, вони повинні мати чотири аспекти:

– створювати користь та ефект для покупців;

– бути рідкісними;

– бути надійними;

– бути незамінними.

Основним завданням бізнес-організації є використання ресурсів з метою створення певної вартості. Для аналізу цього питання широко використовується ланцюжок створення вартості Портера. **Ланцюжок вартості** описує діяльність організації, яка додає вартість придбаним ресурсам. Основна діяльність бере участь у виробництві товарів та послуг. Заходи підтримки надають необхідну допомогу. Модель ланцюга вартості корпоративної діяльності пропонує представництву фірми і те, що вона робить. Конкурентна перевага виникає у тому, як фірми організовують та здійснюють діяльність для збільшення вартості.

Діяльність, що додає вартість – це засіб, за допомогою якого фірма створює цінність у своїх продуктах. Діяльність пов'язана з витратами, а в поєднанні з іншими видами діяльності забезпечують товар або послугу, які приносять дохід. Портер у конкурентній перевазі згрупував різні види діяльності організації у ланцюжок вартості:



Рис. 2.3. Ланцюжок створення вартості Портера

Основна діяльність безпосередньо пов'язана з виробництвом, продажем, маркетингом, доставкою та обслуговуванням:

– вхідні постачання: прийом, обробка та зберігання вхідних матеріалів у виробничу систему: складування, транспортування, контроль запасів тощо;

– операції: перетворення вхідних ресурсів у кінцевий продукт: ресурси – це не лише матеріали, а люди – це також ресурс, особливо в сфері послуг;

– вихідні постачання: зберігання товару та його розповсюдження серед покупців: упаковка, тестування, доставка тощо; для сфери послуг ця діяльність може більше стосуватися залучення клієнтів до місця, де послуга доступна;

– маркетинг та продажі: інформування покупців про товар, переконання його придбати та надання їм можливості – реклама, просування тощо;

– сервіс: монтажні роботи, ремонт, модернізація, забезпечення запасними частинами тощо.

Забезпечуюча діяльність включає придбані ресурси, людські ресурси, технології та інфраструктурні функції для підтримки основних видів діяльності. Це може здатися очевидним моментом, що підтримка повинна забезпечувати основну діяльність. Наприклад, підбір та навчання персоналу повинні відповідати предмету, який виробляється у процесі операцій:

– інфраструктура: планування, фінанси, контроль якості, структури та процедури, що становить культуру організації;

– управління трудовими ресурсами: залучення, навчання, управління, розвиток та мотивація персоналу – ця діяльність відбувається у всіх частинах організації, а не лише у відділі управління персоналом;

– технологічні розробки: розробка продукту, вдосконалення процесів та використання ресурсів;

– матеріально-технічне постачання: усі процеси, пов’язані з придбанням ресурсів для основної діяльності (наприклад, закупівля матеріалів, обладнання).

Мета бізнес-аналізу ланцюжка вартості – зрозуміти, як компанія створює вартість. Навряд чи будь-який бізнес має більше ніж кілька видів діяльності, в яких він перевершує своїх конкурентів. Тут є чіткий зв’язок з ідеєю основних компетенцій: основна компетенція дозволить компанії створити цінність таким чином, щоб її конкуренти не могли її наслідувати. Ці ціннісні заходи є основою унікальної пропозиції компанії.

Існує випадок вивчення можливостей аутсорсингу непрофільних видів діяльності, щоб керівництво могло сконцентруватися на тому, що компанія робить найкраще. Діяльність та зв’язки, що додають цінність, не зупиняються на межах організації. Ланцюжок створення вартості організації, пов’язаний з іншими ланцюжками вартості, є мережею цінностей (Портер використовував термін

«система цінностей»; мережа цінностей є кращим терміном, оскільки підкреслює взаємопов'язаність окремих організацій). **Мережа цінностей** – це набір міжорганізаційних зв'язків та зв'язків, необхідних для просування товару чи послуги.

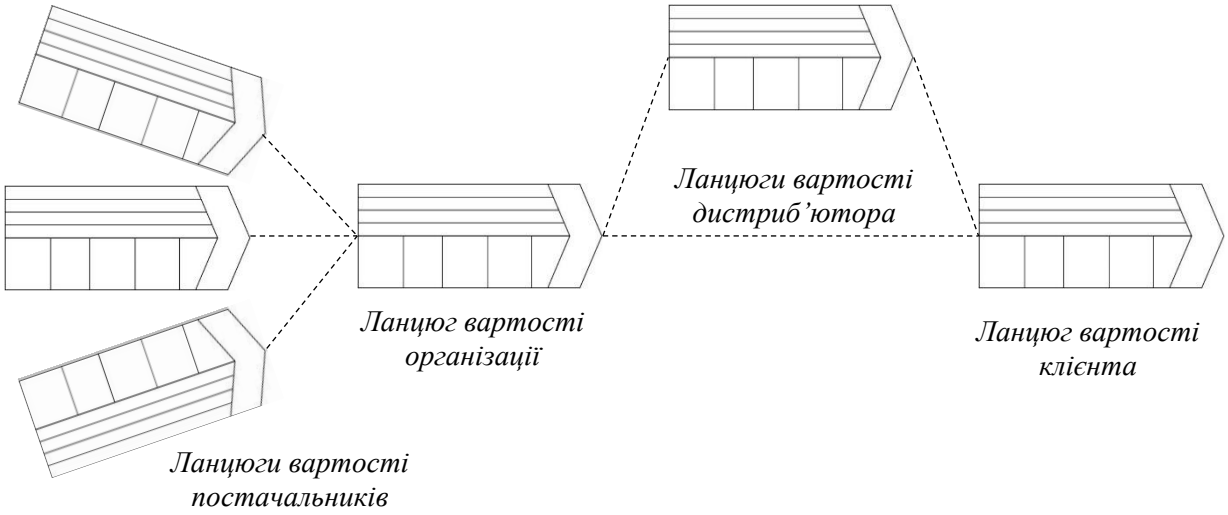


Рис. 2.4. Мережа ланцюжків цінностей

Діаграма ілюструє схожість між мережею цінностей та ланцюгом постачання. Однак ланцюг поставок показує систему організацій, людей, технологій чи заходів, що беруть участь у перетворенні товару чи послуги з сировини на готовий продукт, який буде доставлений кінцевому споживачеві, мережа цінностей робить акцент на цінності – використання можливості в межах процесів ланцюга поставок. У цьому відношенні розуміння мереж цінностей може бути корисним при погляді на управління ланцюгами поставок. Більш тонка перевага отримується шляхом сприяння хорошим відносинам, які можуть, у свою чергу, сприяти інноваціям та створенню знань.

Використовуючи ланцюжок створення вартості, можна забезпечити конкурентну перевагу кількома способами:

– віднайти нові або кращі способи здійснення діяльності;

– поєднати діяльність з новими чи кращими способами;

– управляти зв'язками у власному ланцюжку вартості;

– управляти зв'язками у мережі цінностей.

З метою порівняльної оцінки ефективності використання ресурсів та ідентифікації «вузьких місць» у ланцюжку створення вартості широко використовується бенчмаркінг. Бенчмаркінг дозволяє фірмі відповідати галузевим стандартам.

Бенчмаркінг – це процес збору даних про цілі та порівняльні компетенції, які дозволяють ідентифікувати та оцінити поточний рівень продуктивності відповідно до найкращої практики. Прийняття визначених найкращих практик повинно покращити ефективність роботи.

Існує ряд різних типів бенчмаркінгу:

– **історичний бенчмаркінг** – це внутрішнє порівняння поточного та минулого результатів. Такий вид може бути незадовільний у використанні, оскільки може викликати поступливість; порівняння з конкурентами – це справжнє випробування продуктивності;

– **галузевий (секторальний) бенчмаркінг** – порівняння об'єкта з подібними для інших галузей промисловості або подібними постачальниками послуг;

– **найкращий у своєму класі бенчмаркінг** шукає найкращу практику, де б її не було знайдено. Він включає порівняння з подібними ознаками чи процесами в інших галузях.

Бенчмаркінг здійснюється у певній послідовності:

Етап 1. Першим етапом є забезпечення прихильності вищого керівництва до процесу бенчмаркінгу. Він буде доступний лише тоді, коли топ-менеджмент повністю оцінить необхідність бенчмаркінгу.

Етап 2. Потрібно визначити сфери, на які варто орієнтуватися, та встановити цілі. Зауважимо, що тут цілі будуть не у вигляді заходів для вдосконалення конкретних процесів та практик, а більше у характері готовності про ступінь та глибину розслідування.

Етап 3. Необхідно встановити ключові заходи щодо ефективності. Це потребує розуміння залучених систем. Це зі свого боку потребуватиме обговорення з ключовими зацікавленими сторонами та спостереження за способом роботи.

Eman 4. Вибір організації для порівняння. Внутрішнє тестування може бути можливим, коли підрозділи в одній організації здійснюють подібні процеси. У випадках, коли внутрішні відділи мають мало спільного, потрібно проводити порівняння з іншими організаціями або еквівалентними структурами інших організацій. Метою буде знайти організацію, яка б робила подібні речі (промисловий бенчмаркінг) або таку, яка визнається найефективнішою практикою (найкращий у своєму класі бенчмаркінг).

Eman 5. Вимірювання власних та чужих результатів. Переговори повинні проходити, щоб встановити, хто саме проводить вимірювання: в ідеалі спільна команда повинна робити це, але можуть виникнути питання конфіденційності чи зручності, які означають, що кожна організація проводить свої власні вимірювання.

Eman 6. Порівняння продуктивності. «Сирі» дані повинні бути ретельно проаналізовані, якщо необхідно зробити відповідні висновки. Буде доречно обговорити кінцеві висновки із зацікавленими сторонами: вони, ймовірно, можуть мати корисні коментарі та висунути занепокоєння щодо можливого негативного роздуму над ними. Важливо, щоб керівники та працівники не розглядали бенчмаркінг як щось, що покликане критикувати їх результативність, а як спосіб підвищення ефективності.

Eman 7. Розробка та впровадження програм удосконалення. Це може бути реалізовано шляхом імпорту повних систем; альтернативно, може бути доцільним рухатися до синтезу, який поєднує різні елементи найкращої практики. Іноді вдосконалення потребують значної реорганізації та реструктуризації. У будь-якому випадку, ймовірно, буде потреба у навчанні. Удосконалення адміністративних систем часто вимагають інвестицій у нове обладнання, особливо в IT-системи.

Eman 8. Моніторинг вдосконалень. Постійну ефективність удосконалень необхідно контролювати. Водночас потрібно розуміти, що поліпшення не є одноразовим, і подальше коригування може бути корисним.

Приклад застосування інструменту бізнес-аналізу



Приклад. *Бенчмаркінг логістичних показників діяльності підприємства:*

	Група показників	**Логістичний показник**	**Фактично досягнуте значення**	**Платформа бенчмаркінгу**			**Цінність від покращення**
				Конкурент	*Середнє за галуззю*	*Лідер*	
Зовнішнє середовище	Витрати	виконання доставки до узгодженої дати	70 %	85 %	90 %	95 %	–
		коефіцієнт задоволеності	83 %	94 %	96 %	98 %	–
		відсоток ідеальних замовлень	76 %	80 %	***85 %***	90 %	3,0 млн $
	Реакція	час виконання замовлень	15 днів	7 днів	5 днів	***3 дні***	1,4 млн $
	Гнучкість	час реакції у ланцюзі постачань	97 днів	82 дні	***55 днів***	13 днів	покращення управління активами
		гнучкість виробництва	45 днів	30 днів	25 днів	20 днів	–
Внутрішнє середовище	Витрати	загальні логістичні витрати	19 %	13 %	***8 %***	3 %	1,9 млн $
		витрати на управління поверненими потоками	відсутні дані	відсутні дані	відсутні дані	відсутні дані	відсутні дані
		ресурсовіддача доданої вартості	відсутні дані	156 тис.$	306 тис.$	406 тис.$	відсутні дані
	Активи	запаси в днях постачань	119 днів	55 днів	38 днів	22 дні	–
		тривалість обороту наявних запасів	96 днів	80 днів	46 днів	28 днів	4,4 млн $
		кількість оборотів активів	2,2	8,0	12,0	***19,0***	–

Багато компаній отримали значні переваги від проведення бенчмаркінгу, але варто вказати на ряд можливих небезпек: він може затьмарити сприйняття стратегічної мети, привернувши занадто багато уваги до деталей вимірюваного, оскільки він зосереджений на тому, щоб робити речі правильно, а не робити правильні речі: різниця між ефективністю та дієвістю. Процес може бути ефективним, але його результат – не корисним. Пов'язаний момент полягає у тому, що еталон може бути вчорашнім вирішенням завтрашньої проблеми. Бенчмаркінг не визначає причин, за якими продуктивність знаходиться на певному рівні, доброму чи поганому.

Результуючим зведеним інструментом аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації є SWOT-аналіз, який поєднує результати аналізу зовнішнього середовища та внутрішньої оцінки в одну рамку для оцінки поточної та майбутньої стратегічної відповідності фірми або її відсутності із зовнішнім середовищем. Це аналіз сильних і слабких сторін організації, можливостей та загроз, які формує навколишнє середовище.

SWOT-аналіз узагальнює ключові проблеми ділового середовища та стратегічні можливості організації, які, найімовірніше, вплинуть на розробку стратегії.

Ефективний SWOT-аналіз не просто вимагає категоризації інформації, але також вимагає певної оцінки відносної важливості різних факторів, що розглядаються:

1) ці особливості мають значення лише в тому випадку, якщо споживач вважає їх існуванням. Перерахування корпоративних особливостей, які внутрішній персонал розглядає як сильні / слабкі сторони, має мале значення, якщо споживачі організації не сприймаються як такі;

2) водночас загрози та можливості – це умови, які формує зовнішнє середовище, і вони повинні бути незалежними від фірми.

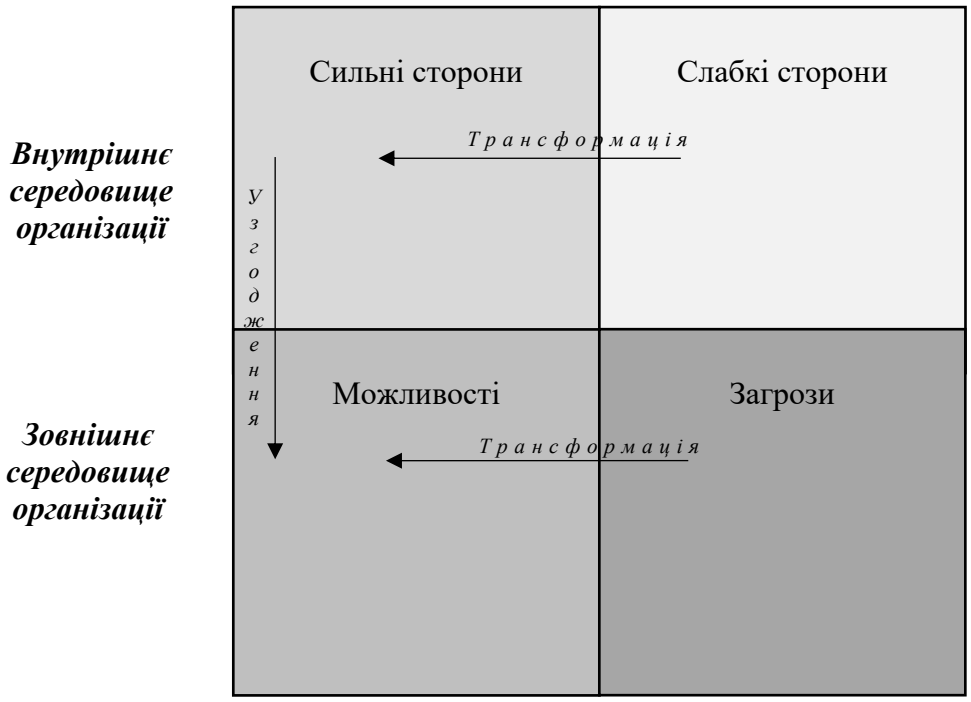


Рис. 2.5. Матриця SWOT-аналізу

Квадранти матриці SWOT-аналізу є підґрунтям до розробки стратегій:

– стратегії SO використовують сильні сторони для використання можливостей;

– стратегії ST використовують сильні сторони для протидії або уникнення загроз;

– стратегії WO вирішують недоліки, щоб мати можливість використовувати можливості;

– стратегії WT є оборонними, спрямовані на те, щоб уникнути загроз та впливу слабких місць.

Приклад застосування інструменту бізнес-аналізу

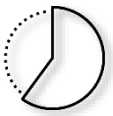


Приклад. *Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища виробничого підприємства за допомогою методу SWOT-аналізу:*

Strengths	**Weaknesses**
S_1. Ймовірність розробки і виробництва продукції за індивідуальними замовленнями клієнтів. S_2. Наявність широкої бази науково-технічної документації. S_3. Високий рівень кваліфікації кадрового складу. S_4. Достатній рівень фінансової стійкості та адекватна політика ціноутворення	W_1. Висока собівартість продукції, що виготовляється підприємством. W_2. Низька залученість молодих фахівців та брак молодших кадрів. W_3. Недосконаліть системи мотивації персоналу
Opportunities	**Threats**
O_1. Сильна конкурентна позиція на національному і міжнародному ринку. O_2. Висока репутація підприємства на вітчизняному ринку. O_3. Можливість виходу на нові ринки	T_1. Постійне зростання цін на ресурси та сировину. T_2. Можливість негативних змін податкового законодавства

Отже, сильні сторони підприємства – це те, в чому воно досягло успіхів або якась його унікальність, що надає додаткові можливості. Сила полягає у наявному досвіді, доступі до особливих ресурсів, наявності передової технології і передового обладнання, високої кваліфікації персоналу, гідному рівні продукції, що випускається. Сильними сторонами підприємства можна назвати такі: непогана репутація компанії і продукції, що випускається нею, відмінна якість продукції, високий рівень сервісу, ефективність просування, кваліфікація керівництва та персоналу, великий досвід виробництва. Слабкі сторони підприємства – це відсутність чогось важливого для функціонування підприємства або присутність того, що, порівняно з іншими організаціями, вдається не так добре і ставить фірму в невигідне становище. До слабких сторін підприємства можна віднести: високу собівартість продукції, старіння персоналу, недосконаліть системи мотивації.

Корисний вплив SWOT-аналізу полягає у тому, що чотири групи стратегій, як правило, добре залежать від різних часових проміжків. Можливо, очікується, що стратегії SO дадуть хороші короткотермінові результати, тоді як стратегії WO, ймовірніше, потребуватимуть більше часу, щоб показати результати. ST та WT стратегії, стосуються середньострокової перспективи. Цей розгляд часового горизонту може бути пов'язаний із загальною картиною ресурсів: стратегії SO можуть бути вигідними в короткий термін, генеруючи грошові кошти, необхідні для інвестицій у стратегії WO, покращуючи поточні сфери слабкості, щоб можна було скористатися подальшими можливостями. Стратегії ST та WT, ймовірно, будуть більш-менш нейтральними щодо ресурсів, але потрібно дотримуватися загального балансу.



2.4. Стейкхолдери та інтегрована звітність організації

Як вже було визначено раніше, методологічною базою бізнес-аналізу є теорія стейкхолдерів. **Зацікавлені сторони** або **стейкхолдери** – це групи осіб чи особа, на інтереси яких безпосередньо впливає діяльність організації.

Стейкхолдерами організації можуть бути:

1) внутрішні зацікавлені сторони – співробітники, менеджмент підприємства;

2) пов'язані сторони – акціонери, замовники, постачальники, кредитори;

3) зовнішні зацікавлені сторони – уряд, місцеве самоврядування, громадськість.

Групи зацікавлених сторін можуть чинити вплив на стратегію. Чим більша потужність групи зацікавлених сторін, тим більшим буде її вплив. Кожна група зацікавлених сторін має різні очікування щодо того, чого вона хоче, і очікування різних груп будуть суперечити одна одній. Певною мірою очікування зацікавлених сторін впливатимуть на місію організації.

Цілі зацікавлених сторін. Цілями, які переслідують зацікавлені сторони, є:

1) працівники та менеджери: безпека роботи (понад юридичний захист); належні умови праці (вище мінімальних стандартів безпеки); задоволеність роботою; розвиток кар'єри та відповідне навчання;

2) клієнти: продукти певної якості за оптимальною ціною; продукти, які повинні слугувати певну кількість років; товар чи послуга, що відповідає потребам замовника;

3) постачальники: регулярні замовлення в обмін на надійну доставку та належне обслуговування;

4) акціонери: довготривале багатство;

5) постачальники позикового капіталу (власники акцій): надійна сплата відсотків, що належать, та підтримка вартості будь-якого цінного папера;

6) суспільство в цілому:

– контроль забруднення середовища;

– фінансова допомога благодійним, спортивним та громадським заходам;

– співпраця з урядом у виявленні та попередженні небезпек для здоров'я.

Конкуренти також можуть бути зацікавленими сторонами. Це можна легше зрозуміти, якщо ви вважаєте всіх конкурентів у цій галузі як зацікавлених сторін у загальному статусі цієї галузі та сприйнятті громадськістю.

Корисні посилання

За QR-кодом можна перейти на хмарне сховище і завантажити сценарій командної імітаційної бізнес-гри «**Тендерні перегони: балансування інтересів стейкхолдерів**».

Мета бізнес-гри: оцінка, балансування та задоволення вимог стейкхолдерів.

Учасники: 4 команди-підприємства, 1 команда уряду, 1 команда громадської організації.

Можна виділити два підходи до **теорії зацікавлених сторін** для бізнес-організацій, орієнтованих на прибуток: тверде переконання: кожен із зацікавлених сторін бізнесу має законні вимоги щодо уваги керівництва. Завдання керівництва полягає у збалансуванні потреб зацікавлених сторін; та слабке переконання: задоволення зацікавлених сторін, таких як клієнти, є хорошою справою, але лише тому, що дає змогу бізнесу задовольнити свою основну мету, довгострокове зростання багатства власників.

Те, як налагоджуються відносини між організацією та зацікавленими сторонами, є функцією відносної переговорної сили сторін і філософії, що лежить в основі цілей кожної сторони. Це можна довести за допомогою лінійки (рис. 2.6):

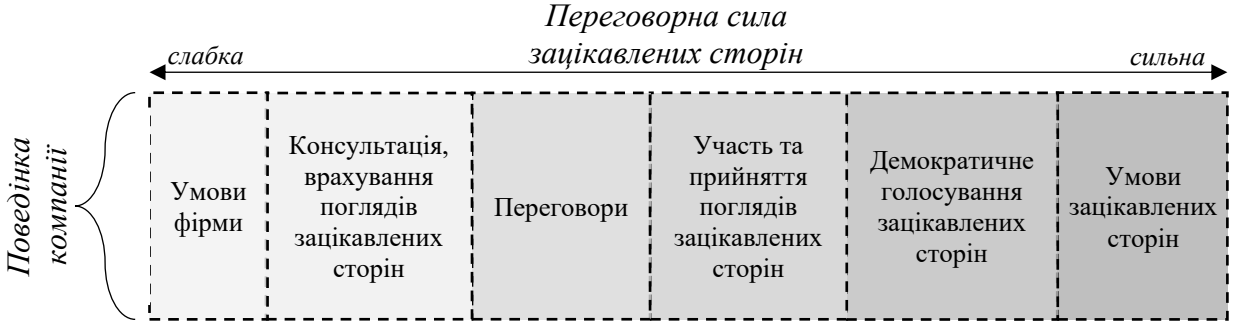


Рис. 2.6. Лінійка залежності поведінки компанії та сили стейкхолдерів

Картування зацікавлених сторін. Менделоу класифікує зацікавлених сторін за матрицею (рис. 2.7), осями якої є влада та ймовірність виявити інтерес до діяльності організації. Ці фактори допоможуть визначити тип відносин, які організація повинна встановити зі своїми зацікавленими сторонами:

1) ключові гравці знаходяться у сегменті D: стратегія повинна бути для них прийнятною. Прикладом може бути головний клієнт;

2) до зацікавлених сторін у сегменті C необхідно ставитися обережно. Хоча вони часто пасивні, вони здатні перейти до сегмента D. Тому їх потрібно задовольняти. Великі інституційні акціонери можуть потрапити в сегмент C;

3) зацікавлені сторони в сегменті В не мають великих можливостей впливати на стратегію, але їх погляди можуть мати важливе значення для впливу на більш потужні зацікавлені сторони, можливо, шляхом лобіювання. Тому їх слід постійно інформувати. Представники громад та благодійних організацій можуть потрапити до сегмента В;

4) мінімальні зусилля витрачаються на сегмент А.

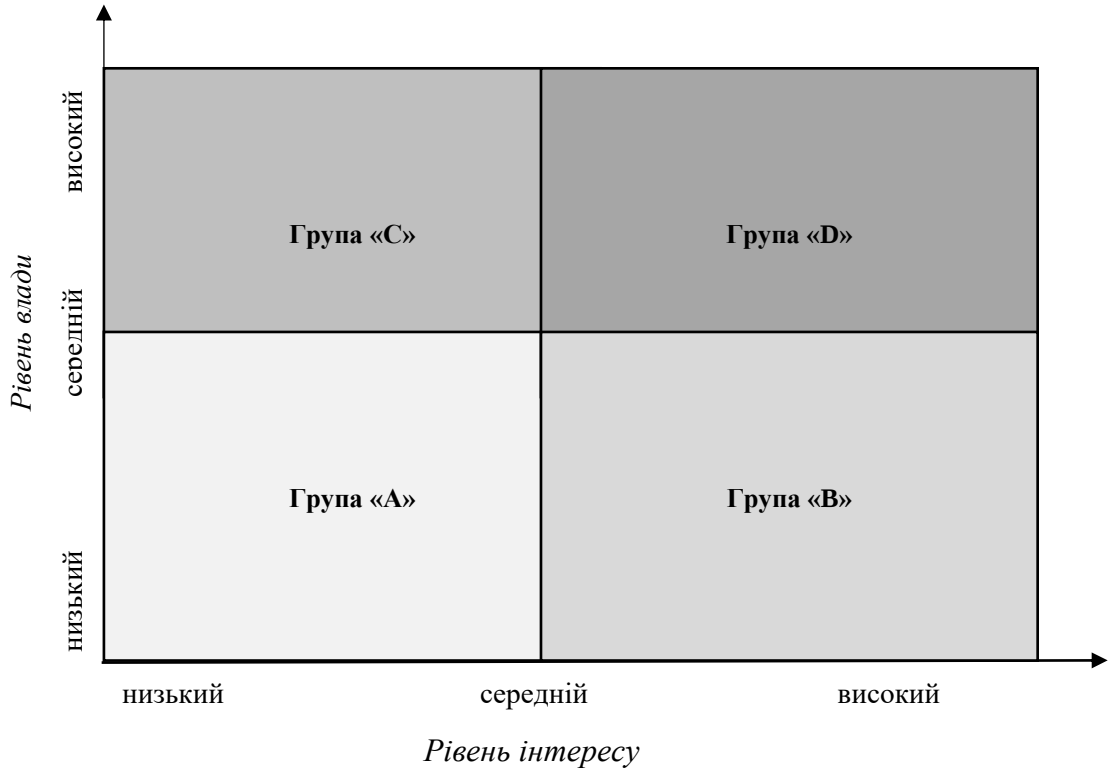


Рис. 2.7. Матриця груп стейкхолдерів

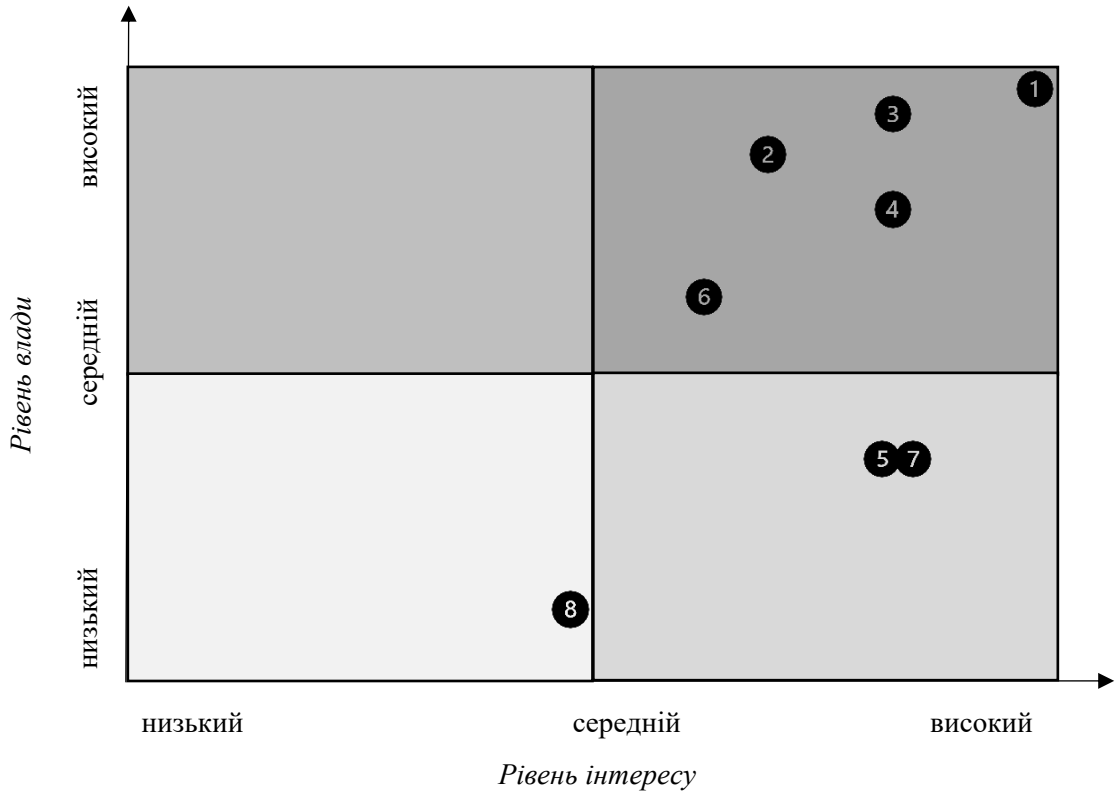
Картування зацікавлених сторін також може використовуватися для визначення політичних пріоритетів. Карту поточного положення можна порівняти з картою бажаного майбутнього стану. Різні зацікавлені сторони матимуть власний погляд на стратегію. Оскільки деякі зацікавлені сторони володіють негативною силою, іншими словами, силою перешкоджати чи порушувати рішення, їх можлива реакція може розглядатися.

Приклад застосування інструменту бізнес-аналізу

Приклад. *Оцінка впливу стейкхолдерів на діяльність виробничого підприємства.*

Зацікавлені сторони (стейкхолдери)		Параметри та їх оцінки		Група впливу
		Влада	Інтерес	
1.	Власник підприємства	10	10	D
2.	Топ-менеджмент підприємства	8	7	D
3.	Органи державного управління та контролю	9	8	D
4.	Замовники продукції	7	8	D
5.	Виконавчий персонал підприємства	4	8	B
6.	Постачальники сировини	6	6	D
7.	Банк, що надає кредити	4	8	B
8.	Громадські організації, ЗМІ тощо	2	5	A

Матриця картування стейкхолдерів матиме вигляд:



За матрицею оцінки впливу стейкхолдерів ключові стейкхолдери підприємства знаходяться у сегменті D. Серед них: власник підприємства, топ-менеджмент підприємства, органи державного управління та контролю, замовники продукції. Зацікавлені сторони сегмента С відсутні. До сегмента В потрапили: виконавчий персонал підприємства, банк, що надає кредити. Мінімальні зусилля потрібно витрачати на сегмент А – громадські організації.

З метою оцінки діяльності організації та ідентифікації задоволення потреб стейкхолдерів прийнято складати та надавати стейкхолдерам *інтегровану звітність*. Останніми роками зростає попит з боку вищого керівництва великих організацій, щоб детальніше ознайомитись із тим, як вони використовують ресурси, що є в їх розпорядженні, для створення цінності. Традиційна корпоративна звітність, яка зосереджена на фінансових показниках, розповідає лише частину історії. **Інтегрована звітність** стосується передачі більш широкого повідомлення про результати діяльності суб'єкта господарювання. Вона зосереджена не лише на прибутку чи фінансовому становищі організації, але детально пояснює, як її діяльність взаємодіє, щоб створити цінність у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі.

У 2013 році Міжнародна рада інтегрованої звітності (IIRC) представила інтегровану систему звітності. Структура розкриває управління ресурсами організації через показник їх «капіталів». Капітали використовуються для оцінки створення вартості. Збільшення або зменшення цих капіталів вказує на рівень вартості, створеної або втраченої за певний період. Капітали охоплюють різні типи ресурсів, що знаходяться у стандартній організації. Комплексна звітність стосується шести різних типів капіталу.

Таблиця 2.2

Капітал бізнес-організації та його види

Вид капіталу	Характеристика
Фінансовий капітал	Обсяг коштів: – доступних організації для використання у виробництві товарів або наданні послуг; – отримується за рахунок фінансування, такого як борг, власний капітал або гранти, або генерується за рахунок операцій чи інвестицій
Виробничий капітал	Виготовлені фізичні об'єкти (на відміну від природних фізичних об'єктів), які доступні організації для використання у виробництві товарів або наданні послуг, включаючи: – будинки, споруди; – обладнання. Інфраструктура (наприклад, дороги, порти, мости та очисні споруди). Виробничий капітал часто створюється іншими організаціями, але включає активи, виготовлені організацією для продажу або коли вони утримуються для власного використання
Інтелектуальний капітал	Нематеріальні ресурси, що базуються на організаційних знаннях, включаючи: – інтелектуальну власність, наприклад, патенти, авторські права, програмне забезпечення, права та ліцензії; – «організаційний капітал», такий як мовчазні знання, системи, процедури та протоколи
Людський капітал	Компетенції, можливості та досвід людей і їх мотивація до інновацій, включаючи: – узгодження та підтримка системи управління організацією, підходу до управління ризиками та етичних цінностей; – здатність розуміти, розробляти та впроваджувати стратегію організації; – лояльність та мотивації щодо вдосконалення процесів, товарів та послуг, включаючи їх здатність лідирувати, керувати та співпрацювати
Соціальний та реляційний капітал	Інституції та відносини всередині та між громадами, групами зацікавлених сторін та іншими мережами та можливість обміну інформацією для підвищення індивідуального та колективного добробуту. Соціальний та реляційний капітал включає: – спільні норми, загальні цінності та поведінку; – ключові стосунки із зацікавленими сторонами та довіру й бажання брати участь у розробці організації та прагне розвивати та захищатись із зовнішніми зацікавленими сторонами; – нематеріальні цінності, пов'язані з торговою маркою та репутацією, яку розвинула організація; – соціальна ліцензія організації на діяльність
Природний капітал	Усі відновлювальні та невідновлювальні екологічні ресурси та процеси, що беруть участь у виробництві товарів чи послуг, і підтримують минуле, сучасне чи майбутнє процвітання організації. Він включає: – повітря, воду, землю, корисні копалини та ліси; – біорізноманіття та здоров'я екосистем

Капітали постійно взаємодіють між собою: збільшення одного може призвести до зниження іншого. Наприклад, рішення про придбання нової ІТ-системи покращило б виробничий капітал суб'єкта господарювання, зменшивши при цьому його фінансовий капітал у вигляді його грошових резервів. Комплексне управління звітністю змушує збалансувати короткострокові цілі організації та її довгострокові плани. Бізнес-рішення, які присвячені виключно досягненню збільшення прибутку (фінансового капіталу) за рахунок побудови належних відносин з ключовими зацікавленими сторонами, такими як клієнти (соціальний капітал), ймовірніше, будуть перешкоджати створенню вартості в довгостроковій перспективі. Вважається, що створення цілісного уявлення про організаційну діяльність призведе до поліпшення прийняття управлінських рішень, гарантуючи, що рішення не приймаються ізольовано.

Міжнародна рада інтегрованої звітності, зокрема, визначила сім керівних принципів, які підтримують підготовку інтегрованого звіту:

1. Стратегічна спрямованість та орієнтація на майбутнє. Якісний інтегрований звіт повинен допомогти користувачам зрозуміти стратегію організації з особливим акцентом на те, як можна створити цінність у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі. Для передачі цього повідомлення інтегрований звіт, ймовірно, визначає значні ризики та зовнішні можливості, наявні в організації, із пов'язаною деталізацією того, як такі аспекти можна зменшити чи використати. Рада директорів також може використовувати звіт, щоб повідомити про те, як поточна стратегія організації була сформована минулим досвідом. Зосередженість на майбутній орієнтованій інформації дозволяє правлінню виділити будь-які перспективні правові та/або регуляторні питання, які можуть вплинути на здатність організацій досягти своїх цілей.

2. Зв'язок інформації. Ключова частина інтегрованої звітності зосереджена на взаємопов'язаності або «зв'язності інформації» у всій організації. IIRC підкреслює, що інтегрована звітність спрямована на об'єднання потоку інформації, щоб дати можливість користувачам інтегрованих звітів краще зрозуміти, як використовуються ресурси (капітали) для досягнення стратегічних цілей організації, та показати, як адаптується стратегія суб'єкта господарювання до

змін у реальному світі у зовнішньому середовищі. Важливо зазначити, що інтегрована звітність не спрямована на прив'язання грошової вартості до кожного аспекту діяльності організації. Це в основному стосується того, щоб дозволити зацікавленим сторонам оцінювати створення цінностей, і це робиться шляхом передачі цілого ряду якісних та кількісних заходів щодо ефективності. Ключові показники ефективності є ефективними для судження про ефективність. Найкраща практика інтегрованої звітності вимагає від організацій звітувати як про позитивні, так і про негативні рухи «капіталу», щоб уникнути лише половини історії.

3. Відносини зацікавлених сторін. Комплексна звітність підкреслює важливість взаємовідносин із зацікавленими сторонами. Інтегрований звіт повинен висвітлювати, як організація взаємодіє з ключовими групами зацікавлених сторін. Це надає раді директорів можливість показати, що вона розуміє інтереси різних груп і викладений підхід організації до реагування на потреби зацікавлених сторін. Прихильники інтегрованої звітності стверджують, що посилення акценту на важливості зацікавлених сторін має основне значення для підвищення прозорості та підзвітності організаційної звітності.

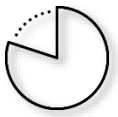
4. Суттєвість. Один із керівних принципів інтегрованої звітності вимагає від керівництва розкривати питання, які можуть вплинути на здатність організації створювати цінність. Внутрішні слабкі сторони та зовнішні загрози, що розглядаються як істотно важливі, оцінюються. Це дає користувачам інформацію про те, як управління має намір боротися з ризиками, якщо вони реалізуються.

5. Лаконічність. IIRC визнає, що якісний інтегрований звіт повинен бути стислим і суттєвим. Користувачі звіту, ймовірно, хочуть отримати достатньо детальних даних, щоб допомогти їм зрозуміти результати діяльності організації та майбутнє стратегічне керівництво, без необхідності подавати невідповідну інформацію.

6. Надійність та повнота. Як було обговорено раніше щодо суттєвості, інтегрований звіт вимагає збалансованого представлення як позитивної, так і негативної інформації. IIRC підкреслює, що достовірна інформація повинна бути «без істотних помилок», щоб вона була корисною зацікавленим сторонам. Це вимагає, щоб організація створила надійну систему внутрішньої звітності. Крім

того, щоб бути ефективним, інтегрований звіт має бути завершеним, це означає, що певні питання не повинні бути упущені просто тому, що вони стосуються несприятливих змін у «капіталах».

7. Послідовність і порівнянність. Якісний інтегрований звіт повинен повідомляти один і той самий тип інформації від періоду до періоду, наприклад, звітування про один і той самий KPI у році. Щоб підтримати розуміння користувачами, коли відбулися значні зміни між періодами, керівні принципи підкреслюють необхідність організацій надавати пояснення щодо змін та кількісно оцінювати це, якщо можливо. Принцип порівнянності вимагає подання інтегрованих звітів, щоб простіше порівняти їх з аналогічними структурами. Порівнюваність інтегрованої звітності особливо важко досягти, оскільки кожна організація є унікальною та створюватиме значення по-різному. IIRC підкреслює, що порівнянність інформації може бути покращена у звітності за допомогою порівняльного оцінювання показників діяльності підприємства щодо галузевих показників (KPI) та коефіцієнтів, наприклад, відсотковий рух у програмах навчання та розвитку персоналу порівняно із середнім показником у галузі. Питання порівнянності ще більше ускладнюється, оскільки сьогодні від організацій взагалі не вимагається розробки інтегрованої звітності.



2.5. Етична та корпоративна соціальна відповідальність організації

Етика стосується правильного і неправильного, але це не те саме, що закон чи канони релігії. Когнітивні підходи до етики передбачають, що об’єктивні моральні істини можуть бути чітко визначені. Етика стосується правильного і неправильного, а також аспекту оцінки поведінки, яку потрібно оцінювати як добру чи погану. Йдеться про те, як ми повинні жити своїм життям і, зокрема, як повинні ставитися до інших людей. Ділове життя – це плідне джерело етичних дилем, оскільки його ціль у цілому – матеріальна вигода, отримання прибутку. Успіх у бізнесі вимагає постійного, завзятого пошуку потенційної переваги перед іншими, і ділові люди знаходяться під тиском робити все, що дає таку перевагу.

Бізнес-організація прагне досягти місії, яка є основним орієнтиром для будь-якого зосередженого контролю над її діяльністю. Важливо розуміти, що якщо етика взагалі застосовна до корпоративної поведінки, то вона повинна бути основним аспектом місії, оскільки все, що робить організація, випливає з цього. Менеджери, відповідальні за прийняття стратегічних рішень, не можуть уникнути відповідальності за етичну позицію своєї організації. Вони повинні свідомо застосовувати етичні правила до всіх своїх рішень, щоб відфільтрувати потенційно небажані події.

Існує ряд напрямів, в яких різні підходи до етики та суперечливі погляди на бізнес-відповідальність можуть створити етичні дилеми для керівників. Це може ідентифікуватися на найвищому рівні, впливаючи на розробку політики або знижуючи ієрархію, особливо якщо політика не є чіткою, а керівництво для топ-менеджерів недоступне.

Справа з неприємно авторитарними урядами може бути підтримана на тій підставі, якщо це сприяє економічному зростанню та процвітанню і всім благам, які вони приносять суспільству в обох відповідних країнах. Чесність у рекламі – важлива проблема. Багато продуктів рекламуються виключно для «гарної картинки». Цілеспрямовано створюється враження, що придбання певного товару підвищить щастя, успіх та привабливість покупця, при цьому рекламу можна трактувати як нечесну. Товар можна захистити на тій підставі, що постачальник продає насправді фантазію чи мрію, а не фізичну позицію.

Зв’язки зі співробітниками забарвлені протилежними поглядами на корпоративну відповідальність та права людини.

Ще одна етична проблема стосується виплат компаніями посадовцям, які мають право допомагати чи перешкоджати її діяльності. В етиці корпоративної поведінки зазначено відмінності, які існують у цій сфері:

1) вимагання. Відомо, що іноземні чиновники погрожують компаніям повним блокуванням місцевих операцій, якщо не будуть здійснені відповідні платежі;

2) хабарництво. Це платежі за послуги, на які компанія юридично не має права. Існує кілька чітких відмінностей; наприклад, деякі керівники розглядають політичний внесок як хабарництво;

3) гроші для «задобрювання». Багатонаціональні компанії іноді не можуть отримати послуги, на які вони мають юридичне право через навмисні перешкоджання з боку місцевих чиновників;

4) подарунки. У деяких країнах, таких як Японія, подарунки розглядаються як важлива частина цивілізованих переговорів, навіть за обставин, коли для західного бізнесу вони можуть виглядати етично сумнівними. Менеджери, що працюють у такій країні, можуть вільно приймати місцеві звичаї.

Певні етичні правила і норми встановлюються в окремих сферах. Регулювання цього питання покладено на професійні організації та об'єднання. Наприклад, глобальна мережа спільнот CFA Institute розробила Кодекс етики та стандартів професійної поведінки CFA Institute, в якому визначила принципи та стандарти професійної поведінки фахівців з фінансів та інвестицій.

Корисні посилання

За QR-кодом можна перейти до **Кодексу етики та стандартів професійної поведінки глобальної мережі спільнот CFA Institute**.

Зокрема, вітчизняною професійною організацією CFA Society Ukraine щорічно проводиться *студентський конкурс Ethics Challenge*, який покликаний оволодіти практичними навичками з вирішення професійних етичних дилем у сфері фінансів та інвестицій.

Корпоративна етика також має відношення до конкурентної поведінки. Це тому, що ринок може бути вільним, лише якщо конкуренція у деяких основних аспектах є справедливою. Існує різниця між агресивним змаганням та неетичним змаганням.

Корпоративна етика бізнес-організації може розглядатися у трьох контекстах:

1) взаємодія організації з національним та міжнародним суспільством;

2) наслідки рутинних операцій організації;

3) поведінка окремих членів персоналу.

Бізнес-організації часто публікують корпоративні кодекси етичних стандартів. По суті, це цікава ідея, яка може бути корисним способом поширення конкретної політики, про яку було зазначено вище. Однак над таким документом потрібно попрацювати:

– він не повинен бути занадто наказувальним чи надто детальним, оскільки це заохочує правовий підхід до інтерпретації та бажання шукати прогалини для обґрунтування раніше обраних напрямів дій;

– він матиме вплив лише у тому випадку, якщо вище керівництво дотримуватиметься його послідовно у своїх власних рішеннях та діях.

Звичайно, етичні кодекси та політики щодо поведінки можуть бути пов'язані та узагальнені в місії бізнес-організації.

Підприємства, особливо великі, зазнають зростаючих очікувань, позиціонуючи себе **соціально відповідальними**. Це неправильно визначена концепція, але, здається, зосереджена на наданні конкретних благ суспільству загалом, таких як благодійні пожертви, створення чи збереження зайнятості та витрати на покращення та підтримку довкілля. Великий тиск створюється діяльністю груп дій, що здійснюють меншість, і спрямований на бізнес, оскільки вони вважають, що володіють великими ресурсами. Імпульс таких аргументів зараз настільки великий, що поняття соціальної відповідальності ототожнюється з питанням етики. Важливо пам'ятати про відмінність. Соціальна відповідальність та етична поведінка – це не одне й те саме. У цьому контексті потрібно пам'ятати, що бізнес, керований з єдиною метою максимізації багатства акціонерів, може вестись так само етично, як і той, у якому береться на себе значно ширша відповідальність зацікавлених сторін. З іншого боку, не викликає сумнівів, що багато великих підприємств у минулому вели себе безвідповідально, а деякі продовжують це робити.

Підхід зацікавлених сторін заснований на передумові, що багато груп причетні до того, що вчиняє організація. Це особливо важливо в бізнес-контексті, коли акціонери володіють бізнесом, але працівники, клієнти та уряд також мають особливо сильні претензії щодо врахування їх інтересів. Це принциповий аргумент, який

випливає з теорії природного права і базується на понятті індивідуальних та колективних прав. Визначено, що сучасні корпорації є настільки потужними соціально, економічно та політично, що нестримне використання їхньої влади неминуче завдає шкоди правам інших людей. Наприклад, вони можуть погрожувати громадою, закриваючи основний заклад, тим самим забезпечуючи довготривале безробіття на значній частині місцевої робочої сили. Так само вони можуть завдати шкоди якості життя людей, забруднюючи навколишнє середовище. Вони можуть використовувати свою купівельну спроможність або частку ринку, щоб нав'язувати нерівні договори як постачальникам, так і покупцям. Вони також можуть здійснювати небажаний вплив на уряд через свої інвестиційні рішення. При такому підході здійснення корпоративної соціальної відповідальності обмежує корпорацію завжди діяти як хороший громадянин. Інший аргумент вказує, що корпорації існують всередині суспільства і залежать від ресурсів, які вони використовують. Деякі з цих ресурсів отримуються за допомогою прямих контрактів з постачальниками, а інші не забезпечуються державними витратами. Прикладом є транспортна інфраструктура, технічні дослідження й освіта робочої сили. Зрозуміло, що корпорації роблять внесок у податки, які платять за ці речі, але відносини є досить незначними, і податкове навантаження можна звести до мінімуму ретельним управлінням.

Особливу стурбованість викликають зовнішні аспекти або соціальні та екологічні витрати корпоративної діяльності. Якщо прийнято, що підприємства не несуть загальної соціальної вартості своєї діяльності, то реалізація соціальної відповідальності є способом компенсації цього. Звичайно, можна стверджувати, що ці зовнішні витрати покриваються поза загальним оподаткуванням, але це є наслідком поширення витрат серед інших фізичних осіб та підприємств. Більше того, податкові надходження можуть бути витрачені на лікування хвороби. Обладнання для контролю забруднення може бути найсправедливішим способом вирішення цієї проблеми. Отже, прихильники соціальної відповідальності в бізнесі стверджують, що відповідальність бізнесу тоді не покладається на сплату податків.

Звертаючись до поняття «поведінка керівника організації», розуміємо під цим його стиль **корпоративного управління**. Найбільш фундаментальні очікування організацій стосуються того, кому вони повинні слугувати і як потрібно визначати їх напрям та цілі. Це галузь корпоративного управління, яка також переймається наглядом та підзвітністю керівників. Більшість організацій має орган управління.

У приватному секторі прийнято створювати ради директорів; некомерційні організації, ймовірно, мають наглядову раду та, можливо, також виконавчий комітет професійних менеджерів; тоді як організації в державному секторі, як правило, мають подібний орган у цілому.

Характеристика, роль та функціонування рад директорів у різних країнах світу різняться. Мішель Альберт виділяє три типові форми корпоративного управління: **англосаксонську, рейнську** та **японську**. Перша відрізняється від двох інших тим, що акції в таких компаніях, як правило, широко утримуються у невеликих кількостях, що, як правило, надає значну самостійність невеликій кількості вищих керівників. В інших двох моделях вищий менеджмент має більш колективний характер за участю більшого колективу і відповідає перед більш стабільним органом, який представляє сторонні інтереси, наприклад, засновниками сімейних акціонерів та профспілками за моделлю Рейн; і великі установи, за японськими моделями. Деякі науковці виокремлюють четверту модель: це **латинська**, типова для Франції, Іспанії та Італії.

Англосаксонська модель зустрічається у Великобританії, США та Австралії. Існує єдиний рівень членства в правлінні, який включає як виконавчих, так і невиконавчих директорів. Ефективність невиконавчих директорів у обмеженні влади керівників неоднакова. Широке розповсюдження акцій у багатьох великих компаніях, як правило, обмежує владу окремих акціонерів, хоча великі інституційні акціонери, такі як пенсійні фонди, стають усе більш цілеспрямованими. Корпоративне фінансування підкреслює домінуюче становище власного капіталу, а відносини з банками, як правило, мають контрактний характер. Це може призвести до труднощів, оскільки власні комерційні міркування банків можуть призвести до виведення коштів. Отже, акціонери беруть на себе більшу

частину тягаря фінансового ризику. Цей вид компанії, як правило, часто орієнтований на ринок, інтернаціоналізований і здатний збирати та використовувати великі обсяги капіталу. Однак його піддають критиці за нестабільність, за короткостроковий погляд на стратегію та за погані стандарти корпоративного управління.

Рейнська модель зустрічається у таких країнах, як Німеччина, Нідерланди та Швейцарія; і, певною мірою, у Франції. Дворівнева рада є загальною (і може бути обов'язковою), з сильним представництвом працівників у наглядовій раді та акцентом на співвизначення або спільне прийняття рішень. Існують надійні процедури корпоративного управління. Наглядова рада стримує самостійність управлінських професіоналів на нижчому рівні. Такі компанії мають довгострокову стратегію зі стабільною політикою капітальних вкладень. Однак вони, як правило, негнучкі та повільні для інвестування у нові галузі та міжнародні проєкти.

Японська модель поважає консенсус і досить патріархальна. Рішення щодо підвищення в раді приймає голова після консультацій, часто із зацікавленими сторонами, такими як банкіри. Очікується, що директори, як правило, просувають інтереси працівників. Процедури управління є секретними і можуть бути корумпованими, зі слабкою підзвітністю. Досить довго розглядається промислова стратегія, і капітальні вкладення стабільні, хоча можуть бути елементом фінансових спекуляцій. Прийняття рішень може бути повільним. Банки мають великі пакети акцій, а також надають позики та зацікавлені в управлінні компаніями, які вони фінансують. У важкі часи вони швидше сприяють змінам, а не просто вилучають кошти.

Латинська модель характеризується залученням держави до ділової та виробничої стратегії з узгодженістю політичних, економічних та адміністративних цілей. Інвестиції стабільні. Однак участь уряду може призвести до надмірної уваги щодо політичних пріоритетів та відносин між директорами, політиками та державними службовцями.

Важливість ради директорів полягає у залученні до процесу стратегічного управління. Директори, які беруть участь у розробці стратегії, повинні бути компетентними та мати достатньо часу для цього. Вони повинні гарантувати, що діють незалежно в інтересах зацікавлених сторін і приділяти належну увагу персональній та колективній підзвітності та оцінці ефективності.

Практикум до теми 2

Тестові завдання для самоконтролю



Розв'яжіть наведені нижче тестові завдання, які мають чотири варіанти відповідей, з яких лише одна – правильна.

1. Вплив на економічну політику, зміна податків та процентних ставок, лобіювання та гласність є факторами впливу:

а) економічного характеру;
б) політичного характеру;
в) соціального характеру;
г) правового характеру.

2. Інфляція, загальний приріст або падіння валового внутрішнього продукт, процентні ставки за кредитами є факторами впливу:

а) політичного характеру;
б) соціального характеру;
в) економічного характеру;
г) правового характеру.

3. Податкове право, антимонопольне законодавство, корпоративне та трудове право є факторами впливу:

а) політичного характеру;
б) соціального характеру;
в) економічного характеру;
г) правового характеру.

4. Модель, за якою конкурентне середовище структурується п’ятьма силами: загроза нових учасників, продукти-замінники, переговорна сила клієнтів, переговорна сила постачальників, конкурентне суперництво, – це:

а) модель «алмаз» Портера;

б) модель п’яти конкурентних сил Портера;

в) модель галузевого балансу;

г) модель конвергенції конкурентних сил.

5. Новий гравець галузі принесе додатковий потенціал та більшу конкуренцію, а це зі свого боку може зменшити прибуток – описує таку конкурентну силу:

а) конкуренти в галузі;

б) нові конкуренти;

в) постачальники;

г) клієнти.

6. Товар або послуга, що виробляється іншою галуззю, яка задовольняє ті самі потреби клієнта, що і товар або послуга галузі, в якій працює компанія, – це:

а) товар-замінник;

б) альтернативний товар;

в) універсальний товар;

г) спеціальний товар.

7. Клієнти хочуть придбати якісніші продукти та послуги за нижчою ціною, при цьому задоволення цього бажання може знизити прибутковість постачальників у цій галузі – описує таку конкурентну силу:

а) конкуренти в галузі;

б) нові конкуренти;

в) постачальники;

г) клієнти.

8. Серед основних етапів життєвого циклу галузі не прийнято виокремлювати:

а) зростання;

б) трансформацію;

в) зрілість;

г) занепад.

9. Види діяльності бізнес-організації, що, згідно з ланцюжком створення вартості Портера, формують додану вартість бізнес-організації, – це:

а) основна і забезпечуюча;

б) основна і додаткова;

в) основна і неосновна;

г) виробнича та інфраструктурна.

10. Процес збору даних про цілі та порівняльні компетенції, які дозволяють ідентифікувати та оцінити рівень продуктивності відповідно до найкращої практики, – це:

а) бенчмаркінг;

б) формування перцептивних карт;

в) сценарний аналіз;

г) контракція.

11. Узагальнює ключові проблеми ділового середовища та стратегічні можливості організації, які вплинуть на розробку стратегії, – це:

а) SWOT-аналіз;

б) SMART-аналіз;

в) MSCW-аналіз;

г) PIMS-аналіз.

12. Пов'язаними зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) бізнес-організації можуть бути такі:

а) акціонери, замовники, постачальники, кредитори;

б) уряд, місцеве самоврядування, громадськість;

в) співробітники, менеджмент;

г) правильна відповідь відсутня.

13. Класифікація зацікавлених сторін за матрицею, осями якої є влада та ймовірність виявити інтерес до діяльності організації, – це:

а) картування зацікавлених сторін (стейкхолдерів);

б) рейтингування зацікавлених сторін (стейкхолдерів);

в) ранжування зацікавлених сторін (стейкхолдерів);

г) пріоритезація зацікавлених сторін (стейкхолдерів).

14. Звітність, яка покликана забезпечити менеджмент бізнес-організації інформацією щодо ресурсів-капіталів з метою належної об'єктивної оцінки створення вартості, – це:

а) корпоративна звітність;

б) інтегрована звітність;

в) фінансова звітність;

г) статистична звітність.

15. Серед форм (моделей) корпоративного управління бізнес-структурами не прийнято виокремлювати:

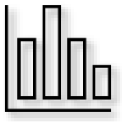
а) англосаксонську модель;

б) латинську модель;

в) рейнську модель;

г) арабську модель.

Практичні завдання для самоконтролю



Виконайте зазначені нижче завдання, базуючись на теоретичних знаннях, отриманих під час вивчення теми.

Завдання 1. З метою закріплення навичок використання інструментів бізнес-аналізу оберіть базу дослідження (бізнес-аналізу) – вітчизняне підприємство, опишіть історію його створення та розвитку, види та напрями діяльності. Здійсніть попередній аналіз галузі, в якій функціонує обране підприємство за допомогою статистичних показників.

Завдання 2. Здійсніть аналіз факторів зовнішнього середовища підприємства за допомогою методу PESTLE-аналізу:

P political		**E** economic		**S** social		**T** technological		**L** legal		**E** environmental	
Σ		Σ		Σ		Σ		Σ		Σ	

У правих стовпцях груп факторів визначте експертним методом вплив факторів на діяльність підприємства та найвпливовішу групу факторів. Зробіть висновки.

Завдання 3. Здійсніть аналіз зовнішнього середовища підприємства, використовуючи модель п’яти конкурентних сил Портера:

Параметр оцінки	**Оцінка параметра**		
	1	**2**	**3**
Загальна сумарна оцінка			

Самостійно визначте перелік показників за кожною конкурентною силою та шкалу оцінювання впливу цієї сили. За результатами ідентифікуйте найбільш впливову конкурентну силу на підприємство. Зробіть висновки.

Завдання 4. Проведіть за десятибальною шкалою експертну оцінку параметрів «влада» й «інтерес» стейкхолдерів підприємства, попередньо заповнивши таблицю:

Зацікавлені сторони (стейкхолдери)	Влада	Інтерес	Оцінка впливу

Визначте ступінь впливу кожного з стейкхолдерів і пріоритети для врахування їх вимог. Виявіть групи стейкхолдерів, які потенційно можуть бути в центрі суперечливих ситуацій при виборі напрямів стратегічного розвитку компанії. Охарактеризуйте склад кожної з виділених груп стейкхолдерів. Запропонуйте політику взаємодії компанії з кожною з груп.

Завдання 5. Здійсніть аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства за допомогою методу SWOT-аналізу:

Strengths	Weaknesses
S_1. S_2. S_3.	W_1. W_2. W_3.
Opportunities	**Threats**
O_1. O_2. O_3.	T_1. T_2. T_3.

Зробіть висновки за результатами проведеного аналізу. Поміркуйте, яким чином можна трансформувати слабкі сторони у сильні, а загрози – у можливості.

Практичні бізнес-кейси



Прочитайте та проаналізуйте зазначені нижче кейси (бізнес-ситуації), дайте відповіді на поставлені питання.

Кейс 1. Діяльність органу з питань конкуренції та ринків у Великобританії є яскравим прикладом того, як уряди можуть підійти до вирішення проблеми монополії. Орган з конкуренції та ринків (CMA) має право розслідувати випадки, якщо конкуренція перешкоджає, спотворюється чи обмежується на певному ринку. Державний секретар цього органу може здійснювати розслідування, якщо будь-яке поглинання чи злиття створило б компанію, яка контролювала 25 % або більше ринку, і якщо злиття, як виявляється, призведе до значного зниження конкуренції на одному або декількох ринках.

Питання до обговорення кейса:

1. Наведіть власну оцінку доцільності та ефективності діяльності органу з конкуренції та ринків у Великобританії у сфері антимонопольної діяльності.

2. Яку групу факторів зовнішнього середовища формує орган з конкуренції та ринків у Великобританії? Відповідь обґрунтуйте.

3. Яким чином зміниться вплив визначеної групи факторів на діяльність компаній Великобританії із функціонуванням та відсутністю цього органу в системі влади країни?

4. Здійсніть порівняльний аналіз вітчизняного досвіду та досвіду Великобританії у регулюванні питань антимонопольного законодавства.

Кейс 2. У вересні 2015 року Європейський суд суперечливо постановив, що час, витрачений на поїздку на роботу та з роботи працівників без стаціонарного робочого місця, потрібно розглядати як робочий час. Постанова стосується працівників, які їздять на ранні та пізні зустрічі впродовж робочого дня. Очікується, що такі фірми, які працюють за погодинною формою оплати праці, постраждають. Постанова призначена для захисту прав працівників як частини директиви Європейського Союзу про робочий час.

Директива спрямована на те, щоб працівники в межах Європейського Союзу не працювали більше 48 годин у середньому на тиждень. Очікується, що постанова матиме суттєвий вплив на спосіб організації робочих призначень у певних галузях своїх працівників. В одній з доповідей наголошується, що роботодавцям необхідно внести зміни до існуючих графіків роботи, щоб гарантувати, що ранні та пізні зустрічі їхніх працівників будуть ближчими до їхніх домівок.

Питання до обговорення кейса:

1. Чи підтримуєте ви рішення суду щодо визначення часу, витраченого на поїздку на роботу та з роботи працівників без стаціонарного робочого місця, як робочого? Відповідь обґрунтуйте.

2. До якої групи факторів зовнішнього середовища відносять рішення суду? Яким чином воно впливає на власне роботодавця та працівника?

3. Наведіть приклади видів робіт, за якими доцільно застосовувати положення рішення Європейського суду.

4. Дослідіть досвід впровадження у практику питання визначення часу, витраченого на поїздку на роботу та з роботи працівників без стаціонарного робочого місця, як робочого.

Кейс 3. Концепція кластеризації у певних галузях не є новим явищем. Кластери були звичним явищем під час промислової революції в Англії. Такі місця, як Стаффордшир стали відомими завдяки кваліфікованим гончарям, тоді як таким містам, як Ноттінгем створили репутацію шнурівки. Сьогодні одним із найвідоміших кластерних компаній у світі є знакова Кремнієва долина у Сан-Франциско, Каліфорнія. Кремнієва долина – це селище для високотехнологічних інноваторів, включаючи Apple і Cisco Systems, Google, Facebook та eBay. Налагодження операцій, близьких до фірм, що працюють у подібних галузях, дозволяє новим фірмам досягати економії масштабу, яка не була їм доступна в інших місцях. Нові стартапи виграють у висококваліфікованих працівників Valley, що володіють інноваційними знаннями. Компанії в Силіконовій долині можуть скористатися своєю близькістю до

Стенфордського університету, що забезпечує легкодоступне джерело нових випускників за спеціальністю «хай-тек». Ряд випускників Стенфордського університету розпочали відкривати власну справу в Силіконовій долині, наприклад Hewlett-Packard. Дослідження показало, що близько 20 % випускників американських бізнес-шкіл збираються працювати в технологічних фірмах. У долині щороку ідеї трансформуються в життя, оскільки нові стартап-компанії досить поширені. Сандер Даніельс, засновник програми, яка відповідає кваліфікованим робітникам із завданнями, які їм підходять, зазначає, що живучи сьогодні в Сан-Франциско, з його суєтою та великими ідеями, відчувається, як «жити у Флоренції в епоху Відродження».

Питання до обговорення кейса:

1. Охарактеризуйте Кремнієву долину з точки зору моделі п'яти конкурентних сил Портера для компаній, що функціонують у цьому селищі.

2. Яка конкурентна сила має найбільший вплив на компанії, що функціонують у Кремнієвій долині? Чому? Відповідь обґрунтуйте.

3. Чи можна спрогнозувати подальший стан і розвиток Кремнієвої долини? Які фактори зовнішнього середовища визначають її функціонування?

4. Чи можливо в Україні створити Кремнієву долину? На чому б спеціалізувалися ці компанії?

Кейс 4. Тридцять років тому передбачалося, що після успіху японських фірм у всьому світі в галузі автомобільних транспортних засобів (Nissan, Honda, Toyota) та побутової електроніки (наприклад, Sony, JVC, Matsushita) жодна західна компанія не була захищена від японської конкуренції. Kao (товари для дому), Suntory (напої), Nomura (банківські послуги та цінні папери) розглядалися як наступники таких фірм, як Procter&Gamble та Heineken. Однак цього не сталося. Наприклад, японські фармацевтичні фірми, такі як «Green Cross», не досягли того світового домінування, якого вони очікували у 1980-х роках. Американські та європейські фірми

досі переважають у цій галузі. Можливо, автомобілі та побутова електроніка – швидше виняток, ніж правило. Причиною цього може бути розподіл. Зазвичай стороннім особам не легко пробитися до встановлених моделей розподілу. Однак канали розподілу автомобілів та побутової електроніки пропонували стороннім людям простий шлях: автомобільна промисловість вертикально інтегрована з мережею ексклюзивних дилерських центрів. Враховуючи час і гроші, японські фірми могли просто створити власні дилерські центри та керувати ними як їм заманеться, за допомогою місцевих партнерів. Цей бар'єр на шляху до вступу не був за своєю суттю складним; побутова електроніка: у перші роки ринок побутової електроніки був керований технологіями, тому інноваційні фірми, такі як Sony та Matsushita, могли перемогти слабкі місця в дистрибуції за допомогою інноваційних продуктів, оскільки їм довелося багато інвестувати. Це знизило перешкоди для входу; падіння цін змінило розповсюдження товарів hi-fi від невеликих спеціалізованих магазинів до великих торгових точок за зниженими цінами. Прибульці на ринку – природні союзники таких нових торгових точок: існуючі постачальники вважають за краще уникати роздрібних продавців, щоб захистити маржу в своїх діючих мережах. Японські фірми не встановили домінуючі позиції у таких сферах: охорона здоров'я, побутові товари, косметика.

Питання до обговорення кейса:

1. Якою конкурентною силою, відповідно до моделі Портера, є японські фірми в галузі побутової техніки, транспортних засобів тощо?

2. Охарактеризуйте бар'єри на шляху до вступу японських фірм в інші сектори і галузі ринку (зміни середовища, технологічні зміни, канали дистрибуції тощо). Відповідь обґрунтуйте.

3. Опишіть ймовірну реакцію конкурентів на нового учасника (японські фірми) у разі спроби вступу на ринок.

4. Чи є комутаційні витрати для японських фірм виправданими? Які можуть існувати вигідні переваги функціонуючих виробників?

Кейс 5. 2015 року одна з найвідоміших зірок у світі музики, Тейлор Свіфт, привернула увагу технологічної компанії Apple, коли вона відмовилася дозволити компанії використовувати будь-яку її музику у своєму новому потоковому сервісі «Apple Music». Apple спочатку мала намір не виплачувати авторські винагороди за виконавця за тримісячний пробний період, які користувачі отримуватимуть під час реєстрації на послугу. За лічені години, коли Swift оголосила це, керівник Apple Едді Кью опублікував серію відповідей у Twitter, в якій зазначено, що «Apple Music заплатить артистам за потокове передавання навіть у вільний пробний період клієнта... Ми слухаємо вас Тейлор Свіфт та митців Інді. З повагою Apple». Джефферсон Грехем з USA Today повідомив, що це не перший випадок, коли Свіфт зняла свою музику в знак протесту проти пропонованих гонорарів. 2014 року вона припинила послугу потокового сервісу Spotify від використання своїх пісень. USA Today виділив слова галузевого аналітика Тіма Баджаріна, який сказав, що ніколи не бачив, щоб Apple так швидко змінювала свою позицію. «Це найгучніший випадок, з серйозними наслідками, які я можу пригадати. Ви повинні передати Тейлор Свіфт, що вона – сила, з якою варто рахуватися».

Питання до обговорення кейса:

1. Про яку конкурентну силу, відповідно до моделі Портера, йдеться у зазначеному кейсі? Відповідь обґрунтуйте.

2. Яким критерієм та за якої причини маніпулювала Тейлор Свіфт, тиснувши на музичні платформи Apple та Spotify?

3. Чому Apple змінили свої правила виплат гонорарів через заяву Тейлор Свіфт? Як це вплинуло на їх прибутковість?

4. Як на Apple вплинуло б рішення відмовитися від розміщення в Apple Music композицій Тейлор Свіфт? Відповідь обґрунтуйте.

Питання для самоконтролю



Дайте відповіді на зазначені нижче питання, базуючись на теоретичних знаннях, отриманих під час вивчення теми.

1. Охарактеризуйте зовнішнє середовище і його вплив на організацію.

2. Визначте конкурентні сили як ключові суб’єкти впливу на бізнес-організацію.

3. Охарактеризуйте стратегічну спроможність бізнес-організації.

4. Назвіть основні теоретичні положення теорії стейкхолдерів.

5. Визначте основні особливості етичної та корпоративної відповідальності організації.



Використані та рекомендовані джерела

Основні [2; 17;19–21];
допоміжні [33];
інформаційні інтернет-ресурси [51–53];
міжнародні видання [54; 56; 59; 61–62].

ТЕМА 3
БІЗНЕС-АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

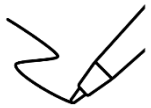
3.1. Сутність, цілі, завдання та рівні стратегії організації.

3.2. Стратегічне забезпечення конкурентних переваг організації.

3.3. Структура, процеси та взаємозв'язки у стратегічному управлінні організацією.

3.4. Управління стратегічними змінами в організації.

3.5. Стратегічне забезпечення сталого розвитку організації.



Ключові поняття та терміни

Стратегія, місія, корпоративна стратегія, бізнес-стратегія, операційна/функціональна стратегія, стратегія як мета, стратегія як досвід, стратегія як ідеї, економія обсягу, диверсифікація, пов'язана диверсифікація, горизонтальна інтеграція, вертикальна інтеграція, непов'язана диверсифікація, етноцентризм, поліцентризм, геоцентризм, регіоцентризм, матриця Бостонської консалтингової групи, матриця Ashridge, лідерство за витратами, диференціація, фокусування, стратегічний годинник, матриця TOWS, гіперконкуренція, матриця ринкового вибору Ансоффа-Лінча, структура, процеси, взаємозв'язки, функціональна організаційна структура, багатодивізійна структура, структура холдингової компанії, матрична структура, транснаціональна структура, ключові показники ефективності, збалансована система показників, аутсорсинг, офшоринг, спільне обслуговування, краудсорсинг, аналіз силового поля, органічне зростання, поглинання, злиття, спільні підприємства, франчайзинг, альянси, матриця Arthur D. Little.

3.1. Сутність, цілі, завдання та рівні стратегії організації

Стратегія – це настільки мистецтво, наскільки і наука, тому що вона стосується поведінки, рішень і дій людей як індивідуальних, так і групових. Більше того, досі тривають дебати не лише про те, як організації повинні розробляти свої стратегії, а й про те, як вони насправді їх розробляють. Внаслідок цього рідко існує одна правильна відповідь на проблеми стратегії.

Стратегія – це напрям і шлях розвитку бізнес-організації на довгострокову перспективу з метою досягнення переваг у мінливому середовищі завдяки трансформації ресурсів та компетенцій з метою врахування та забезпечення очікувань зацікавлених сторін. Сутність стратегії важко визначити: це категорія з декількома різними аспектами і це слово використовується для позначення кількох різних речей. Це складне поняття, але вивчення деяких його особливостей допоможе розробити його розуміння та визначити, що розуміється під стратегією та стратегічним управлінням. Стратегії розробляються для досягнення бажаних результатів. Вони притаманні місії чи визначальній меті організації. Місія керується стратегічними рішеннями та забезпечує цінності і почуття спрямованості. Є кілька причин, чому бізнес повинен серйозно розглянути питання щодо встановлення чіткої концепції своєї корпоративної місії та цінностей:

– цінності визнаються невід'ємними елементами рішень стосовно споживачів; про це свідчить увага, яка приділяється їм у рекламі, побудові бренда та дослідженні ринку. Клієнти запитують не лише, що ви продаєте, але чого ти вартуєш;

– дослідження організаційної поведінки показують, що людей мотивує багато іншого, крім грошей: працівники, ймовірно, будуть як продуктивнішими, так і більш задоволеними своєю роботою, коли відчувають, що те, що вони роблять, має значення, крім простого прагнення до життя;

– деякі дослідники вважають, що між сильними корпоративними цінностями та прибутковістю існує емпіричний зв'язок.

Визначення місії – це офіційний документ, в якому зазначено місію організації. Він публікується у межах організацій для просування бажаної поведінки: підтримка стратегії та мети, дотримання основних цінностей, прийняття політики та стандартів поведінки. Деякі з підозрами ставляться до визначення місії з таких причин:

– іноді вона є каналом встановлення зв'язків з громадськістю, а не точним відображенням фактичних цінностей фірми;

– вона часто може бути повним узагальненням, яке неможливо прив'язати до конкретних стратегічних наслідків;

– люди, відповідальні за формулювання та реалізацію стратегії, можуть її ігнорувати.

Визначення місії може відіграти важливу роль у процесі стратегічного планування:

– надихає та забезпечує планування. Плани повинні сприяти досягненню цілей організації та відповідати її основним цінностям;

– скринінг. Місія виконує функції міри, за якими оцінюються плани;

– місія також впливає на реалізацію запланованої стратегії з точки зору способів, якими фірма здійснює свій бізнес та культури організації.

Розуміння місії організації безцінне для встановлення та контролю загального функціонування і прогресу організації. Однак організація може діяти досить ефективно навіть у тому випадку, якщо більшість людей всередині неї лише нечітко розуміють її мету. Робота більшості людей визначається з точки зору набагато конкретніших і негайних речей, які потрібно досягти: якщо ці речі певним чином пов'язані з більш широкою метою, організація функціонує успішно. Отже, ці речі, яких потрібно досягти, – це цілі, завдання та заходи різних департаментів, офісів та осіб, які становлять організацію. У більш ефективних організаціях буде досягнуто узгодження цілей: усі ці розрізнені цілі, завдання і задачі будуть узгоджені і працюватимуть разом для підтримки прогресу в місії.

Отже, можна визначити основні поняття місії організації:

– **місія** – основна мета організації; вона відображає цінності або очікування зацікавлених сторін і відповідає на питання: «в якому ми бізнесі?»;

– **бачення або стратегічний намір** – це майбутнє, до якого прагнуть стратеги бізнес-організації: вони спрямовані на формування колективного прагнення організації до неї.

Існує три основні рівні стратегії в організації.

1) **корпоративна стратегія** – загальний напрям у всієї організації;

2) **бізнес-стратегія** – як організація або її стратегічні бізнес-одиниці вирішують конкретні стратегічні завдання на ринку;

3) **операційна / функціональна стратегія** – конкретні стратегії для різних підрозділів бізнесу. Будь-який рівень організації може мати цілі та розробляти стратегії їх досягнення. Процес стратегічного управління є складним.

Різниця між корпоративною та бізнес-стратегією виникає через розвиток складної організації бізнесу, яка, як правило, має корпоративний центр та низку стратегічних бізнес-підрозділів (стратегічних бізнес-одиниць), що займаються конкретними ринками. **Корпоративна стратегія** стосується загальної мети та сфери бізнес-організації і того, як додаватиметься вартість до різних частин (бізнес-підрозділів) організації.

Аспектами корпоративної стратегії є:

1. Сфера діяльності – стратегія та стратегічний менеджмент впливають на всю організацію: усі складові бізнес-процесів повинні підтримувати та розвивати стратегічний план.

2. Очікування зацікавлених сторін – може бути оголошено в місії, але у будь-якому випадку очікування зацікавлених сторін повинні бути визначені як пріоритетні та керовані.

3. Ресурси – стратегія передбачає вибір щодо розподілу або отримання корпоративних ресурсів зараз і в майбутньому.

Бізнес-стратегія полягає у тому, як успішно конкурувати на конкретних ринках. Стратегія бізнес-рівня полягає у конкретному та виразному поєднанні продуктів та ринків, якими займається один підрозділ. Бізнес-одиниця може бути невеликою, незалежною організацією або частиною більшого підрозділу. По-перше, бізнес та корпоративна стратегія зливаються між собою; по-друге, стратегії рівня стратегічної бізнес-одиниці повинні бути узгоджені з корпоративною стратегією та між собою.

Операційні стратегії стосуються того, як складові частини організації ефективно реалізовують стратегії корпоративного та бізнес-рівня з точки зору ресурсів, процесів та людей. Така операційна стратегія створюється за допомогою окремих функцій бізнесу та виконується ними:

1) маркетинг: розробка продуктів і послуг, ціноутворення, просування та збут їх з метою задоволення потреб клієнтів з прибутком. Маркетингові та корпоративні стратегії взаємопов'язані;

2) виробництво: місце розташування виробничих потужностей, технології виробництва, аутсорсинг тощо;

3) фінанси: забезпечення того, що організація має достатньо фінансових ресурсів для фінансування інших своїх стратегій шляхом визначення джерел фінансування та ефективного їх використання;

4) управління людськими ресурсами: забезпечення персоналу потрібними навичками у потрібній кількості в потрібний час та забезпечення їх правильними навичками та цінностями для просування загальних цілей фірми;

5) інформаційні системи: інформаційні системи фірми набувають усе більшого значення, як стаття витрат, як адміністративна підтримка та як інструмент конкурентоспроможності. Не всі програми інформаційних технологій є стратегічними, і стратегічне значення ІТ буде залежати від конкретного випадку;

6) НДДКР: нові продукти та методи їх виробництва.

Вивчення стратегії є доволі новим напрямом, підходи щодо її характеру та змісту лише починають формуватися. Широта думок з цього приводу може бути проаналізована за трьома різними підходами або поглядами для аналізу окремих стратегій. Ці погляди – це **стратегія як мета**, **як досвід** і **як ідеї**.

У 1960-ті та розповсюджуючись до 1970-х рр. достатньо раціональним був підхід корпоративного планування. Він включав ідеї оперативних досліджень та високо систематизований аналіз впливу на діяльність організації. Водночас окремі науковці оскаржували раціональні моделі рішень як нереалістичні через неможливість проведення повного аналізу відповідних факторів, яких вимагали такі моделі. Однак модель планування була популярною і відділи корпоративного планування були поширеними у великих організаціях. Такий підхід «розглядає» **стратегію як мету**.

Згодом було проведено значне емпіричне дослідження, спрямоване на встановлення доказів можливих результатів бізнес-рішень щодо продукції, ринків та структур. Інші дослідники стверджували, що суцільна складність світу надто обмежила корисність аналітичного підходу. Ці науковці стверджували, що на стратегічні рішення впливали досвід, політика, культура та історія і, як наслідок, тенденція була неоптимальною. Це – **стратегія як досвід**.

У 1980-х роках економічне мислення призвело до появи впливової роботи Портера про конкурентну перевагу та появу ресурсного погляду фірми. Більш новітні ідеї були зосереджені на концепції організації як організму, адаптуючись до зовнішніх сил за допомогою процесів соціальної взаємодії, які сприяють інноваціям та змінам. Існує широко поширений погляд на стратегію як на раціональний процес згори вниз, за допомогою якого топ-менеджери аналізують та оцінюють стратегічні обмеження та сили, щоб встановити чіткий та раціональний хід стратегічних дій. Це традиційний погляд, який подобається керівникам: він ортодоксальний, логічний і підтримує їх власний погляд на свою роль. Він також звертається до зацікавлених сторін, таких як акціонери, банки, багато працівників та державних службовців. Розгляд **стратегії як мети** є корисним, оскільки призводить до використання ряду інструментів і прийомів, які є і логічними, і практичними. Однак це не описує все стратегічне управління. Незважаючи на все це, існує необхідність у певному ступені контролю. Мета полягає у тому, щоб досягти «адаптаційного напруження», яке дозволить зберегти організацію функціонування, не вдаючись до непопулярних процедур. Цього можна досягти, використовуючи прості правила, які є загальними принципами, а не детальними процедурами. Ці правила повинні зосереджуватися на важливих основних принципах, таких як критерії, які потрібно використовувати під час ранжування потенційних можливостей.

Великі бізнес-організації одним з проявів стратегії вбачають здійснення диверсифікації своєї діяльності. Компанія контролює ступінь диверсифікації продукції та ринку, що здійснюється організацією в цілому. Диверсифікація може бути вигідною за такими критеріями:

1) **економія обсягу** може бути результатом більшого використання недостатньо використовуваних ресурсів. Ці переваги часто називають синергією та можуть мати кілька форм:

– *синергія маркетингу* досягається за рахунок розширення використання засобів маркетингу, таких як канали розподілу; торговий персонал; адміністрація та складування;

– *операційна синергія* виникає внаслідок кращого використання експлуатаційних потужностей та персоналу, масових закупівель та більшого розподілу постійних витрат, завдяки чому компетенція фірми може бути передана виробництву нових продуктів;

– *синергія інвестицій* походить від більш широкого використання спільних інвестицій в необоротні активи, оборотні кошти або дослідження, таких як спільне використання рослин, загальний запас сировини та передача досліджень і розробок від одного продукту до іншого;

– *синергія управління* – це перевага, яку можна отримати, коли навички управління, що стосуються поточних операцій, легко передаються новим операціям через подібність проблем у двох галузях;

2) **навички корпоративного управління** можуть бути поширені на цілий ряд не пов’язаних між собою підприємств. Певним чином, це також своєрідна синергія, при якій материнська компанія являє собою той ресурс, який можна більш інтенсивно використовувати. Такий підхід часто зустрічається у групах споживчих товарів, які застосовують навички управління брендом у різноманітному асортименті товарів та ринків;

3) **диверсифікація** може збільшити ринкову владу шляхом перехресного субсидування. Бізнес з високою маржою може субсидувати бізнес з низькою маржою, що дозволяє йому створити цінову перевагу над конкурентами та збільшити частку ринку. Врешті-решт він може досягти домінуючого становища, що дозволяє йому підвищувати ціни та відшкодовувати попередні збитки.

Пов’язана диверсифікація – це розвиток поза поточними продуктами та ринками, але в межах можливостей або мережі цінностей організації. Аргумент синергії часто використовується для виправдання пов’язаної диверсифікації. Однак досягнення синергії може бути важким і вимагає значних стратегічних навичок як

для розпізнавання синергетичного потенціалу, так і для досягнення його на практиці. Проведення усе більшої кількості ціннісних заходів – це не обов'язковий шлях до поліпшення результативності: кожною здійснюваною діяльністю необхідно керувати вправно і належно. Ряд значно великих корпорацій фактично злилися з успіхом. Крім того, управління зовнішніми зв'язками з постачальниками, замовниками постає ефективною альтернативою розширенню.

Горизонтальна інтеграція використовує поточні можливості шляхом розвитку діяльності, яка є конкурентоспроможною або безпосередньо доповнює поточну діяльність компанії. Прикладом може бути телекомпанія, яка перейшла у виробництво фільмів.

Вертикальна інтеграція відбувається, коли компанія розширюється у межах своєї існуючої мережі цінностей і, таким чином, стає власним постачальником або дистриб'ютором. Наприклад, зворотна інтеграція могла б відбутися, якщо б молокопереробний бізнес придбав власні молочні ферми, а не купував сире молоко у незалежних фермерів. Якби виробник тканини почав виробляти сорочки замість того, щоб продавати всю свою тканину іншим виробникам сорочок, це була б інтеграція. Вертикальна інтеграція має найбільший потенціал для успіху, коли потреби кінцевого замовника належно не задовольняються. Якщо є потенціал для покращення задоволеності кінцевого користувача за рахунок удосконалення зв'язків у мережі цінностей, тоді стратегія інтеграції може мати успіх. Прикладами можуть бути випадки, коли вища швидкість, як під час збуту свіжих харчових продуктів, або коли складні технічні характеристики вимагають великої уваги до якісних процедур.

Переваги вертикальної інтеграції:

– безпечне постачання компонентів або матеріалів, отже, нижча переговорна сила постачальника;

– міцніші стосунки з кінцевим споживачем товару;

– частка прибутку на всіх етапах мережі цінностей;

– більш ефективне застосування стратегії диференціації;

– створення бар'єрів для входу.

Недоліки вертикальної інтеграції:

1) надмірна концентрація. Компанія розміщує «більше яєць в той самий кошик кінцевого ринку». Така політика є досить негнучкою, більш чутливою до нестабільності та збільшує залежність фірми від певного аспекту економічного попиту;

2) фірма не отримує вигоди від економії масштабу чи технічного прогресу в галузі, до якої вона диверсифікувалась. Ось чому у видавничій галузі більшість поліграфічних робіт передається на субпідряд спеціалізованим поліграфічним фірмам, які можуть працювати на машинах, виконуючи роботи для багатьох фірм.

Непов'язана диверсифікація – це розвиток продуктів чи послуг, що виходять за рамки сучасних можливостей або ціннісної мережі. Непов'язана диверсифікація створює тип компанії, відомий як конгломерат. Конгломератна диверсифікація була ключовою стратегією для компаній в Азії, особливо Південної Кореї, де вони забезпечили кращі ринки для капіталу та управлінських навичок. Диверсифікація конгломератів також може досягти успіху, якщо цим керуватимуть талановиті стратегічні лідери, які використовують ефективну домінуючу логіку; домінуючою логікою є термін, що використовується для позначення когнітивної орієнтації або світогляду, заснованого на обґрунтованому судженні і досвіді.

Незважаючи на широкомасштабні заходи щодо лібералізації торгівлі та наслідків значного зростання світової торгівлі, наявна низька глобалізація послуг. Мовні відмінності та обмеження руху населення перешкоджають зростанню міжнародних ринків праці, навіть коли вони мають високу кваліфікацію. З 1945 року обсяг світової торгівлі збільшився. На це вплинуло кілька факторів:

1) імпортозаміщення. Країна прагне виробляти промислові товари, які раніше імпортувала, захищаючи місцевих виробників. Це мало обмежений успіх;

2) зростання, що керується експортом. Успіх цієї конкретної стратегії залежав від існування відкритого ринку в інших місцях. Японія, Південна Корея та інші азіатські економіки «тигра» (наприклад, Тайвань) вибрали цей маршрут;

3) конвергенція ринку. Сформувались транснаціональні сегменти ринку, характерними рисами яких є більш однорідні, ніж різні сегменти на цьому географічному ринку. Молодіжна культура має важливий вплив у цьому випадку;

4) збільшення використання інтернету. Зростання використання інтернету призвело до дешевшого, швидшого та простішого використання засобів глобальної комунікації. Цей розвиток відіграв значну роль у широкому поширенні, використанні електронної комерції організаціями та приватними особами для подолання традиційних торгових бар'єрів.

Це означало поширення постачальників, які експортують або торгують у більш широкий спектр місць. Зараз цілком ймовірно, що одні й ті самі міжнародні компанії будуть конкурувати з іншими. Однак існування світових ринків не слід сприймати як само собою зрозуміле з точки зору всіх продуктів та послуг, або навіть на всіх територіях:

1) деякі послуги все ще підлягають керованій торгівлі (наприклад, деякі країни забороняють фірмам інших країн продаж страхових послуг). Торгівля послугами була лібералізована під егідою Світової організації торгівлі;

2) імміграція. Навряд чи колись буде функціонувати світовий ринок праці, враховуючи нерівність у кваліфікації між різними країнами та обмеження імміграції;

3) ринок одних товарів набагато більш глобалізований, ніж інший;

4) предмети розкоші можуть не знадобитися людям у країнах, що розвиваються:

– деякі товари можна продати майже де завгодно, але обмежено. Телевізори є споживчими товарами тривалого користування в одних країнах, але все ще предметами розкоші або відносно дорогими предметами в інших;

– інші товари потрібні майже скрізь. У нафтовій галузі справді глобальна галузь існує як у виробництві (наприклад, у Північному морі, Венесуелі, Азербайджані, країнах Перської затоки), так і в споживанні (будь-яка країна, яка використовує автомобілі та автобуси, не кажучи вже про галузі хімічної промисловості на основі нафти).

Дослідник корпоративного управління Перлмуттер виділяє *чотири напрями в управлінні міжнародним бізнесом*: етноцентризм, поліцентризм, геоцентризм, регіоцентризм.

Етноцентризм – орієнтація на батьківщину. Компанія орієнтується на свій внутрішній ринок і бачить експорт як вторинний для внутрішнього маркетингу. Цей підхід просто ігнорує будь-які міждержавні існуючі розбіжності. Етноцентричні компанії будуть прагнути продавати в зарубіжних країнах ті самі продукти з тими самими маркетинговими програмами, що і вдома. Управління маркетингом централізовано в країні проживання, а маркетинговий комплекс стандартизований. Там не є локальним дослідженням ринку або адаптації просування. Як результат, ринкові можливості можуть бути не повноцінними, експлуатовані, іноземні клієнти відчужені підходом.

Під час **поліцентризму** цілі формулюються з припущення, що потрібно майже повністю адаптувати продукт і маркетингову програму для кожного місцевого середовища. Отже, різні країни, дочірні компанії транснаціональної корпорації можуть вільно формулювати власні цілі та плани. Поліцентрична компанія вважає, що кожна країна унікальна. Тому вона встановлює значну незалежність місцевої дочірньої компанії та децентралізує управління маркетингом. Це може спричинити значне збільшення обороту, але втрата економії від масштабу може серйозно зашкодити прибутковості. Такі компанії, як правило, думають про себе як про багатонаціональні компанії.

Геоцентризм та регіоцентризм є синтезом двох попередніх орієнтацій. Вони засновані на припущенні, що між країнами існують як подібності, так і відмінності, які можна включити в регіональні чи світові цілі та стратегії. Геоцентризм та регіоцентризм відрізняються лише в географічному відношенні: перший стосується світу як єдності, тоді як другий вважає, що між регіонами існують відмінності. Маючи це на увазі, будемо говорити лише з точки зору геоцентризму, для простоти. Геоцентризм розглядає питання стандартизації та адаптації по суті, щоб сформулювати цілі та стратегії, які повністю експлуатують ринки, мінімізуючи витрати компанії. Метою є створення глобальної стратегії, яка

повністю реагує на місцеві ринкові відмінності. Це було підсумовано так: «думай глобально, дій локально».

Геоцентричні компанії використовують інтегрований підхід до управління маркетингом. Умови кожної країни отримують належну увагу, але жодна країна не домінує. Великий досвід та відданість справі потрібні, щоб цей підхід працював. Сильний, визнаний у всьому світі бренд є основним аспектом маркетингового підходу. Геоцентрично орієнтовані компанії як просувають, так і отримують вигоди від ринку конвергенції.

На практиці прийнято розрізняти чотири типи організацій, залежно від сили або слабкості тиску глобалізації та необхідності місцевої адаптації:

1) глобальне середовище (геоцентризм): глобальні підрозділи продуктів;

2) міжнародне середовище (етноцентризм): міжнародний поділ;

3) транснаціональне середовище (поліцентризм): інтегровані системи та структури;

4) багатонаціональне середовище (поліцентризм): національні чи регіональні підрозділи.

Тиск, що зумовлює глобалізацію, існує незалежно від потреби; вони обидва варіюються залежно від галузі. Взаємозв'язок між цими тисками впливає як на орієнтацію на управління, так і на структуру компанії, яка працює на міжнародному рівні:

1) глобальна компанія, яка працює у більш ніж одній галузі, ймовірніше, буде організована у підрозділ з глобальним розмахом. Ефективність буде ключовою стратегією;

2) компанії, що працюють у галузях, які вимагають мало місцевої диференціації, водночас є такими, що не піддаються тиску глобалізації, як правило, будуть структуровані з міжнародним або експортним поділом;

3) багатонаціональне середовище керується поліцентричною орієнтацією, в основному автономною локальною операційною компанією. Відповідність на місцевий попит, ймовірно, буде ключовою стратегічною компетенцією;

4) на транснаціональне середовище особливо важко реагувати. Глобальний масштаб бажаний, але місцеві умови вимагають диференційованих підходів. Структурна відповідь може бути глобальною гетерархією. Кожна регіональна чи національна одиниця досягає глобального масштабу, використовуючи її спеціалізовані компетенції від імені всієї компанії. Дещо функції штаб-квартири, такі як НДДКР, можуть бути розподілені по всій організації.

Приймаючи рішення щодо того, на який ринок (ринки) вийти, фірма повинна почати з встановлення своїх цілей:

1) яка частка загального обсягу продажів буде за кордоном;

2) які довгострокові цілі;

3) чи вийде організація на один, кілька чи багато ринків? У більшості випадків краще почати з продажу в країнах, з якими існують певні зв'язки, а потім будуть поступово поширюватися в інших країнах. Причини спочатку в'їхати до меншої кількості країн включають:

– вихід на ринок та витрати на контроль над ринком високі;

– витрати на модифікацію продукції та ринкові комунікації високі;

– у початкових обраних країнах існує великий ринок та потенційне зростання;

– домінуючі конкуренти можуть встановити високі бар'єри для входу;

4) до яких типів країн вона повинна увійти (з точки зору екологічних факторів, економічного розвитку, мови, що використовується, культурної подібності тощо)?

Три основні критерії повинні бути такими:

1) привабливість ринку;

2) конкурентна перевага;

3) ризик.

Наведена нижче матриця може бути використана для об'єднання цих трьох основних критеріїв та допомоги менеджерам у прийнятті рішень (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Матриця можливості виходу на зовнішній ринок

Найкращі ринки для виходу – це ті, які розташовані у верхньому лівому куті діаграми. Найгірші – ті, що знаходяться у правому нижньому куті. Отримання інформації, необхідної для прийняття цього рішення, вимагає детальних та часто дорогих міжнародних маркетингових досліджень та аналізу. Прийняти ці рішення непросто, і буде розпочато досить складний процес перевірки.

У міжнародному бізнесі існує кілька категорій ризику.

– політичний ризик стосується таких різноманітних факторів, як війни, націоналізації, суперечки між урядами тощо;

– бізнес-ризик. Він виникає внаслідок можливості того, що сама бізнес-ідея може мати недоліки. Як і політичний ризик, він не є унікальним для міжнародного маркетингу, але фірми можуть бути схильні до більшої кількості джерел ризику, спричинених нездатністю зрозуміти ринок;

– валютний ризик. Це виникає внаслідок волатильності курсів іноземних валют. Враховуючи те, що існує можливість спекуляцій і що потоки капіталу є вільними, такі ризики зростають;

– ризик репатріації прибутку. Дії уряду можуть ускладнити репатріацію прибутку.

Режими виходу на зовнішні ринки досить різниться і включає: прямий та непрямий експорт, стороннє зарубіжне виробництво, виробництво за контрактом, спільні підприємства.

Найбільш сприятливий режим входу залежить від таких факторів: цілі маркетингу, доступність режиму, вимоги до персоналу, ризики, розмір фірми, якість режиму, відгуки про дослідження ринку, потреби контролю. Якщо організація вирішила вийти на закордонний ринок, спосіб її дій має важливе стратегічне значення. Загалом можна виділити три шляхи виходу на зовнішні ринки: непрямий експорт, прямий експорт та зарубіжне виробництво.

Експорт – товари виготовляються вдома, але продаються за кордон. Це найпростіший, найдешевший і найчастіше вживаний маршрут, новий зовнішній ринок.

Переваги експорту:

1) експортери можуть сконцентрувати виробництво в одному місці, забезпечуючи економію на масштабі та стабільність якості продукції;

2) фірми, яким не вистачає досвіду, можуть спробувати міжнародний маркетинг у невеликому масштабі;

3) фірми можуть перевірити свої міжнародні маркетингові плани та стратегії перш ніж ризикувати інвестиціями в закордонні операції;

4) експорт мінімізує експлуатаційні витрати, адміністративні накладні витрати та вимоги до персоналу.

Непрямий експорт – товари фірми продаються за кордон іншими організаціями, які можуть запропонувати більше знання ринку. Прийнято розрізняти таких суб'єктів:

1) експортні фірми – це фірми, які сприяють експорту від імені виробника. Зазвичай виробник мало контролює ринок та маркетингові зусилля;

2) спеціалізовані фірми з управління експортом виконують ті самі функції, що й внутрішній департамент експорту, але зазвичай отримують комісійну винагороду;

3) додатковий експорт («експорт назад») – коли одна виробнича організація (перевізник) використовує власні встановлені міжнародні канали збуту на ринку (як дистриб'ютор або агент чи продавець) продукції іншого виробника (вершника), а також власну.

Прямий експорт відбувається там, де організація-виробник сама виконує експортні завдання, а не за допомогою посередника. Продажі здійснюються безпосередньо за кордоном оптовиками, роздрібними продавцями або кінцевими споживачами:

1) продажі кінцевому користувачеві. Типовими клієнтами є промислові користувачі, уряди або замовлення поштою клієнтів;

2) закордонний експортний агент або дистриб'ютор – це зарубіжна фірма, найнята для здійснення продажів, контракт між довірителем (тобто експортером) та замовником. Агенти не претендують на право власності на товари; вони заробляють комісію (або прибуток);

3) філії компанії за кордоном. Фірма може створити власний офіс на зовнішньому ринку для мети маркетингу та дистрибуції, оскільки це дає більший контроль. Фірма може виробляти свою продукцію за кордоном як сама, так і зарубіжним виробником.

Виробництво за контрактом. Ліцензування є досить поширеною системою, оскільки дозволяє уникнути витрат та проблем, пов'язаних із влаштуванням за кордон. У разі контрактного виробництва фірма (підрядник) укладає контракт з іншою фірмою (контрагент) за кордоном, за допомогою якого контрагент виготовляє або збирає товар від імені підрядника.

Деякі уряди перешкоджають або навіть забороняють іноземним фірмам створювати незалежні операції, тому **спільні підприємства** – єдиний варіант.

Основним завданням сформованої стратегії бізнес-організації є забезпечення довгострокового формування цінності. На практиці виокремлюють три підходи до створення вартості:

1) **управління портфелем**. Менеджер портфеля надає послуги інвесторам, використовуючи фінансові інструменти. Він шукає недооцінені компанії як цілі придбання, придбає їх і підвищує їх вартість та ефективність. Поліпшення може бути досягнуто шляхом реалізації активів (продаж привабливих, але несуттєвих необоротних активів), шляхом вибуття недостатньо ефективних елементів або встановлення нового управління. Портфельні менеджери підтримують свої власні витрати на низькому рівні та надають мало центральних послуг. Їх структурні бізнес-одиниці в основному автономні та свої менеджери оцінюються за фінансовими результатами;

2) **управління синергією**. Менеджер синергії досить розумно переслідує економію обсягу; тобто переваги синергії. Менеджер прагне досягти високої ефективності спільного використання ресурсів та компетенцій. Для цього вони повинні подолати деякі труднощі:

– вплив власних інтересів на керівників структурних бізнес-одиниць;

– несумісність систем та культури серед структурних бізнес-одиниць;

– відхилення місцевих умов.

Якщо вони хочуть досягти своїх цілей, необхідно визначити синергетичних менеджерів. Центральний персонал повинен інтегруватися і контролювати зусилля структурних бізнес-одиниць, що означає, що вони повинні бути обізнані з усіма своїми операціями та можуть зменшити мотивацію керівництва в структурній бізнес-одиниці. Материнська компанія також повинна реалістично ставитись до здатності використовувати ресурси та компетенції, які, на її думку, дають синергетичні переваги: це легко стає предметом ілюзії синергії;

3) **управління центральною компанією**. Менеджер центральної компанії додає цінності своїм структурним бізнес-одиницям, розгортаючи свої власні компетенції, щоб допомогти їх функціонуванню та розвитку. Для цього потрібні певні якості компанії:

1) вона повинна мати фактичні, доказові компетенції для розгортання, інакше її зусилля будуть простими втручаннями та відволіканнями уваги на структурні бізнес-одиниці;

2) оскільки малоймовірно, що вона може бути однаково ефективною у всьому, вона повинна бути готовою позбутися можливості, які можуть бути надані зовні за меншою вартістю;

3) вона повинна достатньо розуміти свої структурні бізнес-одиниці, щоб розпізнати можливості для втручання.

Головна компанія може зіткнутися з проблемою у вигляді високопродуктивних структурних бізнес-одиниць, які пропонують можливості для розгортання своїх компетенцій.

Головні компанії будь-якого типу повинні приймати рішення про придбання, розвиток та розпорядження своїми дочірніми підприємствами. Для сприяння процесу прийняття рішень було розроблено ряд стратегічних інструментів. Ці інструменти допомагають корпоративному центральному управлінню своїм портфелем за трьома критеріями:

– балансування ринків та корпоративних потреб;

– привабливість з точки зору прибутковості та зростання;

– стратегічна відповідність з точки зору потенційної синергії та можливостей централізованого управління.

Критерії збалансованості та привабливості вирішуються цілим рядом матричних інструментів. Серед них – **матриця Бостонської консалтингової групи** (рис. 3.2).

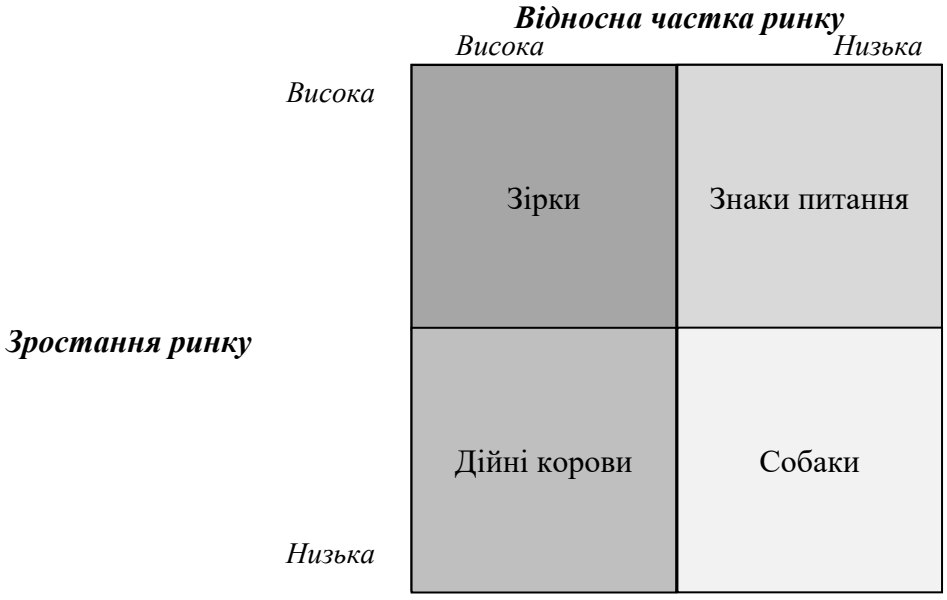


Рис. 3.2. Матриця Бостонської консалтингової групи

Бостонська консалтингова група (BCG) розробила матрицю, засновану на емпіричному дослідженні, яке оцінює бізнес з точки зору потенційного генерування готівки та вимог до грошових витрат. Структурні бізнес-одиниці класифікуються за темпами зростання ринку та відносною часткою ринку:

1) **оцінка темпів зростання ринку** як високих чи низьких залежить від умов на ринку. Не можна встановити єдину процентну ставку, оскільки нові ринки можуть розвиватися вибухонебезпечно, а зрілі навряд чи взагалі зростуть. Високі темпи зростання

ринку можуть свідчити про хороші можливості для отримання прибутку від операцій. Однак інтенсивна конкуренція на ринку з високим зростанням може погіршити прибуток, хоча і повільно. Зростаючий ринок з високими бар'єрами для входу може бути досить вигідним;

2) **відносна частка ринку** оцінюється як співвідношення. Отже, відносна частка ринку, більша за одиницю, свідчить про те, що структурна бізнес-одиниця є лідером ринку. BGG зупинився на частці ринку як спосіб і оцінка витрат, прибутку, потенціалу, оскільки і витрати, і частка ринку пов'язані з виробничим досвідом.

Продуктовий портфель має бути збалансованим, з «коровами», які надають гроші для «зірок» та «знаків запитання» і при цьому повинно бути мінімум «собак»:

1) у короткостроковій перспективі для того, щоб **зірки** вимагали капітальних витрат, що перевищують зароблені ними гроші, і зберегти свої позиції на ринку конкурентоспроможного зростання, але обіцяють високу віддачу в майбутньому. Стратегія: *побудова*;

2) з часом зірки стануть **дійними коровами**. З того часу дійні корови потребують незначних капітальних витрат; зрілі ринки, ймовірно, будуть досить стабільними, і вони приносять високий рівень грошових доходів. Дійних корів можна використовувати для фінансування зірок. Стратегія: *утримання або збір «урожаю»*;

3) потрібно оцінити **знаки запитання** щодо того, чи виправдовують вони значні капітальні витрати і надію збільшити свою частку на ринку, або їм потрібно дозволити спокійно померти, якщо вони є витісненими з ринку, що розростається, конкурентами? Стратегія: *побудова або збір «врожаю»*;

4) **собаки** можуть стати коровами, що перебувають у «готівковій касі», які зараз потрапили у важкі часи. Хоча вони будуть показувати лише помірний чистий відтік грошових коштів або навіть помірний чистий приплив грошових коштів – це грошові пастки, які пов'язують кошти і забезпечують погану рентабельність інвестицій. Однак вони можуть відігравати корисну роль, виконувати асортимент продукції або не допускати конкурентів. Стратегія: *продаж або відчуження*.

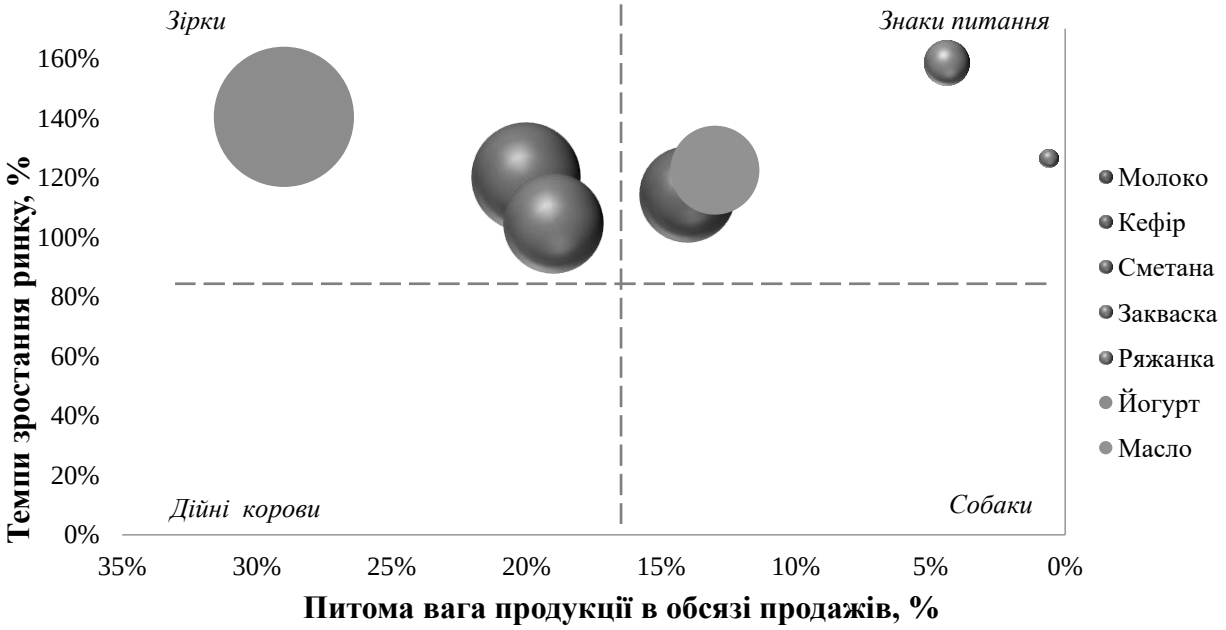
Приклад застосування інструменту бізнес-аналізу

Приклад. *Аналіз продуктового портфеля молокопереробного підприємства за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи (BCG).*

Вихідні дані:

№ з/п	Продукція	1-ий рік		2-ий рік		Темп зростання, %
		Дохід від реалізації продукції, тис. грн	Питома вага, %	Дохід від реалізації продукції, тис. грн	Питома вага, %	
1.	Молоко	104 991,9	15,0	120 039,4	14,0	114,3
2.	Кефір	142 789,0	20,4	171 484,8	20,0	120,1
3.	Сметана	156 088,0	22,3	162 910,6	19,0	104,4
4.	Закваска	4 199,7	0,6	5 316,0	0,6	126,6
5.	Ряжанка	23 798,2	3,4	37 726,7	4,4	158,5
6.	Йогурт	177 086,3	25,3	248 653,0	29,0	140,4
7.	Масло	90 993,0	13,0	111 465,1	13,0	122,5
Усього		**699 946**	**100**	**857 424**	**100**	**122,5**

На основі вихідних даних побудуємо матрицю Бостонської консалтингової групи (BCG):



Отже, аналіз асортименту продукції молочної компанії за допомогою матриці BCG показав, що продуктовий портфель підприємства незбалансований, тому що вся продукція зосереджена лише на двох категоріях матриці. Іншими словами, відносно невисокою часткою ринку і високими темпами попиту характеризується така продукція, як молоко, закваска, ряжанка, масло – до 16 % обсяг продажів. Ця продукція має відносно високу ціну. Її просування на ринку вимагає значних маркетингових витрат. Разом з цим виробництво цієї продукції та подальший її збут має сумнівний неста-більний характер. До найбільш популярних молочних продуктів відносять йогурт, сметану та кефір – до 29 % частки ринку. Вони доступні за ціною, корисні для усіх категорій споживачів, різноманітні за своїм асортиментом. У підприємства відсутня така продукція, яка б приносила постійний стабільний дохід, про що свідчить незаповненість «дійних корів». Проте позитивним явищем є від-сутність неприбуткової та неперспективної продукції, що випускається підприємством. У контексті цього пропонується звернути увагу на насиченість асортименту продукції. Асортимент молочної продукції нараховує кілька сотень найменувань, що дозволяє найбільшою мірою задовольнити запити покупців.

Матриця Ashridge оцінює переваги, які структурні бізнес-одиниці можуть отримати від головної (материнської) компанії, яка відіграє роль розробника. Портфоліо Ешріджа стосується стратегічної відповідності, тобто ролі корпоративної материнської компанії та придатності асортименту структурних бізнес-одиниць, якими вона керує. Концепція базується на підході розробника материнської компанії до ролі материнської компанії. До принципів, втілених у моделі, можна підходити з двох напрямів:

1) материнські компанії повинні створювати портфелі підприємств, які вони можуть ефективно розвивати;

2) материнські компанії повинні прагнути формувати «материнські» навички, які відповідають їх портфоліо.

Узгодженість корпорації в цілому може бути оцінена шляхом посилання на дві змінні:

1) відповідність: ступінь відповідності між навичками, ресурсами та іншими характеристиками материнської компанії та CSF структурної бізнес-одиниці;

2) вигода: ступінь відповідності між можливостями, що надаються структурній бізнес-одиниці для материнської компанії, та ресурсами і навичками «матері» й іншими характеристиками.

Складовими портфоліо є:

– **хартлендський бізнес** може отримати користь від уваги материнської компанії, не ризикуючи завдати шкоди невідповідним подіям;

– **баластний бізнес** добре розуміється материнськими компаніями, але потребує мало допомоги. Йому було б добре, якби він був незалежним бізнесом. Він повинен нести якомога менше центральних витрат;

– **ціннісні пастки бізнесу** надають хороші можливості для виховання дочірніх компаній, але ці можливості не стосуються CFS. Їх потрібно утримувати лише в тому випадку, якщо можна перенести в центр; це вимагатиме від материнських компаній набуття нових навичок та ресурсів;

– **чужому бізнесу** не місце в портфелі. Вони потребують уваги кваліфікованої материнської компанії, але існуюча материнська компанія не має навичок та ресурсів, необхідних для допомоги їм.

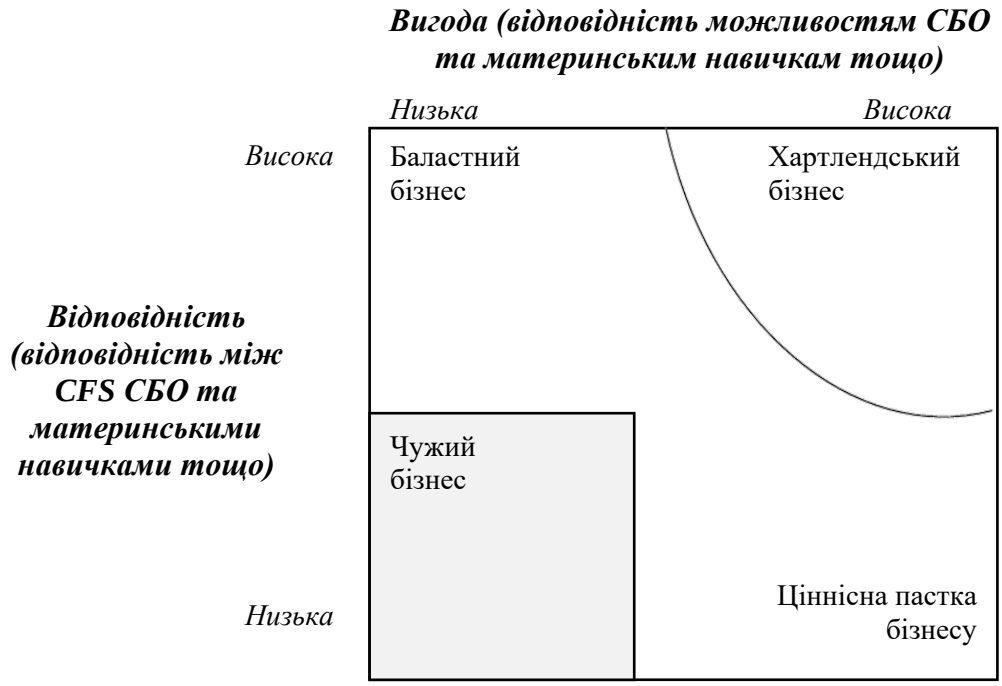


Рис. 3.3. Модель (портфоліо) Ешріджа

Майкл Портер припускає, що одним із ключових питань придбання має бути реалізація синергії між існуючою компанією та новим придбанням. З цією метою він пропонує оцінити потенційні придбання за трьома тестами:

1) **кращий тест** – чи буде компанія, що придбається, в кращому стані після придбання? Чи виграє конкурентна перевага від перебування в групі? Чи буде в групі краще в результаті придбання компанії;

2) **тест на привабливість** – чи є цільова галузь структурно привабливою? Портер спочатку розробив свої тести щодо диверсифікації, і таким чином дивився на компанії, що здійснюють поглинання. Однак питання про «привабливість» можна використовувати в більш загальному плані;

3) **вартість входу** – вартість придбання (або вартість виходу на новий ринок) не повинна капіталізувати весь майбутній прибуток від цього придбання (або ринку). Іншими словами, чи будуть майбутні готівкові потоки від придбання перевищувати суму, сплачену за його придбання?

Портер також визначив ще один ключовий момент щодо успішних придбань, який можна було б назвати тест «на материнство». Чи отримала компанія, яка здійснює придбання, необхідні

навички, як материнська компанія, чи отримала найкращу вартість від придбаної компанії? Наприклад, чи є у них якийсь досвід попередніх придбань?

Конкурентна перевага – це все, що дає перевагу організації над конкурентами. Портер стверджує, що фірма повинна прийняти конкурентну стратегію, спрямовану на досягнення конкурентних переваг для фірми. Конкурентна стратегія означає вжиття наступальних або захисних дій для створення надійної позиції в країні, щоб успішно справлятися з конкурентоспроможними силами і тим самим отримувати чудову рентабельність інвестицій для фірми. Фірми відкрили різні підходів до цього, і найкраща стратегія для цієї фірми, зрештою, є унікальною конструкцією, що відображає її конкретні обставини.

Портер вважає, що існує три загальні стратегії досягнення конкурентних переваг:

– **лідерство за витратами** – означає бути виробником із найнижчими витратами в галузі в цілому;

– **диференціація** – це використання продукту чи послуги, які галузь у цілому вважає унікальними;

– **фокусування** передбачає обмеження діяльності лише на частину ринку (сегменті). Надання товарів та/або послуг за нижчою вартістю (фокусування на витрати). Надання диференційованого товару або послуги (фокусування на диференціацію).

Лідерство та диференціація витрат є загальногалузевими стратегіями. Фокусування включає сегментацію, а також досягнення лише у вибраному сегменті стратегії управління витратами або диференціації.

1. Стратегія управління витратами прагне досягти позиції виробника з найнижчими витратами в галузі. Виробляючи продукцію за найнижчу вартість, виробник може конкурувати за ціною з кожним іншим виробником у галузі та отримувати вищий одиничний прибуток, якщо виробник так вирішить.

Як досягти загального лідерства за витратами:

1) створення виробничих потужностей для отримання економії від масштабу;

2) використання новітніх технологій для зменшення витрат та/або підвищення продуктивності праці (або використання дешевої робочої сили);

3) у високотехнологічних галузях та у галузях, залежно від трудових навичок, для проєктування продукції та виробничих методів використовують ефект кривої навчання. Виробляючи більше предметів, ніж будь-які інші конкуренти, фірма може отримати більше користі від кривої навчання та досягти нижчих середніх витрат;

4) зосередження на підвищенні продуктивності праці;

5) мінімізація накладних витрат;

6) отримання сприятливого доступу до джерел постачання.

2. Стратегія диференціації передбачає, що конкурентні переваги можна отримати завдяки особливості характеристики продукції фірми. Товари можна розділити на три категорії:

1) проривні продукти пропонують радикальну перевагу порівняно з конкуренцією, можливо, за нижчою ціною;

2) поліпшена продукція кардинально не відрізняється від своєї конкуренції, але, очевидно, перевершує умови кращої продуктивності за конкурентоспроможною ціною (наприклад, мікросхеми);

3) конкурентоспроможна продукція отримує свою привабливість через певний компроміс витрат та продуктивність.

Як диференціювати діяльність:

1) створення іміджу бренда;

2) надання виробу особливості, щоб виділити його;

3) використання іншої діяльності ланцюжка створення вартості (наприклад, якість післяпродажного обслуговування або швидкість доставки).

3. У стратегії фокусування фірма концентрує свою увагу на одному або декількох конкретних сегментах або нішах ринку, і не намагається обслуговувати весь ринок одним продуктом:

1) стратегія фокусування на витрати: прагнення бути лідером витрат для певного сегмента;

2) стратегія фокусування на диференціації: проводити диференціацію для обраного сегмента. Товари розкоші є основними показниками такої стратегії.

Але зазвичай вони потрапляють в одну з двох помилок:

– недостатня ефективність має місце, коли товар не повністю відповідає потребам сегмента та пропонує можливість для диференціації фокусу гравця;

– надмірна ефективність дає сегменту більше, ніж насправді хоче, і надає можливість для фокусування плеєра.

Переваги стратегії фокусування:

– ніша є більш безпечною і фірма може ізолювати себе від конкуренції;

– фірма не поширюється надто тонко;

– як управління витратами, так і диференціація вимагають чудових показників – життя простіше в ніші, де конкуренція може бути незначною або взагалі відсутня.

Недоліки стратегії фокусування:

– фірма жертвує економією від масштабу, яку можна отримати завдяки обслуговуванню більш широкого ринку;

– конкуренти можуть перейти в сегмент із збільшеними ресурсами;

– потреби сегмента можуть з часом стати менш відмінними від основного ринку.

На практиці існує будь-яка із загальних стратегій, але Портер стверджує, що фірма повинна переслідувати одну з них. **Стратегія, що застрягла посередині**, принесе лише низький прибуток. Цій фірмі не вистачає частки ринку, капітальних вкладень і рішучості зіграти в гру з низькими витратами, загальногалузеву диференціацію, необхідну для усунення потреби в недорогій позиції, або зосередження на створенні диференціації або недорогих позицій у більш обмеженій сфері. Важливо також, що як керівництво витратами, так і диференціація вимагають чудових показників. Тому більшості підприємств потрібно дотримуватися певної форми фокусування, оскільки легше домінувати в ніші, ніж на повному ринку.

Стратегічний годинник. Основна концепція загальних стратегій Портера є предметом подальшого дослідження. Стратегічні варіанти були описані **стратегічним годинником**.

Вісім стратегій годинника являють собою різні підходи до створення цінності для клієнта і кожен клієнт купуватиме у постачальника, пропозиція якого найбільш відповідає їхньому власному погляду на належний взаємозв’язок між ціною та передбачуваною вигодою.

Кожна позиція на годиннику має свій критичний фактор успіху, оскільки кожна стратегія визначається на ринку.

Позиції 1 і 2 залучатимуть споживачів, які насамперед орієнтуються на ціни, а позиція 2 надає трохи більше уваги справності.

Це типові підходи на товарних ринках. На відміну від цього стратегії 4 і 5 стосуються споживачів, яким потрібен індивідуальний продукт.

Цінові стратегії. Стратегії 1 і 2 – це стратегії засновані на цінах.

Стратегія без надмірностей доцільна за кількох умов. Її можна використовувати для товарів, подібних до товарних, та для найвигідніших споживачів. Вона також підходить там, де витрати на комутацію у споживачів низькі і де мало можливостей для конкуренції щодо характеристик товару. Ця стратегія може бути використана для виходу на ринок, для набуття досвіду та нарощування обсягу.

Стратегія низької ціни пропонує кращу цінність ніж конкуренти. Це може призвести до цінових війн і до зменшення націнки та відсутності реінвестування для всіх гравців, а загальна стратегія Портера щодо лідерства за витратами доцільна для фірми, яка приймає цю стратегію.

Стратегії 3, 4 і 5 – це стратегії диференціації. Кожна з них представляє різний компроміс між часткою ринку (з її вигідними перевагами) та націнкою (з прямим впливом на прибуток). Диференціацію можна створити трьома способами:

1) особливості товару;

2) маркетинг, включаючи потужне просування бренда;

3) основні компетенції.

Гібридна стратегія прагне як диференціації, так і нижчої ціни ніж конкуренти. База витрат повинна бути достатньо низькою, щоб дозволити зниження цін та реінвестування для підтримки диференціації. Ця стратегія може бути вигіднішою ніж лише диференціація, за певних обставин:

– якщо це призведе до зростання частки ринку;

– якщо диференціація ґрунтується на основних компетенціях, а витрати можуть бути зменшені в іншому місці;

– якщо підхід низької ціни підходить для певного сегмента ринку;

– якщо вона використовується як стратегія виходу на ринок.

Основна **стратегія диференціації** існує у двох варіантах, залежно від того, чи стягується цінова премія, чи приймається конкурентоспроможна ціна для формування частки ринку. Здійснення стратегії диференціації вимагає детального та точного аналізу

ринку. Стратегічні споживачі та їх уподобання повинні бути чітко визначені як і конкуренти та їх можливі реакції. Обрану основу для диференціації за своєю суттю важко наслідувати і, мабуть, її доведеться розробляти з часом.

Стратегія сфокусованої диференціації вимагає високої цінової премії у відповідь на високий ступінь диференціації. Це означає концентрацію на чітко визначеному і, можливо, досить обмеженому сегменті ринку.

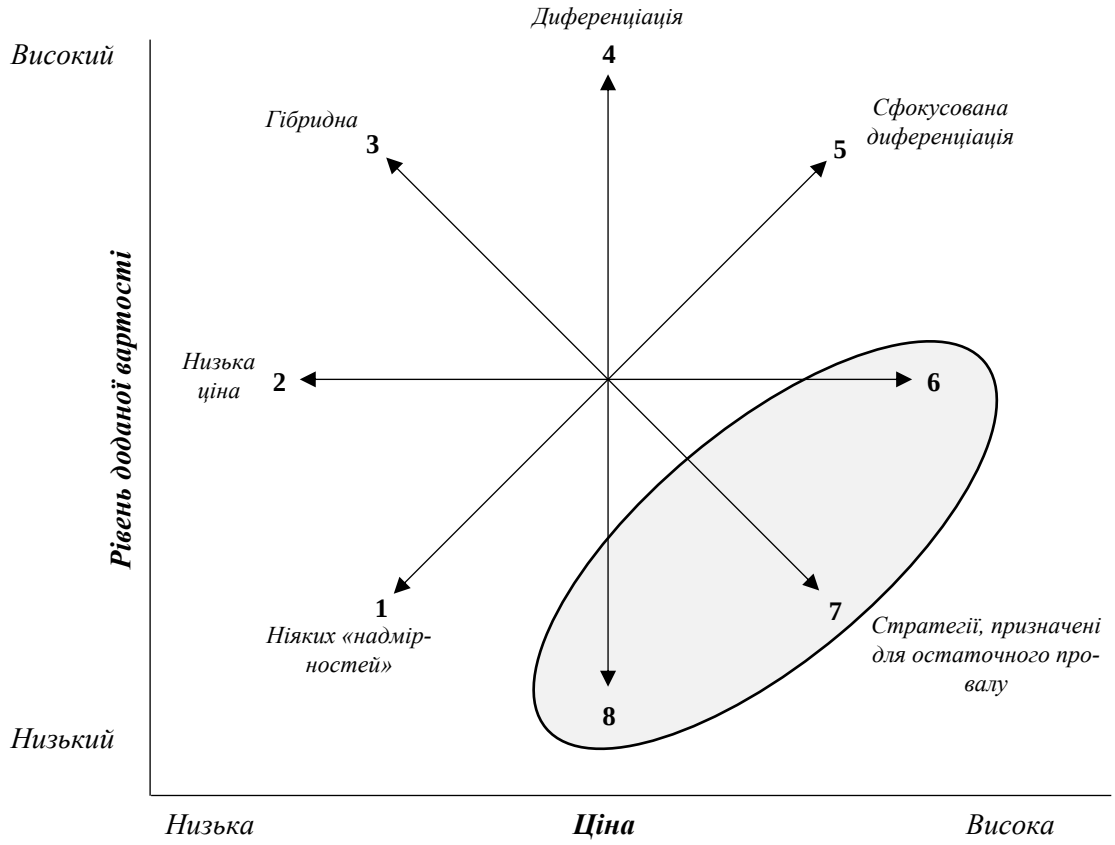


Рис. 3.4. Стратегічний годинник

Поєднання 6, 7 і 8 стратегій, ймовірно, призведе до невдач.

З метою формування ефективної стратегії організації на практиці застосовується інструмент модифікованого SWOT-аналізу – **матриця TOWS**. Нами вище було згадано про матрицю TOWS та класифіковану на основі неї класифікацію Вейріха в темі про стратегічну спроможність. Однак тут буде корисно переглянути її, оскільки кожен із запропонованих ним загальних класів стратегії може бути корисним для розгляду поряд із стратегічним годинником, особливо під час розгляду грошових потоків та наявності ресурсів. Матриця TOWS також є важливим інструментом під час розробки стратегій товарного ринку.

Таблиця 3.1

Матриця TOWS та її стратегічні альтернативи

	Зовнішні фактори (можливості та загрози)	
Внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони)	**SO** Використовуйте сильні сторони, щоб максимізувати можливості (максі-максі стратегія)	**ST** Використовуйте сильні сторони, щоб мінімізувати загрози (максі-міні стратегія)
	WO Мінімізуйте слабкі місця, використовуючи можливості (міні-максі стратегія)	**WT** Мінімізуйте слабкі сторони та уникайте загроз (міні-міні стратегія)

SO. Це сильна позиція. Компанія може використати цю силу для глобального розширення або розвитку нових продуктів, спираючись на існуючу репутацію.

ST. Це менш сильна позиція, ніж SO, але компанія, що використовує стратегію ST, все ще має сильні сторони, на які може спиратися.

WO. Компанія визначила можливості у зовнішньому середовищі, але внутрішні організаційні слабкі сторони (наприклад, виробничі потужності або поганий розподіл, або маркетинг мережі) заважають йому скористатися ними. У цьому випадку компанії потрібен реінжиніринг своїх процесів або співпрацювати з компанією, яка має необхідні ресурси. Якщо компанія зі стратегією WO має достатньо коштів, вона може розглянути можливість придбання компанії з її ресурсними потребами.

WT. Компанія, яка стикається з внутрішніми слабкостями та зовнішніми загрозами, може опинитися в нестабільному становищі і бути примушеною до оборонних стратегій, наприклад, реструктуризації або скорочення чисельності персоналу. Як варіант це може бути злиття з іншою компанією або, у гіршому випадку, їй доведеться ліквідуватися. Організація у такій оборонній позиції може лише іноді використовувати стратегію захисту. Вона не може створити успіх, оскільки не має ні внутрішніх сил, ні зовнішніх необхідних можливостей.

Приклад застосування інструменту бізнес-аналізу

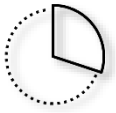


Приклад. *Аналіз стратегічних альтернатив молокопереробного підприємства за допомогою матриці TOWS-аналізу.*

	Можливості (O): O_1. Збільшення обсягів виробництва і збуту. O_2. Використання нових технологій. O_3. Розширення асортименту продукції. O_4. Розширення ринків збуту. O_5. Оптимізація цін. O_6. Скорочення запасів продукції. O_7. Проведення рекламних кампаній	**Загрози (T):** T_1. Економічна нестабільність у країні. T_2.Перенасищенність ринків збуту. T_3. Сильна конкуренція серед наявних виробників молочної продукції. T_4.Вихід на ринок нових конкурентів. T_5. Зростаюча вимогливість покупців
Сильні сторони (S): S_1. Стала репутація підприємства. S_2. Власна технологія. S_3. Досвід у розробці нових товарів. S_4. Низькі ціни. S_5. Висока якість виробленої продукції. S_6.Сучасне технологічне обладнання. S_7. Кваліфіковані фахівці. S_8. Безперебійне надходження сировини	**S – O** *Заходи, які необхідно здійснити, щоб використовувати сильні сторони для збільшення можливостей:* $S_3 – O_3$ $S_6 – O_1$ $S_8 – O_1$ $S_4 – O_5$ $S_1 – O_4$ $S_7 – O_7$	**S – T** *Заходи, які необхідно здійснити, щоб використовувати сильні сторони для уникнення загроз:* $S_5 – T_3$ $S_3 – T_5$ $S_1 – T_4$
Слабкі сторони (W): W_1. Недостатній імідж на ринку. W_2. Брак коштів на фінансування необхідних змін. W_3. Слабка збутова мережа. W_4. Незадовільна організація маркетингової діяльності	**W – O** *Заходи, які необхідно провести, долаючи слабкі сторони і використовуючи надані можливості:* $W_1 – O_7$ $W_4 – O_7$ $W_3 – O_4$ $W_2 – O_5$ $W_2 – O_6$	**W – T** *Заходи, які мінімізують слабкі сторони підприємства для уникнення загроз:* $W_3 – T_4$ $W_2 – T_5$ $W_2 – T_1$ $W_1 – T_2$ $W_1 – T_3$

З огляду на результати оцінки за матрицею TOWS видно, що підприємство займає недостатньо стійку позицію на ринку, при цьому ресурси дають підприємству перспективні можливості. Найбільш раціонально на сьогодні – збільшення обсягів виробництва і збуту продукції, розширення асортименту продукції, оптимізація цінової політики, розробка маркетингової стратегії.

Успішні компанії, навіть якщо вони тимчасово використовують стратегії SO, WO та WT, намагатимуться потрапити в ситуацію, коли вони можуть працювати з усіх сил, щоб скористатися перевагами (стратегія SO). Вони прагнуть подолати слабкі сторони і зробити їх сильними, якщо вони зіткнуться із загрозами, вони впораються з ними.



3.2. Стратегічне забезпечення конкурентних переваг організації

Ділове середовище може бути достатньо стабільним, щоб дозволити нарощувати стійкі конкурентні переваги. Як варіант, може існувати гіперконкуренція та потреба у швидких інноваціях та реагуванні на конкурентні дії. Раніше було розглянуто стратегічні можливості, необхідні в цих різних умовах. Розглянемо способи, за допомогою яких підприємства можуть формувати стратегії реагування на ці дві різні умови.

Низькі націнки можуть бути підтримані або збільшенням обсягів, або шляхом перехресного субсидування з боку іншого бізнес-підрозділу. Лідер за витратами може діяти з вигідною ціною, але щоб бути стійким, лідери витрат повинні постійно знижувати всі свої витрати. Лідер за витратами або компанія, що має великі фінансові ресурси, може виграти цінову війну. Стратегія без надмірностей може досягти успіху в довгостроковій перспективі, якщо вона спрямована на такий сегмент.

Зберігати диференціацію важко. Почнемо з того, що це більше, ніж просто відрізнятися: різниця повинна оцінюватися споживачами. По-друге, різниця, яку конкурент може легко імітувати, не дає стійких переваг:

– спроби імітації можуть бути пошкоджені, наприклад, забезпеченням бажаного доступу для клієнтів або постачальників через процедури торгів або ліцензування;

– деякі ресурси за своєю суттю нерухомі. Це може бути результатом нематеріальності, як у випадку торгової марки; високі витрати на комутацію споживачів, як із власною технологією; або спільна спеціалізація, що відбувається, коли ланцюжки створення цінностей організацій тісно пов'язані;

– вигідна вартість може бути використана для підтримки диференціації, а не цінова перевага шляхом інвестування в інновації, управління брендом або поліпшення якості.

Блокування досягається на ринку, коли товар компанії стає галузевим стандартом. Прямі конкуренти зводяться до незначних ніш і сумісність із галузевим стандартом стає передумовою додаткових продуктів. Поняття «блокування» в однаковій мірі застосовано і до компаній, що використовують стратегії лідерства за витратами або диференціації витрат.

Фактори, що впливають на блокування:

1) сприйняття домінування: потенційні конкуренти та постачальники додаткових продуктів будуть відповідати спробі встановлення стандартів лише тоді, коли вони сприймають установника стандартів як домінуючого на ринку, як правило, з точки зору частки ринку;

2) перша перевага: стандарт, ймовірніше, буде встановлений на початку життєвого циклу нового продукту, ніж коли він зрілий;

3) самозміцнення: як тільки досягається домінування, стає відповідним стандарту, необхідному для виживання;

4) запеклий захист: фірма, яка досягла блокування, буде енергійно захищати свою позицію.

Гіперконкуренція унеможливлює створення стійких переваг за умови стабільної політики: серія короткотермінових ходів не потрібна. До неї належать репозиціонування на годиннику стратегії, контратака, імітація та напади на бар'єри для в'їзду.

Принципи гіперконкурентної стратегії:

– попередження наслідування та прийняття позиції непередбачуваності, змагаючись за нове. Це може включати зниження поточних переваг із залучення розробки нових;

– атака слабких сторін конкурентів;

– серія невеликих ходів маскує стратегію та підтримує послідовну тимчасову діяльність.

Організації не тільки змагаються. Співпраця між покупцями та продавцями і між потенційними конкурентами може зменшити витрати:

1) покупці та продавці можуть співпрацювати задля забезпечення високої якості, розподіляючи витрати на дослідження або зменшення, наприклад, рівні запасів. Найвища якість має велике значення;

2) співпраця між членами фрагментованого ринку збільшує купівельну спроможність, адже коли вона невелика, роздрібні торговці співпрацюють у великих кількостях;

3) співпраця між постачальниками у галузі з таких питань, як маркетинг та дослідження і розвиток може допомогти створити бар'єри для входу та проти замінників;

4) з іншого боку, співпраця може бути найкращим способом отримати вихід на деякі зовнішні ринки.

Ланцюжок створення вартості може бути використаний для розробки конкурентної стратегії шляхом розгортання різних видів діяльності.

Модель ланцюжка доданої вартості може бути використана для аналізу операцій бізнесу з метою встановлення, де вона знаходиться, досягає конкурентних переваг через створення вартості. Вона також може показати, де є потенціал для підвищення доданої вартості (особливо у відношенні до конкурентів) та місця заходів, що не додають вартості; метою тут має бути усунення такої діяльності. Однак, використовуючи ланцюжок створення вартості, використання будь-якого інструмента стратегічного управління вимагає ретельної продуманості та обґрунтованого судження. Це цілком може бути передбаченим використання інших стратегічних

концепцій, таких як диференціація, компетенції та критичний успіх, зосереджуючи увагу стратега на сферах, де вони можуть бути застосовані, бажаючі учасники можуть отримати місце знайомства та доступ до місцевої інфраструктури. Дійсно, деякі вимагають від учасників взяти місцевого партнера.

Постачальники можуть співпрацювати зі споживачами з різних причин. Обмін знаннями може знадобитися у державному секторі як найкраща практика. Крім того, співпраця може знадобитися для вдосконалення стандартів, забезпечуючи найкращі витрати від витрат за рішенням проблеми, які перетинають агентські межі.

Крім використання ланцюжка створення вартості для встановлення, де створюється цінність для замовника, організація може також використовувати модель іншими стратегічно цінними способами:

– визначення критичних факторів успіху;

– визначення видів діяльності, придатних для аутсорсингу;

– визначення сфер, де ціннісні заходи взаємно не підтримуються;

– визначення можливостей стратегічного використання інформації.

Стратегії товарного ринку передбачають визначення, яку продукцію на яких ринках продавати, проникнення на ринок, розвиток ринку, розробку та диверсифікацію продукції. Диверсифікація вважається ризикованою, особливо диверсифікація, яка абсолютно не пов’язана з поточною продукцією та ринками. Альянси різних видів – можливий підхід до диверсифікації.

Товарно-ринковий комплекс – це термін, що використовується для позначення усіх товарів і послуг, які фірма реалізовує. Як і деякі інструменти матриці портфоліо, це стосується структури конкурентоспроможності та привабливості ринку як важливих факторів, що визначають прибутковість. Однак, мабуть, найважливішим фактором, який випливає з даних, є зв’язок між прибутковістю і відносною часткою ринку. Відносна частка ринку була однією з осей BCG матриці.

Існує певна, помітна кореляція між часткою ринку та рентабельністю інвестицій. Це є результатом нижчих витрат, зумовлених економією від масштабу. Економія на масштабі завдяки збільшенню частки ринку особливо очевидна при купівлі та використанні необоротних активів.

Ансофф склав матрицю, описуючи, як поєднання діяльності фірми в поточному ринкові з наявними новими продуктами можуть призвести до розвитку. Оригінальною моделлю Ансоффа була чотирикамерна матриця на основі товару та ринку, показана нижче. Лінч розробив вдосконалену модель, яку він називає матрицею ринкових опціонів, що, у свою чергу, додає зовнішніх параметрів.

Існуюча продукція та існуючі ринки – проникнення на ринок.

Стратегія «проникнення на ринок». Фірма прагне зробити чотири речі:

1) зберігати або збільшувати свою поточну продукцію, наприклад, конкурентні ціни, реклама, стимулювання збуту;

2) безпечне домінування на ринках, що зростають;

3) реструктурувати зрілий ринок, витіснивши конкурентів;

4) змінення використання доступних клієнтів.

Це стратегія відносно низького ризику, оскільки вона не потребує капітальних вкладень. Як така, вона приваблива для нездатних до інновацій компаній.

Існуюча продукція та нові ринки – розвиток ринку.

Стратегія «розвиток ринку» – це процес, за допомогою якого фірма шукає нові ринки збуту своєї поточної продукції. Існує багато можливих підходів. Ось кілька прикладів:

1) нові географічні райони та експортні ринки;

2) різні розміри упаковки для продуктів харчування та інших предметів домашнього вжитку як для тих, хто купує оптом, так і для тих, хто купує у невеликих кількостях;

3) нові канали розподілу для залучення нових споживачів;

4) диференційована цінова політика для залучення різних типів споживачів та створення нового ринку.

Цей підхід до стратегії також має низький ризик, оскільки він також вимагає невеликих капіталовкладень.

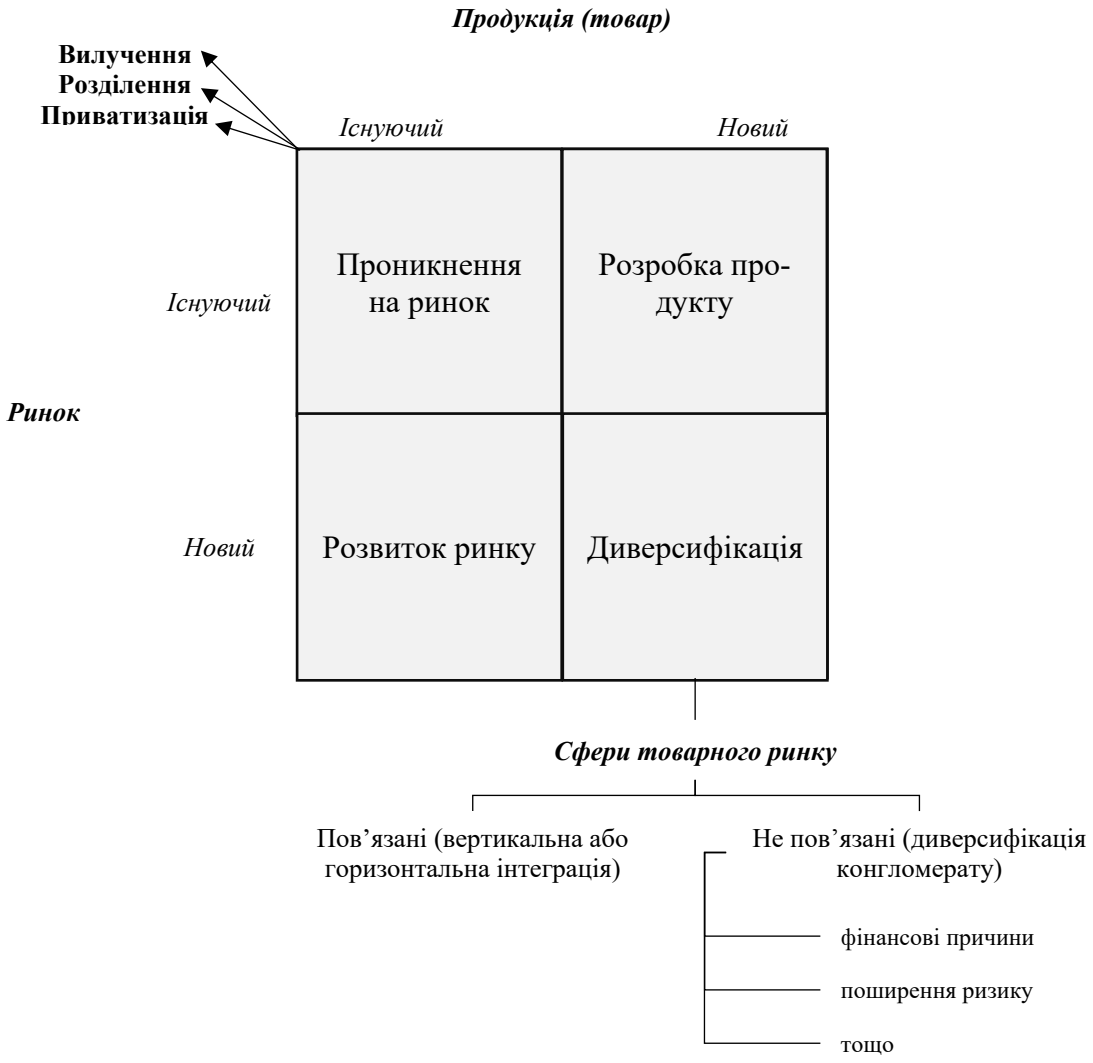


Рис. 3.5. Матриця ринкового вибору Ансоффа-Лінча

Нова продукція та існуючі ринки – розвиток продуктів.

Стратегія «розробка продукту» – це випуск нових продуктів на існуючі ринки. Вона має ряд переваг:

1) компанія може використовувати свої існуючі маркетингові механізми, такі як рекламні методи та канали розподілу за низькою вартістю;

2) компанія уже повинна добре знати своїх клієнтів і їхні потреби та звички;

3) конкуренти будуть змушені відповісти;

4) вартість входу на ринок буде зростати.

Ця стратегія є більш ризикованою, ніж як проникнення на ринок і розвиток ринку, оскільки вона, ймовірно, вимагатиме великих інвестицій у процес розробки нового продукту, а для фізичних продуктів – відповідних виробничих потужностей.

Нова продукція та нові ринки (диверсифікація).

Диверсифікація відбувається, коли компанія вирішує виробляти нові товари для нових ринків збуту. Компанія повинна мати чітке уявлення про те, що вона очікує від диверсифікації:

1) зростання. Необхідно вибирати нові продукти та нові ринки збуту, які пропонують перспективи для зростання чого не існує у поточному комплексі продуктів і ринку;

2) інвестування надлишків коштів, не потрібних для інших потреб розширення, маючи на увазі, що ці кошти можуть бути повернені акціонерам. Диверсифікація – це стратегія високого ризику, яка має багато характеристик нового бізнесу. Ймовірно, знадобиться розгортання нових компетенцій.

Комбіновані результати синергії приносять кращу норму прибутковості, ніж досягли б ті самі ресурси самостійно. Синергія використовується для виправдання диверсифікації.

На практиці синергії важко досягти, коли одна компанія об'єднується з іншою. Досить часто очікування синергії, яка допомагає виправдати об'єднання бізнесу, не втілюються у життя.

Виведення може бути відповідною стратегією за певних обставин:

– продукція може просто зникнути, коли вона досягне кінця свого життєвого циклу;

– непродуктивні продукти можуть бути відсіяні;

– продаж допоміжних підприємств з причин корпоративної стратегії, таких як фінанси, зміна цілі, відсутність стратегічної відповідності;

– продаж активів для залучення коштів та звільнення інших ресурсів.

Вихідні бар'єри ускладнюють це, а саме:

– бар'єри витрат включають витрати на резервування та складність продажу активів;

– менеджери можуть не зрозуміти ідеї витрат, пов'язаних із прийняттям рішень;

– політичні бар'єри включають ставлення уряду;

– маркетингові міркування можуть затримати виведення. Продукт може бути лідером втрат для інших, або може сприяти репутації компанії широким охопленням;

– психологія. Менеджери не хочуть визнавати свою невдачу і, можливо, існує бажання уникнути збентеження;

– люди можуть помилково припустити, що продовження діяльності є стратегією низького ризику.

Відчуження та обмеження стають усе більш поширеними, оскільки компанії прагнуть змінити диверсифікацію стратегії, яких вони колись переслідували. Цьому є кілька причин:

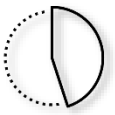
1) раціоналізувати бізнес в результаті стратегічної оцінки можливо в результаті портфельного аналізу. Іншою причиною може бути концентрація на основних компетенціях та синергії;

2) продати дочірні компанії з прибутком можливо як вихідний шлях після управління оборотом;

3) дозволити ринковій оцінці відображати зростання та перспективи доходу. Де низьке зростання, а де стійке;

4) задовольнити інвесторів: диверсифіковані конгломерати не є поширеними на практиці. Сучасне інвестиційне мислення полягає саме в цьому, інвестори воліють власної диверсифікації портфеля;

5) залучити кошти для інвестицій в інше місце або зменшити борг.



3.3. Структура, процеси та взаємозв'язки у стратегічному управлінні організацією

Первинними об'єктами стратегічного управління організацією є:

1) **структура** – загальноприйняте значення організаційної структури;

2) **процеси**, які спрямовують і підтримують персонал: вони визначають, як створюються та контролюються стратегії; як взаємодіють працівники організації та реалізовують стратегію;

3) **взаємозв'язки** – це комунікація між працівниками в організації та між тими, хто міститься всередині організації, та тими, хто перебуває зовні.

Ефективні процеси та взаємозв'язки можуть мати різну ступінь офіційності та неформальності, і важливо, щоб офіційні відносини та процеси узгоджувалися з відповідними неформальними відносинами. Важливо усвідомлювати, що структура, процеси та взаємозв'язки взаємозалежні: вони повинні тісно та послідовно функціонувати разом, щоб організація мала успіх.

Історично склалося так, що організаційні структури, як правило, є «самостійними», оскільки вони відрізняються від зовнішніх груп, таких як клієнти, конкуренти та постачальники.

На практиці виділяють сім основних «автономних» структурних типів: функціональний; багатодивізійний; холдингова компанія; матричний; транснаціональний; командний; проєктний.

У **функціональній організаційній структурі** відділи визначаються їх функціями, тобто роботою, яку вони виконують. Це традиційний підхід і багато організацій мають таку структуру. Основними функціями виробничої компанії можуть бути виробництво, продаж, фінанси та загальне управління. Підрозділи маркетингу можуть займатися реалізацією, рекламою, дистрибуцією та складуванням.

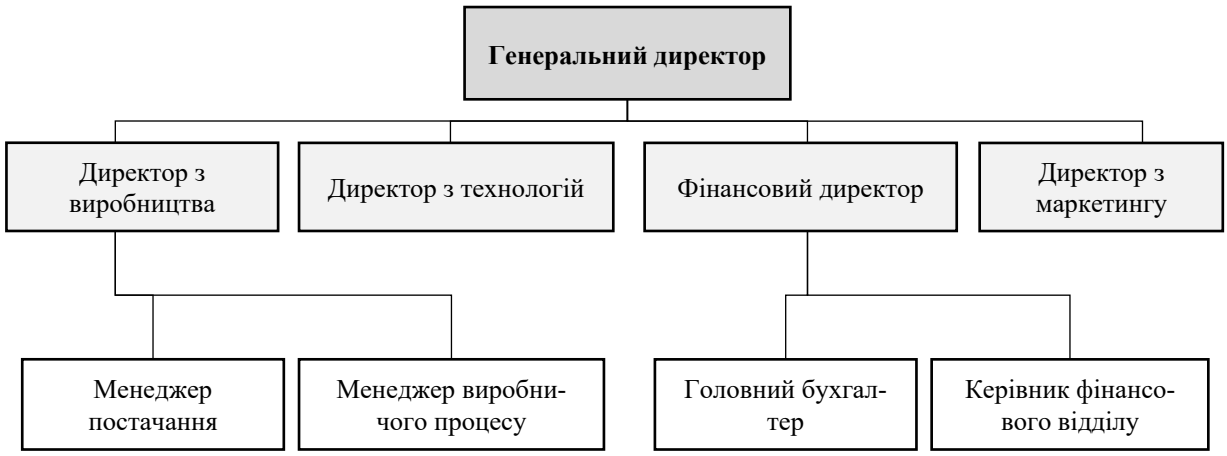


Рис. 3.6. Функціональна організаційна структура бізнес-організації

Переваги функціональної організаційної структури:

– вона ґрунтується на робочій спеціалізації і тому є логічною;

– фірма може отримати вигоду від економії на масштабі;

– вона визначає структуру кар'єри.

Недоліки функціональної організаційної структури:

– вона не відображає фактичні бізнес-процеси, за допомогою яких створюється цінність;

– важко визначити, де формуються прибутки та збитки від окремих товарів;

– персонал не розуміє, як працює весь бізнес;

– існують проблеми координації роботи різних спеціальностей.

Багатодивізійна структура поділяє організацію на напівавтономні підрозділи, які можна диференціювати за територією, товаром або ринком. **Структура холдингової компанії** – це вища форма, в якій підрозділи є окремими юридичними особами:

1) дивізіоналізація – це поділ бізнесу на автономні регіони або товарний бізнес, кожен із яких має власні доходи, витрати та прибуток;

2) зв'язок між підрозділами та головним офісом є обмеженим, офіційним та пов'язаним зі стандартами ефективності. Вплив підтримується повноваженнями штабу наймати та звільняти менеджерів, які повинні керувати кожним підрозділом.

3) дивізіоналізація – це функція розміру організації, кількості та діяльності на товарному ринку.

Види дивізіоналізації:

1) **проста дивізіоналізація**: структура дозволяє зосередитися на певних товарних ринках, долаючи проблеми функціональної спеціалізації у великих масштабах;

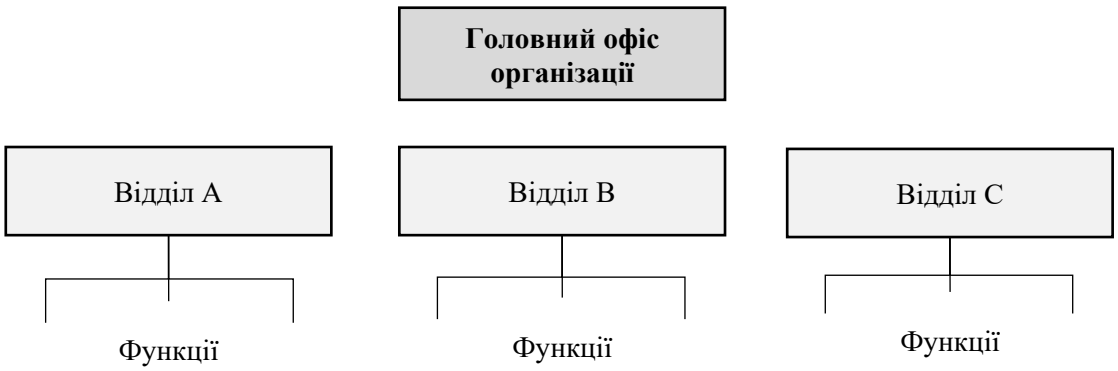


Рис. 3.7. Проста дивізіоналізація

2) **структура холдингової компанії** (групи) є радикальною формою поділу. Дочірні компанії – окремі юридичні особи. Холдинговою компанією може бути фірма з постійними інвестиціями або яка купує та продає бізнеси чи інтереси у бізнесі.

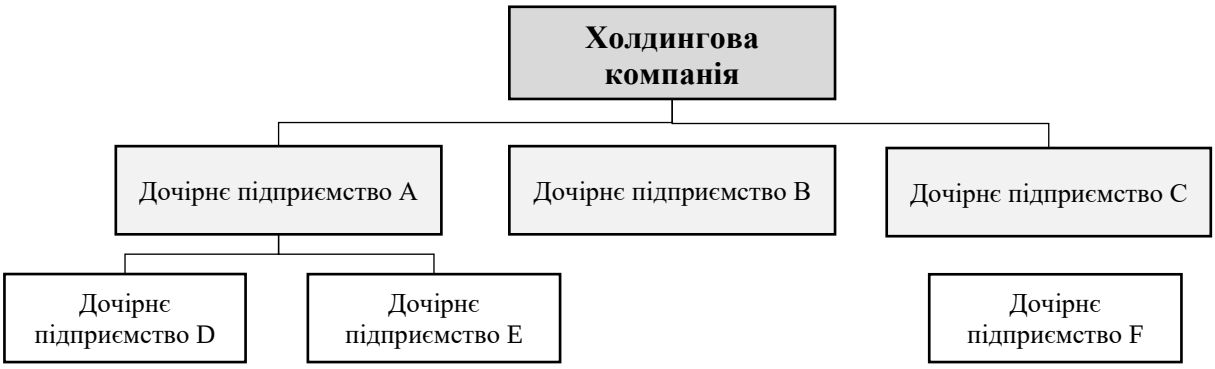


Рис. 3.8. Структура холдингової компанії

Дивізіоналізація має деякі переваги, незважаючи на проблеми, визначені вище:

– вона зосереджує увагу підпорядкованого керівництва на результатах бізнесу;

– управління за цілями є природним контролем за замовчуванням;

– вона надає більше повноважень молодшим менеджерам, а отже, забезпечує їм роботу, яка дає можливість розраховувати на керівні посади в майбутньому;

– вона забезпечує організаційну структуру, яка зменшує кількість рівнів управління.

Матрична структура нав'язує мультидисциплінарний підхід на постійній основі. Наприклад, можна мати структуру управління продуктами, накладену поверх функціонального відділу; менеджер з виробництва або торгової марки може нести відповідальність за бюджет продажів, виробництво бюджету, ціноутворення, збут, розподіл, якість та витрати на свій товар або товарний ряд, але, можливо, доведеться координувати діяльність з науково-дослідним напрямом, щоб досягти цілей продажів.



Рис. 3.9. Матрична організаційна структура

У менеджерів з продуктів може бути своя команда маркетингу; у цьому випадку сам відділ маркетингу був би невеликим або взагалі не існував. Повноваження менеджерів з продуктів можуть відрізнятися залежно від організації.

Потрібно чітко визначити розподіл повноважень між менеджерами продуктів та функціональними менеджерами. Отже, управління матрицями кидає виклик класичним уявленням про організацію, відкидаючи ідею однієї людини, одного керівника. Підлеглий не може легко приймати накази від двох або більше начальників, і тому домовленість повинна бути встановлена, можливо, за такими принципами:

– підлеглий приймає наказ від одного керівника (функціонального менеджера), а другий керівник (керівник проєкту) повинен попросити першого керівника дати певні вказівки підлеглому;

– підлеглий приймає розпорядження одного керівника про деякі конкретні питання та розпорядження іншого керівника про різні конкретні питання. Повноваження кожного керівника мали б бути ретельно визначені. Незважаючи на це, хороша співпраця між начальниками все одно буде необхідною.

Переваги матричної структури:

– вона пропонує більшу гнучкість. Працівники швидше адаптуються до нового виклика або нового завдання, оскільки матриця може бути короткостроковою (як у проєктних команд) або легко змінюватися;

– вона повинна покращити комунікації в організації;

– подвійний авторитет надає організації декілька орієнтацій, щоб функціональні спеціалісти не були стурбовані;

– вона забезпечує структуру розподілу відповідальності між керівниками за кінцеві результати;

– вона передбачає міждисциплінарну співпрацю та поєднання навичок і знань.

Організація матриць є найбільш доцільною у таких ситуаціях:

1) існує досить велика кількість різних функцій, кожна з яких має велике значення;

2) між функціональним управлінням у різних функціях можуть виникати проблеми зв'язку (наприклад, маркетинг, виробництво, НДДКР, персонал, фінанси);

3) робота повинна проходити безперебійно між цими функціями, але проблеми зі зв'язком можуть зупинити або перешкодити потоку робіт;

4) існує необхідність виконувати невизначені, взаємозалежні завдання;

5) існує потреба у досягненні спільних функціональних завдань, щоб досягти економії у використанні ресурсів, тобто розподіл продуктів був би марним, якби це дублювало дорогі функціональні завдання;

6) є багато географічних районів з різними потребами, але фірма хоче використовувати економіку своєї держави.

Недоліки організаційної матричної структури:

1) подвійна влада загрожує конфліктом між менеджерами. Там, де існує матрична структура, важливо, щоб авторитет керівництва не збігався і сфера повноважень була чітко визначена. Підлеглий повинен знати, перед яким керівником він відповідає;

2) одна особа з двома або більше керівниками частіше зазнає рольового стресу на роботі;

3) ця структура іноді дорожча – наприклад, менеджери з продуктів – це додаткова робота, яка не була б необхідною у простій структурі функціональної департаментації;

4) керівництву може бути важко прийняти матричну структуру. Цілком можливо, що менеджер може відчувати загрозу, що інший менеджер узурпує його авторитет;

5) структура вимагає консенсусу і згоди, які можуть уповільнити процес прийняття рішень.

Транснаціональна структура намагається поєднати найкращі риси цих контрастних підходів з метою створення компетенцій глобального значення, реагування на місцеві умови, інновації та навчання на рівні організації.

Транснаціональний тип структури має три специфічні експлуатаційні характеристики:

1) національні підрозділи є незалежними операційними структурами, але також надають такі можливості, як НДДКР;

2) такі спільні можливості дозволяють національним підрозділам досягти глобальної або, принаймні, регіональної економіки;

3) глобальна корпоративна материнська компанія додає вартість шляхом встановлення основної ролі кожної національної одиниці, потім підтримка систем, відносин та культури, які дозволяють їм працювати разом як ефективна мережа.

Командні та проєктні структури розширюють матричний підхід за допомогою міжфункціональних команд. Різниця полягає у тому, що проєкти, природно, закінчуються, і тому проєктні групи розходяться. Структура на основі команди розширює використання матричної структури як вертикальними функціональними зв’язками, так і горизонтальними, які засновані на діяльності шляхом використання міжфункціональних команд. Бізнес-процеси часто використовуються як основа організації, причому кожна команда відповідає за процеси, що стосуються певного аспекту бізнесу.

Процеси бізнес-організації визначають, як саме функціонують організації. Вони можуть бути проаналізовані відповідно до того, чи мають справу із вхідними та вихідними даними, чи передбачають прямі дії управління чи більше непрямі ефекти. Збалансовані системи показників – це безпосередні процеси, засновані на результатах. Процеси є важливою частиною того, як працюють організації.

Ефективність процесів організації можна оцінити за попередньо встановленими цілями або **ключовими показниками ефективності** (KPI). Ця система є ціллю та дозволяє встановити ієрархію допоміжних цілей, яка знижується через управлінську структуру. Тоді менеджери можуть вільно організовувати свою роботу та персонал, як вони думають найкраще, якщо вони досягають поставлених перед ними цілей. Широка автономність методу, дозволена цією системою, робить його корисним у великих організаціях, де центр, можливо, не може все детально контролювати. Це також корисно на регульованих ринках, таких як приватизовані комунальні послуги.

Підхід до **збалансованої системи показників** (рис. 3.10) підкреслює необхідність широкого кола ключових показників ефективності та створює раціональну структуру, яка відображає довгострокові перспективи, а також ефективність.

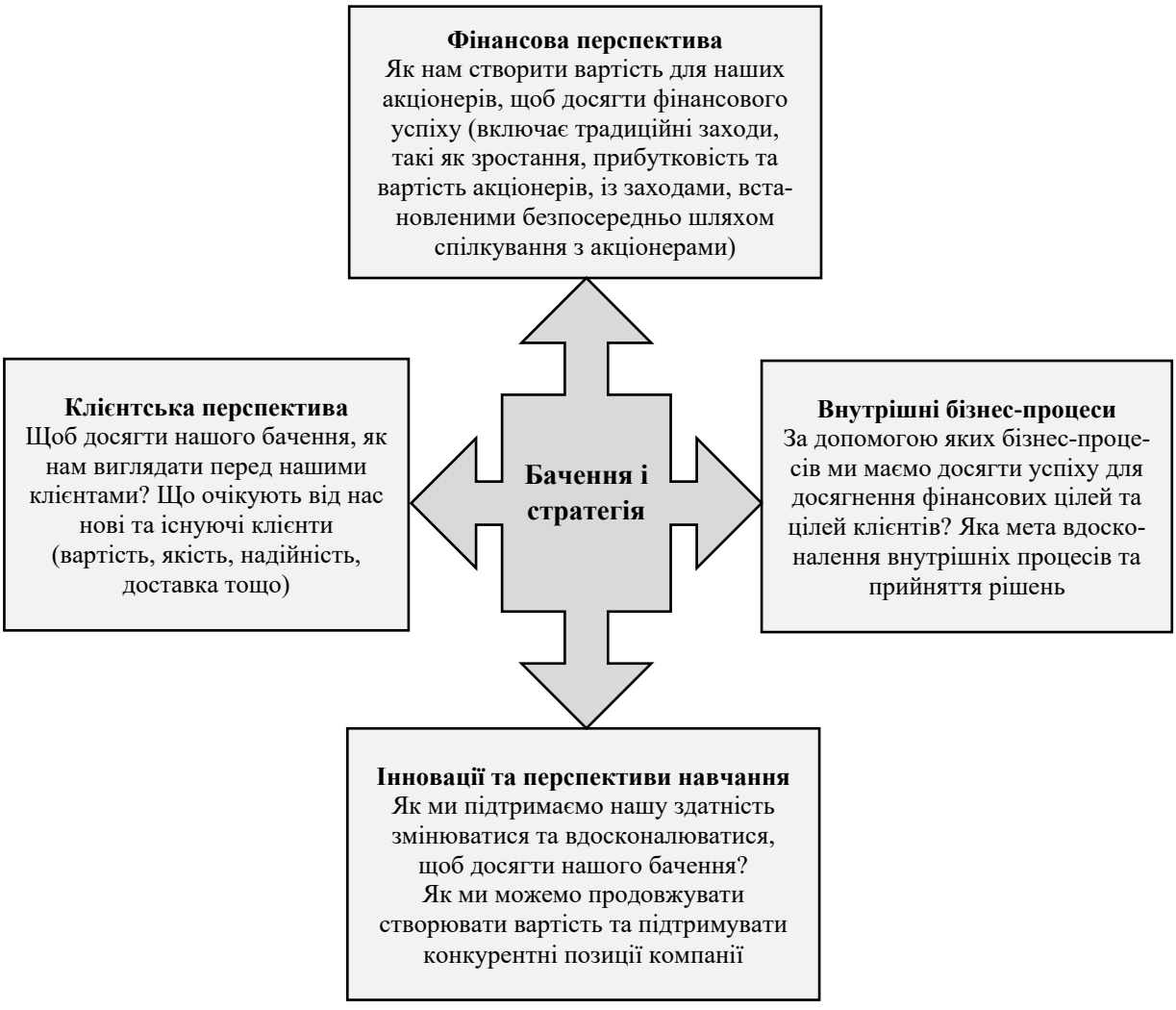


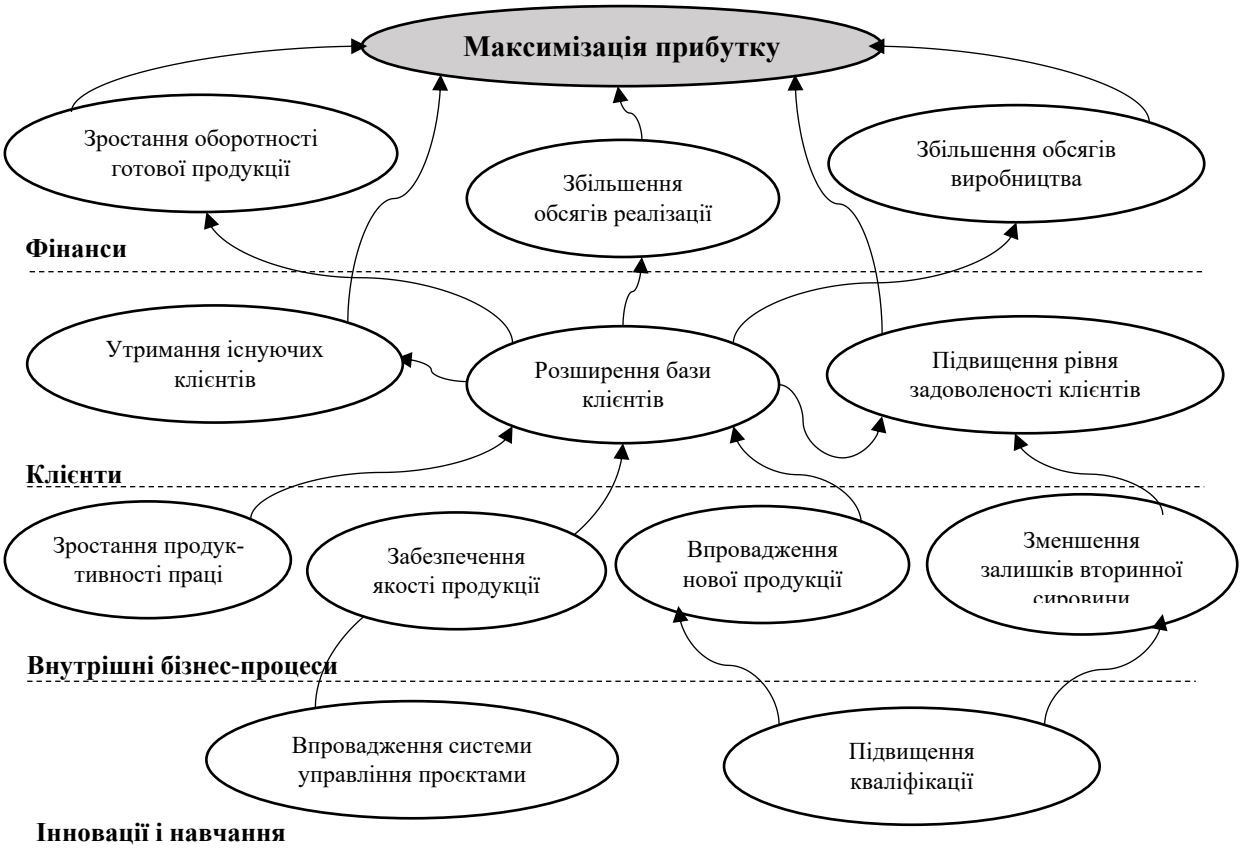
Рис. 3.10. Збалансована система показників

Збалансована система показників прагне перетворити місію і стратегію на цілі і заходи та фокусується на чотирьох різних точках зору, як показано нижче. Цільові показники ефективності встановлюються після того, як визначені ключові напрями вдосконалення та збалансовані цілі. Карта показників збалансована в тому сенсі, що керівники повинні мислити категоріями всіх чотирьох перспектив, щоб запобігти вдосконаленням в одній сфері за рахунок іншої.

Приклад застосування інструменту бізнес-аналізу

Приклад. *Скласти збалансовану систему показників виробничого підприємства.*

Побудові збалансованої системи показників передує розробка карти стратегічних цілей за перспективами діяльності підприємства:



На основі побудованої карти стратегічних цілей сформуємо збалансовану систему показників:

Перспектива	Стратегічна ціль	Показники	Цільове значення	Рекомендовані заходи
1	2	3	4	5
Фінанси	СЦ1. Зростання оборотності продукції	Період обороту готової продукції	+10 % у наступному році	Розширити асортимент продукції та базу клієнтів
	СЦ2. Збільшення обсягів виробництва	Обсяг виробленої продукції	+25 % у наступному році	Запуск нового обладнання та використання нових технологій
	СЦ3. Збільшення обсягів реалізації	Дохід (виручка) від реалізації	+12 % у наступному році	Створення системи замовлень, використання технологічних марок сировини
Клієнти	СЦ1. Утримання існуючих клієнтів	Кількість повторних замовлень	75 %	Розробити систему реєстру VIP-клієнтів, корпоративних та постійних клієнтів
	СЦ2. Розширення бази клієнтів	Кількість нових клієнтів	+20 % у наступному році	Розробити систему реєстру нових клієнтів та налаштувати канали комунікації з ними
	СЦ3. Підвищення рівня задоволеності клієнтів	Час доставки готової продукції	-30 % у наступному році	Придбання додаткового транспортного малотоннажного засобу
Внутрішні бізнес-процеси	СЦ1. Зростання продуктивності праці	Виробіток на одного працівника	+15 % у наступному році	Переглянути норми виробітку, запустити нові технології у автоматичному режимі
	СЦ2. Зменшення залишків вторинної сировини	Залишок вторинної сировини	-20 % у наступному році	Розробити технологію бережливого виробництва
	СЦ3. Забезпечення якості продукції	Експорт готової продукції	+15 % у наступному році	Увійти на ринок країн, що межують з Україною
	СЦ4. Впровадження нової продукції	Прибуток від впровадження продукції	+10 % у наступному році	Створити процес розробки нової високотехнологічної продукції

Продовження таблиці

1	2	3	4	5
Інновації і навчання	СЦ$_1$. Підвищення мотивації персоналу	Кількість звільнених ключових працівників	<2 % у наступному році	Запровадження системи мотивації ключових працівників
	СЦ$_2$. Підвищення ефективності менеджменту	Якість управлінської звітності	90 %	Запровадження нових інформаційно-аналітичних технологій управління

Каплан і Нортон, які вперше описали збалансовану систему показників, визнають, що чотири точки зору можуть бути не ідеальними для усіх організацій: можливо, доведеться, наприклад, додати перспективи, пов'язані з зовнішнім середовищем або зайнятістю.

Організаційні **взаємозв'язки** можна поділити на дві категорії: внутрішні та зовнішні. Внутрішні відносини щодо відповідальності та повноважень з прийняття рішень особливо важливі.

Внутрішні взаємозв'язки. У внутрішніх взаємозв'язках є дві важливі проблеми:

– ступінь централізації;

– те, як центр налагоджує комунікацію з бізнес-підрозділами.

Централізація пропонує контроль та стандартизацію; децентралізація використовує талант та місцеві знання.

Життєво важливою особливістю відносин між корпоративним центром та його підрозділами є розподіл відповідальності за стратегічні рішення між ними. Є три загальновизнані можливі *ролі центру*:

1) визначення загальної стратегії та розподілу ресурсів;

2) контроль діяльності підрозділів;

3) надання центральних послуг.

Стратегічні стилі управління:

1) **стиль стратегічного планування** пов'язаний із гнучким стратегічним типом впливу контролю та досить високим ступенем впливу центрального планування. Центр встановлює широкі процеси планування, завдяки яким він співпрацює з керівниками бізнес-підрозділів, щоб зробити значний внесок у стратегічне мислення, часто з об'єднуючою загальною корпоративною стратегією.

Показники ефективності встановлюються у широких межах, з акцентом на довгострокові стратегічні цілі. Такі організації будуть пов'язувати міжнародний бізнес у основних сферах. Бізнес-підрозділи, як правило, дотримуються сміливих стратегій і часто досягають зростання та прибутковості вище середнього по галузі;

2) **стиль стратегічного контролю** передбачає досить низький ступінь впливу на планування, але використовує жорсткий стратегічний контроль. Центр воліє залишити ініціативу з планування керівникам бізнес-підрозділів, хоча він перегляне їх плани щодо прийнятності. Фірмові цілі встановлюються для ряду показників результативності, і результати оцінюються за ними. Центр зосереджений на раціоналізації портфеля. Такі компанії отримують хороший прибуток, але менш успішні у досягненні зростання;

3) за **стилем фінансового контролю** центр здійснює вплив майже повністю через бюджетний процес. Він мало цікавиться стратегією бізнес-підрозділу та управлінням через цільовий прибуток. Кар'єра поставлена на карту, якщо бюджету не вистачає. Стратегії є обережними і рідко глобальними. Керівники підрозділів, як правило, жертвують часткою ринку для досягнення високих прибутків. Як результат, ці компанії приносять чудовий прибуток, але зростання в основному відбувається за рахунок придбань.

Традиційно зовнішні комерційні відносини були більшою чи меншою мірою суперечливими, оскільки кожна організація намагалася отримати для себе якомога більше вартості, створеної загалом у мережі цінностей. Хоча це все ще характерно для більшості зовнішніх відносин, було створено багато нових, які зосереджені більше на співпраці, ніж на суперництві. Ці нові структури відомі як **організації «без меж»**.

Організації без меж – це ті, які структурували свою діяльність для співпраці із зовнішніми сторонами. Побудова відносин з постачальниками, конкурентами та споживачами повинна збільшити гнучкість організацій у реагуванні на зміни. Існують різні форми організації без обмежень, до них належать порожнисті, модульні, віртуальні та мережеві організаційні структури.

Порожниста структура має подібність із мережевою організацією. Аутсорсинг займає центральне місце у створенні порожньої організаційної структури, оскільки такі непрофільні процеси, як людські відносини, оплата праці та логістика передаються на сторону спеціалізованих постачальників таких послуг. Аутсорсинг непрофільних процесів дозволяє організації зосередитися на своїх основних видах діяльності, що додають вартість, будучи тими сферами, які забезпечують організації конкурентні переваги. Діяльність із додавання вартості часто стосується НДДКР, маркетингу та виробництва. Аутсорсинг певних функцій ефективно робить організацію «порожньою» структурою, що дозволяє їй скоротити робочу силу та витрати. Решта співробітників тоді може вільно управляти відносинами, створеними із стороннім підрядником.

Модульна структура має деякі особливості, що і порожниста організаційна структура. Модульна організаційна структура передбачає, що організація передає деякі частини свого виробництва підрядникам і спеціалізованим постачальникам. Потім основна компанія зможе самостійно зібрати передані компоненти для виробництва кінцевого продукту. Цей тип структури зазвичай використовується у високотехнологічних галузях, таких як виробництво літаків. Одним із аргументів на користь передачі виробництва компонентів третім сторонам є те, що це повинно знизити виробничі витрати та підвищити ефективність внутрішніх операцій організації. Компоненти, вироблені сторонніми організаціями, як правило, виготовляються самостійно (модулі продукту), щоб полегшити монтаж. Наприклад, партнер-аутсорсинг надасть двигуни, які виробник літаків зможе потім закріпити на готовому літаку.

Ідея **мережевої структури** використовується як всередині організацій, так і між ними. У рамках організації цей термін використовується для позначення того, що нагадує як органічну організацію, так і структуру неформальних відносин, яка існує у більшості організацій поряд із формальною структурою. Такий вільний, плавний підхід часто використовується для досягнення інноваційних реакцій на мінливі обставини.

Ідея **віртуальної структури** корпорації привернула значну увагу, оскільки було використано корисність ІТ для спілкування та управління. Сутність віртуальної організації полягає в електронному поєднанні просторово розподілених компонентів. Хоча серед науковців існують певні розбіжності щодо точного визначення віртуальної організації, існує консенсус щодо географічної розподіленості та централізації інформаційних технологій у виробничому процесі. Багато хто також сходиться на думці, що віртуальна організація має тимчасовий характер. Інші характеристики – гнучка структура та культура співпраці. Однак організація не є віртуальною лише тому, що вона широко використовує ІТ і має кілька місцезнаходжень.

Концепція організації «без меж» стає усе більш можливою завдяки появі аутсорсингу. **Аутсорсинг** передбачає існування організації, яка виконує замовлення певних внутрішніх ділових функцій для третьої сторони. Організації часто передають на роботу ті функції, які вважаються некритичними. Рекомендується передавати підрядникам ті бізнес-процеси, які мають високий і низький рівень складності з низьким рівнем стратегічного значення.

Найпростіший приклад, аутсорсинг може передбачати найм у клінінговій компанії для утримання приміщення організації. Це позбавить потреби від необхідності організації зберігати існуючу власну організацію прибиральників. Зазвичай рішення про передачу підряду засноване на очікуваній економії витрат та звільненні.

Офшоринг – це форма аутсорсингу, яка залучає зовнішню організацію, яка базується в іншій країні з певним продуктом або процесом, які раніше надавалися власноруч. Офшоринг набув особливої популярності наприкінці 1990-х, коли низка відомих британських фінансових компаній вирішили створити операційні центри для клієнтів. Ця зміна призвела до появи нових центрів викликів, якими керували зовнішні сторони.

Переваги та недоліки офшорингу відображені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Переваги і недоліки офшорингу

Переваги офшорингу	Недоліки офшорингу
Економія витрат часто називається основною мотивацією рішення про офшори	*Якість*. Дозвіл сторонніх постачальників діяти як інтерфейс між організацією та її клієнтом (наприклад, через роботу кол-центру)
Зосередження на основних видах діяльності. Управління непрофільними функціями часто розглядається як відволікання, яке можна полегшити за допомогою офшорингу	*Суспільне сприйняття*. Організації можуть отримувати погані відгуки у пресі, якщо споживачі на внутрішньому ринку переходять до офшорних операцій, то це веде до втрати внутрішніх робочих місць
Можливість. Офшоринг може допомогти організаціям, яким бракує досвіду у забезпеченні конкретного процесу	*Втрата контролю*. Офшоринг збільшує можливості для третіх сторін не дотримуватися узгоджених рівнів обслуговування. Це наголошує на необхідності угод про рівень обслуговування. Тут небезпека полягає у тому, що більше часу витрачається на управління відносинами з офшорами
Навички. Деякі країни позичають офшоринг через місцеві умови. Наприклад, у Індії зростає кількість англомовного населення, часто високоосвіченого, що може допомогти залучити великі організації	
Гнучкість. Офшоринг може збільшити гнучкість діяльності організації як угоди для надання послуги на короткий і довгостроковий термін	

Альтернативою аутсорсингу є **спільне обслуговування**, де спільні сервісні центри об’єднують діяльність з обробки транзакцій багатьох операцій всередині компанії. Спільні сервісні центри мають на меті досягти значного зниження витрат, одночасно покращуючи рівень обслуговування за допомогою використання стандартизованих технологій та процесів. Багато великих організацій перейшли до централізації своїх функцій ІТ-підтримки.

Зараз загальноприйнятим є те, що одна IT-служба обслуговує усю організацію, на відміну від окремих підрозділів або відділів, що мають власну призначену IT-підтримку.

Переваги використання цього підходу включають:

1) зменшення чисельності персоналу за рахунок економії масштабу в результаті зведення операцій до одного місцезнаходження;

2) скорочення приміщень та інші накладні витрати;

3) обмін знаннями повинен призвести до покращення якості наданої послуги;

4) дозволяє застосовувати стандартні підходи в організації, що веде до більш послідовного управління діловими даними.

Краудсорсинг передбачає отримання інформації від великої групи людей. Інформаційні агентства часто запитують людей, до яких можна зателефонувати, коли їм відомо про новини чи навіть пробки на дорозі. Потім таку інформацію можна використовувати для інформування та допомоги іншим користувачам.

У комерційному контексті великі компанії можуть використовувати інтернет-технології, щоб просити користувачів в інтернеті творчі ідеї з певного питання або для надання інформації, яку організація може потім використати для вирішення особливих проблем.

Краудсорсинг можна вважати відмінним від систем внесків користувачів як організацію, яка вирішує, які внески він використовуватиме.

Відсутність довіри – недолік краудсорсингу: використання безкоштовної інформації має свої недоліки – використання генерованих відповідей, ймовірніше, не матиме довіри, яка була б отримана від інформації від оплачуваних фахівців, що мають досвід у певній галузі. Краудсорсинг може не бути доречним, коли обговорюються питання з підвищеним ризиком.

3.4. Управління стратегічними змінами в організації

Широкий спектр стимулів може змусити менеджмент організації усвідомити необхідність стратегічних змін. Розгляд ширшого контексту зовнішнього середовища та стратегічних можливостей організації може показати необхідні масштабні розробки; необхідність втілення стратегії в дію може вимагати більш детального, але не менш далекосяжного регулювання процесів, взаємозв'язків, технологій тощо.

Масштаб змін: міра масштабу полягає в тому, чи є методи та припущення існуючою парадигмою, яка повинна бути замінена. Характер змін може бути поступовим і побудованим на існуючих методах та підходах, а може і вимагати підходу «великого вибуху», якщо потрібна швидка реакція, така як під час кризи.

Адаптація – найпоширеніший тип змін. Вона не вимагає розробки нової парадигми.

Реконструкція також може здійснюватися в рамках існуючої парадигми, але вимагає швидкої та екстенсивної дії. Це загальна реакція на довгострокове зниження ефективності.

Еволюція – це поступовий процес, який веде до створення нової парадигми. Вона може виникнути через обережність аналізу та планування або бути результатом навчальних процесів. Її трансформаційний характер може не бути очевидним, поки це відбувається.

Революція – це швидка і широка реакція на екстремальний тиск на зміни. Тривалий період стратегічного дрейфу може призвести до кризи, з якою можна боротися лише таким чином. Революція буде очевидною та вплине на більшість аспектів того, що робить організація, так і того, як вона це робить.

З метою виявлення факторів, що сприяють та перешкоджають змінам, на практиці прийнято застосовувати **аналіз силового поля**.

Варто задіяти сили, що сприяють і зменшують ефект гальмуючих сил. Традиційно представляють ці сили стрілками, індивідуальні розміри яких відповідають їхній силі. Потім відображаються сили сприяння та перешкоджання, спрямовані з протилежних сторін на вертикальну лінійну лінію відліку. Це подання корисно для таких цілей, як мозковий штурм і персонал брифінги, але два списки в порядку величини так само корисні для цілей аналізу.

Практичний шлях застосування ідей аналізу силового поля:

1) визначення проблеми з точки зору поточної ситуації та бажаного майбутнього стану;

2) формування переліку сил, що підтримують і протидіють бажаним змінам, і оцінка як сили, так і важливості кожної з них;

3) побудова діаграми сили поля;

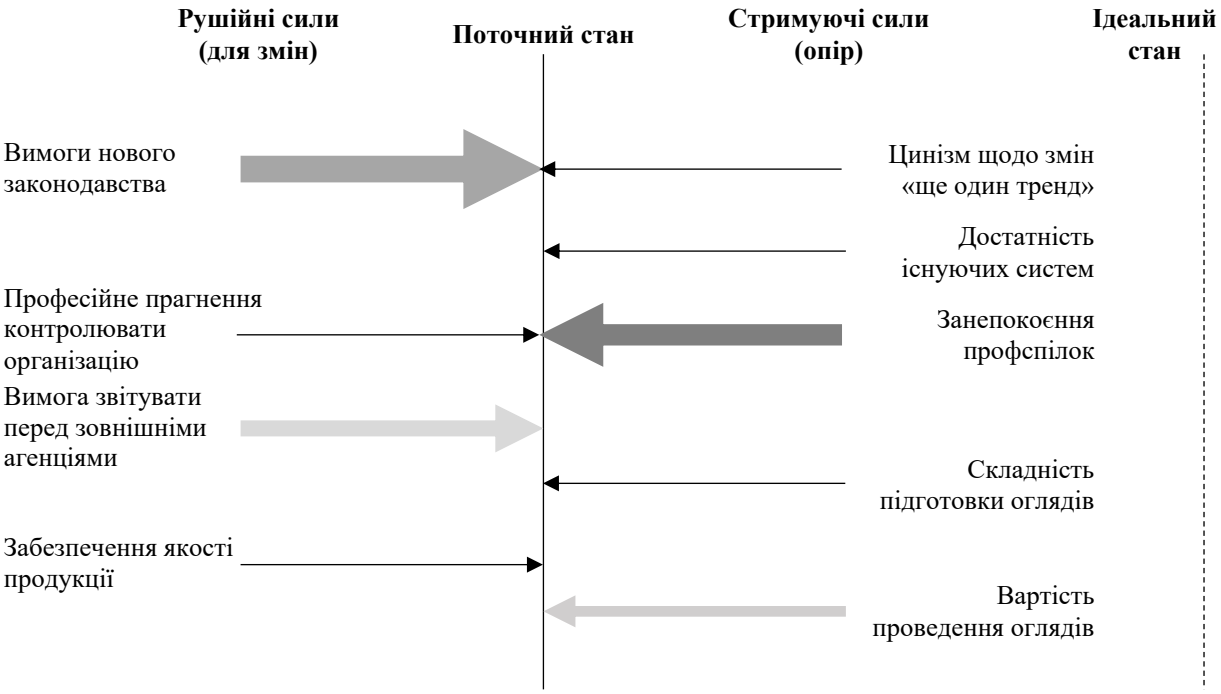
4) вирішення, як посилити або послабити важливіші сили, якщо це доречно, та погоджуватися з ними. Ослаблення може бути досягнуто шляхом переконання, участі, примусу або торгу, хоча зміцнення – за допомогою маркетингової або освітньої кампанії, включаючи використання особистої адвокатської діяльності;

5) визначення необхідних ресурсів.

6) складання плану дій, включаючи час подій, етапи та обов'язки.

Приклад застосування інструменту бізнес-аналізу

Приклад. *Здійснити аналіз силового поля виробничого підприємства.*



Як правило, елементи корпоративної культури виступають як важливі сили, що сприяють або заважають змінам.

Багато важелів, які можуть бути використані для здійснення змін, пов'язані з аспектами корпоративної культури. Коли бізнес переживає занепад терміналу і йому загрожує закриття або поглинання, необхідні швидкі та значні зміни для досягнення зниження витрат та отримання доходу. Це стратегія **повороту**. На практиці виділяють сім елементів такої стратегії.

1. Стабілізація кризи. Акцент робиться на зменшенні витрат та збільшенні доходів. Акцент на зменшенні прямих витрат і підвищенні продуктивності праці швидше буде ефективним, ніж зусилля щодо зменшення накладних витрат. Сильне скорочення витрат є загальною реакцією на кризу, але навряд чи цього буде достатньо.

2. Зміна суб'єктів управління. Ймовірно, будуть потрібні нові менеджери, особливо на стратегічній вершині. Для цього є чотири причини:

1) старе керівництво дозволило погіршити ситуацію і може нести відповідальність за результати;

2) може знадобитися досвід управління оборотом;

3) керівники, привезені ззовні, не будуть в'язнями старої парадигми;

4) можливо, буде потрібно директивний підхід до управління змінами.

3. Комунікація із зацікавленими сторонами. Підтримка ключових груп зацікавлених сторін – груп як з високим рівнем влади, так і з високим ступенем інтересу до організації – наприклад, до робочої сили та постачальників фінансів – ймовірно, буде важливою в обороті; однаково ймовірно, що зацікавлені сторони не отримали повної інформації протягом періоду погіршення стану. Варто провести аналіз зацікавлених сторін так, щоб різні групи зацікавлених сторін могли бути проінформовані та належно керуватися.

4. Увага до цільових ринків. Чітка увага до відповідних цільових сегментів ринку є надзвичайно важливою; відсутність такої уваги є поширеною причиною занепаду. Організація повинна бути орієнтованою на споживача та ефективною.

5. Концентрація зусиль. Ресурси повинні бути сконцентровані на найкращих можливостях для створення цінності. Доцільно переглянути продукти та сегменти ринку, які зараз обслуговуються, та усунути будь-які відволікання уваги та поганих виконавців.

6. Фінансова реструктуризація. Потрібна буде певна форма фінансової реструктуризації. Бо це може передбачати продаж у зв'язку з неплатоспроможністю. Навіть там, де бізнес є більшменш платоспроможним, може знадобитися реструктуризація капіталу як для забезпечення грошових коштів для інвестицій, так і для зменшення відпливу грошових коштів за коротший термін.

7. Пріоритетність. Потенційний успіх стратегії повороту частково залежить від здатності керівництва визначити пріоритети необхідних заходів, таких як зазначені вище.

Закріплені припущення та звички стали вагомою перешкодою стратегічним змінам. Отже, парадигма повинна бути оскаржена, якщо зміни будуть досягнуті. Існує кілька підходів до цього виклику:

1) новачки в організації, ймовірно, надаватимуть об'єктивні докази того, що вимагають нові умови. На жаль, докази рідко бувають переважними або навіть повними, і є природна тенденція переосмислювати, знижувати або навіть заперечувати це. Наполегливість потрібна, коли вона є об'єктивною;

2) ретельний аналіз того, що сприймається як само собою зрозуміле, на семінарах-практикумах посилить об'єктивну оцінку нових ідей. Мета – змусити тих, хто бере участь, кинути виклик своїм власним припущенням;

3) побудова сценарію може бути використана, щоб наблизити менеджерів до кращого розуміння змін;

4) може бути доцільним вжити рішучих заходів, щоб наблизити вищих керівників до повсякденної реальності.

Рутина – це звична поведінка, яку члени організації демонструють як внутрішньо, так і зовні. Це не процедури чи процеси, а більш широкі способи здійснення речей, які є типовими для організації. Вони тісно пов'язані з парадигмою. Проблема процедур полягає в тому, що вони можуть підривати зміни.

Наприклад, навряд чи просто пояснення нових процесів та процедур призведе до їх ефективного прийняття: існуючі процедури формують спосіб їх введення в дію. Коли програма змін зверху вниз вимагає введення нових методів, докладно впровадження може бути зумовлене ретельним виявленням критичних факторів успіху та компетенцій. Коли зміни потрібно вводити менш спрямованим чином, агенти змін можуть зосередитися на процедурах, що розширюють існуючі способи робити те, що потрібно, а потім «згортати правила гри», коли створена достатня підтримка зацікавлених сторін.

Політика стосується здійснення влади та використання впливу. Менеджери та інші важливі особи – зацікавлені сторони створюють та використовують владні структури та мережі впливу, які переплітаються з формальними ієрархіями, так і неформальними аспектами життя організації. Реалізація стратегії має неминучий вплив на роботу цих структур і мереж. Управління змінами за умов політичного впливу та змін керівників повинні належним чином враховувати політичні процеси.

Імпульс для змін можна створити, застосувавши прості, але помітні вдосконалення для успіху операції. Навіть там, де загальна позиція складна і вимагає складного рішення, такі швидкі перемоги є часто доступними: вони з’являються у формі пропозицій із нижчих ешелонів організації. Навіть там, де немає очевидних простих варіантів, їх можна створити, сконцентрувавши доступні ресурси щодо конкретних проблем, а не просто їх розповсюджувати.

3.5. Стратегічне забезпечення сталого розвитку організації

Сталий розвиток організації можливо забезпечити її постійним зростанням. Способи зростання можуть варіюватися. Компанії можуть зростати органічно, будуючи власну продукцію та розвиваючи власний ринок. Вони можуть придбати ці готові об'єкти, купуючи інші компанії. Придбання є ризикованим через несумісність різних компаній. Багато фірм зростають іншими способами, такими як спільні підприємства, франчайзинг та альянси.

Органічне зростання (іноді його називають внутрішнім розвитком) є основним методом зростання компаній з багатьох причин. Воно досягається шляхом розвитку внутрішніх ресурсів.

Причини органічного зростання:

1) навчання. Процес розробки нового продукту дає фірмі найкраще розуміння ринку і товару;

2) інновації – можуть бути єдиним розумним способом реалізації справжніх технологічних інновацій та їх експлуатації;

3) немає відповідної цілі для придбання;

4) органічне зростання можна планувати більш прискіпливо і цей процес не забезпечує значних порушень;

5) органічне зростання часто зручніше для менеджерів, оскільки цього можна легко фінансувати за рахунок поточних грошових потоків компанії без необхідності акумулювати зайві гроші;

6) можна підтримувати однаковий стиль управління та корпоративну культуру;

7) приховані або непередбачувані втрати менш вірогідні при органічному зростанні, ніж придбані;

8) економія від масштабу може бути досягнута завдяки більш ефективному використанню функцій центрального головного офісу, таких як фінанси, закупівлі, персонал та управлінські послуги.

Проблеми з органічним зростанням:

1) час – іноді потрібно тривалий час, щоб спуститися з кривої навчання;

2) важче подолати бар'єри для входу (наприклад, розподільчі мережі): імідж бренду може бути побудований з нуля;

3) фірма повинна придбати ресурси самостійно;

4) органічне зростання може бути занадто повільним для динаміки ринку.

Органічне зростання ідеально підходить для проникнення на ринок і для розвитку продукту чи ринку, але можуть бути проблеми з великими проєктами диверсифікації.

Поглинання та злиття. *Мета поглинання*:

1) маркетингові переваги:

– розробка нової лінійки товарів;

– зайняття ринкової позиції (особливо це стосується придбання компанії за кордоном);

– об'єднання відділів продажів або раціоналізація розподілу та реклами;

– усунення конкуренції або захист існуючого ринку;

2) виробничі переваги:

– отримання вищої ефективності використання виробничих потужностей;

– купівля технології, інтелектуальної власності та набуття навичок;

– отримання більших виробничих потужностей;

– захист майбутніх поставок сировини;

– поліпшення закупівель, купуючи оптом;

3) фінанси та управління:

– придбання високоякісної управлінської команди, яка існує у придбаній компанії;

– отримання грошових ресурсів там, де придбана компанія є досить ліквідною;

– отримання недооцінених активів або надлишків активів, які можна продати;

– отримання податкових пільг (наприклад, придбання компанії з податковими збитками);

4) поширення ризиків;

5) незалежність. Компанія, якій загрожує поглинання, може поглинути іншу компанію лише для того, щоб зробити себе більшою. Отже, стане більшою ціллю для компанії-хижака;

6) подолання бар'єрів для входу на ринок.

Багато поглинань мають логіку. Поглинену компанію можна вдосконалити за рахунок додаткових ресурсів та кращого управління. Крім того, значна частина критики щодо поглинань більше була спрямована проти поняття диверсифікації конгломератів як стратегії, а не поглинання як методу зростання.

Проблеми з поглинаннями та злиттями:

1) вартість. Компанії можуть бути занадто дорогими, особливо якщо їм противлять директори цільової компанії;

2) клієнти цільової компанії можуть обуритися раптовим поглинанням і розглянути про можливість переходу до іншої компанії;

3) несумісність. Загалом проблеми засвоєння нових продуктів, споживачів, постачальників, ринків, співробітників та різних систем функціонування можуть створити «нетравлення» шлунку;

4) асиметрична інформація. Ринок поглинань для компаній часто є неефективним.

Спільні підприємства. Поза злиттями та поглинаннями є й інші способи співпраці компаній:

1) консорціуми: організації співпрацюють у певних сферах бізнесу, таких як закупівлі чи дослідження;

2) спільні підприємства: дві фірми (або більше) об'єднують зусилля з виробництва, фінансування та збуту і кожна з них має частку як у власному капіталі, так і в управлінні бізнесом;

3) ліцензійна угода – це комерційний контракт, за яким ліцензіар надає щось цінне ліцензіату в обмін на певні платежі;

4) субпідряд також є різновидом союзу. Домовленості про співпрацю також є частиною ланцюга поставок управління, JIT та програми якості.

Недоліки спільних підприємств:

1) конфлікт інтересів між різними сторонами;

2) можуть виникнути розбіжності щодо частки прибутку, вкладених сум та управління спільною компанією та маркетинговою стратегією;

3) один із партнерів може відмовитися від угоди;

4) може виникнути спокуса знехтувати основними компетенціями. Набуття компетенції з партнерами можуть бути можливими, але навряд чи союзи можуть створити нових.

Франчайзинг – це метод поділу бізнесу на менший капітал, ніж це було б можливо, тому що франчайзі не лише платять франчайзеру загальну суму капіталу, щоб увійти до франшизи, але також несуть частину поточних витрат нових торгових точок. Для відповідного бізнесу – це альтернативна бізнес-стратегія залучення додаткового капіталу для зростання. Найбільш відомими франшизами є Макдональдс.

1. **Франчайзер** забезпечується такими об'єктами: ім'я та будь-який гудвіл, пов'язаний з ним; системи та бізнес-методи, бізнес-стратегія та управлінські ноу-хау; служби підтримки, такі як реклама, навчання, дослідження та розробки, а також допомога в розробці сайту;

2. **Франчайзі** зі свого боку забезпечує: капітал, особисту участь та знання місцевого ринку; виплату франчайзеру за права та послуги підтримки; відповідальність за повсякденне функціонування та граничну прибутковість франшизи.

Переваги франчайзингу:

1) зменшує вимоги до капіталу. Фірми часто користуються франчайзингом, оскільки не можуть легко зібрати необхідний капітал для створення фірм, що належать компанії;

2) зменшує необхідні управлінські ресурси. Фірма у змозі зібрати необхідний для цього капітал зростання, але їй може бракувати управлінських ресурсів, необхідних для створення мережі компаній. Значний відсоток витрат становлять менеджери, персонал з найму, навчання та зростання фірми. За договором франшизи франчайзі надають персонал, необхідний для повсякденного функціонування франшизи;

3) покращує рентабельність рекламних витрат за рахунок швидкості зростання. Торгова марка фірми та імідж бренда мають вирішальне значення для успіху його магазинів. Компанії часто розвивають свій бренд завдяки широкій рекламі та просуванню, але це призводить до значного продажу лише в тому випадку, якщо є декілька магазинів, які клієнти можуть відвідати, побачивши їх рекламу. Щоб скористатися перевагами своїх національних або регіональних рекламних зусиль, компанії потрібно досягти мінімального ефективного масштабу щодо кількості магазинів

якомога швидше. Оскільки франчайзинг забезпечує більш швидкий доступ до капіталу та управлінських ресурсів, фірма може розширюватися швидше за рахунок франчайзингу, ніж за рахунок відкриття нових магазинів, що належать компаніям. Швидке розширення за допомогою франчайзингу, у свою чергу, повинно дозволити компаніям досягти сприятливих умов повернення своїх рекламних кампаній;

4) переваги спеціалізації. Франчайзі та франчайзер обидва вносять різні ресурси для франшизи. Франчайзинг забезпечує ефективний спосіб зменшення витрат: кожна сторона концентрується на своїх основних сферах та підвищує їх ефективність у цих сферах. Франчайзери є більш економічно вигідними, ніж франчайзі, виконуючи такі функції зниження собівартості за значним рівнем випуску продукції. На відміну від них, франчайзі є більш ефективним у виконуючих функціях, що є більш ефективним у менших масштабах;

5) низькі витрати на головний офіс. Франчайзеру потрібна лише невелика кількість персоналу головного офісу, оскільки є значне делегування оперативної відповідальності франчайзі;

6) зниження витрат на нагляд. Роздрібними магазинами, що належать компанії, керують працівники-менеджери. Вони часто можуть погано працювати, якщо їх не контролювати. Тому компанія повинна контролювати менеджерів магазинів, що призведе до центральних накладних витрат. Однак за франшизою домовленості, оскільки франчайзі вкладають капітал у власні магазини, а тому що їх заробіток отримує прибуток від цих магазинів, вони спонукаються до напруженої роботи, щоб максимізувати успіх магазинів. Отже, франчайзер матиме набагато нижчі витрати на нагляд;

7) управління ризиками. Відкриваючи нові магазини, корпорація не володіє певністю діловим потенціалом та не має шансів на успіх у різних місцях. З франчайзингу франчайзер може судити про потенціал прибутковості різних сайтів, не завдаючи шкоди. Якщо певний магазин не справляється, франчайзі несе основний тягар невдачі. Однак франчайзинг також допомагає франчайзі зменшити свої ризики. Франшизні магазини, як правило, працюють швидше і швидше стають прибутковими, ніж незалежні магазини,

що належать компаніям. Франчайзі отримує переваги від досвіду управління франчайзера та від усталеного брендового ім'я. Фактично, коли франчайзі укладає договір оренди з франчайзером, це лізинг управлінських ноу-хау та впізнаваність бренду, а також фізичний магазин, в якому він працює.

Недоліки франчайзингу:

1) прибуток розподіляється. Франчайзі отримує дохід від клієнта в місці продажу та потім виплачує франчайзеру частку прибутку;

2) пошук компетентних кандидатів є дорогим і трудомістким там, де франчайзер вимагає багатьох торгових точок;

3) контроль над франчайзі;

4) ризик для репутації. Франчайзі може завдати шкоди сприйняттю бренду громадськістю, надаючи йому нижчий рівень товарів або послуг;

5) потенціал для конфлікту. Можуть виникнути розбіжності щодо відповідних прав та обов'язків франчайзера та франчайзі, наприклад над рівнем підтримки, що надається, або платою до сплати.

Альянси. Деякі фірми вступають у довгострокові стратегічні альянси з іншими з різних причин:

1) вони розподіляють витрати на розробку певної технології;

2) нормативне середовище забороняє поглинання;

3) додаткові ринки або технології;

4) навчання. Альянси також можуть бути вправою «навчання», коли кожен партнер намагається навчитися якомога більше;

5) технологія. Нова технологія пропонує багато невизначеностей та можливостей;

6) власне альянс може генерувати інновації;

7) регулювання може перешкоджати поглинанню.

Стратегічні альянси заходять лише так далеко, оскільки можуть виникнути суперечки щодо контролю над стратегічними активами.

Альянси мають деякі обмеження:

1) основна компетентність. Кожна організація повинна мати можливість зосередитися на своїй ключовій компетенції;

2) стратегічні пріоритети. Якщо ключовий аспект стратегічного постачання передається партнеру, фірма програє. Основної компетенції може бути недостатньо для забезпечення всебічної вигоди для споживача.

Проблеми зі створення та функціонування альянсів:

1) єдині галузеві партнерства;

2) багатогалузеві спільні маркетингові партнерства;

3) партнерства в ланцюгах поставок;

4) партнерства з постачальниками ІТ.

Стратегії можуть базуватися на ринковій позиції як лідера, претендента, послідовника або нішевого гравця.

Стратегії для лідерів ринку. Дослідження виявили переваги лідерства на ринку. Компанія на цій позиції може спробувати зробити три речі:

1) розширити загальний ринок, шукаючи збільшення рівня використання; нових видів використання та користувачів. Ці цілі відповідають проникненню на ринок та розвитку ринку;

2) захистити поточну частку ринку. Найпоширеніший спосіб цього – безперервні інновації в продукти (товари);

3) розширити частку ринку. Цього можна досягти шляхом підвищення привабливості товару, використовуючи будь-який спосіб, включаючи підвищену рекламу, агресивне ціноутворення та вдосконалення.

Стратегії для конкурентів на ринку. Ринковий претендент прагне наростити частку ринку з надією обігнати існуючого лідера. Однак це не обов’язково означає пряму атаку на лідера ринку. Це ризикована стратегія в будь-якому випадку через ресурси лідера в грошовій формі, просуванні та інноваціях. Натомість претендент може атакувати менші регіональні фірми або компанії подібного розміру, які є вразливими через брак ресурсів або погане управління.

Стратегії для послідовників ринку. Послідовник ринку приймає статус і тим самим уникає витрат та ризиків, пов’язаних з інноваціями щодо продукту, ціни або стратегії розподілу. Така «радикальна» стратегія базується на підході лідера.

Вона може бути як прибутковою, так і стабільною. Однак, щоб мати стабільний успіх, така стратегія не повинна просто наслідувати. Послідовник повинен конкурувати у найбільш придатних сегментах, підтримувати свою клієнтську базу та забезпечити зростання обороту відповідно до загального розширення ринку. Це може бути привабливою ціллю для конкурентів на ринку. Тому послідовник повинен контролювати свої витрати і використовувати відповідні можливості.

Стратегії ринкових нішерів. Уникнення конкуренції шляхом зайняття своєї ніші є вигідною стратегією для малих фірм загалом та для більших організацій, де конкуренція інтенсивніша. Ключем до зайняття ніші є спеціалізація, але є й інші міркування:

1) обраний ринок повинен мати певний потенціал зростання, але бути нецікавим для основного конкурента;

2) фірмі необхідно добре обслуговувати своїх клієнтів, щоб захистити себе від будь-яких атак;

3) повинна бути можливість створити достатній розмір замовлень, щоб ефективно функціонувати. Обслуговування однієї ніші може бути ризикованим: раптова зміна ринку може призвести до швидкого спаду.

Придатність стратегії стосується логіки стратегії. Стратегія повинна відповідати сучасним вимогам організації: використовувати сильні сторони, тобто унікальні ресурси та основні компетенції; виправити слабкі сторони організації або вирішити проблеми, виявлені в ній; нейтралізувати або відхиляти загрози; допомогти фірмі використати можливості; задовольнити цілі організації; заповнити прогалину, виявлену аналізом розривів; створити / підтримувати конкурентні переваги; залучати прийнятний рівень ризику; відповідати корпоративній культурі.

Для оцінки придатності стратегії можна використовувати ряд методів, серед яких **матриця Arthur D. Little**. Матриця життєвого циклу / матриця ADL/LC оцінює придатність щодо зрілості галузі та конкурентоспроможності. Концепція життєвого циклу товару може бути використана для оцінки потенційних стратегій. Життєвий цикл галузі може поєднуватися з оцінкою сили компанії на її ринках, матрицею життєвого циклу / портфелем. Цей метод було розроблено консультантами фірми Arthur D. Little.

Таблиця 3.3

Матриця ADL/LC

		Етапи життєвого циклу галузі			
		Зародження	*Зростання*	*Зрілість*	*Спад*
Конкурентна позиція	*Домінуюча*	Швидке зростання Стартап	Швидке зростання Лідерство за витратами Оновлення Захист позиції	Захист позиції Лідерство за витратами Оновлення Швидке зростання	Захист позиції Фокусування Оновлення Зростання разом із галуззю
	Сильна	Стартап Диференціація Швидке зростання	Швидке зростання Наслідування Лідерство за витратами Диференціація	Лідерство за витратами Оновлення Фокусування Диференціація Зростання разом з галуззю	Пошук ніші Утримання ніші Зростання разом із галуззю Збір врожаю
	Сприятлива	Стартап Диференціація Фокусування Швидке зростання	Диференціація Фокусування Зростання разом з галуззю	Збір врожаю Пошук ніші та утримання ніші Диференціація Фокусування Зростання разом з галуззю	Скорочення Перегляд стратегії
	Життєздатна	Стартап Фокусування Зростання разом з галуззю	Збір врожаю Утримання ніші Пошук ніші Фокусування Зростання разом з галуззю	Збір врожаю Перегляд стратегії Пошук ніші Скорочення	Скорочення Позбавлення
	Слабка	Пошук ніші Наслідування	Перегляд стратегії Скорочення	Скорочення Позбавлення	Позбавлення

Позиція компанії на галузевій осі зрілості галузі цієї матриці залежить від оцінки. Існує вісім факторів, що включають темпи зростання ринку, потенціал зростання та кількість конкурентів. Кожен етап має свої власні стратегічні наслідки. Наприклад, ринок, що старіє, буде спричинений падінням попиту, значні маркетингові витрати навряд чи будуть виправданими. Конкурентна позиція: домінуюче становище дозволяє компанії здійснювати вплив на поведінку конкурентів; сильна позиція дає значну свободу вибору перед стратегією; сприятливе становище виникає на фрагментованому ринку, часто коли компанія має сильні сторони; посада, що підтримується, є вразливою до конкуренції, і прибутковість може залежати від спеціалізації; слабка позиція виникає через неможливість ефективно конкурувати.

Практикум до теми 3

Тестові завдання для самоконтролю



Розв'яжіть наведені нижче тестові завдання, які мають чотири варіанти відповідей, з яких лише одна – правильна.

1. Напрям і шлях розвитку бізнес-організації на довгострокову перспективу, що досягає переваг у мінливому середовищі завдяки конфігурації ресурсів і компетенцій з метою врахування та виконання очікувань зацікавлених сторін, – це:

а) місія;

б) статутна ціль;

в) стратегія;

г) мета діяльності.

2. Розгляд стратегії під кутом різних підходів (стратегії як мети, стратегії як досвіду та стратегії як ідеї) у теорії та практиці дістав назву:

а) алмаз Портера;

б) «лінзи» стратегії;

в) карти стратегії;

г) сценарії стратегії.

3. Метод збільшення ринкової влади шляхом перехресного субсидування, за якого розвиток бізнесу здійснюється поза поточними продуктами та ринками, але в межах можливостей або мережі цінностей організації, – це:

а) горизонтальна інтеграція;

б) вертикальна інтеграція;

в) пов'язана диверсифікація;

г) непов'язана диверсифікація.

4. Компанія орієнтується на свій внутрішній ринок і вбачає експорт як вторинний для внутрішнього маркетингу; цей підхід просто ігнорує будь-які міждержавні існуючі розбіжності – характеризує таку модель управління міжнародним бізнесом:

а) етноцентризм;

б) поліцентризм;

в) геоцентризм;

г) регіонцентризм.

5. Цілі формулюються з припущення, що потрібно майже повністю адаптувати продукт і маркетингову програму для кожного місцевого середовища. Отже, різні країни, дочірні компанії транснаціональної корпорації можуть вільно формулювати власні цілі та плани, що характеризує таку модель управління міжнародним бізнесом:

а) регіонцентризм;

б) геоцентризм;

в) етноцентризм;

г) поліцентризм.

6. Метод портфельного аналізу, що здійснює оцінку бізнесу щодо потенційного генерування готівки та вимог до грошових витрат і за якого стратегічні бізнес-одиниці класифікуються за темпами зростання ринку та відносною часткою ринку, – це:

а) матриця портфеля державного сектору;

б) матриця Бостонської консалтингової групи;

в) модель (портфоліо) Ешріджа;

г) стратегічний годинник.

7. Метод аналізу, за допомогою якого здійснюється оцінка переваг, які стратегічні бізнес-одиниці можуть отримати від материнської компанії, – це:

а) матриця Бостонської консалтингової групи;

б) модель (портфоліо) Ешріджа;

в) матриця портфеля державного сектору;

г) стратегічний годинник.

8. Стратегія забезпечення конкурентних переваг, за якої бізнес-організації, виробляючи продукцію за найнижчу вартість, можуть конкурувати за ціною з кожним іншим виробником у галузі та отримувати вищий одиничний прибуток, – це:

а) стратегія фокусування;

б) стратегія диференціації;

в) стратегія лідерства за витратами;

г) стратегія диверсифікації.

9. Стратегія забезпечення конкурентних переваг, за якої бізнес-організації концентрують свою увагу на одному або декількох конкретних сегментах або нішах ринку і не намагаються обслуговувати весь ринок одним продуктом, – це:

а) стратегія диференціації;

б) стратегія фокусування;

в) стратегія диверсифікації;

г) стратегія лідерства за витратами.

10. Стратегія за матрицею Ансоффа-Лінча, за якої компанія приймає рішення щодо виробництва нових товарів (надання нових послуг) для нових ринків збуту, – це:

а) відчуження та обмеження;

б) поглинання та злиття;

в) диверсифікація;

г) диференціація.

11. Метод зростання бізнес-організації, який досягається шляхом розвитку та використання внутрішніх ресурсів, – це:

а) органічне зростання;

б) поглинання та злиття;

в) створення спільних підприємств;

г) франчайзинг.

12. Метод зростання бізнес-організації, за якої співробітництво між компаніями характеризується погодженим управлінням, загальними вигодами і створенням нової цінності для обох партнерів, – це:

а) франчайзинг;

б) стратегічний альянс;

в) консорціум;

г) ліцензійна угода.

13. Спроба розширити загальний ринок, захистити поточну частку ринку та розширити частку ринку – описує комплекс заходів стратегія для:

а) лідера ринку;

б) конкурента на ринку;

в) послідовників ринку;

г) ринкових нішерів.

14. Уникнення конкуренції шляхом зайняття своєї ніші, що є вигідною стратегією для малих фірм загалом та для більших організацій, де конкуренція інтенсивна, – описує комплекс заходів стратегія для:

а) конкурента на ринку;

б) лідера ринку;

в) послідовників ринку;

г) ринкових нішерів.

15. Метод матричного аналізу, який оцінює придатність стратегії з точки зору зрілості галузі та конкурентоспроможності бізнес-організації, – це:

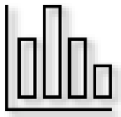
а) матриця ADL/LC;

б) матричний скринінг;

в) матриця TOWS;

г) матриця PIMS.

Практичні завдання для самоконтролю



Виконайте зазначені нижче завдання, базуючись на теоретичних знаннях, отриманих під час вивчення теми.

Завдання 1. Здійсніть оцінку можливості виходу на зовнішній ринок продукції досліджуваної компанії за допомогою відповідної матриці. Запропонуйте заходи, спрямовані на забезпечення виходу на зовнішній ринок у разі неможливості виводу продукції.

Завдання 2. Проведіть портфельний аналіз продукції досліджуваної компанії за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи (BCG). Вихідні дані для побудови матриці занести у таблицю:

№ з/п	**Вид продукції бізнес-організації**	**Рік (n – 1)**		**Рік (n)**		**Темп зростання ринку, %**
		Дохід від реалізації продукції, тис. грн	Частка продукції, %	Дохід від реалізації продукції, тис. грн	Частка продукції, %	
Усього			**100,00**		**100,00**	

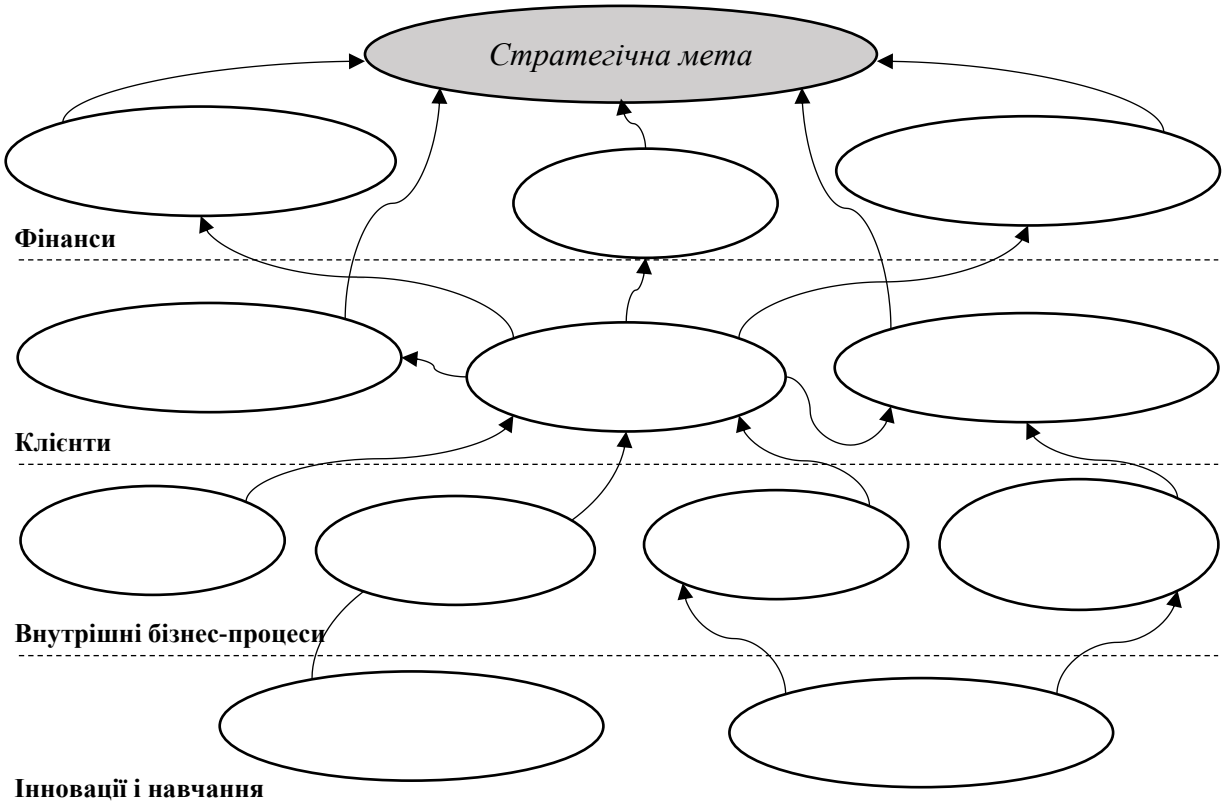
Побудуйте матрицю Бостонської консалтингової групи (BCG), зробіть висновок про збалансованість продуктового портфеля та запропонуйте стратегію розвитку продукції бізнес-організації.

Завдання 3. Здійсніть TOWS-аналіз досліджуваної компанії та запропонуйте відповідні стратегії на перетині квадрантів матриці:

	Opportunities: O_1. O_2. O_3.	**Threats:** T_1. T_2. T_3.
Strengths: S_1. S_2. S_3.	**S – O**	**S – T**
Weaknesses: W_1. W_2. W_3.	**W – O**	**W – T**

Здійсніть оцінку стратегічної спроможності компанії на основі розроблених стратегій.

Завдання 4. Заповніть карту стратегічних цілей бізнес-організації (підприємства, установи) за наведеною нижче схемою:



Завдання 5. Сформуйте збалансовану систему показників досліджуваної компанії:

Перспек-тива	**Стратегічна ціль**	**Показники**	**Цільове зна-чення**	**Рекомендовані заходи**
Фінанси	$СЦ_1$.	$П_1$. … $П_n$.	$ЦЗ_1$. … $ЦЗ_n$.	$РЗ_1$. … $РЗ_n$.
	…	…	…	…
	$СЦ_n$.	$П_1$. … $П_n$.	$ЦЗ_1$. … $ЦЗ_n$.	$РЗ_1$. … $РЗ_n$.
Клієнти	$СЦ_1$.	$П_1$. … $П_n$.	$ЦЗ_1$. … $ЦЗ_n$.	$РЗ_1$. … $РЗ_n$.
	…	…	…	…
	$СЦ_n$.	$П_1$. … $П_n$.	$ЦЗ_1$. … $ЦЗ_n$.	$РЗ_1$. … $РЗ_n$.
Внут-рішні бізнес-процеси	$СЦ_1$.	$П_1$. $П_2$. … $П_n$.	$ЦЗ_1$. $ЦЗ_2$. … $ЦЗ_n$.	$РЗ_1$. $РЗ_2$. … $РЗ_n$.
	…	…	…	…
	$СЦ_n$.	$П_1$. … $П_n$.	$ЦЗ_1$. … $ЦЗ_n$.	$РЗ_1$. … $РЗ_n$.
Інновації та навчання	$СЦ_n$.	$П_1$. … $П_n$.	$ЦЗ_1$. … $ЦЗ_n$.	$РЗ_1$. … $РЗ_n$.
	…	…	…	…
	$СЦ_n$.	$П_1$. … $П_n$.	$ЦЗ_1$. … $ЦЗ_n$.	$РЗ_1$. … $РЗ_n$.

Експертним методом визначте пріоритетну перспективу для вдосконалення діяльності досліджуваної компанії.

Практичні бізнес-кейси



Прочитайте та проаналізуйтезазначені нижче кейси (бізнес-ситуації), дайте відповіді на поставлені питання.

Кейс 1. На практиці відбулася інтеграція бізнес-організації:

1) у серпні 2014 року інтернет-рітейлер Amazon заплатив 970 млн доларів за придбання відеоігрової послуги Twitch. Раніше відомої як Twitch.tv. Twitch дозволяє користувачам дивитися, як інші люди грають у відеоігри в інтернеті. Придбання Amazon Twitch було відповіддю на появу YouTube і Netflix. Придбання Twitch дозволило Amazon охопити відданих геймерів. Багато хто розглядав це як природне продовження і вдосконалення існуючих пропозицій Amazon. Послуга Amazon Prime вже дозволяла абонентам транслювати телевізійні шоу та фільми.

2) у липні 2014 року італійська компанія Ferrero – виробник шоколадного шоколаду Nutella та шоколаду Ferrero Rocher – придбала найбільшу в Туреччині компанію з виробництва та обробки лісового горіха Oltan Gida. Придбання компанією Ferrero компанії Oltan Gida розглядалося як спроба забезпечити постачання компанією фундуком для використання в продуктах.

Питання до обговорення кейса:

1. Визначте, яка із запропонованих ситуацій є прикладом горизонтальної, а яка – вертикальної інтеграції бізнес-організацій?

2. Назвіть характерні особливості горизонтальної та вертикальної інтеграцій, що підтверджують класифікацію ситуацій кейса.

3. Які існують переваги та недоліки горизонтальної інтеграції, яка описана у відповідній ситуації кейса?

4. Які існують переваги та недоліки вертикальної інтеграції, яка описана у відповідній ситуації кейса?

Кейс 2. Home Depot – це американська роздрібна компанія, що займається торгівлею будинками. Вона керує великими відокремленими магазинами, що продають електроінструменти та обладнання. Зростання середнього класу та мільйони нових власників будинків у Китаї привели компанію до виходу на китайський

ринок 2006 року. Однак лише через шість років компанія закрила точки магазинів. Бенджамін Карлсон із CNBC зазначає, що причин провалу було декілька. «Спочатку був просто час: Home Depot з'явилося пізніше в Китаї, після того як конкуренти вже мали опору. На момент прибуття зростання Китаю сповільнювалося. Це викликано темпами розвитку ринку житла в Китаї. Багато людей купують будинки для інвестицій та спекуляцій, а не для покращення своїх житлових умов. Третім був формат магазину. Як виявили Best Buy та інші американські рітейлери, китайські споживачі не люблять великі скринькові склади далеко від центру міста. Врешті-решт, і найбільш фатально, Home Depot намагалася вивести американські уявлення про комерційну побудову будинків на ринок, де робоча сила була настільки дешевою, що більшість людей просто могли найняти різноробочого.

Питання до обговорення кейса:

1. Який напрям управління міжнародним бізнесом як стратегії обрала компанія Home Depot?

2. Охарактеризуйте маркетинговий комплекс обраної моделі управління міжнародним бізнесом.

3. У чому полягає основна помилка компанії Home Depot під час вибору моделі управління міжнародним бізнесом?

4. Яка модель управління міжнародним бізнесом стала б найбільш доцільною для компанії Home Depot?

Кейс 3. 2015 року вебсайт consultancy.uk висвітлив результати звіту «Корпоративна штаб-квартира 2014: від штаб-квартири до кварталів», опублікованого Роландом Бергером, стратегічною консалтинговою фірмою. У доповіді зроблено висновок, що «штаб-квартира корпорації зменшується в розмірах і не має ефективних результатів щодо очікувань». Роланд Бергер обстежив 130 компаній, яким потрібно було класифікувати та описати вартість фірми та вартість, що генерується їх корпоративною штаб-квартирою. Фірма визначила шість можливостей з доданою вартістю, якими повинен володіти корпоративний штаб для підтримки шести основних функцій, які виконують корпоративні штаби. У

звіті пропонується, що шість основних функцій складаються із забезпечення мети та ідентичності, управління портфелем, використання взаємодії, забезпечення фінансування, забезпечення корпоративного управління та звітування про корпоративну діяльність, управління складністю, підтримка глобальної співпраці, зміцнення інновацій, забезпечення виконання та забезпечення здібностей персоналу. Як підкреслює consultancy.uk, за останні роки роль корпоративної штаб-квартири набуває дедалі гіршої репутації. Багато фірм закликають виправдати своє існування операційним структурам і продемонструвати, як їх функції сприяють загальній роботі компанії, мінімізуючи ресурси, які вони розгортають. Як результат, вправи зі скорочення витрат, такі як децентралізація та аутсорсинг, за останні кілька років скоротили кількість персоналу, у штаб-квартирі якого працює лише 3,4 %. У звіті зазначається, що ті компанії, які добре виконували шість основних функцій, як правило, краще додавали вартості своїй діяльності. Як зазначає consultancy.uk, «однак, як тільки основи будуть створені, головний офіс корпорації повинен надати більше значення для додавання вартості бізнесу». У звіті визначено, що категорії інновацій, управління складністю та надання здібностей персоналу залишаються поза увагою навіть підприємств, які успішно працюють, хоча ці сфери також є ключовими рушіями для майбутнього успіху бізнесу.

Питання до обговорення кейса:

1. Про який суб’єкт створення вартості (додавання цінності) для стратегічних бізнес-одиниць ідеться у кейсі?

2. Чи є виправданими виокремлені функції материнської компанії як суб’єкт створення вартості (додавання цінності)? Здійсніть ранжування зазначених функцій.

3. Як повинно здійснюватися загальне корпоративне управління: за допомогою материнської компанії чи аутсорсингових послуг?

4. Чому інновації, управління складністю та надання здібностей персоналу залишаються поза увагою концепції створення вартості материнською компанією? Відповідь обґрунтуйте.

Кейс 4. Проблеми з британським роздрібним продавцем Tesco були добре задокументовані. Роздрібний торговець пишався протягом багатьох років своєю здатністю пропонувати різні асортименти фірмових продуктів Tesco різним групам покупців. Мабуть, двома найвідомішими брендами Tesco є асортименти компанії Finest та Everyday Value, які обидва розроблені для задоволення потреб клієнтів з різним бюджетом покупок. Асортимент Tesco Finest пропонує споживачам диференційовану продукцію і призначений конкурувати з роздрібними торговцями продуктами харчування, такими як Waitrose, які пропонують вищу якість та дорожчі товари. На відміну від цього, асортимент Everyday Value розроблений для привернення уваги до покупців, які переймаються цінами, і які, як правило, цікавляться основними товарами через менший бюджет. Конкурентами на цьому кінці ринку є роздрібні торговці зі знижками. Стаття Дженніфер Ранкін у The Guardian під назвою «Що пішло не так з Tesco» свідчить про те, що проблеми Tesco зумовлені не менш високим позиціонуванням конкурентів. Ендрю Стівенс, роздрібний аналітик з Verdict, припускає, що Tesco «застряг посередині». Він стверджує, що «проблема полягає в тому, що вона (Tesco) намагається бути всім для всіх. Але в кожній справі є хтось, хто робить її краще. Як зазначає Ендрю Стівенс, бути «валетом усіх справ і нічим не володіти» може бути особливо неприємно.

Питання до обговорення кейса:

1. У чому полягає стратегічна помилка в дільності та діях компанії Tesco, що висвітлені у відображеному кейсі?

2. Який учений описав цю проблему і в чому розкривається її сутність. Чи варто підтримати позицію вченого щодо зазначеної проблематики?

3. Охарактеризуйте та опишіть основні стратегічні позиції та альтернативи компанії Tesco. Відповідь обґрунтуйте.

4. Які стратегічні дії та який стратегічний вибір варто обрати компанії Tesco для досягнення довгострокової перспективи?

Кейс 5. Керуючий директор Hermes Telecommunications PLC цікавиться корпоративною стратегією. Hermes вклав багато грошей у створення мережі, яка конкурує з мережею Telecom UK, нещодавно приватизованого комунального підприємства. Спочатку Hermes зосередив свої зусилля на бізнес-клієнтах на південному сході Англії, особливо в Лондоні, де пропонував нижчу вартість послуг, ніж компанія Telecom UK. Нещодавно Hermes наблизився до ринку послуг (тобто для внутрішніх телефонних споживачів), пропонуючи дешеві послуги для міжміських дзвінків. Технологічні розробки надали можливість функціонування дешевої мережі мобільного зв'язку, що використовує мікрохвильові радіозв'язки. Франшизу за цю послугу отримав телефон Gerbil, який встановлює передавачі в центрах міст та на залізничних станціях.

Питання до обговорення кейса:

1. Які питання конкурентної стратегії були порушені у вищезазначеному сценарії, особливо стосовно Hermes Telecommunications PLC?

2. Охарактеризуйте перелік стратегій, які використала компанія Hermes. Чи повною мірою компанії вдалося реалізувати обрану стратегію?

3. До чого призвело впровадження нової технології компанією Hermes? Які наслідки мала ця подія? Відповідь обґрунтуйте.

4. Запропонуйте варіант стратегічних дій для компанії Hermes, які дозволять компанії досягти максимального успіху.

Кейс 6. Провідні виробники елітних автомобілів збільшують кількість технологій, що використовуються в їхніх автомобілях, щоб відрізнити їх від конкурентів. Шветха Сурендер, аналітик з автомобільних та транспортних досліджень із компанії Frost & Sullivan, зазначає: «хоча сприйняття бренду, ціна та досвід покупця залишаються важливими; найсучасніші технології під капотом, покращений зв'язок всередині автомобіля та сміливий аеродинамічний дизайн – фактори, які надають розкішному автомобілю щось унікальне, що піднімає та виділяє його серед інших. Намагаючись відрізнити свою пропозицію від конкурентів, виробники автомобілів зосереджуються на підвищенні досвіду водіння

клієнтів. Такі функції, як «графічні дисплеї та системи запобігання зіткненням», зараз входять у стандартну комплектацію розкішних моделей. У статті Джо Маккарті, маркетингового вебсайту Luxury Daily, зазначається, що виробники елітних автомобілів зараз намагаються зробити інтерфейси автомобільних технологій сумісними з інтерфейсами, що використовуються на пристроях Apple. Італійський Ferrari та німецький Mercedes-Benz першими впровадили нову інформаційно-розважальну систему CarPlay, яка синхронізує панель управління та колеса з пристроєм Apple споживача. Поки інші виробники автомобілів не впровадять цю систему, технологія Apple збирається надати цим брендам перевагу на ринку розкоші через поширення власників iPhone.

Питання до обговорення кейса:

1. Яким методом стратегічного вибору слід скористатися, щоб визначити, яку стратегію було обрано компаніями-виробниками елітних автомобілів?

2. Яку стратегію було обрано компаніями-виробниками елітних автомобілів для досягнення конкурентних переваг?

3. Чи є обрана стратегія ефективною та доцільною для виробників елітних автомобілів? Відповідь обґрунтуйте.

4. Який подальший розвиток компаній-виробників елітних автомобілів відповідно до визначеного методу аналізу стратегій?

Кейс 7. У вересні 2015 року повідомлялося, що британський рітейлер Tesco продав свій бізнес Homeplus у Південній Кореї фірмі з прямим капіталом MBK Partners Ltd, що базується в Сеулі. Південнокорейський вісник повідомив, що MBK Partners Ltd погодилася виплатити 7,2 трлн вон. (4,2 млрд фунтів стерлінгів), щоб придбати Homeplus, зробивши це найбільшою угодою поглинання в країні. Повідомлення про новини The South Korea Herald висвітлив коментарі Кіма Квангіра з MBK Partners, який сказав, що «Homeplus – провідний рітейлер Південної Кореї, який є прибутковим і має яскраві перспективи для бізнесу». Вихід Tesco з південнокорейського ринку відбувається через 16 років після його першого прибуття. Обтяжені боргами проблеми роздрібного продавця у Великобританії змусили компанію перефокусувати свої

зусилля на внутрішній ринок. Tesco приєднується до світових гігантів роздрібної торгівлі, включаючи американський Walmart та французьку Carrefour, щоб відступити з корейського ринку в умовах жорсткої конкуренції з місцевими мережами, підтриманими потужними конгломератами країни, відмовляючись від раніше амбіційних зусиль глобальної експансії.

Питання до обговорення кейса:

1. Про який метод зростання бізнесу організації йдеться у зазначеному вище кейсі? Відповідь обґрунтуйте.

2. У чому полягає мета використання саме зазначеного методу зростання бізнесу організації? Відповідь обґрунтуйте.

3. У чому полягають переваги використання саме зазначеного методу зростання бізнесу організації? Відповідь обґрунтуйте.

4. У чому полягають недоліки використання саме зазначеного методу зростання бізнесу організації? Відповідь обґрунтуйте.

Кейс 8. У вересні 2015 року компанія Aggreko – компанія з тимчасового виробництва, що базується в Глазго, електростанцій придбала ICS Group – канадський бізнес мобільного контролю температури. Як повідомляється, кампанія Aggreko погодилася заплатити 18 мільйонів фунтів стерлінгів за придбання ICS, що допомогло створити компанію на північноамериканському ринку обігрівачів. У пресрелізі на вебсайті Aggreko зазначається, що придбання дозволить не лише закріпитися Aggreko на ринку північноамериканських обігрівачів, але також забезпечить компанії географічний доступ у таких містах, як Калгарі та Вінніпег, де вона зараз не працює. Говорячи про угоду Брюс Пул, керуючий директор компанії Aggreko у Північній Америці, зазначив, що «це придбання поєднує в собі сильні сторони двох лідерів ринку, щоб надати нашим клієнтам неперевершений спектр обладнання та послуг». На вебсайті Aggreko наголошено, що придбання додасть значну кількість досвідчених та кваліфікованих працівників та варіантів отримання доходів.

Питання до обговорення кейса:

1. Про який метод зростання бізнесу організації йдеться у зазначеному вище кейсі? Відповідь обґрунтуйте.

2. У чому полягає мета використання саме зазначеного методу зростання бізнесу організації? Відповідь обґрунтуйте.

3. У чому полягають переваги використання саме зазначеного методу зростання бізнесу організації? Відповідь обґрунтуйте.

4. У чому полягають недоліки використання саме зазначеного методу зростання бізнесу організації? Відповідь обґрунтуйте.

Кейс 9. Така організаційна структура управління вперше була розроблена в 1950-х роках у США в аерокосмічній промисловості. Lockheed, виробники літаків, були організовані у функціональну ієрархію. Клієнти не змогли знайти менеджера в Lockheed, якому вони могли б висловити свої проблеми та запитання щодо своїх конкретних замовлень. Lockheed визнав необхідним найняти «координаторів проєкту» як посадових осіб для зв'язку з клієнтами. Введення «координатора проєктів», відповідального за координацію прямих менеджерів, допомогло у вирішенні проблем клієнта. До цього моменту ці нові посадові особи не мали функціональних обов'язків. Завдяки дедалі більшим вимогам клієнтів Lockheed врешті-решт створив «менеджерів програм», відповідальних за бюджети проєктів, розробку та планування програм. Отже, ці менеджери мали функціональні повноваження та відповідальність, таким чином була створена нова організаційна структура управління.

Питання до обговорення кейса:

1. Про створення якої організаційної структури управління йдеться у зазначеному кейсі? Відповідь обґрунтуйте.

2. У чому полягала необхідність створення такої організаційної структури управління? Для яких бізнес-організацій вона є доцільною?

3. Чи є ця організаційна структура доцільною для згаданої бізнес-організації? Відповідь обґрунтуйте.

4. Наведіть приклади бізнес-організацій, що застосовують відповідну організаційну структуру управління.

Кейс 10. Компанія Nike, що займається виробництвом спортивного одягу, протягом багатьох років страждала від жовтої преси через рішення керівництва на початку 1990-х років передати непрофільні виробничі операції в інші частини світу з меншими витратами на робочу силу. Nike звинуватили в тому, що вона дозволила субпідрядникам уникнути оплати праці працівників, меншої за визнану мінімальну зарплату в деяких країнах, що розвиваються. Також лунали звинувачення в тому, що деякі сторонні організації залучають дітей для роботи на виробничих підприємствах, переважно в неналежних умовах праці. Частково Nike зуміла подолати деяку попередню ворожість, використавши гроші, заощаджені завдяки операціям передачі непрофільних функцій, для проведення агресивних маркетингових компаній з метою відновлення пошарпаного іміджу компанії. Nike також змогла змусити виробників співпрацювати з компанією щодо поліпшення умов для своїх працівників. У рамках постійних заходів з ребрендингу Nike компанія стала першою в галузі, яка опублікувала список фабрик, з якими уклала угоди. Макс Нісен зауважує, що замість того, щоб заперечувати кожне твердження, Nike здебільшого зуміла перегорнути найскладніший розділ у своїй історії, а інші компанії, які передають послуги на сторону, можуть дізнатися кілька речей із досвіду Nike.

Питання до обговорення кейса:

1. Про який тип відносин компанії Nike із зовнішнім середовищем ідеться у зазначеному кейсі?

2. У чому полягають переваги застосування такого методу відносин із зовнішнім середовищем?

3. У чому полягають недоліки застосування такого методу відносин із зовнішнім середовищем?

4. Чи доцільно було застосовувати компанією Nike такий метод зовнішніх відносин? Як це вплинуло на діяльність компанії?

Питання для самоконтролю



Дайте відповіді на зазначені нижче питання, базуючись на теоретичних знаннях, отриманих під час вивчення теми.

1. Охарактеризуйте сутність, цілі, завдання та рівні стратегії організації.

2. Визначте особливості стратегічного забезпечення конкурентних переваг організації.

3. Визначте місце структури, процесів та взаємозв’язків у стратегічному управлінні.

4. Ідентифікуйте принципи управління стратегічними змінами в організації.

5. Охарактеризуйте стратегічне забезпечення сталого розвитку організації.



Використані та рекомендовані джерела

Основні [2; 17; 19–21];
допоміжні [33; 37; 40];
інформаційні інтернет-ресурси [51–53];
міжнародні видання [54; 56; 59; 61–62].

ТЕМА 4
БІЗНЕС-АНАЛІЗ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

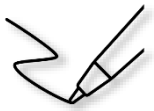
4.1. Цифровий (електронний) бізнес, принципи його організації та управління.

4.2. Логістика електронного бізнесу, параметри та методи управління.

4.3. Цифрові закупівлі, їх методи, ризики та моделі.

4.4. Цифровий маркетинг, його методи та інструментарій.

4.5. Концепції цифровізації бізнес-процесів та бізнес-моделі організації.



Ключові поняття та терміни

Електронний бізнес, електронна комерція, B2B, B2C, C2B, C2C, B2E, B2M, дезінтермедіація, реінтермедіація, контрмедіація, брокерська модель, рекламна модель, інфомедіарна модель, торгова модель, модель виробника, партнерська модель, спільна модель, модель передплати, корисна модель, ланцюг постачання, що базується на push-моделі, модель pull, вертикальна інтеграція, вертикальна дезінтеграція, віртуально інтегрована компанія, електронні закупівлі, електронний маркетинг, структура планування SOSTAC, цифровізація бізнес-процесів, ERP, SCM, WMS, EAM, TMS, HCM, PM, CRM, ECM, GRC, BPM, PLM, MDM, EPM, BI.

4.1. Цифровий (електронний) бізнес, принципи його організації та управління

Електронний бізнес або е-бізнес – це автоматизація бізнес-процесів усіх типів за допомогою електронних засобів. Він може бути обмежений використанням електронної пошти або поширюватися на повнофункціональний вебсайт або електронний ринок. Е-бізнес, що включає фінансову операцію, відомий як **електронна комерція**. Електронний бізнес кардинально відрізняється від звичайного бізнесу і приносить шість категорій вигоди:

1) зменшення витрат;

2) збільшення пропускної здатності;

3) покращення комунікацій;

4) підвищення якості контролю;

5) підвищення рівня якості обслуговування клієнтів;

6) конкурентна перевага може бути досягнута залежно від реакції конкурентів.

Застосуванню методів електронного бізнесу може заважати цілий ряд перешкод, включаючи відсутність навичок, використання інтернету та обізнаність серед підприємств та широкого населення, страхи щодо конфіденційності, ефективність, вартість, безпека тощо.

Електронний бізнес було визначено IBM як трансформацію ключових бізнес-процесів за допомогою інтернет-технологій. Процеси електронного бізнесу включають не лише інтернет-маркетинг і продажі, але ланцюг постачання та канал розподілу; контроль виробництва і запасів; фінансові операції; робочий процес працівників та процедур у всій організації. По суті, технології електронного бізнесу розширюють можливості споживачів, працівників, постачальників, дистриб'юторів, продавців та партнерів, надаючи їм потужні інструменти для отримання інформації управління та комунікації. Існують **різні рівні електронного бізнесу**. Деякі компанії не потребують власного вебсайту, але постійно зв'язуються з іншими компаніями та клієнтами в інтернеті за допомогою електронної пошти та електронного ринку. Інші компанії мають

вебсайт, що допомагає їм продавати свою продукцію по всьому світу. Кожен бізнес визначає, який рівень електронного бізнесу підходить саме йому.

Електронний бізнес часто плутають з **електронною комерцією**.

Будь-яка операція з електронним процесом з використанням інтернет-технологій є **електронним бізнесом**.

Якщо **фінансова операція** пов'язана з електронним процесом із використанням інтернет-технологій, то це – **електронна комерція**.

Електронна комерція має багато аспектів:

1) електронне замовлення товарів та послуг, які доставляються за традиційними каналами, такими як пошта або кур'єри (непряма електронна комерція);

2) інтернет-замовлення, оплата та доставка нематеріальних товарів та послуг, таких як програмне забезпечення, електронні журнали, розважальні послуги та інформаційні послуги (пряма електронна комерція);

3) електронні перекази коштів (EFT);

4) електронна торгівля акціями;

5) комерційні аукціони;

6) прямий споживчий маркетинг та післяпродажне обслуговування.

Є декілька **особливостей електронного бізнесу**:

1) він кидає виклик традиційним бізнес-моделям, оскільки дозволяє постачальникам взаємодіяти безпосередньо зі своїми клієнтами, замість використання посередників, таких як роздрібні магазини, туристичні агенти, страхові брокери та звичайні банки;

2) хоча інтернет є глобальним у своєму функціонуванні, його переваги не обмежуються великими (або глобальними) організаціями. Невеликі компанії можуть миттєво перейти на глобальний ринок або самостійно, або як частина споживчого порталу;

3) він пропонує нову економіку інформації, оскільки в інтернеті багато інформації є у вільному доступі без стягування плати з користувача. Ті, хто має доступ до інтернету, можуть переглядати найбільші світові газети і періодичні видання безкоштовно;

4) він забезпечує майже неймовірний рівень швидкості зв'язку, надаючи практично миттєвий доступ до організацій, а також можливість завершити операції із закупівлі за лічені секунди;

5) він створив нові та дешевші мережі зв'язку – між організаціями та їхніми клієнтами (як окремо, так і колективно), між самими клієнтами (через взаємні групи підтримки), а також між організаціями та їх постачальниками;

6) він стимулює появу нових посередників та зникнення деяких існуючих. Підприємства виявляють, що можуть вирішити проблему без посередника за допомогою електронного банкінгу, страхування, видавничої справи та друку тощо;

7) він призвів до нових ділових партнерських відносин, завдяки яким малі підприємства можуть отримати доступ до клієнтів у такому масштабі, який кілька років тому вважався б неможливим;

8) робота стає незалежною від місця проживання. Ділова справа, адміністративна робота та робота над знаннями можуть здійснюватися в будь-якому місці. Це може зменшити витрати на встановлення та проїзд, особливо якщо люди працюють вдома, але втрата особистої взаємодії може вплинути на мотивацію та задоволення роботою;

9) характер роботи змінюється, оскільки збільшені обсяги доступних даних та більш потужні методи доступу до них та їх аналізу означають, що більшу увагу можна приділяти налаштуванню пропозицій товарів до більш точно визначених цільових сегментів.

Керуючись тиском конкуренції, компанії використовують електронний бізнес з різною метою:

– збільшення доходів за рахунок оптимального управління споживачами та партнерами;

– зменшення витрат за рахунок автоматизованої діяльності з продажу, адміністрування та обслуговування;

– забезпечення більшої ефективності та результативності каналів розподілу: переваги ефективності виникають завдяки вдосконаленому спілкуванню за допомогою електронної пошти та інших інтернет-технологій, а вигоди від ефективності отримують завдяки можливості збирати інформацію;

– посилення видимості;

– контроль та автоматизація операцій, спрямовані на клієнтів і партнерів.

Піраміда прийняття електронного бізнесу ілюструє порядок, у якому застосовуються засоби електронного бізнесу:

E-HR

Вебконференції

Електронна співпраця

Електронне виставлення рахунків

Електронні закупівлі

Управління документами

Вебпортали

Інтранет-компанії

Електронна пошта, інтернет, вебсайт компанії, віддалена робота.

Більшість підприємств починають з ключових засобів електронного бізнесу – електронної пошти, інтернету та вебсайтів компаній. Крім того, багато хто також має віддалені робочі приміщення. Ці засоби є ключовими інструментами комунікації, необхідними для бізнесу в сучасному технологічному середовищі.

Переваги електронного бізнесу:

1) зниження витрат – при закупівлях та зменшеній кількості працівників, необхідних для розгляду запитів споживачів та бізнесу. Витрати на збут та просування можуть бути зменшені, а нижчі ціни передаватися споживачам;

2) можливість – зможе забезпечити проникнення в нові країни і допомогти зменшити кількість товарів на складі;

3) зв’язок – для клієнтів можна покращити оновленням інформації про товар або послугу;

4) контроль – вебсайт може використовуватися для відстеження зацікавленості покупців у товарі чи послузі;

5) обслуговування клієнтів – багато основних запитів про товари можна отримати на вебсайті. Час роботи (для магазинів чи офісів) та спеціальні пропозиції можна рекламувати. Це зменшить кількість запитів по телефону. Бізнес-клієнти можуть використовувати систему електронної комерції для відстеження доставки та кращого управління запасами за рахунок скорочення часу на замовлення;

6) конкурентна перевага буде залежати від використання електронною комерцією конкурентів.

Перешкоди для переходу до електронного бізнесу та електронної комерції

Бар'єри (також називаються перешкодами для прийняття електронного бізнесу працюють по-різному залежно від сприйняття, країни, економічних проблем, технологій, культури, права й етики та організаційного типу.

Бар'єри для електронного бізнесу видаються більшими для організацій, де працюють лише кілька працівників. Вони використовують три аргументи:

– електронний бізнес для них не має значення;

– персонал не має необхідних навичок та знань;

– їхні клієнти не використовують електронні засоби.

Інші бар'єри:

1) країна – успішний електронний бізнес залежить від критичної кількості користувачів інтернету, чого не вдалося досягти у багатьох країнах. Крім того, поєднання плати за підключення та користування, як правило, перешкоджає використанню інтернету у багатьох країнах. За рахунок цього зменшує активність електронної комерції. Очевидно, що залежно від того, як все більше людей виходить в інтернет, платежі стають конкурентоспроможними, цінність усієї мережі та можливості для електронного бізнесу надзвичайно збільшаться. Цей початковий бар'єр буде подоланий.

2) економічні проблеми – більша частина споживчого ринку все ще платить готівкою, а не бере кредит. Відсутність можливостей або інтересу до кредитних операцій є значною перешкодою для електронної комерції. Крім того, питання безпеки транзакцій через інтернет хвилює багатьох споживачів;

3) культура – різні мови та культурні платформи ускладнюють ведення електронного бізнесу за кордоном. Такі культурні особливості, як неприязнь до ризику, ставлення до конфіденційності та відмінності способу життя можуть вплинути на використання інтернету. Використання культурних вимірів Хофстеде може допомогти електронному бізнесу краще зрозуміти своїх клієнтів;

4) організаційний тип – опитування таких секторів, як роздрібна торгівля, туризм та виробництво, виявили низку основних проблем, включаючи: конфіденційність, довіру, невизначеність фінансової віддачі та відсутність надійних вимірювань, шахрайство, відсутність підтримки та обслуговування системи. Для малих та середніх підприємств існує широкий спектр бар'єрів: вартість впровадження; потреба у негайній віддачі інвестицій; складність таких технологій, як електронний обмін даними (EDI), що можуть вимагати нових навичок; відсутність організаційної готовності, оскільки багато малих та середніх підприємств мають обмежені існуючі IT-ресурси; відсутність відчутних вигод; відсутність напористості з боку власника / менеджера; безпека, включаючи конфіденційність та шахрайство.

Електронну комерцію можна розділити на чотири основні категорії:

1) B2B (Business-to-Business);

2) B2C (Business-to-Consumer);

3) C2B (Consumer-to-Business);

4) C2C (Consumer-to-Consumer).

B2B (бізнес до бізнесу) – включає компанії, що ведуть бізнес між собою, наприклад, коли виробники продають дистриб'юторам, а оптові продавці – роздрібній торгівлі. Ціноутворення базується на кількості замовлення та часто обговорюється.

B2C (бізнес до споживача) – включає підприємства, що продають широкому загалу, як правило, за допомогою каталогів із програмним кошиком для покупок.

C2B (споживач до бізнесу) – споживач розміщує свій проєкт зі встановленим бюджетом в інтернеті. Протягом декількох годин компанії переглядають вимоги споживача та подають заявки на проєкт. Споживач розглядає заявки та обирає компанію, яка завершить проєкт.

C2C (споживач до споживача) – чудовий приклад цього можна знайти на eBay, де споживачі продають свої товари та послуги іншим споживачам. Ще однією технологією, яка з'явилася для підтримки діяльності C2C, є технологія платіжного посередника PayPal. Замість того, щоб купувати товари безпосередньо у невідомого, ненадійного продавця, покупець може замість цього відправити гроші в PayPal, який перенаправить їх на рахунок продавця.

Компанії, які використовують внутрішні мережі, щоб пропонувати своїм працівникам товари та послуги в інтернеті (але не обов'язково через інтернет), беруть участь в електронній комерції **B2E** (Business-to-Employee).

Інші форми електронної комерції, що включають операції з урядом, включають: G2G (Government-to-Government); G2E (Government-to-Employee); G2B (Government-to-Business); B2G (Business-to-Government); G2C (Government-to-Citizen); C2G (Citizen-to-Government).

B2M (Business to Machine) – це ще одна нова сфера електронної комерції. Загальна ідея полягає в тому, що компанії можуть здійснювати зв'язок з віддаленими машинами через інтернет. Наприклад, завдяки цій технології власники торгових автоматів точно знають, скільки є запасів у кожній машині, і їх система обліку видає звіт про поповнення запасів, в якому відповідно повідомляється водієві доставки. Отже, компанії можуть віддалено стежити за своїми машинами, щоб визначити, чи потрібен їм ремонт, чи поповнення запасів. Потім ця інформація використовується для планування ефективної доставки до закінчення запасів.

Структури каналів розподілу. **Структури каналів** – це засоби, за допомогою яких виробник або організація, що продає, постачає товари та послуги своїм клієнтам. Найпростіша структура каналу є безпосередньою: бізнес взаємодіє безпосередньо з клієнтом без допомоги будь-яких посередників. Чим складніша структура каналу, тим більше посередників (оптовиків та/або роздрібних торговців) використовується в ланцюгу поставок. Посередники пропонують широкий спектр послуг: вони включають агентів, торговців, посередників, дилерів, оптовиків / дистриб'юторів та постачальників спеціалізованої інформації.

Основні зміни в структурах каналів, що сприяють через інтернет, включають дезінтермедіацію (прямі продажі), реінтермедіацію (нові посередники) та контрмедіацію (створення нового посередника створеною компанією).

Дезінтермедіація – це усунення посередників у ланцюгу постачання, який раніше пов'язував компанію зі своїми клієнтами.

Замість того, щоб проходити традиційні канали розподілу за допомогою таких посередників, як дистриб'ютор, оптовий продавець, брокер чи агент, компанії можуть мати справу з кожним клієнтом безпосередньо через інтернет.

Реінтермедіація – це встановлення нових посередницьких ролей для традиційних посередників, які були проміжними. У деяких випадках новий елемент ланцюга поставок просто замінює один зміщений елемент. В інших випадках організація, що здійснює повторне посередництво, замінює безліч елементів ланцюга поставок. Постійно зростаюча кількість «хабів», «порталів», «агрегаторів», «клірингових палат» та «бірж» показує, що створюються абсолютно нові способи ведення бізнесу. Ці організації (або приватні особи) досить розумні, щоб визнати можливості, що надаються в інтернеті, вигадують себе як «кібермедіатори» чи «інфомедіарі» – посередники, що пропонують послуги з доданою вартістю для споживачів та постачальників через інтернет. **Контрмедіація** – це створення нового посередника заснованою компанією з метою конкуренції через електронний бізнес із встановленими посередниками.

Прийнято вирізняти дев'ять загальних бізнес-моделей електронної комерції:

1. Брокерська модель: моделі, що об'єднують покупців і продавців та сприяють здійсненню операцій (часто на платній основі).

2. Рекламна модель: за підтримки доходів від реклами вебсайт надаватиме вміст та послуги разом із рекламою (наприклад, банерна реклама).

3. Інфомедіарна модель: збір даних про споживачів та їх купівельні звички, продаж цієї інформації іншим компаніям.

4. Торгова модель: продаж товарів та послуг за традиційною роздрібною моделлю.

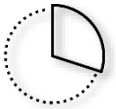
5. Модель виробника: прямий продаж виробником товару чи послуги споживачам, виключаючи посередників.

6. Партнерська модель: пропозиція фінансових стимулів для афілійованих вебсайтів.

7. Спільна модель: модель, де самі користувачі інвестують у вебсайт шляхом внеску, грошей або часу. Цю модель можна поєднувати з іншими моделями, наприклад рекламою чи підпискою.

8. Модель передплати: модель, де споживачі (користувачі) платять за доступ до сайту за вміст із високою доданою вартістю, наприклад, фінансову інформацію, газети, журнали.

9. Корисна модель: модель, заснована на вимірюваному використанні або оплаті у міру використання.



4.2. Логістика електронного бізнесу, параметри та методи управління

Основні складові ланцюга поставок включають планування виробництва, закупівлі, управління матеріалами, розподіл, обслуговування споживачів та прогнозування продажів. Ці процеси мають вирішальне значення для успіху будь-якої операції, будь то виробники, оптовики чи постачальники послуг.

Електронна комерція та інтернет кардинально змінюють характер ланцюгів поставок і переосмислюють, як споживачі дізнаються про вибір, відбір, придбання та використання товарів і послуг. Результатом стала поява нових ланцюгів поставок від бізнесу до бізнесу, орієнтованих на споживача, а не на товар. Вони також надають індивідуальні товари та послуги.

У **ланцюгу постачання, що базується на push-моделі**, організація виробляє товари згідно з графіків, що базуються на історичних моделях продажів.

Ланцюг поставок, що базується на push-моделі, повільно реагує на зміни попиту, що може призвести до надмірних запасів, вузьких місць і затримок, неприпустимих рівнів обслуговування та застарілості продукції. Там, де в ланцюгу розподілу є кілька ланок, нездатність системи реагувати на зміни у споживанні веде до створення буферної інвентаризації на кожному етапі розподілу. Погана координація може призвести до значних коливань у запасі буферів рівнів, навіть там, де фактичні показники споживання різняться лише незначно.

Цей вид некоординованого посилення другорядних сигналів зворотного зв’язку називається «ефектом хлиста».

Особливості push-системи ланцюга поставок:

– прогнози збуту стимулюють виробництво та поповнення;

– довгострокові прогнози;

– товарні запаси висунуті на наступний рівень каналу, часто за допомогою стимулювання торгівлі;

– неможливість задовольнити мінливі моделі попиту;

– потенційне застаріння продукту;

– надмірний запас і низький рівень обслуговування;

– «ефект хлиста».

Керуючись особливостями електронної комерції для розширення можливостей клієнтів, багато компаній переходять до **моделі pull**, керованої споживачами, де виробництво та розподіл визначаються попитом. Споживач запитує товар і «витягує» його по каналу доставки. Наголошується на тому, що ланцюг поставок забезпечує цінність для споживачів, які беруть активну участь у специфікаціях товарів та послуг.

Ця нова бізнес-модель менш орієнтована на товар і більш на окремого споживача. Щоб досягти успіху в бізнес-середовищі, компанії визнали, що в торговій моделі постійно змінюється співвідношення сил – від постачальників до клієнтів.

Особливості pull-системи ланцюга поставок:

– попит обумовлює виробництво та поповнення;

– централізація інформації про попит та прийняття рішень щодо поповнення;

– зменшене застаріння продукту;

– розширена здатність задовольняти зміни структури попиту;

– знижений запас та вищий рівень обслуговування;

– знижений «ефект хлиста».

У моделі pull клієнти використовують електронні зв’язки, щоб витягнути з системи все, що їм потрібно. Модель pull включає лінійний потік, який утримує багатьох членів ланцюга поставок відносно ізольованими від кінцевих споживачів. З новою pull-моделлю, керованою споживачами, це вже не лінійний процес. Новий ланцюг поставок змушує кожного учасника намагатися встановити прямі електронні зв’язки з кінцевим споживачем. Результат полягає в тому, що електронне підключення до ланцюга поставок

дає кінцевим споживачам можливість краще інформуватися завдяки здатності проводити дослідження та давати вказівки постачальникам. Зрештою споживачі мають прямий голос у функціонуванні ланцюга поставок.

Електронна комерція створює набагато ефективніший ланцюг поставок, що приносить користь як споживачам, так і виробникам. Компанії можуть краще обслуговувати потреби споживачів, мати менше запасів та швидше відправляти продукцію на ринок.

Поняття ланцюга створення вартості вже було детально описано раніше.

Керівництво може використовувати цю модель для оцінки ступеня результативності та ефективності використання ресурсів:

1) ефективність – це показник того, наскільки ефективно використовуються ресурси, і може включати прибутковість, використання потужності та прибутковість, отриману від цієї потужності;

2) результативність – це оцінка того, наскільки ефективно ресурси розподіляються на найбільш конкурентоспроможні види діяльності в ланцюгу створення вартості.

Аналіз використання ресурсів включає:

1) визначення цінності діяльності. Цей етап повинен включати розподіл витрат і доданої вартості та визначення найважливіших видів діяльності. Це різні ціннісні види діяльності, які лежать в основі виробництва та доставки продукції чи послуг, включаючи ланцюги постачання і розподілу;

2) визначення драйверів витрат або вартості. Фактори, що підтримують конкурентні позиції, називаються драйверами витрат або вагомими факторами. Наприклад, електронна комерція дозволяє транспортним компаніям будь-якого розміру обмінюватися вантажними документами в електронному вигляді через інтернет. Це дозволяє вантажовідправникам, експедиторам та фірмам, що займаються автоперевезеннями, впорядкувати обробку документів без грошових витрат і витрат часу, необхідних традиційним системам доставки документів. Використовуючи електронну комерцію, компанії можуть зменшити витрати, підвищити точність даних, впорядкувати бізнес-процеси, прискорити ділові цикли та покращити обслуговування клієнтів;

3) визначення зв'язків. Цінність діяльності організації та зв'язки між ними є джерелами конкурентних переваг. Між основними видами діяльності можуть бути важливі зв'язки. Наприклад, хороший зв'язок між продажами, операціями та закупівлями може допомогти скоротити запаси; придбання дорожчих або надійніших машин та обладнання може привести до економії коштів і покращення якості виробничого процесу. Конкуренти часто можуть імітувати окрему діяльність організації, але при цьому важче скопіювати зв'язки всередині та між ланцюгами створення вартості.

Мережу цінностей можна визначити як зв'язок між організацією та її стратегічними і нестратегічними партнерами, що утворюють її зовнішній ланцюг створення вартості. Діяльність, що додає вартості, не зупиняється на межах діяльності організації.

Вплив електронного бізнесу на мережу цінностей. Електронний бізнес є життєво важливим елементом мережі цінностей. Він допоможе компаніям надавати кращі послуги своїм клієнтам, пришвидшить зростання ініціатив електронної комерції, які є критично важливими для їх бізнесу, та знизить їх експлуатаційні витрати.

Використання інтернету для електронного бізнесу дозволить клієнтам отримати доступ до інформації про ціни, розміщувати замовлення на доставку та відстежувати відправлення. Інтернет полегшує клієнтам ведення бізнесу з компаніями. Наприклад, все, що спрощує процес організації транспортних послуг, допоможе побудувати бізнес компанії та підвищить вартість акціонерів. Єдиними інструментами, необхідними для того, щоб скористатися цим рішенням, є персональний комп'ютер та інтернет-браузер. Додаючи більше інформації про комерційну сторону компаній, бізнес зробить свій вебсайт місцем, де клієнти не лише отримають детальну інформацію про послуги, які пропонує компанія, але і де вони можуть фактично вести бізнес з компанією. Зрештою, вебсайти можуть забезпечити універсальну систему самообслуговування для клієнтів. Функції електронної комерції роблять суттєвий крок вперед для компаній, що надають клієнтам швидший і простіший спосіб ведення бізнесу з ними.

Аналіз ланцюга доданої вартості може бути використаний для оцінки впливу інформаційних систем і технологій та виявлення процесів у ланцюгу створення вартості, де вони можуть бути використані для додавання вартості:

1) вхідна логістика охоплює отримання, зберігання та обробку сировинних ресурсів. Використання IT включає контроль запасів та такі системи, як планування матеріальних потреб (MRP), планування ресурсів підприємства (ERP) та JIT;

2) операції пов'язані з перетворенням сировинних ресурсів на готові товари або послуги. IT можна використовувати для автоматизації та вдосконалення завдань; приклади включають роботи, управління процесами та управління верстатами, автоматизоване виробництво (CAM), комп'ютерне інтегроване виробництво (CIM) та планування ресурсів підприємства (ERP);

3) вихідна логістика стосується зберігання, розподілу та доставки готової продукції споживачам. IT дає змогу відстежувати просування товарів від перевезення до доставки;

4) маркетинг та продажі відповідають за комунікацію з клієнтами. Супермаркети використовують інформацію про запаси системи EPOS для швидкого замовлення та поповнення запасів;

5) обслуговування охоплює всі види діяльності, що здійснюються після точки продажу, наприклад, встановлення, ремонт і технічне обслуговування. Бази даних клієнтів дозволяють організаціям реалізовувати післяпродажні послуги;

Поряд з усіма цими основними видами діяльності є вторинна або допоміжна діяльність із закупівель, технологій, управління людськими ресурсами та корпоративної інфраструктури:

1) на вхідному етапі логістики закупівель IT може автоматизувати рішення про закупівлю та може використовуватися як посилання на постачальника з EDI;

2) розвиток технологій включає допоміжні операції з автоматизованого проєктування (CAD) для виготовлення креслень інженера та проєктування компонентів;

3) заявки на роботу з персоналом включають ведення бази даних про навички та планування персоналу.

Визначивши сфери, які можуть бути більш ефективними або результативними за допомогою аналізу ланцюга доданої вартості, стратегія IC / IT може бути використана для спроби визначити, як можна вдосконалити ці заходи, зокрема, конкурентоспроможну діяльність.

1. Чи можна покращити зв'язок між різними видами діяльності за допомогою використання IT? Наприклад, інформація про допоміжні заходи може бути доступною для первинних видів діяльності більш своєчасно.

2. Чи може IC / IT покращити потік інформації за допомогою основних видів діяльності? Наприклад, зв'язок продажів та маркетингу з операціями або вихідною логістикою за допомогою центральної бази даних для забезпечення продажів та маркетингу з інформацією про вироблену продукцію в інтернеті.

3. Чи можна створити більш ефективні зв'язки із зовнішніми структурами? Наприклад, чи можна поліпшити вхідну логістику за допомогою EDI?

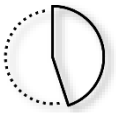
4. Чи можна використовувати IS / IT для зменшення вартості будь-якої діяльності? Наприклад, чи є місце для більшої автоматизації чи трансформації діяльності, або навіть для реінжинірингу, використовуючи наявні нині IT-засоби та методи?

Варіанти управління ланцюгами поставок можна зобразити як континуум, від вертикальної інтеграції до віртуальної:

Вертикальна інтеграція – це стиль власності та контролю з компаніями, об'єднаними через ієрархію та спільним власником.

Вертикальна дезінтеграція – це специфічна організаційна форма виробництва. На відміну від інтеграції, в якій виробництво відбувається в межах однієї організації, вертикальна дезінтеграція означає, що різні фактори економії масштабу розбивають виробничий процес на окремі компанії, кожна з яких виконує обмежену підмножину видів діяльності, необхідних для створення готового продукту. Однією з основних причин вертикальної дезінтеграції є розподіл ризику. Крім того, в деяких випадках менші фірми можуть більш чуйно реагувати на зміни ринкових умов. Отже, вертикальна дезінтеграція є більш імовірною при роботі на нестабільних ринках. Стабільність та стандартизовані продукти частіше породжують інтеграцію, оскільки забезпечують переваги економіки масштабу.

Віртуально інтегрована компанія – це та, в якій основні ділові функції, а також непрофільні функції виконуються у зовнішніх організаціях. Віртуально інтегровані компанії настільки щільно організовані, що часто важко визначити, де закінчується одна юридична особа, а починається інша. Як результат, вони діють як єдина організація зі спільними цілями, процесами та (інколи) корпоративними культурами.



4.3. Цифрові закупівлі, їх методи, ризики та моделі

Важливою частиною багатьох B2B-сайтів є **електронні закупівлі,** які також називаються інакше, наприклад, обмін постачальниками. Традиційно **електронні закупівлі** розглядаються як простий процес від створення потреби до розміщення електронного замовлення на придбання у постачальника та можливої оплати електронною банківською платіжною системою, такою як BACS. Сьогодні процес транзакцій вважається лише частиною функції електронних закупівель. Він включає закупівлю, транспортування, отримання товару та складування до того, як товари будуть використані. Правильно впроваджена система може безпосередньо пов’язувати компанії та їхні бізнес-процеси з постачальниками, керуючи всіма взаємодіями між ними. Вона, зокрема, включає управління кореспонденцією, заявками, питаннями та відповідями, попередніми цінами та кількома електронними листами, надісланими кільком учасникам.

Електронні закупівлі зосереджуються на повному наборі закупівель або на п’яти правах придбання, які полягають у тому, що товари та послуги повинні бути доставлені:

– у потрібний час;
– за правильною ціною;
– у потрібній кількості;
– від правильного постачальника;
– належної якості.

Зазвичай вебсайти електронних закупівель дозволяють авторизованим та зареєстрованим користувачам входити, використовуючи пароль. Постачальна організація створить свій вебсайт таким чином, щоб він впізнав покупця після входу в систему та надав список товарів, які покупець регулярно купує. Це економить пошук необхідних предметів, а також уникає необхідності вводити ім'я, адресу та деталі доставки. Залежно від підходу покупці або продавці можуть вказувати ціни або формувати заявки. Операції можуть бути ініційовані та завершені. Після здійснення покупок організація періодично виставлятиме рахунки постачальнику. Поточні покупки можуть кваліфікувати покупців до знижок або спеціальних пропозицій.

Досить обмеженою формою електронних закупівель є купівельна картка, яка є безпаперовою системою купівлі та оплати, спрямованою на кінцевого споживача, який тепер може замовляти та оплачувати товари безпосередньо у незначній кількості постачальників. Покупці під час оформлення замовлення ідентифікують номер своєї картки; постачальник перевіряє номер картки придбання та, якщо це правильно, авторизує його в банку. Банк платить постачальнику за 2–5 днів, і постачальник відвантажує товар.

Переваги електронних закупівель:

1) зниження витрат: може включати ефективність процесу, зниження фактичної вартості товарів і послуг та зменшення накладних витрат агента із закупівель;

2) зниження рівня запасів: знання номенклатури товарів, ціни пропозицій та контактних пунктів може допомогти компаніям укласти угоду, тоді як інші постачальники намагаються зібрати свої відповідні дані;

3) контроль: можливість ефективнішого контролю запасів;

4) ширший вибір постачальника: теоретично ресурси можна отримати у постачальників у будь-якій точці світу, можливо, за набагато нижчими цінами, ніж можна було б отримати, якби організація враховувала лише місцевих постачальників;

5) покращені виробничі цикли: перехід до електронних джерел значно прискорює процес пошуку, але підвищена ефективність та швидкість можуть також створити хаос у ланцюзі поставок, якщо він не готовий підвищити свою ефективність, щоб задовольнити підвищену швидкість у закупівельній ланці ланцюга;

6) нематеріальні блага: персонал може зосередитися на своїй головній функції, а також створюються умови для фінансової прозорості та підзвітності;

7) переваги постачальникам: зниження витрат на замовлення та обробку, зменшення паперів, покращення руху грошових коштів та зниження вартості кредитного контролю.

Ризики електронних закупівель:

– контроль. Якщо хтось може замовити товари звідки завгодно, існує великий ризик здійснення несанкціонованих покупок. Також збільшується ймовірність того, що закупівлі здійснюватимуться у постачальників, які не можуть забезпечити необхідну якість (або не можуть доставити товар взагалі);

– організаційний ризик. Переходячи до інструменту електронних закупівель, компанія, яка приймає на роботу, робить значні інвестиції у програмне забезпечення, але з будь-яких причин впровадження може ніколи не відбутися. Користувачі можуть погано адаптуватися до нього. Постачальники можуть відхилити технологію або новий процес. Технічні проблеми можуть зупинити впровадження. Крім того, складним є управління внутрішніми процесами переходу;

– безпека даних. Розміщення компанії в інтернеті і забезпечення витрат на охорону доступу означає вирішення проблем безпеки, які виникають при будь-якому розгортанні, пов’язаному з інтернетом. Звідси постають такі питання: Хто має доступ до наших даних? Де вони зберігаються? Як вони захищені? Що станеться, якщо ми змінимо постачальника? Чи отримуємо ми свої дані назад? Чи продають вони дані про витрати нашим конкурентам?

– керівництво втрачає контроль над витратами. Існує уявний ризик того, що перехід до електронних закупівель призведе до того, що рішення про витрати потраплять до чужих рук, а керівництво втратить контроль над тим, хто скільки на що витрачає;

– проблеми з ланцюгами поставок. Перехід до електронних джерел значно прискорює процес пошуку джерел, але підвищена ефективність та швидкість можуть також дестабілізувати решту ланцюга поставок, якщо він не в змозі підвищити свою ефективність, щоб досягти підвищеної швидкості в закупівельній частині ланцюга.

Варіанти та моделі реалізації електронних закупівель:

1. **Публічна мережа**. Окремі покупці знаходять окремих постачальників в інтернеті та здійснюють покупку. Структурних відносин між покупцем і постачальником немає.

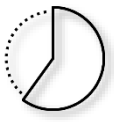
2. **Обмін**. Постачальники та покупці торгують через сторонній відкритий ринок. Вони не мають структурних стосунків, хоча можуть регулярно мати взаємовідносини між собою.

3. **Закупівлі, орієнтовані на постачальника**. Окремий постачальник надає доступ організаціям, що закуповують, до попередньо узгодженого асортименту продукції. Покупець і постачальник мають договірні відносини.

4. **Покупець орієнтований**. Окремі компанії мають контракти з низкою різних постачальників. Каталог та система замовлення підтримуються в організації покупців. Система повністю інтегрована в корпоративні системи фінансового контролю та звітності.

5. **B2B ринок**. Незалежна третя сторона має угоди з низкою закупівельних та постачальних організацій. Покупці та постачальники взаємодіють між собою через ринок. Обидва вони пов’язані угодами з ринком.

Щодо варіантів, доступних для організацій, то історично було простіше запровадити систему, яка охоплює лише частину циклу закупівель.



4.4. Цифровий маркетинг, його методи та інструментарій

Електронний маркетинг описаний у галузі управління електронним бізнесом та електронною комерцією як застосування інтернету та пов’язаних з ним цифрових технологій для досягнення маркетингових цілей.

Маркетингові цілі включають ідентифікацію, передбачення та задоволення вимог замовника:

– *ідентифікація* – використання інтернету для з’ясування потреб та бажань споживачів;

– *передбачення* – попит на цифрові послуги;

– *задоволення* – досягнення задоволеності споживачів порушує питання, чи зручним у користуванні є вебсайт, чи працює він належним чином і як відправляється фізична продукція.

По суті, **електронний маркетинг** означає використання цифрових технологій для продажу товарів чи послуг. Основи маркетингу залишаються незмінними – створення стратегії передачі правильних повідомлень потрібним людям. Змінилася кількість доступних опцій. Сюди входять: реклама з оплатою за клік, банерна реклама, маркетинг електронною поштою та афілійований маркетинг, інтерактивна реклама, маркетинг у пошукових системах (включаючи оптимізацію пошукових систем) та маркетинг у блогах.

Хоча бізнес і надалі використовуватиме традиційні маркетингові методи, такі як реклама, пряма пошта та PR, електронний маркетинг додає абсолютно новий елемент до комплексу маркетингу та є цінним доповненням. Він надає компаніям будь-якого розміру доступ до масового ринку за доступною ціною, і, на відміну від телевізійної або друкованої реклами, забезпечує справді персоналізований маркетинг.

Ключові маркетингові функції, які може виконувати інтернет:

1) підвищення обізнаності про компанію та продукцію – передача важливої інформації про компанію та її торгові марки. Така інформація може мати фінансову спрямованість, щоб допомогти залучити потенційних інвесторів, або бути зосереджена на унікальних особливостях та перевагах своїх товарних лінійок;

2) брендинг – це діяльність з маркетингових комунікацій. Намір полягає в тому, щоб громадськість сприймала бренд позитивно. Зі збільшенням кількості реклами, присвяченої інтернету, з кожним роком зростатиме і частота відвідувань сайту. Отже, вебсайт відіграватиме більш значну роль у формуванні іміджу бренда. Отже, інтернет-комунікації за зовнішнім виглядом та стилем повинні бути подібними до комунікацій у традиційних засобах масової інформації, щоб представити постійний імідж бренда;

3) заохочення – багато сайтів пропонують знижки на покупки в інтернеті. Електронні купони, бонусні пропозиції та конкурси є досить поширеними. Такі пропозиції призначені для стимулювання негайної покупки до того, як відвідувач покине вебсайт, та заохочення повторних відвідувань;

4) генерація потенційних клієнтів – інтернет є інтерактивним носієм інформації. Відвідувачі сайту залишають корисну інформацію позаду, коли заповнюють поля із запитом на отримання додаткової інформації (наприклад, ім'я, адреса, номер телефону та електронна адреса). Сайт може також запитувати демографічну інформацію, яку можна додати до бази даних компанії. Ця інформація зберігається для майбутніх розсилок про подібні пропозиції, або їх можна передати продавцю для подальших дій, якщо це стосується маркетингової ситуації між бізнесом;

5) обслуговування клієнтів – у будь-якій формі маркетингу обслуговування клієнтів є важливим. Задоволені клієнти позитивно ставляться до компанії і можуть повернутися, щоб придбати більше товарів. Нині обслуговування клієнтів сприймається як слабка ланка в інтернет-маркетингу. Клієнти стурбовані тим, кому їм слід зателефонувати за технічною допомогою, або який процес слід виконувати, якщо товар потрібно повернути. Деякі загальновживані тактики обслуговування клієнтів включають поширені запитання (FAQ) та системи повернення електронної пошти. Очевидно, що організаціям доведеться витрачати більше часу та грошей на розробку ефективних систем обслуговування споживачів;

6) бази даних електронної пошти – організації зберігають інформацію про відвідувачів у базі даних. Надсилання корисної та відповідної інформації потенційним клієнтам та клієнтам допомагає побудувати міцніші стосунки. Організація повинна бути обережною, щоб не поширювати спам в інтернеті. Спам означає доставку небажаної електронної пошти;

7) інтернет-транзакції – організації можуть продавати через інтернет, якщо вебсайт зручний для користувачів. Сайти, на яких важко орієнтуватися, створюють розчарування у відвідувачів. Сьогодні ринок B2B відчуває бум від ділових операцій. Організації в ланцюгу поставок зв'язуються для досягнення ефективності процесу купівлі-продажу.

Конкретні переваги електронного маркетингу:

1) глобальне охоплення – вебсайт може охопити будь-кого у світі, хто має доступ до інтернету. Це дозволяє організаціям знаходити нові ринки та конкурувати у всьому світі лише за невеликі інвестиції;

2) нижча вартість – правильно спланована та ефективно спрямована компанія електронного маркетингу, що може охопити потрібних клієнтів зі значно меншими витратами, ніж традиційні методи маркетингу;

3) можливість відстежувати та вимірювати результати – маркетинг за допомогою електронної пошти або банерної реклами полегшує встановлення ефективності компанії;

4) цілодобовий маркетинг – за допомогою вебсайту клієнти можуть дізнатися про продукцію, навіть якщо офіс закритий;

5) персоналізація – якщо база даних клієнтів пов'язана з вебсайтом, то кожного разу, коли хтось відвідує сайт, його можна зустріти цільовими пропозиціями. Чим більше вони купують в організації, тим більше організація може вдосконалити профіль клієнта та ефективно продати їм;

6) індивідуальний маркетинг – електронний маркетинг допомагає охопити людей, які хочуть миттєво дізнатися про товари та послуги. Наприклад, багато людей беруть із собою, де б вони не були, мобільні телефони чи планшетні комп'ютери. Поєднавши це з персоналізованим аспектом електронного маркетингу, можливо створити досить потужні цільові компанії;

7) більш цікаві компанії – електронний маркетинг допомагає створювати інтерактивні компанії з використанням музики, графіки та відео. Наприклад, надсилання клієнтам гри чи вікторини – усього, що їх зацікавить;

8) кращий коефіцієнт конверсії – клієнтам залишається лише кілька кліків до завершення покупки. На відміну від інших засобів масової інформації, які вимагають від людей вставати та телефонувати, розміщувати листи або йти в магазин, електронний маркетинг є бездоганним.

Разом усі ці аспекти електронного маркетингу можуть збільшити продажі. Як складова електронної комерції, вона може включати управління інформацією; зв'язки з громадськістю; обслуговування та продаж клієнтів.

Розробка ефективного плану електронного маркетингу. Важливо визнати, що планування електронного маркетингу не означає починати з нуля. Будь-яка електронна комунікація в інтернеті повинна відповідати загальним маркетинговим цілям та поточним маркетинговим зусиллям організації. Ключові стратегічні рішення щодо електронного маркетингу є спільними зі стратегічними рішеннями для традиційного маркетингу. Вони передбачають вибір цільових груп споживачів і вказівку, як надати цінність цим групам. Сегментація, орієнтація, диференціація та позиціонування сприяють ефективному цифровому маркетингу.

Структура планування SOSTAC, розроблена Полом Смітом, забезпечує структурований та ефективний підхід до маркетингової стратегії. Схема планування розширена на діаграмі нижче, щоб показати методи / дії, що складають кожен етап:

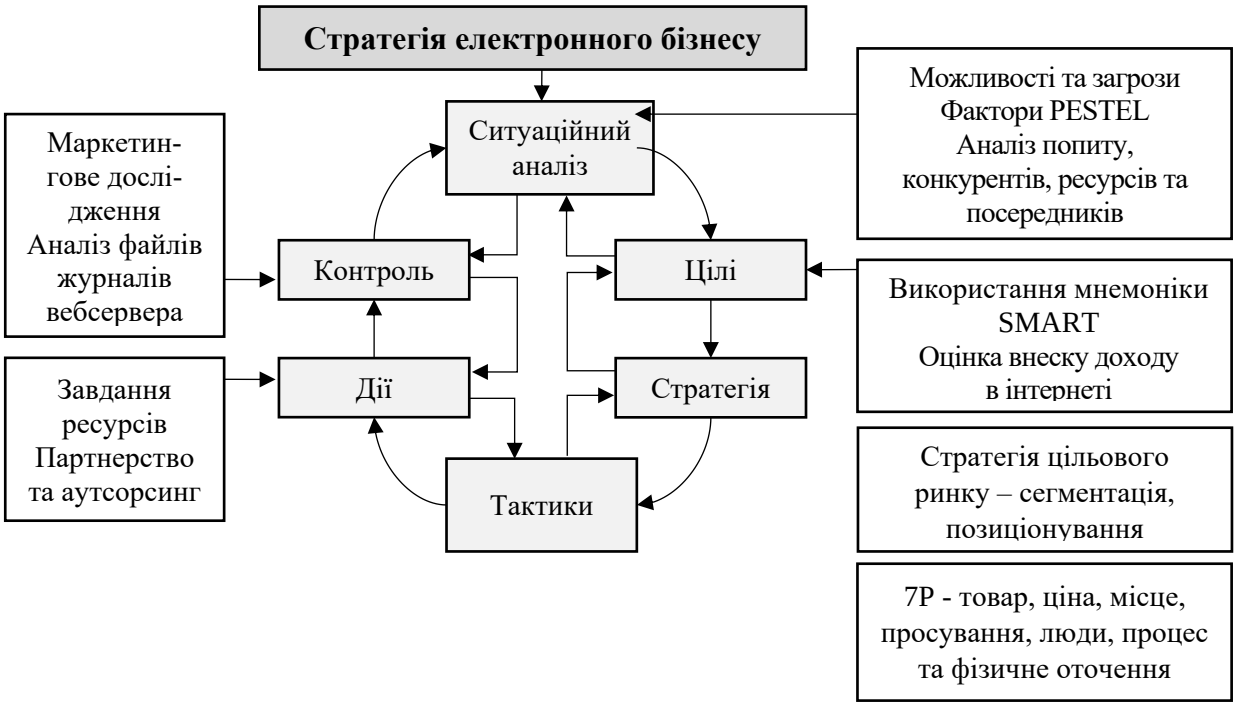


Рис. 4.1. Основи планування електронного маркетингу

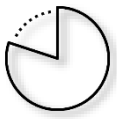
Його можуть використовувати менеджери у приватному, державному та некомерційному секторах.

Таблиця 4.1

Структура планування SOSTAC

S = Situation Analysis	Де ми зараз? Яке зовнішнє середовище, в якому ми працюємо? Які наші власні сильні та слабкі сторони?
O = Objectives	Куди ми хочемо дійти? Яка наша мета?
S = Strategies	Як ми туди потрапимо? Що нам потрібно зробити, щоб досягти успіху?
T = Tactics	Які окремі кроки нам потрібно зробити для досягнення нашої мети?
A = Actions	Що нам потрібно робити? Який наш список справ? Хто що робитиме?
C = Control	Що ми виміряємо, щоб знати, що ми досягаємо успіху? Як ми дізнаємося, коли досягли цілей?

Структура SOSTAC є простою логікою, заснованою на глибокому аналізі ситуації, який інформує про наступні рішення, що приймаються щодо стратегії та тактики. Ця кристально чиста логіка дозволяє краще приймати рішення і, отже, кращі плани. Фахівці з маркетингу адаптували SOSTAC до ряду конкретних ситуацій, включаючи прямий маркетинг та електронний маркетинг. Етапи процесу також були адаптовані для розробки систем інтернетбезпеки та бізнес-планів компанії.



4.5. Концепції цифровізації бізнес-процесів та бізнес-моделі організації

Цифровізація бізнес-процесів – процес автоматизації основних та супутніх матеріальних і фінансових інформаційних потоків з метою оптимізації всіх процесів організації.

Цифровізація бізнес-процесів передбачає послідовну реалізацію таких етапів роботи:

– збір інформації про бізнес-процес, його моделювання, ідентифікацію інформації;

– виявлення місць її виникнення, обробки та споживання;

– моделювання інформаційних бізнес-процесів у рамках моделі бізнес-процесів;

– створення інформаційної системи з урахуванням цієї моделі;

– створення автоматизованої інформаційної системи (за допомогою апаратно-програмних засобів);

– контролінг бізнес-процесів (фіксація параметрів бізнес-процесів в інформаційній системі, постановка планів, створення звітності тощо).

Автоматизація, що не базується на зміні моделі з формату «як є» на формат «як повинно бути», за своє сутністю практично не забезпечує жодного підвищення ефективності та оптимізації бізнес-процесів. Такий результат може бути досягнутий тільки за допомогою попереднього деталізованого аналізу та перебудови бізнес-процесів. Особливе значення в цьому випадку має підхід до удосконалення бізнес-процесів. Варто зазначити, що автоматизація, зокрема за засобами інформаційних систем і технологій, є технічним (інструментальним) засобом, тому навіть за її відсутності реалізація найбільш ефективної бізнес-моделі процесів на практиці може істотно підвищити результативність компанії.

Автоматизація бізнес-процесів здійснює інструментальну обробку вже існуючої системи, тобто автоматизацію матеріальних, фінансових та супутніх інформаційних потоків. З іншого боку, за рахунок застосування технічних засобів прискорення та підвищення якості обробки інформації відбувається додаткове підвищення ефективності логістичної системи. Таким чином, автоматизація є й засобом обслуговування системи, й засобом її створення або вдосконалення. На сучасному етапі розвитку реалізація логістичного підходу без автоматизації неможлива.

Базисом для вивчення інформаційних систем є їх класифікація за функціональною ознакою. До основних класів інформаційних систем за функціональною ознакою належать:

1. **ERP (Enterprise Resource Planning)** – управління ресурсами підприємства – концепція створення єдиного, інтегрованого інформаційного середовища для автоматизації планування, обліку, контролю та аналізу всіх основних бізнес-процесів всередині підприємства.

2. **SCM (Supply Chain Management)** – управління ланцюгами постачань – управлінська концепція і організаційна стратегія, яка полягає в інтегрованому підході до планування та управління всім потоком інформації про сировину, матеріали, продукти, послуги, що виникають і перетворюються в логістичних і виробничих процесах підприємства, націлений на вимірний сукупний економічний ефект (зниження витрат, задоволення попиту на кінцеву продукцію).

3. **WMS (Warehouse Management System)** – управління складами – це програмно-апаратна система управління складом, яка забезпечує комплексну автоматизацію управління складськими та логістичними процесами.

4. **EAM (Enterprise Asset Management)** – управління активами підприємства – систематична і скоординована діяльність організації, націлена на оптимальне управління фізичними активами та режимами їх роботи, ризиками і витратами протягом усього життєвого циклу для досягнення та виконання стратегічних планів організації.

5. **TMS (Transportation Management System)** – управління транспортуванням – система, що забезпечує розрахунок вартості перевезення різними видами транспорту, агрегує митні витрати і дані про вантажно-розвантажувальні роботи, відстежує терміни перевезень.

6. **HCM (Human Capital Management)** – управління людським капіталом – найбільш повнофункціональна і надійна HR-система для оптимізації кадрових процесів.

7. **PM (Project Management)** – управління проєктами – використання знань, навичок, методів, засобів і технологій при виконанні проєкту з метою досягнення або перевищення очікувань учасників проєкту.

8. **CRM (Customer Relationship Management)** – управління відносинами з клієнтами – поняття, що охоплює концепції, що використовуються компаніями для управління взаємовідносинами зі споживачами, включаючи збір, зберігання й аналіз інформації про споживачів, постачальників, партнерів та інформації про взаємовідносини з ними.

9. **ECM (Enterprise Content Management)** – управління контентом підприємства – комплекс програм для управління корпоративним контентом, який призначений для створення єдиного інформаційного простору підприємства.

10. **GRC (Governance, Risk and Compliance)** – Управління ризиками та відповідністю до вимог – функціонал для виявлення та управління ризиками, безперервного контролю бізнес-процесів.

11. **BPM (Business Process Management)** – управління бізнес-процесами – концепція процесного управління організацією, яка розглядає бізнес-процеси як особливі ресурси підприємства, що безперервно адаптуються до постійних змін, і покладається на такі принципи, як зрозумілість і видимість бізнес-процесів в організації за рахунок їх моделювання з використанням формальних нотацій, використання програмного забезпечення моделювання, симуляції, моніторингу та аналізу бізнес-процесів, можливість динамічного перестроювання моделей бізнес-процесів силами учасників і засобами програмних систем.

12. **PLM (Product Lifecycle Management)** – управління життєвим циклом продукту – набір можливостей, які дозволяють підприємству ефективно оновлювати свої продукти і релевантні послуги протягом повного бізнес-циклу.

13. **MDM (Master Data Management)** – управління майстер-даними – сукупність процесів та інструментів для постійного визначення та управління основними даними компанії (зокрема довідковими).

14. **EPM (Enterprise Performance Management)** – управління ефективністю підприємства – набір управлінських процесів (планування, організації виконання, контролю і аналізу), які дозволяють бізнесу визначити стратегічні цілі та потім оцінювати й управляти діяльністю з досягнення поставлених цілей при оптимальному використанні наявних ресурсів.

15. **BI (Business Intelligence)** – бізнес-аналітика, системи інтелектуального аналізу даних – позначення комп'ютерних методів та інструментів для організацій, що забезпечують переклад трансакційної ділової інформації у зрозумілу форму, придатну для бізнес-аналізу, а також засоби для масової роботи з такою інформацією.

Усі зазначені вище класи можуть являти собою самостійні інформаційні системи або бути складовими модулями системи ERP.

Особливої уваги серед класів інформаційних систем та концепції потребує концепція **WCM (World Class Manufacturing)** – набір управлінських інструментів, що довів свою максимальну ефективність тим фактом, що його користувачі є лідерами на ринку певної галузі. Іншими словами WCM – набір кращих практик з різних галузей та сфер управління. Найбільш відомими з них є:

1. *5S – принципи організації робочого простору* – система раціоналізації робочого місця, що була розроблена в післявоєнній Японії в компанії Toyota. Переважно застосовується в обробній промисловості та у сфері послуг. 5S – це ідея з японської концепції виробництва, згідно з якою порядок і чистота є основними вимогами щодо поліпшення роботи процесів, запущених на них. Чистота і підтримання порядку розглядається як основа якісної роботи. 5S використовуються у всіх сферах організації, як у виробництві, так і у сфері послуг та управління. Заохочується безпосередня участь усіх працівників. Відхилення можуть бути виявлені сторонніми особами, а також керівниками процесів.

5S – це п’ять японських слів:

– сеірі «сортування» – поділ речей на потрібні й непотрібні і позбавлення від останніх;

– сеітон «дотримання порядку» (акуратність) – організація зберігання необхідних речей, яка дозволяє швидко і просто їх знайти та використовувати;

– сеісо «утримання в чистоті» (прибирання) – дотримання робочого місця в чистоті й охайності;

– сеікецу «стандартизація» (підтримання порядку) – необхідна умова для виконання перших трьох правил;

– сіцуке «вдосконалення» (формування звички) – виховання звички точного виконання встановлених правил, процедур і технологічних операцій.

Деяких вводить в оману формулювання цієї концепції. 5S – це не просто «стандартизація прибирання», філософія низьковитратного, успішного, ощадливого виробництва. Ця філософія (концепція) виробництва передбачає, що кожен працівник підприємства від прибиральниці до директора виконує ці п’ять простих правил.

2. *Poka-yoke – захист від дурня* – захист техніки та/або програмного забезпечення від неправильних дій людей як при користуванні, так і технічному обслуговуванні або виготовленні. Poka-yoke – це один з методів ощадливого виробництва, завдяки якому дефекти просто не можуть з'явитися.

Прикладами такої техніки можуть бути такі:

– контроль даних, що вводяться користувачем, на відповідність допустимому типу, діапазону значень, загальної довжини тощо для даної операції, а також припинення спроб порушити його роботу шляхом введення свідомо неправильної інформації;

– форма штекера та гнізда кабелю не дає з'єднати їх неправильно;

– мікрохвильові печі: у випадку відкриття дверей печі вимикач автоматично відключає кнопку активації. У результаті неможливо будьщо готувати в мікрохвильовій печі, якщо двері не повністю закрито;

– деталі збірних агрегатів (наприклад, кухонних комбайнів) проєктуються таким чином, що не допускається випадкове неправильне збирання (встановлення їх не тією стороною, не в тій послідовності тощо);

– електроніка автомобіля при запуску двигуна перевіряє положення важеля перемикання швидкостей.

3. *Zero defects – принцип нульових дефектів*. Програма «Нуль дефектів» будується на таких концептуальних положеннях:

– перенесення уваги на попередження появи дефектів, а не їх виявлення і виправлення;

– спрямування зусиль на скорочення рівня дефектності на виробництві;

– усвідомлення факту, що споживач потребує саме бездефектної продукції і що виробник може та повинен таку продукцію забезпечити;

– необхідність для керівництва підприємства чітко сформулювати цілі у сфері підвищення якості на тривалий період;

– розуміння того, що якість роботи компанії визначається не тільки якістю виробничих процесів, а й якістю діяльності невиробничих підрозділів (діяльність таких підрозділів розглядається як надання послуг);

– визнання необхідності фінансового аналізу діяльності у сфері забезпечення якості.

Основою успіху програми «Нуль дефектів» став принцип допущення встановлення будь-якого первинного прийнятного рівня дефектності, крім нульового.

4. *Heijunka – принцип вирівнювання виробництва* – техніка для зниження відходів мура і життєво важливе значення для розвитку виробництва ефективності виробничої системи Toyota і бережливого виробництва. Загальна ідея полягає в підготовці проміжних товарів з постійною швидкістю для подальшої обробки, яке буде здійснюватися на постійній і передбачуваній швидкості. В ідеалі виробництво може бути легко вирівняно, де попит постійний, але в реальному світі, де фактичний попит клієнтів постійно коливається, було розроблено два підходи: попит вирівнювання та нівелювання виробництва за рахунок гнучкого виробництва.

5. *Make to order – виробництво на замовлення* – система, заснована на конкретних замовленнях клієнтів; умовою є згода клієнтів чекати, поки замовлення буде виготовлено. Клієнти мають у своєму розпорядженні замовлення на продукцію із зазначенням кількості і термінів поставки. Як правило, терміни постачання встановлені політикою компанії або обумовлюються відділом обслуговування клієнтів.

6. *Make to stock – виробництво на склад* – виробництво «про всяк випадок», як правило, засноване на прогнозуванні продажів товарів, що користуються найбільшим попитом. Така модель має місце тоді, коли ринок не бажає чекати, поки продукт буде виготовлений, і очікує, що можливо купити цей продукт «зі складу». Це призводить до того, що виробництво починається без конкретного підтвердженого замовлення конкретного клієнта. Крім того, така модель має місце при нестачі потужності (наприклад, при сезонності продажів), через що виробництво змушене виробляти наперед.

7. *Streamlined flow – стандартизований потік*.

8. *Small lot sizes – зменшення розмірів виробничих партій*.

9. *Families of parts – використання взаємозамінних елементів*.

10. *Doing it right the first time – принцип «правильно з першого разу»* – концепція, що передбачає налаштування процесів і систем таким чином, щоб відділ продажів отримав продукцію від виробництва один раз, але без найменшої помилки. DRIFT потенційно знижує вартість виробництва, виключаючи необхідність перерозподілу надлишкових запасів або управління споживчими поверненнями.

11. *Cellular manufacturing – виробничі ланки*.

12. *Total preventive maintenance – тотальне попереджальне обслуговування* – комплексний підхід до догляду за обладнанням, мета TPM – досягнення досконалого виробництва без поломок, зупинок, повільного ходу, браку і нещасних випадків.

13. *Single-Minute Exchange of Dies – швидке переналагодження* – один з багатьох методів бережливого виробництва, що являє собою спосіб скорочення витрат і втрат при переналагодженні та переоснащенні обладнання. Набір теоретичних і практичних методів, які дозволяють скоротити час операцій налагодження і переналагодження обладнання до 10 хвилин. Спочатку ця система була розроблена для того, щоб оптимізувати операції заміни штампів і переналагодження відповідного обладнання, проте принципи «швидкого переналагодження» можна застосовувати до всіх типів процесів.

14. *Variability reduction – зменшення варіативності*.

15. *High employee involvement – висока залученість персоналу*.

16. *Cross functional teams – крос-функціональні команди* формуються із представників різних підрозділів формальної організації та представляє їхні інтереси. Для команд цього типу характерна наявність конкретного, одноразового завдання, що визначає результат, проблему або можливість. Тривалість існування команди визначається завершеністю завдання. Для членів команди робота над завданням є вторинною щодо їхньої основної роботи. Керівник команди може бути формально призначеним або обраним з членів команди.

17. *Multi-skilled employees – багатофункціональні співробітники*, які мають підготовку і навички в більше ніж одній сфері бізнесу. Наприклад, у виробництві мультикваліфіковані робітники можуть отримати підготовку в усіх аспектах, так само як здатність виконати якісний контроль. Такий підхід дозволяє фірмі переміщати працівників у те місце, де вони необхідні. Компанії перехресно навчають співробітників для підвищення продуктивності і зниження витрат.

18. *Visual signaling – візуалізація даних*.

19. *Statistical process control – статистичний контроль процесу* – метод моніторингу виробничого процесу з використанням статистичних інструментів з метою управління якістю продукції «безпосередньо у процесі виробництва».

20. *Hoshin Kanri – середньострокове командне управлінське планування* – це метод розгортання стратегічних цілей всередині компанії. Іншими словами, це процес постановки цілей від керівництва компанії до більш дрібного операційного рівня. За допомогою процесу постановки цілей досягається «рух в потрібному напрямі» всієї організації, зменшення втрат від несуттєвих або взагалі непотрібних дій.

Практично весь перелік технік та методик WCM складається з інструментів розглянутого раніше «бережливого виробництва». Інструменти WCM більшою чи меншою мірою використовуються як «найкращі світові практики» в основі багатьох ERP-систем за допомогою спеціальних модулів «KANBAN», розширеного функціонального управління попитом).

Практикум до теми 4

Тестові завдання для самоконтролю



Розв'яжіть наведені нижче тестові завдання, які мають чотири варіанти відповідей, з яких лише одна – правильна.

1. Автоматизація бізнес-процесів усіх типів бізнес-організації за допомогою електронних засобів, при цьому може мати місце лише використання електронної пошти або повнофункціонального вебсайту, – це:

а) електронний бізнес;

б) електронні закупівлі;

в) електронний маркетинг;

г) електронне управління.

2. Електронний бізнес, однією з функцій якого є здійснення фінансової операції (або операції, яка пов'язана з рухом фінансового потоку), – це:

а) електронний маркетинг;

б) електронна комерція;

в) онлайн-трансакція;

г) онлайн-ресурс.

3. Електронний бізнес кардинально відрізняється від звичайного і не приносить такі категорії вигоди:

а) зменшення витрат, збільшення пропускної здатності;

б) покращення комунікацій, підвищення якості контролю;

в) підвищення рівня якості обслуговування клієнтів, конкурентна перевага може бути досягнена залежно від реакції конкурентів;

г) скорочення персоналу й адміністративного впливу.

4. Згідно з пірамідою прийняття електронного бізнесу бізнес-організацією найвищою формою такого прийняття є:

а) електронне партнерство;

б) електронне виставлення рахунків;

в) електронне управління людськими ресурсами;

г) електронний документообіг.

5. Згідно з пірамідою прийняття електронного бізнесу бізнес-організацією найнижчою формою такого прийняття є:

а) управління документами;

б) використання вебпорталів;

в) електронна пошта, вебсайт, віддалена робота;

г) інтранет.

6. Електронна комерція, яка включає компанії, що ведуть бізнес між собою, коли виробники продають дистриб'юторам, а оптові продавці – роздрібній торгівлі, – це:

а) B2B (Business-to-Business);

б) B2C (Business-to-Consumer);

в) C2B (Consumer-to-Business);

г) C2C (Consumer-to-Consumer).

7. Засоби, за допомогою яких виробник або організація, що є продавцем, постачає товари та послуги своїм клієнтам, – це:

а) канали розподілу;

б) збут;

в) моделі;

г) сегментація.

8. Бізнес-модель електронної комерції, за якої за підтримки доходів від реклами вебсайт надаватиме вміст та послуги разом із рекламою, – це:

а) брокерська модель;

б) рекламна модель;

в) інфомедіарна модель;

г) торгова модель.

9. Варіанти управління ланцюгами поставок в електронному бізнесі можна зобразити як континуум:

а) від вертикальної до віртуальної інтеграції;

б) від горизонтальної інтеграції до вертикальної дезінтеграції;

в) від вертикальної дезінтеграції до віртуальної інтеграції;

г) від горизонтальної до вертикальної інтеграції.

10. Процес від створення потреби до розміщення електронного замовлення на придбання у постачальника та можливої оплати електронною банківською платіжною системою, – це:

а) електронний бізнес;

б) електронна комерція;

в) електронні закупівлі;

г) електронний маркетинг.

11. Ризиками електронних закупівель, здійснюваних бізнес-організаціями в межах електронного бізнесу, можуть бути:

а) відсутність ефекту від значних інвестицій у програмне забезпечення;

б) дестабілізація ланцюга поставок та його швидкості;

в) здійснення несанкціонованих покупок;

г) усі відповіді є правильними.

12. Варіантами та моделями реалізації електронних закупівель бізнес-організації в межах електронного бізнесу можуть бути:

а) публічна мережа, обмін;

б) закупівлі, орієнтовані на постачальника;

в) клієнтоорієнтованість та B2B-ринок;

г) усі відповіді є правильними.

13. Серед маркетингових цілей, що переслідуються бізнес-організацією в межах електронного бізнесу, не виокремлюють:

а) задоволення;

б) передбачення;

в) ідентифікацію;

г) сегментацію.

14. Структура планування електронного маркетингу, що забезпечує структурований та ефективний підхід до маркетингової стратегії, – це:

а) SOSTAC;

б) SMART;

в) стратегія електронного бізнесу;

г) стратегія маркетингової політики.

15. Процес цифровізації основних та супутніх матеріальних і фінансових інформаційних потоків з метою оптимізації всіх процесів, – це:

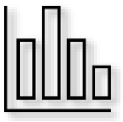
а) моделювання бізнес-процесів;

б) удосконалення бізнес-процесів;

в) автоматизація бізнес-процесів;

г) усі відповіді є правильними.

Практичні завдання для самоконтролю



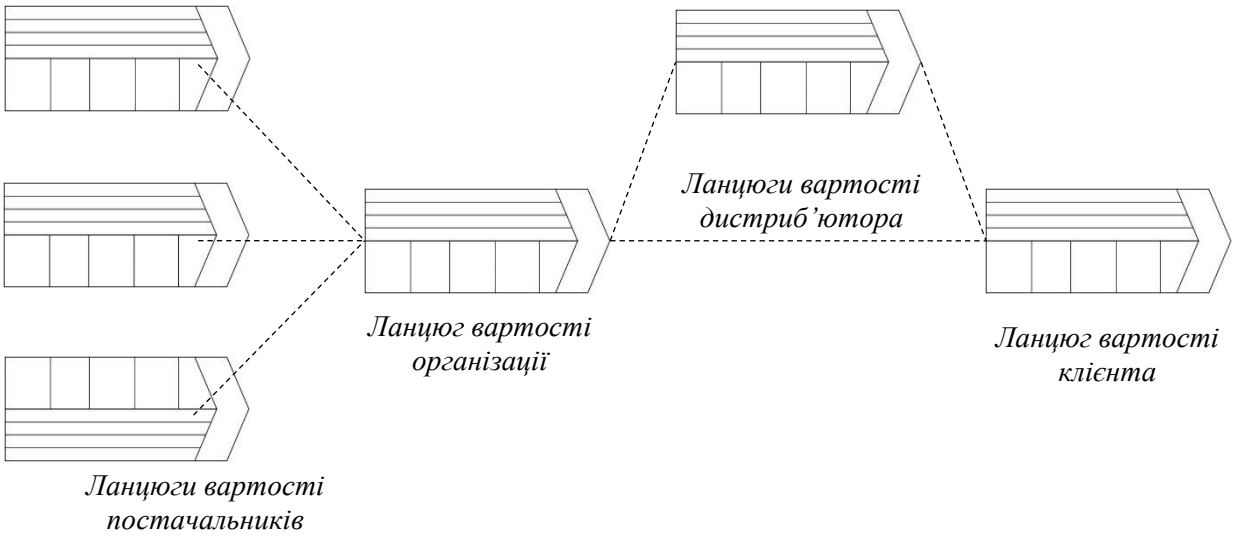
Виконайте зазначені нижче завдання, базуючись на теоретичних знаннях, отриманих під час вивчення теми.

Завдання 1. Визначте, чи провадяться досліджуваною бізнес-організацією (підприємством, установою) окремі форми електронного бізнесу / електронної комерції. За допомогою піраміди прийняття електронного бізнесу оцініть ступінь впровадження елементів цифровізації діяльності у процеси управління бізнес-організацією (підприємством, установою).

Завдання 2. На основі інформації, отриманої за результатами дослідження, опишіть існуючі форми, методи та моделі електронної комерції бізнес-організації (підприємства, установи), заповнивши таблицю:

Напрям електронної комерції	Категорія електронної комерції	Ознаки категорії електронної комерції	Бізнес-модель електронної комерції	Ознаки бізнес-моделі електронної комерції

Завдання 3. Побудуйте мережу цінностей досліджуваної бізнес-організації (підприємства, установи), попередньо проаналізувавши процес створення цінності власне бізнес-організацією (підприємством, установою), її основних постачальників, дистриб'ютора та ключового клієнта. Визначте фактори та драйвери створення цінності, що є оцифрованими, та оцініть вплив цифровізації цих процесів на оптимальність ланцюга створення вартості.



На основі принципів, методів, моделей електронного бізнесу (комерції) запропонуйте напрями оптимізації мережі цінностей бізнес-організації в умовах цифровізації.

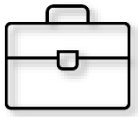
Завдання 4. Визначте, чи є досліджувана бізнес-організація (підприємство, установа) суб'єктом електронних закупівель. Якщо так, на яких майданчиках вона бере участь у тендерних процедурах?

Завдання 5. Нехтуючи фактом існування елементів електронного маркетингу в діяльності бізнес-організації (підприємства, установи), здійсніть його планування за допомогою методики SOSTAC:

S = Situation Analysis	
O = Objectives	
S = Strategies	
T = Tactics	
A = Actions	
C = Control	

Співвіднесіть елементи та інструменти планування цифрового маркетингу з існуючими інструментами діяльності організації. У чому полягають резерви покращення оцифрування маркетингового комплексу?

Практичні бізнес-кейси



Прочитайте та проаналізуйте зазначені нижче кейси (бізнес-ситуації), дайте відповіді на поставлені питання.

Кейс 1. Alibaba була створена 1999 року викладачем китайської англійської мови (Джеком Ма) з метою допомогти малому китайському бізнесу здійснювати торгівлю в усьому світі. Компанія працює переважно в Китаї. Згідно з вебсайтом Alibaba його місія полягає в тому, щоб спростити ведення бізнесу в будь-якому місці. Ми робимо це, надаючи постачальникам інструменти, необхідні для охоплення їхньої продукції світовою аудиторією, а також допомагаючи покупцям швидко та ефективно знаходити товари та постачальників. Компанія може похвалитися тим, що надає покупцям доступ до сотень мільйонів товарів, включаючи побутову

електроніку, машини та одяг. Покупці перебувають у понад 190 країнах. Як пояснює Лінда Юе, головний діловий кореспондент BBC, Alibaba фактично є комбінацією eBay та Amazon. Це онлайн-компанія з кількома потоками доходів, які є більш звичними, ніж сайт соціальної мережі. Alibaba.com – вебсайт для ведення бізнесу. Він пов'язує підприємства по всьому світу, які шукають постачальників. Наприклад, він пов'язує оптовиків з дистриб'юторами по всьому світу, від Великобританії до Китаю та США. Підприємства можуть торгувати чим завгодно – від оливкової олії до комп'ютерних схем.

Питання до обговорення кейса:

1. Про який тип електронної комерції ідеться у вищевикладеному кейсі? Відповідь обґрунтуйте.

2. Чи може сайт Alibaba змінити категорію електронної комерції або підтримувати декілька категорій? Відповідь обґрунтуйте.

3. Чи існують в Україні схожі онлайн-ресурси, що реалізовують відповідну категорію електронної комерції?

4. Охарактеризуйте структуру каналу розподілу онлайн-майданчика Alibaba. Чи є вона досконалою?

Кейс 2. 2015 року відомості про понад 37 мільйонів акаунтів були викрадені з канадського вебсайту про позашлюбні стосунки Ешлі Медісон та розміщені в інтернеті. Слоган компанії – «життя коротке, заводьте роман» – заохочує користувачів створити обліковий запис в інтернеті з метою знайомства з одруженими особами або людьми, що перебувають у стосунках. Згідно з повідомленнями канадська поліція розслідувала зв'язок між хакерством вебсайту та самогубствами двох людей, які, як вважають, мали активні акаунти в Ешлі Медісон. Незабаром після хакерської діяльності директор компанії Ноель Бідерман подав у відставку з посади після того, як електронні листи показали, що він сам мав позашлюбні стосунки, попередньо заперечуючи звинувачення. Подальші розслідування зламаних даних показали, що компанія не змогла належно зашифрувати дані користувача, що полегшило хакерам доступ та публікацію даних облікового запису.

Питання до обговорення кейса:

1. Чому канадський сайт заведення позашлюбних стосунків становив інтерес для хакерів? Відповідь обґрунтуйте.

2. Яких заходів безпеки повинні дотримуватися користувачі та розробники сайту знайомств?

3. У чому полягає зв'язок між хакерством вебсайту та самогубствами двох людей? Відповідь обґрунтуйте.

4. Чи відомі вам випадки хакерських атак на інші сайти (онлайн-ресурси)? Які наслідки мала хакерська атака?

Кейс 3. У травні 2013 року компанія Tesco, провідна на ринку мережа супермаркетів, представила плани заощадити 20 мільйонів євро на рік, забезпечуючи використання аналітики великих даних, для створення умов, щоб холодильники в магазинах працювали за правильної температури. У звіті Computerweekly.com висвітлюються результати спільного проєкту Tesco Ireland та IBM, спрямованого на оптимізацію роботи холодильників у магазинах. Проєкт використовував високотехнологічні комп'ютерні системи для аналізу холодильних даних Tesco. Як зауважує Гудвін, «навіть не підозрюючи про це, у багатьох магазинах Tesco в Ірландії працювали холодильники за температури, нижчій за необхідну». Джон Уолш, менеджер з енергетики Tesco в Ірландії, зазначив, що «в ідеалі ми тримаємо холодильники за температури від –21°C до –23°C, але насправді ми виявили, що тримаємо їх на нижчих температурах. Це стало для нас несподіванкою». Компанія Tesco змогла отримати ці дані з датчиків, які контролюють роботу окремих холодильних установок. Потім датчики обробляють дані в режимі реального часу і відображають результати на карті Google, яка показує ефективність холодильників у більше ніж 120 ірландських магазинах. Як зазначається у статті, Tesco досягла економії витрат на технічне обслуговування, оскільки інженери тепер можуть дистанційно оглянути потенційні несправності, діагностувати проблему і виявити потрібні заходи. Раніше інженери зверталися до магазину, діагностували проблему і мусили повертатися до депо, щоб забрати необхідне обладнання.

Питання до обговорення кейса:

1. Охарактеризуйте, яку роль зіграли великі дані для подальшого функціонування компанії Tesco? Відповідь обґрунтуйте.

2. Якого характеру дані збирала компанія Tesco для покращення своєї діяльності? Охарактеризуйте їх якість та релевантність.

3. За допомогою яких інструментальних засобів компанія Tesco здійснювала формування великих даних та їх подальший аналіз?

4. На яких носіях компанія Tesco могла б здійснювати зберeження великих даних? Який їх термін придатності?

Кейс 4. 2013 року Донна Фергюсон, пишучи в газеті The Guardian, продемонструвала, як низка великих мереж супермаркетів використовувала великі дані як засіб для кращого розуміння своїх конкурентів. Використання карток постійного покупця в магазині як засобу збору даних про покупців та їх звички до покупок, щоб забезпечити ефективне націлювання покупців за допомогою рекламних акцій, не є новим явищем. Схеми карток Tesco's Clubcard та Sainsbury's Nectar існують вже багато років. Сьогодні роздрібні торговці почали використовувати дані про своїх покупців, відстежуючи покупки, здійснені за допомогою окремих дебетових і кредитних карток. Як підкреслює Гай-Монтегю-Джонс із бакалейного магазину, роздрібні торговці можуть створити демографічний профіль і збирати дані про те, наскільки лояльні покупці, що купують, та скільки витрачають. Роздрібні торговці, що працюють в інтернет-магазинах, тепер можуть використовувати дані про попередню поведінку покупців, щоб здійснити орієнтування на конкретних людей, коли вони входять у систему. Нині аналіз торгових моделей навіть використовується, щоб допомогти керівникам магазинів вирішити, які товари зберігати на складах. Фергюсон зазначає, що Sainsbury's виявили, що бренд злакових культур під назвою Grape-Nuts вартий запасів, незважаючи на слабкі продажі, оскільки покупці, які купували його, були надзвичайно лояльними до Sainsbury's і часто були великими марнотратами. Крім того, після детального аналізу даних Sainsbury придбала решту 50 % банку Sainsbury, яким він не володів, оскільки ті особи, які користувалися послугами банку, виявилися більш лояльними та витрачали більше в магазині.

Мережа супермаркетів Waitrose використала дані картки Visa, отриманих у магазині, для аналізу, які конкуруючі магазини користуються увагою клієнтів, коли вони не відвідують торгову точку Waitrose. Ці дані були використані, щоб допомогти компанії вирішити, де розмістити нові магазини. У статті зазначається, що фірма з аналізу даних Beyond Analytics була найнята Waitrose для інтеграції даних про транзакції Visa із власними даними Waitrose, щоб з'ясувати, яка частка потенційних клієнтів купує продукти з інших супермаркетів, а також загальне розташування цих конкурентів. Супермаркет Morrisons історично уникав схем карт лояльності. Однак нещодавно він підтвердив, що буде «купувати» демографічні дані про своїх покупців для екстраполювання тенденцій у моделях покупок, щоб допомогти йому орієнтувати пропозиції на клієнтів. Очевидно, що якщо конкуренти Morrisons знають дані, які компанія купує, вони зможуть націлити наявних клієнтів за допомогою власних рекламних пропозицій, намагаючись підірвати конкуруючі кроки.

Фергюсон зазначає, що великі бренди готові платити більше за придбання даних про моделі покупок у великих супермаркетах. «Бренд, скажімо, кави звернеться до Sainsbury's, Morrisons або Tesco і попросить надати доступ до клієнтів для з'ясування, які купують конкуруючі бренди.

Питання до обговорення кейса:

1. Чи не суперечить законодавству факт збору особистих даних споживачів щодо їх продуктового кошику та величини коштів, які витрачаються на продукти харчування?

2. Яким чином, крім використання карток лояльності, компанії можуть з'ясувати вподобання споживачів?

3. У разі замовлень товару, яким чином відбувається відстеження вподобань споживачів? Наведіть приклади.

4. Чи мають право компанії-постачальники продукції вимагати від бізнес-організації дані щодо вподобань споживачів? Відповідь обґрунтуйте.

Кейс 5. Google Flu Trends був представлений як засіб відстеження та прогнозування поширення грипи в США. Програма використовувала алгоритми, які визначали кореляцію між симптомами, які люди шукали в інтернеті, та симптомами грипу. Однак, надавши швидкий та точний звіт про спалахи грипу протягом декількох зим, у сезоні 2012–2013 років «Flu» перебільшив поширення грипоподібних захворювань у США майже в два рази. Причиною цієї проблеми було те, що в кінцевому підсумку Google не знав, що пов'язує пошукові терміни з розповсюдженням грипу, і алгоритми Google не були розроблені для виявлення того, що до чого призвело. Вони просто знаходили статистичні закономірності в даних і орієнтувалися на кореляцію, а не на причинно-наслідкові зв'язки. Одним із пояснень невдачі щодо прогнозів розвитку грипу у 2012–2013 роках є те, що в грудні було багато новин про небезпеку грипу, які спровокували пошук симптомів в інтернеті людей, які були здоровими.

Питання до обговорення кейса:

1. Чи можна вважати інформацію у вигляді запитів в інтернеті щодо симптомів грипу як таку, що становить цінність та релевантність?

2. Що є основною помилкою у результатах прогнозу Google Flu Trends? Чому ця помилка була допущена?

3. Який алгоритм можна запропонувати Google Flu Trends для побудови якісного та вірогідного прогнозу захворюваності на грип?

4. Чи розробив Google систему статистичного відстеження хворих / померлих / таких, що вилікувалися від COVID 2019?

Кейс 6. У статті Сари О'Коннор у Financial Times у червні 2015 року було зосереджено увагу на ролі, яку починає відігравати сучасний «розумний» одяг, допомагаючи організаціям краще зрозуміти фактори, що впливають на ефективність роботи персоналу. Концепція давати вказівку працівникам «носити» технології, які контролюють їх діяльність та місцеперебування, перебуваючи на роботі (і вдома), тісно пов'язана з поняттям «великих даних». У статті висвітлено зростаючу тенденцію серед компаній залучати

співробітників до використання пристроїв, які можна носити та використовувати для збору особистих даних за такими показниками, як якість сну, частота серцевих скорочень, місцезнаходження та звички перегляду інтернету. Як зазначає Коннор, більшим призом є використання даних з таких пристроїв, щоб зробити робочу силу більш безпечною або продуктивною. У статті йдеться про те, що пильний моніторинг працівників може дозволити роботодавцям краще піклуватися про своїх працівників. Наприклад, можуть бути випадки, коли отримані дані показують, що певні працівники стають дедалі напруженішими на роботі. У таких випадках це повинно дозволити роботодавцям вжити заходів для поліпшення добробуту працівників до того, як стрес виявиться більш серйозним станом. Хоча ідея отримання більших даних про співробітників має свої переваги, проте технології, які можна «носити», представляють деякі значні проблеми. Одна з найбільш очевидних проблем стосується того факту, що наявність значної кількості даних про робітників не обов'язково робить їх цінними. Цю думку підтримав Роб Саймс, власник лондонського стартапу The Outside View, який 2014 року відстежив усіх своїх співробітників за допомогою «носіння» технологій, лише зрозумівши: «правильно, я маю всі ці дані, і що це значить? Занепокоєння щодо безпеки також зросло у зв'язку з використанням провідних технологій, оскільки невід'ємна небезпека зберігання персональних даних, до яких отримують доступ хакери, постійно присутня. Дейв Палмер з компанії з кіберзахисту Darktrace зазначає: «Ви можете подумати, що це трохи насторожує, але які шанси зламати мій годинник або монітор серцевого ритму?» Ідея «інтернету речей» рухається вперед щодо функціональності, ніж з точки зору безпеки». Зростання провідних технологій також викликає деякі цікаві правові та етичні міркування, як зазначає О'Коннор: «Правова лінія ще не окреслена. Юристи заявляють, що компанії повинні отримати явну інформовану згоду працівників перед тим, як збирати персональні дані з пристроїв, і надалі погоджуватися співвідносити їх з іншими даними, такими як показники ефективності». Навіть якщо працівники юридично не зобов'язані давати згоду на використання таких технологій на робочому місці, існує небезпека, що працівники

можуть відчувати неявний тиск, щоб погодитися на їх використання, особливо якщо колеги із задоволенням їх викокистовують. Цікаво, що нещодавно бухгалтерська фірма PwC запитала 2000 британських працівників, чи будуть вони готові носити такі технології, і 40 % респондентів погодилися, а трохи більше – 50 % погодилися за умови, що ця технологія використовуватиметься для покращення їхнього стану. Багато з тих, хто відмовлявся скористатися цією технологією, стверджували, що не довірятимуть своєму роботодавцю в частині використання даних проти них.

Питання до обговорення кейса:

1. Чи мають право роботодавці ставити за умову перед своїми працівниками використання «розумного» одягу у вигляді технологій?

2. Назвіть напрями використання інформації, отриманої внаслідок використання і носіння технологій працівниками організації?

3. У чому полягають переваги і недоліки у використанні технологій «розумного» одягу для працівників?

4. На підприємствах (організаціях, установах) якого виду діяльності доцільно застосовувати такі технології? Наведіть приклади.

Кейс 7. Готель Ritz Carlton має намір спостерігати за вподобаннями та забаганками, які виникають у гостей, та записувати їх. Якщо гість запитує про додаткові подушки, тоді додаткові подушки будуть надані щоразу, коли він відвідуватиме готель. У роздрібних торговцях вищого класу особисті покупці реєструватимуть уподобання споживачів щодо розмірів, стилів, брендів, кольорів та діапазонів цін та повідомлятимуть їх про появу нових товарів або допомагатимуть їм вибирати аксесуари.

Питання до обговорення кейса:

1. Чи є ефективним фіксація вподобань споживачів? Яку цінність вона може створити для бізнес-організації?

2. Чи є цінною інформація, що отримана за результатами дослідження вподобань споживачів, протягом тривалого часу? Відповідь обґрунтуйте.

3. Наведіть приклади відстеження вподобань споживачів для подальшого підвищення рівня якості обслуговування.

4. Наведіть приклади клієнтоорієнтованого сервісу у практиці вітчизняних бізнес-організацій.

Кейс 8. Зростаюча кількість часу, який люди щодня проводять у Facebook та Twitter, зараз відображається на зростаючих зусиллях рекламодавців охопити соціальні медіа. У звіті The Economist (2015) зазначається, що не так давно маркетинг у соціальних мережах був тим, з чим менеджери брендів могли б попросити своїх літніх стажерів мати справу. Сьогодні це стало опорою рекламної індустрії. Згідно з повідомленням близько двох мільярдів людей у всьому світі зараз використовують вебсайти в соціальних мережах. Привабливість використання соціальних медіа для багатьох компаній фокусується на можливості отримати уявлення про окремих користувачів шляхом збору величезної кількості даних про них (наприклад, вік, моделі споживання). Ці дані дозволяють рекламодавцям безпосередньо націлювати свої маркетингові повідомлення на користувачів. Орієнтація на споживачів дозволяє рекламодавцям виробляти досить індивідуалізовані маркетингові повідомлення. Багато хто з них тепер можуть адаптувати свої рекламні оголошення до індивідуальних переваг та потреб. У звіті Economist висвітлюються приклади американських фірм, Chevrolet, виробника автомобілів та мережі магазинів для дому Lowe. Chevrolet розсилав оголошення на сторінки Facebook та стрічки Twitter людей, які виявили зацікавленість у транспортному засобі конкурента або зареєструвалися для тестування. Тим часом, Lowe провів кампанію у Facebook, у рамках якої користувачам було надіслано одну з кількох десятків версій її реклами залежно від того, яку частину своїх будинків вони згадали в соціальних мережах.

Питання до обговорення кейса:

1. У чому полягає ефективність соціальних медіа як інструменту електронного маркетингу? Відповідь обґрунтуйте.

2. Назвіть переваги і недоліки застосування соціальних медіа як інструменту електронного маркетингу.

3. Чи можна вважати рекламу в соціальних мережах прикладом агресивного маркетингу? Відповідь обґрунтуйте.

4. Наведіть приклад ефективного використання особистих даних, розміщених у соціальних мережах, для подальшого розвитку компанії.

Питання для самоконтролю



Дайте відповіді на зазначені нижче питання, базуючись на теоретичних знаннях, отриманих під час вивчення теми.

1. Охарактеризуйте електронний бізнес, принципи його організації та управління.

2. Визначте особливості ланцюгу поставок, його сутність, параметри та методи управління.

3. Охарактеризуйте електронні закупівлі: методи, ризики та моделі.

4. Охарактеризуйте електронний маркетинг бізнес-організації та його інструментарій.



Використані та рекомендовані джерела

Основні [5; 22; 25];
допоміжні [36];
інформаційні інтернет-ресурси [51–53];
міжнародні видання [54–56; 59; 61–62].

ТЕМА 5
БІЗНЕС-АНАЛІЗ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

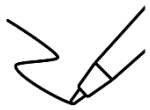
5.1. Проєкт як об’єкт управління, його природа та сутність.

5.2. Управління життєвим циклом проєктів організації.

5.3. Методика, особливості та інструменти розробки бізнес-плану проєкту.

5.4. Планування, моніторинг та контроль проєктів бізнес-організації.

5.5. Оцінка економічної ефективності проєктів організації.



Ключові поняття та терміни

Проєкт, управління проєктами, стратегічне управління проєктами, п’ятирівнева модель зрілості управління проєктами безперервної організації, проривні проєкти, hoshin kanri, посилання від стратегії до управління проєктами, аналіз риб’ячого скелета, аналіз драйверів продуктивності, аналіз силового поля, аналіз розривів, «від-до» аналіз, компроміс між обсягом, часом та витратами, створення ефективної команди, управління ризиками, бізнес-план, статут проєкту, структура розподілу робіт, бюджет проєкту, діаграми Ганта, сітьовий аналіз, методика оцінки та рецензування проєкту, звіти про прогрес проєкту, термін окупності, дисконтований метод розрахунку терміну окупності проєкту, чиста теперішня вартість, внутрішня норма дохідності, модифікований показник оцінки внутрішньої норми дохідності, індекс рентабельності інноваційного проєкту.

5.1. Проєкт як об’єкт управління, його природа та сутність

Проєкт – це діяльність, яка має початок та кінець і працює для досягнення встановлених цілей у межах витрат та графіку. Ресурси – це грошові кошти, приміщення, матеріали, послуги та люди, виділені на проєкт. Загалом робота, яку проводять організації, включає або операції, або проєкти. Операції та проєкти плануються, контролюються та виконуються. То як же проєкти від-різняються від «звичайної діяльності»?

Таблиця 5.1

Відмінності між проєктами та операціями бізнес-організації

Проєкти	Операції
мають визначений початок і кінець	тривалі
ресурси мають бути виділені спеціально для них, часто на спільній основі	використовувані ресурси «повний робочий день»
призначені лише для чогось	суміш багатьох повторюваних завдань
дотримання плану чіткого передбачуваного кінцевого результату	цілі та терміни є більш загальними
часто перетинають організаційні та функціональні лінії	зазвичай мають організаційну або функціональну структуру

Діяльність, яка відповідає першим чотирьом вищезазначеним критеріям, може бути класифікована як проєкт, а отже, підпадає під дію сфери управління проєктами.

Поширені приклади проєктів включають:

– виробництво нового товару, послуги або об’єкти;

– зміна структури організації;

– розробка або модифікація нової інформаційної системи;

– впровадження нової ділової процедури або процесу.

Управління проєктами – це поєднання систем, методів та людей, що використовуються для контролю та моніторингу заходів, які проводяться у рамках проєкту. Проєкт буде визнано успішним, якщо його буде виконано на належному рівні, якісно, вчасно і в межах бюджету. Досягти цього може бути важко: більшість проєктів представляють ряд значних викликів.

Метою управління проєктами є їх успішна реалізація. Проєкт вважатиметься успішним, якщо він виконаний на належному рівні, якісно, вчасно та в межах бюджету.

Таблиця 5.2

Критерії успішності проєктів

Критерій	Сутність
Якість	Кінцевий результат повинен відповідати специфікації проєкту. Іншими словами, результат повинен бути досягнутим
Вартість	Проєкт повинен бути завершений без перевищення дозволених витрат
Часові межі	Прогрес проєкту повинен відповідати запланованому процесу, щоб результат був готовий до використання на узгоджену дату. Оскільки час – це гроші, доцільно розробити положення належного управління часом

Якість, вартість та час розглядаються як критерії, на основі яких вимірюється успіх проєкту. Загальним є додавання четвертого обмеження – **обсягу** – і навіть використання його для заміни основного обмеження. Обсяг проєкту визначає всю роботу, яку потрібно виконати, і всі результати, що становлять успіх проєкту. Згідно із цим аналізом якість обмежується більш вузьким значенням і різниця між обсягом та якістю стає різницею між виконанням роботи «добре» або «погано».

Процес управління проєктами може бути узагальнений на рис. 5.1 нижче:

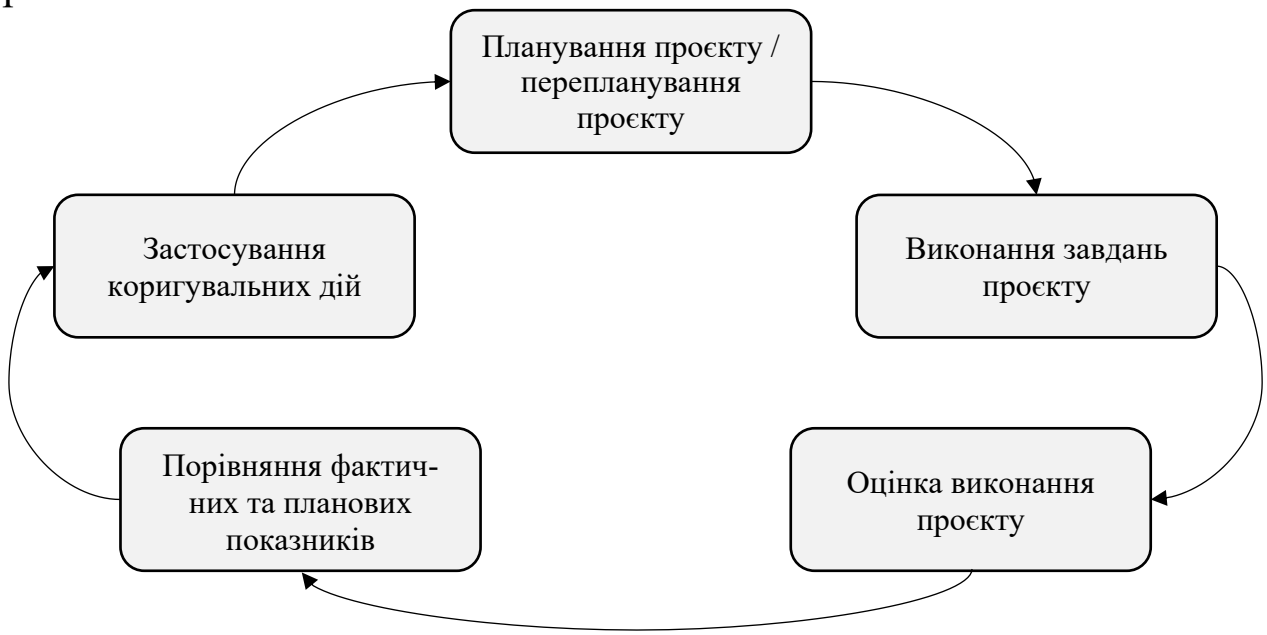


Рис. 5.1. Процес управління проєктами

Проєкти представляють деякі управлінські проблеми:

1) командоутворення: проєкт виконується групою людей, які часто відрізняються різноманітними робочими та соціальними функціями. Команда повинна швидко об'єднатися і мати можливість ефективно спілкуватися один з одним;

2) очікування проблеми: очікуваних проблем слід уникати, ретельно проєктуючи та плануючи це до початку роботи;

3) несподівані проблеми: у рамках проєкту повинні бути механізми, які дозволять бути такими проблемами, які вирішуються швидко та ефективно;

4) відстрочена вигода: як правило, ніякої вигоди немає, поки проєкт не буде закінчено. Час отримання винагороди до цього може спричинити напругу для кінцевого одержувача, який також стикається зі збільшенням витрат без негайної вигоди;

5) фахівці: внески фахівців мають різне значення на кожному етапі;

6) потенціал для конфлікту: у проєктах часто беруть участь кілька сторін з різними інтересами. Це може призвести до конфлікту.

Адаптація до змін навколишнього середовища робить управління проєктами важливою рисою стратегії впровадження. Крім того, стратегічне мислення щодо управління може бути корисним внеском в управління проєктами. **Стратегічне управління проєктами** передбачає стратегію як потік проєктів, що мають на меті досягти організаційних проривів.

Науковці вбачають три зв'язки між стратегічним мисленням та управлінням проєктами:

1) багато проєктів здійснюються як наслідки загального процесу стратегічного планування. Ці проєкти можуть змінити відносини між організацією та її середовищем, або вони можуть бути спрямовані на серйозні організаційні зміни;

2) деякі важливі проєкти виникають «знизу вгору». Потреба в діях може стати очевидною для оперативних, а не стратегічних причин: такі проєкти слід ретельно розглянути і переконатися, що їх загальний ефект відповідає поточній стратегії;

3) стратегічне мислення також потрібно на рівні окремого проєкту, щоб уникнути обмеження, які можуть бути накладені вузьким поглядом на те, що потрібно зробити.

Управління проєктами в його найширшому розумінні має фундаментальне значення для більшості стратегій. Це тому, що досить мало організацій здатні здійснювати однакові проєкти однаково ефективно з року в рік. Безперервні зміни зовнішнього середовища змушують багато організацій включати в свої стратегії великі процеси адаптації.

Змінюються ділові обставини, і нові умови повинні відповідати новим реакціям чи ініціативам. Тому пропонують три причини, чому потрібно дотримуватися погляду управління проєктом на стратегічний менеджмент:

1) стратегічне планування. Здається, багато стратегій розвивається поступово або фрагментовано; детальне стратегічне мислення може бути найкраще здійснено за допомогою стратегічного проєкту або групи проєктів. Управління проєктами – це спосіб зробити спеціальну стратегію більш обдуманою;

2) стратегічна реалізація є більш складною, ніж стратегічний аналіз та вибір. Управлінський підхід, як зазначено вище, повинен відігравати тут вагому роль, але повинен стати таким, що здатний вирішувати більш складні, неоднозначні та політичні питання. Коли виявляється очевидна потреба у проєкті, його варто перевірити, щоб переконатися, що він підтримує загальну стратегію;

3) навіть при меншому, більш традиційному масштабі управління проєктами є ширша стратегічна обізнаність. Менеджери проєктів мають забезпечити те, що насправді потрібно організації.

Не всі нові розробки визнані гідними процесу управління проєктами. Наприклад, встановлення нового спільного принтера в офісі, мабуть, розглядалося б як звичайна справа. Це було б дозволено відповідальним держателем бюджету, встановлено та підключено до мережі відповідним техніком. Було б здійснено незначну кількість тренувань, пов’язаних з його використанням та технічним обслуговуванням. Це могло бути предметом оцінки ризику для здоров’я та безпеки. Усі ці процеси, взяті разом, виглядають як досить малий проєкт.

На відміну від безлічі таких невеликих подій сучасні організації, ймовірно, зазнають значних проєктів. Отже, управління змінами тісно пов'язане саме із цим. Атмосфера змін та постійного розвитку буде особливо очевидною стосовно інформаційних систем і технологій.

Управління проєктами як основна компетенція. Керзнер припускає, що там, де управління проєктами є основною компетенцією, потрібно постійно вдосконалювати розробки та консолідації методології такого управління.

Управління проєктами може бути основною стратегічною компетенцією компаній, що працюють у таких галузях, як консалтинг та будівництво. Такі компанії повинні забезпечити підтримку та вдосконалення свого проєкту, управлінських здібностей, якщо вони хочуть і надалі мати комерційний успіх.

Сол Керзнер описує **п'ятирівневу модель зрілості управління проєктами безперервної організації**, вдосконалення методології управління проєктами. Організації повинні прагнути прогресувати до найвищого рівня, який є станом постійного вдосконалення. П'ять рівнів не обов'язково повинні слідувати один за одним, вони можуть перекриватися, але ступінь дозволеного перекриття відображається на ризику, пов'язаним із загальним процесом управління:

Рівень 1. Загальновідомі: розуміється важливість управління проєктами для організації та навчання і наводяться основні методи та термінологія.

Рівень 2. Загальні процеси: процеси, що успішно використовуються, стандартизовані та розроблені так, щоб вони могли бути використані ширше як для майбутніх проєктів, так і у зв'язку з іншими методологіями, такими як системне управління якістю.

Рівень 3. Сингулярна методологія: управління проєктами ставиться в центр єдиної корпоративної методології, досягнення широкої синергії та, зокрема, поліпшення управління процесом управління.

Рівень 4. Бенчмаркінг: конкурентна перевага визнається такою, що базується на вдосконаленні процесу та продовжується програмою порівняльного аналізу.

Рівень 5. Постійне вдосконалення: інформація про порівняльний аналіз критично оцінюється за її потенційний внесок у вдосконалення єдиної методології. Такі організації прагнуть до досконалості управління проєктами. Загальними характеристиками на цьому рівні зрілості управління проєктами є створення кращих практик, отриманих після кожного проєкту, та застосування практик, отриманих з попередніх проєктів, у наступних проєктах.

Такі моделі, як Керзнер, є орієнтиром для прогресу. Зокрема, вони вказують на потреби корпоративного навчання та напрями кар'єрного розвитку для менеджерів проєктів. Необхідне постійне вдосконалення, оскільки, незважаючи на всі зусилля, багато проєктів не реалізовуються. Автор, аналізуючи причини невдач та визначаючи отримані практики, вважає, що шанси на майбутній успіх можна збільшити. Використання отриманих практик у майбутніх проєктах допомагає уникнути подібних помилок і посилити та вдосконалити як управління проєктами, так і процеси управління бізнес-організацією.

Інші припускають, що організаціям часто доцільно поєднувати управління проєктами та стратегічне управління у процес, який вони називають стратегічним управлінням проєктами. Він розглядає стратегію як потік проєктів.

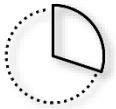
Зв'язок між стратегією та проєктом найбільш чітко простежується в концепції проривного проєктування. **Проривні проєкти** – це особливість японської техніки hoshin kanri або «управління проривом». Hoshin вимагає, щоб паралельних проривних проєктів було не більше трьох. Це має чіткі переваги:

– ресурси зосереджені там, де вони будуть приносити найбільше користі;

– уникнення проєктів граничної вартості;

– менеджерська увага залишається зосередженою на певних цілях.

Посилання від стратегії до управління проєктами – це процес, на який впливають як внутрішні, так і зовнішні зміни. Бачення породжує ідеї стратегічного прориву. Воно призводить до створення **стратегічних програм**, а ті, у свою чергу, генерують **стратегічні проєкти**.



5.2. Управління життєвим циклом проєктів організації

Концепція життєвого циклу проєкту описує просування багатьох проєктів через чотири етапи: визначення цілей, проєктування, доставка та розвиток.

Ця концепція корисна для розуміння процесів, які беруть участь в управлінні проєктами та контролі, оскільки необхідні ресурси та фокус управління різниться, коли проєкти переходять від одного етапу до іншого. Типовий чотириетапний життєвий цикл проєкту:

1. Визначення цілей проєкту

Визначення проєкту – це перший етап. Його основним елементом є визначення мети та завдань проєкту. Цей етап може включати абстрактні процеси концептуалізації, більш суворий аналіз, вимоги та методи, техніко-економічні обґрунтування та найважливіше – визначення сфери застосування. Обсяг проєкту в цьому сенсі полягає в тому, що включено, а що ні, для чого він призначений, які досягнення та ступінь його впливу на інші частини організації як під час його виконання, так і згодом. Етап визначення проєкту може також включати процедури, необхідні для відбору проєкту.

2. Розробка проєкту

Етап розробки проєкту включатиме детальне планування діяльності, вартості, якості та ризику. Фінальний проєкт може бути відкладений на цьому етапі, щоб гарантувати, що рішення приймається з урахуванням більшої кількості детальної інформації про заплановані витрати та вигоди. Обмеження доступності ресурсів означає, що не всі потенційні проєкти будуть здійснені; раціональні методи використовуються для відбору проєктів. Завдання ініціації проєкту включають призначення керівника проєкту та спонсора; аналіз зацікавлених сторін та визначення обсягу проєкту. Бізнес-план пояснює, чому проєкт потрібен. Статут дає дозвіл на його здійснення.

Як уже зазначалося, цілком ймовірно, що організація буде знати про більшу кількість потенційно можливих вигідніших проєктів, ніж у нього є ресурси. Тому необхідно відбирати проєкти обережно, щоб найкраще використовувати ці обмежені ресурси. Оцінка та вибір проєкту аналогічно стратегічному вибору є важливим тому, що багато проєктів мають стратегічне значення.

3. Виконання проєкту

Етап виконання проєкту включає всю роботу, необхідну для досягнення запланованих результатів проєкту. Планування триватиме, але акцент робиться на виконанні роботи. Цей етап можна поділити на фази:

1) персонал та інші ресурси, необхідні спочатку, збираються під час запуску;

2) заплановані проєктні заходи виконуються під час виконання;

3) завершення складається з успіху або відчуження;

4) фаза доставки закінчується передачею проєкту. Ймовірно, це включатиме закриття проєкту процедури, що гарантує, що вся документація, якість та бухгалтерська діяльність є повноцінними і що замовник прийняв доставку як задовільну.

4. Розвиток проєкту

Передача завершує етап доставки, але проєкт продовжується. На наступному етапі управління здебільшого спрямоване на поліпшення загальної здатності організації управляти проєктами:

1) потрібно негайно переглянути, щоб надати швидкий зворотний зв’язок персоналу та визначити короткострокові потреби, такі як навчання персоналу або виправні заходи у разі невдалих процедур.

2) більш довгостроковий огляд буде вивчати результати проєкту через деякий час для його встановлення. Довічні витрати є важливим показником успіху.

Процес визначення проєкту узагальнюється як підготовка відповідей до ряду питань:

– які можливості та загрози представляє проєкт?

– які його цілі?

– які потенційні вигоди, витрати та ризики?

– яка загальна складність його впровадження?

– хто є ключовими зацікавленими сторонами?

Для вирішення цих питань може бути використано ряд методів, що допомагають аналітичному мисленню.

Визначення ключових питань – аналіз риб'ячого скелета. **Аналіз риб'ячого скелета** (першопричини, причини та наслідки або аналіз діаграми Ісікави) корисний для встановлення та аналізу ключових питань. Він може використовуватися як для існуючих проблем, можливостей, так і з питань управління.

Сутність аналізу риб'ячого скелета полягає у розбитті сприйнятої проблеми на найдрібніші основні причини та компоненти, щоб кожну з них можна було вирішити належним чином. Це називається аналізом риб'ячого скелета, оскільки загальна проблема та її компоненти традиційно аналізуються та подаються на діаграмі, що схожа на риб'ячий скелет.

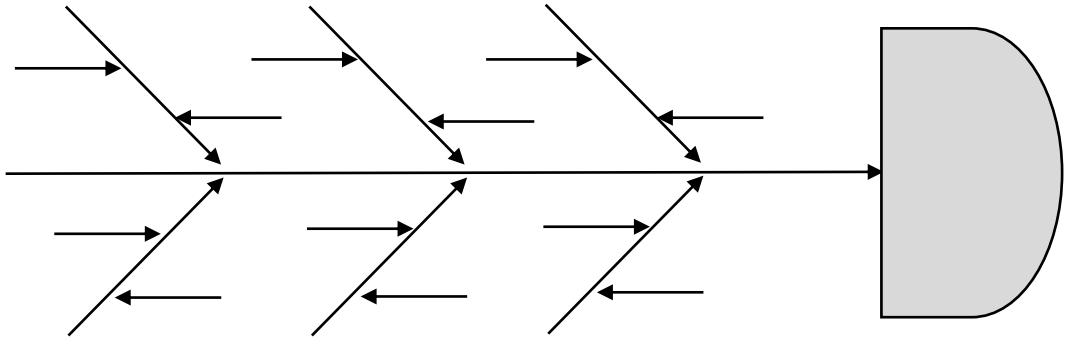
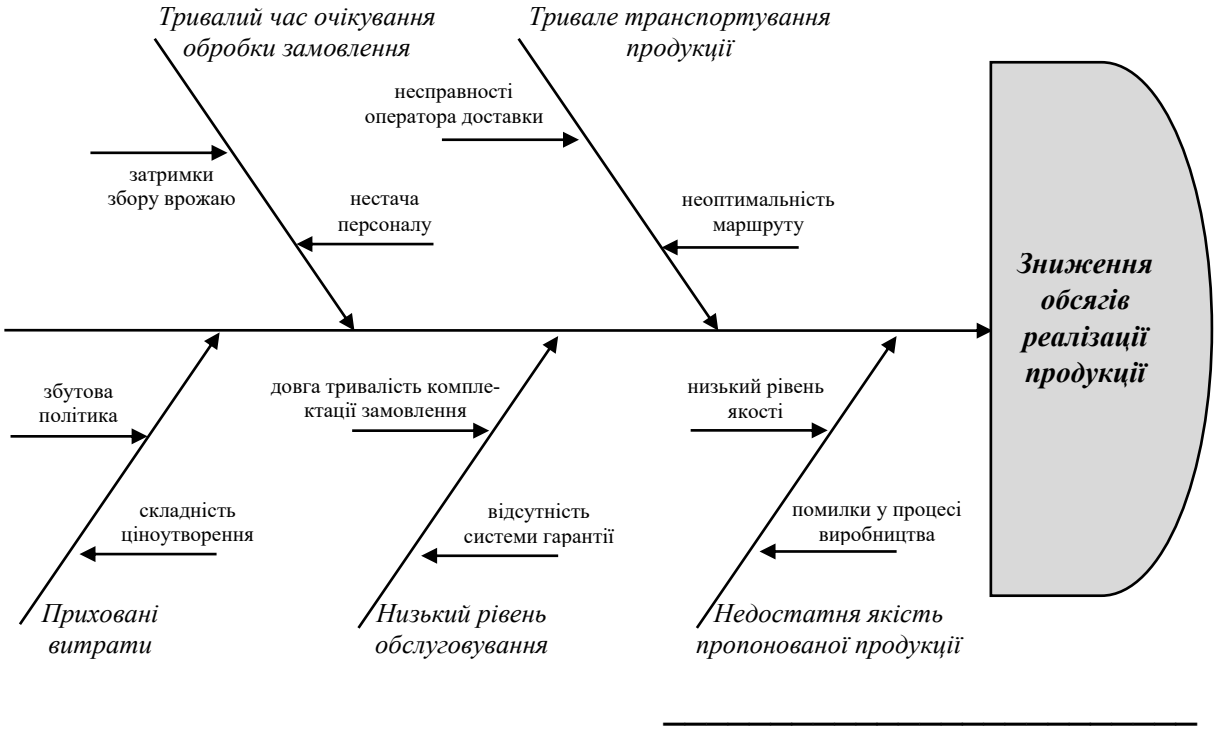


Рис. 5.2. Діаграма Ісікави («риб'ячий скелет»)

Основна проблема відображається в правій частині («голові» риби), передбачувані причини та вплив на «кістці», що випромінюються від центрального відділу хребта. Кожну «кістку» можна додатково проаналізувати, якщо це доречно. Поширеним є використання звичних моделей, таких як список Ms-ресурси (люди, гроші, машини тощо), щоб надати структуру наслідку. Схема риб'ячої кістки сама собою не є суттєвою для процесу аналізу, але вона утворює хороший засіб для мозкового штурму проблеми та представлення кінцевих результатів.

Приклад застосування інструменту бізнес-аналізу

Приклад. *Здійснити аналіз проблеми «зниження обсягів реалізації продукції» за допомогою діаграми Ісікави («риб'ячого скелета»).*



Визначення драйверів продуктивності. Багато стратегічних проєктів спрямовані на включення поліпшення певного аспекту ефективності діяльності: **аналіз драйверів продуктивності** корисний у таких випадках; по суті, це ще одна техніка мозкового штурму та презентації. Вона має багато спільного з **аналізом силового поля**.

Суттєва відмінність між ними полягає в тому, що аналіз поля сили стосується факторів, що впливають на майбутні зміни активності, тоді як аналіз драйверів продуктивності використовується для виявлення факторів, що враховують минуле.

Сутність методики полягає у визначенні двох груп впливів, пов'язаних із виконанням: тих, що забезпечують хорошу продуктивність, та тих, що заважають або запобігають їй. Фактори в цих двох групах відображені як стрілки проти базової лінії. Довжина кожної стрілки відображає відчутну силу впливу, який вона представляє.

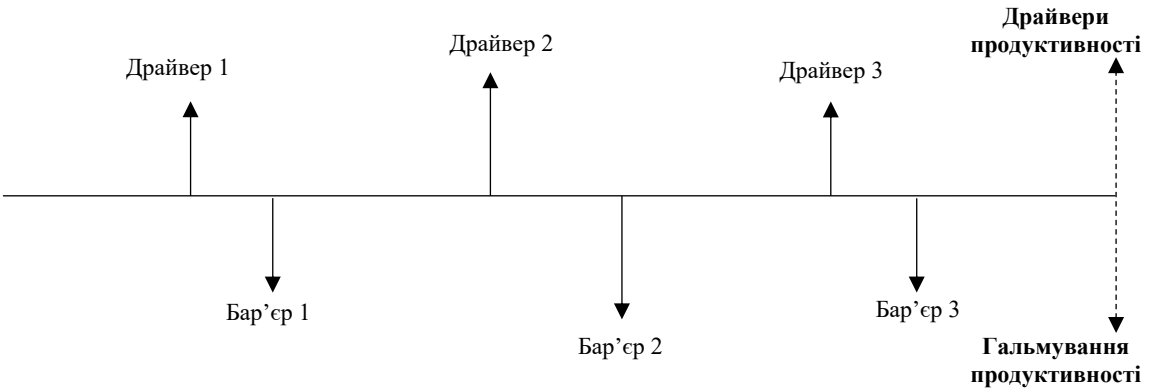
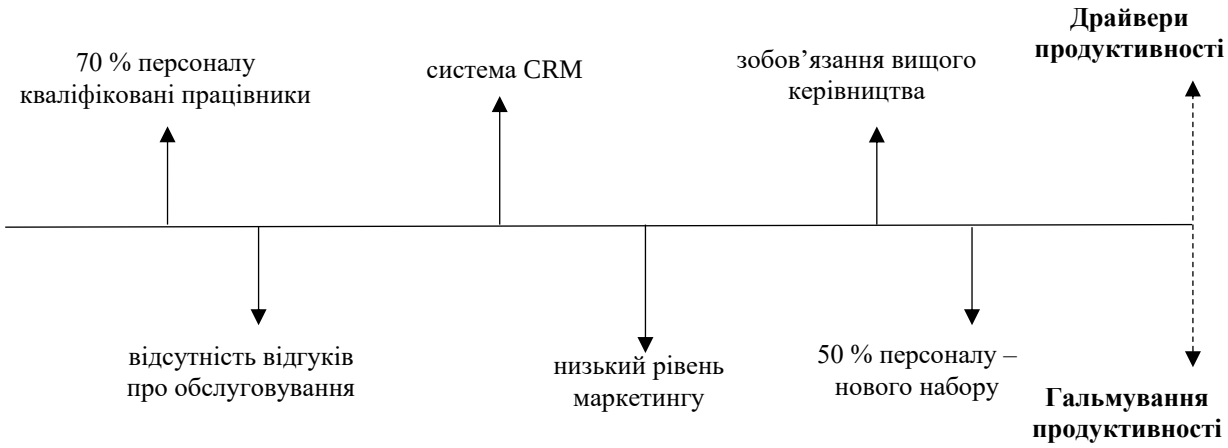


Рис. 5.3. Аналіз драйверів продуктивності

Приклад застосування інструменту бізнес-аналізу

Приклад. *Здійснити аналіз драйверів продуктивності підприємства, що є посередником на ринку електронних послуг з торгівлі на електронному майданчику.*



«Від-до» аналіз підходить для встановлення обсягу стратегічних проєктів, що стосуються організаційних змін або оперативного вдосконалення. Сутність методики полягає в обох визначеннях поточного стану («від») і бажаного стану («до») відповідних питань, таких як стиль управління, методи управління, енергетичні структури, комунікаційні практики, методи роботи, база витрат та обслуговування. Вирішення питань, які є актуальними, є настільки ж важливим, як і рішення, що з ними робити, тому аналіз риб'ячої кістки може призвести до цієї методики. Аналіз «від-до» доповнив би аналіз розривів, дивлячись на розрив з іншої точки зору.

Аналіз розривів. **Аналіз розривів** широко використовується у бізнес-стратегії, щоб зосередити увагу на передбачуваному розриві між бажаними майбутніми стратегічними показниками та ймовірними майбутніми результатами за умови відсутності втручання. Він використовується подібним чином при виборі та визначенні проєктів, які повинні бути здійснені та яким має бути їхній обсяг.

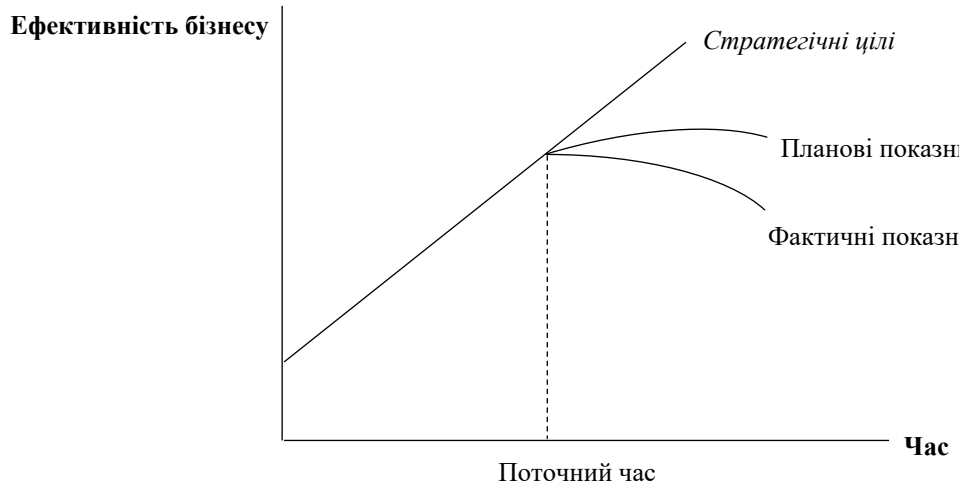


Рис. 5.4. Аналіз розривів (GAP-аналіз)

Отже, методи, що використовуються для прийняття стратегічного вибору, також є застосовними. Критерії придатності, прийнятність та доцільність застосовуються до багатьох проблем вибору проєкту, можливо, підсилених використанням більш детальних методів оцінки, таких як:

1) аналіз ризику / прибутку з використанням DCF, очікувані значення та оцінки привабливості і складнощі впровадження;

2) зважений бал характеристик проєкту;

3) оцінка пріоритету організації;

4) техніко-економічні обґрунтування технічної, екологічної, соціальної та фінансової доцільності. Дослідження є дорогими та трудомісткими, і будуть обмежені початковим проєктом;

5) SWOT-аналіз, оцінка сильних та слабких сторін окремих проєктів щодо можливості та загрози, з якими стикається організація.

Коли проєкт затверджується в загальних рисах, він повинен бути предметом певного управління та завданням для того, щоб запустити його та перевести у фазу виконання.

Процеси можуть різнитися від проєкту залежно від конкретного управління проєктами. Швальбе перелічує завдання до ініціювання. Завдання, що ініціюють перехід безпосередньо з офіційного процесу відбору проєктів.

Завдання, що ініціюють початок проєкту, є відповідальністю керівників вищого рівня, які вирішують, що проєкт повинен бути таким:

1) визначення цілей та обмежень проєкту. Це передбачає встановлення обсягу проєкту, але також виявлення обмежень за часом або витратами;

2) ідентифікація спонсора проєкту;

3) вибір керівника проєкту.

Проєкт буде вважатися успішним, якщо він буде завершений вчасно, у межах бюджету та визначеного обсягу. Однак важливо зазначити, що в будь-якому проєкті існує компроміс між обсягом проєкту, часом та вартістю. Для кожного із цих елементів слід врахувати кілька аспектів.

1. Обсяг проєкту. Обсяг проєкту варіюється залежно від кількості або якості. Скільки завдань або заходів слід включити до проєкту? Який рівень якості необхідний для кожного завдання?

2. Час. Існує ймовірність встановлення загального кінцевого терміну, коли проєкт повинен бути завершений? У межах цього загального терміну буде встановлений оперативний «часовий бюджет», що містить кількість годин персоналу, які можна присвятити проєкту.

3. Вартість. Проєкт повинен мати бюджет витрат, а керівник проєкту повинен прагнути забезпечити збереження витрат у межах цього бюджету. Витрати повинні бути співрозмірними з вигодами, які дасть проєкт, та бізнес-обґрунтуванням, які повинні продемонструвати, що вигоди від проєкту перевищують його витрати. Бюджетні обмеження означатимуть, що проєкт має обмежені ресурси – наприклад, підрядники, матеріали або обладнання.

Компроміс між обсягом, часом та витратами найкраще розглядати як трикутник. Кожен із трьох елементів є обмежений сам собою, але також діє як обмеження для інших. Якщо відбудеться зміна одного аспекту трикутника, імовірно, це матиме

ефект на інші аспекти. Наприклад, якщо обсяг проєкту поширюється на додаткову діяльність, це збільшить витрати й означає, що проєкт триває довше (якщо тільки не погіршується якість решти видів діяльності для коригування додаткової діяльності).

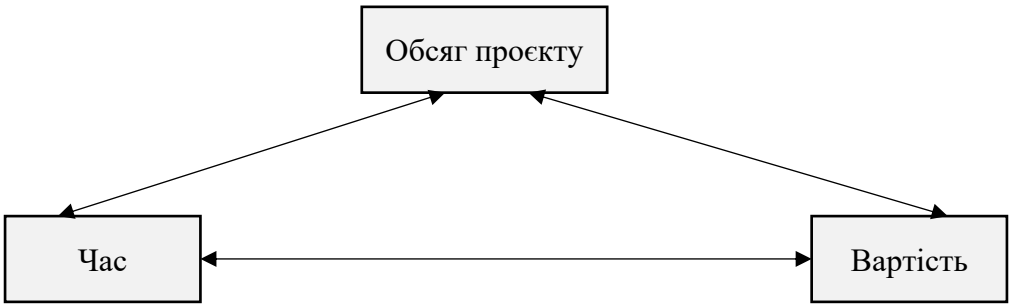


Рис. 5.5. Залізний трикутник компромісу між обсягом, часом та витратами

Ініціюючі завдання виконує керівник проєкту:

1) визначає зацікавлених сторін проєкту та дає характеристику;
2) підготовлює бізнес-план для проєкту;
3) складає статут проєкту;
4) складає первинний звіт про обсяг проєкту;
5) проводить засідання щодо ініціювання проєкту.

Створення ефективної команди. Проблема управління полягає в тому, як створити ефективні робочі групи. Хенді розробив непередбачуваний підхід до проблеми ефективності команди.

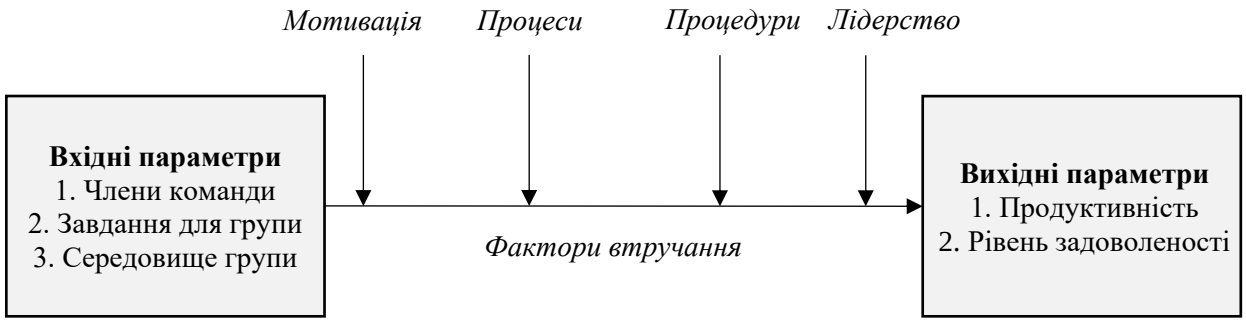


Рис. 5.6. Модель ефективної проєктної команди

У дослідженні команд з ділових ігор у Технологічному інституті Карнегі 1981 року Белбін склав список найефективніше поєднаних персонажів у команді. Він передбачає вісім необхідних ролей, які слід зіграти членам команди (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Персонажі проєктної команди

Член	Роль
Координатор	Керує та координує: збалансований, дисциплінований, добре працює через інших
Формувач	Напружений, домінуючий, екстраверт, стимулює до дії
Рослина	Інтровертний, але інтелектуально домінуючий та образний; джерело ідей та пропозицій, але з недоліком замкнутості
Монітор-оцінювач	Аналітично (а не творчо) розумний; розтинає ідеї, помічає вади; можливо осторонь, нетактовно, але доцільно
Дослідник ресурсів	Популярний, товариський, екстраверт, розслаблений; джерело нових контактів, але не ініціатор
Реалізатор	Практичний органайзер, перетворення ідей у завдання; надійний та ефективний, але не схвильований; не керівник, а адміністратор
Працівник команди	Найбільше стурбовані підтримкою команди – підтримуючий, взаєморозуміючий, дипломатичний; популярний, але неконкурентоспроможний – внесок помічений лише за відсутності
Фінішер	Підштовхує команду до строків, доглядає деталі; сприяє терміновості та подальшому впровадженню; не завжди популярний

Спеціаліст приєднується до групи, щоб запропонувати консультацію експерта, коли це необхідно. Зауважимо, що один член команди може грати дві або більше ролей.

Управління ризиками стосується виявлення потенційних проблем та вжиття заходів для їх усунення або зменшення шкоди, яка настане у разі реалізації ризиків. Неможливість адекватного управління ризиками загрожують успіху цілого проєкту. Наприклад, це може призвести до пропуску термінів, низької якості або зриву бізнесу.

Управління ризиками – це відповідальність керівника проєкту, який повинен оцінити ймовірність та потенційний вплив кожного ризику. Ресурси управління ризиками повинні бути зосереджені в тих сферах, де ризик високий (пріоритетність ризику).

Є два аспекти управління ризиками:

1) запобігання ризику;

2) мінімізація наслідків ризикової події, якщо вона все ж відбулася.

Оцінка ризиків та управління ними повинні проводитися на початку проєкту, але їх слід переглянути протягом усього проєкту для забезпечення розуміння та контролю ризиків. Зазвичай неможливо усунути ризик взагалі, тому керівник проєкту повинен визнати існування ризиків та підготуватися до плану боротьби з ними, якщо вони трапляються.

У процесі реалізації проєкту характер ризику змінюється. Старі ризики зникають, а з'являються нові. Отже, управління ризиками – це безперервний процес, тому ризик повинен постійно оцінюватися протягом проєкту.

Аналіз зацікавлених сторін. Зацікавленими сторонами проєкту є особи та організації, які беруть участь або можуть впливати на проєктну діяльність та результати.

Раніше ми обговорювали стратегічне значення зацікавлених сторін. Проєкт має стратегічне значення, зацікавлені сторони будуть розглянуті в декількох точках протягом розробки стратегії. Концепція зацікавлених сторін може також застосовуватися до управління проєктами менш загального значення.

Важливо зрозуміти, хто зацікавлений у проєкті, тому що це частина відповідальності менеджера проєкту – це комунікації та управління очікуваннями. Початкова оцінка зацікавлених сторін повинна бути зроблена на початку життя проєкту. Ступінь зацікавленості та підтримки (або протидії) кожної зацікавленої сторони повинен бути оцінений.

Підготовка бізнес-плану. Коли процес відбору проєктів завершиться і проєкт буде обраний до дії, ймовірно, буде доступна значна кількість інформації, яка обґрунтовує рішення. Однак навряд чи повний звіт про проєкт підготовлений.

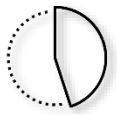
Бізнес-план – це обґрунтоване пояснення, чому такий проєкт потрібен, чого він досягне і як буде діяти далі. Бізнес-план є фундаментальною складовою методології, яка побудована на припущенні, що проєкт насправді керується його бізнес-аргументацією. Будь-який проєкт полягає у підтримці уваги та запобіганні місії шляхом регулярного посилання на нього. Остаточне схвалення великого проєкту залежатиме від підготовки задовільної справи.

Звичайно, комерційна справа – це не те, що обмежується комерційними організаціями: принципи однаково можуть застосовуватися до будь-якої організації, яка здійснює проєкт.

Статут проєкту (або документ про ініціацію проєкту) доповнює бізнес-план. Випадок пояснює необхідність початку роботи над проєктом, статут дає дозвіл на виконання роботи та використання ресурсів. Статут також відіграє важливу роль у внутрішній комунікації в межах організації, оскільки її можна широко розповсюдити, щоб інформувати персонал про те, що відбувається.

Точний зміст статуту залежить від організації та від проєкту до проєкту, але деякі елементи, ймовірно, будуть присутні у всіх статутах: назва проєкту, інформація про спонсора проєкту та проєкт, мета та завдання проєкту, дозвіл основних зацікавлених сторін, дата початку проєкту та очікувана дата завершення.

Можуть бути включені й інші елементи: контурний графік роботи, контур обсягу проєкту та послідовності робіт, інформація про бюджет, додаткова інформація про ролі та обов'язки.



5.3. Методика, особливості та інструменти розробки бізнес-плану проєкту

Бізнес-план – ключовий документ, який спочатку використовується для забезпечення фінансування проєкту, а потім переглядається протягом його існування, щоб забезпечити збереження проєкту на його шляху.

Призначенням бізнес-плану є:

– забезпечення фінансування значних фінансових інвестицій;

– надання інформації, щоб вирішити, чи здійснювати фінансові інвестиції, чи ні;

– надання організації змоги планувати, керувати та успішно завершувати проєкт з урахуванням вигод, які лежать в основі обґрунтування як інвестицій, так і ділових змін;

– наведення аргументів, що визначають, як проєкт сприятиме вдосконаленню існуючих можливостей або створенню нових;

– сприяння забезпеченню ефективної координації та управління задіяною діяльністю та ресурсами;

– переконання, що інвестиція розуміється з точки зору того, що можна очікувати вигоди і наскільки можливо здійснити ці вигоди порівняно з альтернативним використанням коштів та ресурсів.

Бізнес-план – це не разовий процес, він буде постійно розроблятися та переглядатись протягом усього життя проєкту.

Структура бізнес-плану. Бізнес-плани значно відрізняються за розміром залежно від уподобань організації, про яку йдеться мова. Поки що деякі віддають перевагу великим документам, підкріпленим підтверджувальними доказами, документацією, розрахунками та аналізом; інші віддають перевагу коротким, узагальненим бізнес-планам.

Незалежно від їх розміру та формату вони, як правило, містять однакові ключові елементи: вступ, резюме управління, опис поточної ситуації, розглянуті варіанти, аналіз витрат і вигод, оцінку інвестицій, оцінку впливу, оцінку ризику, рекомендації, додатки та допоміжну інформацію.

Вступ визначає обсяг і цілі змін та забезпечує необхідну інформацію. Він також може описувати методи, які використовуються під час розробки бізнес-плану та висловлює вдячність ключовим учасникам дослідження.

Резюме – це останній розділ бізнес-плану, який слід підготувати. Він узагальнює основні моменти лише у кількох абзацах. Його варто ретельно сформулювати, оскільки це може бути єдиною частиною ділової справи.

Резюме повиннно охоплювати:

– про що йшлося в дослідженні;

– що було виявлено щодо питань, які розглядаються;

– подробиці розглянутих варіантів та основні переваги і недоліки кожного;

– чітка заява про прийняту рекомендацію та необхідне рішення.

Опис поточної ситуації. У цьому розділі детально описано, що відбувається на цей момент, а також проблеми та можливості. Цей розділ повинен бути якомога коротшим, оскільки топ-менеджери можуть розчаруватися в читанні великих за обсягом книг, лише щоб виявити те, що вони вже знали! Винятком є справжні проблеми, що не відповідають поточному розумінню управління. У цьому випадку можуть бути більш детальні пояснення.

Розглянуті варіанти. Тут коротко описується, які варіанти були розглянуті та чому їх відхилено, а потім – повний опис рекомендованого рішення.

Аналіз витрат і вигод. Цей розділ повинен спочатку наводити переваги, а потім витрати. Це допомагає читачеві оцінити переваги, перш ніж вони зіткнуться з витратами на їх досягнення. Підготовка розділу викликає ряд проблем:

– визначення, де будуть понесені витрати та які вигоди можуть виникнути;

– залишаючись реалістичними щодо того, чи насправді вигоди будуть реалізовані на практиці;

– нематеріальні елементи, такі як поліпшення моралі, важко оцінити. У деяких організаціях менеджери взагалі не будуть розглядати нематеріальні вигоди. Найкраща політика з нематеріальними благами – це заявляти про них, але не здійснювати їх оцінку, залишаючи читачеві самостійно дійти висновку про їхню цінність;

– цінності часто базуються на припущеннях, які можуть виявитися точними, а можуть і не бути.

Необхідно зробити загальноприйняті в організації припущення та розрахувати значення на підставі них, слід завжди недооцінювати, а не переоцінювати.

Оцінка інвестицій. Оцінивши витрати та вигоди, вони повинні бути подані таким чином, щоб це дало можливість читачеві подивитися, чи і коли проєкт окупиться.

Оцінка впливу. Тут варто описати будь-який вплив проєкту на організацію, крім вартості. Наприклад, може знадобитися внести зміни в організаційну структуру, або, можливо, знадобиться відповідний спеціаліст. Усі подібні зміни мають бути чітко описані, разом із деталями будь-яких витрат.

Оцінка ризику. Важкі бізнес-плани чітко ідентифікують ризики та ілюструють відповідні контрзаходи. Для кожного ризику слід зазначити таке:

– опис причини ризику та його наслідків;

– оцінку впливу масштабу шкоди, яку можна було б зазнати, у разі виникнення ризикової події;

– імовірність того, наскільки можливим буде виникнення такого ризику;

– контрзаходи, що описують, як можна зменшити ймовірність виникнення ризику, його вплив, якщо він виник, і як можна перенести ризик (наприклад, страхування);

– право власності на ризик (слід визначити особу, відповідальну за управління цим ризиком).

Рекомендації. Цей розділ повинен узагальнити бізнес-аргументи та чітко сформулювати рішення, які приймає вищий керівний склад.

Додатки та допоміжна інформація. Детальна інформація повинна міститися в додатках, щоб відокремити допоміжну деталь від основної, що входить до складу справи. Статистика, діаграми та докладні розрахунки витрат / вигод можуть також бути внесені в додатки.

Визначення переваг. Бізнес-план повинен базуватися на здатності вимірювати кожну вигоду та оцінювати очікувані результати вдосконалення. Вигоди можна класифікувати як спостережувані, вимірювані, кількісні чи фінансові.

Деякі проєкти мають більший успіх, ніж інші, приносячи переваги. Щоб зрозуміти, чому це так, проведено спостереження за методологіями, що використовуються у проєктах, та підходом управління вигодами. Цей підхід має на меті уникнути втрати досяжних вигод, а також реалізувати більші вигоди, ніж від попередніх інвестицій. Можливо, такий підхід може також зменшити витрати, оскільки ті витрати, які не приносять нічого вагомого, можна усунути.

Управління перевагами має багато спільного з управліннями змінами та зміною бізнес-процесів моделі життєвого циклу, оскільки вона визнає, що спосіб управління великими змінами повинен відповідати змісту змін та контексту залученої організації.

Управління вигодами – це також не разовий процес. Він буде постійно переглядатися протягом усього життя проєкту та складається з п’яти основних етапів, як показано на схемі (рис. 5.7).

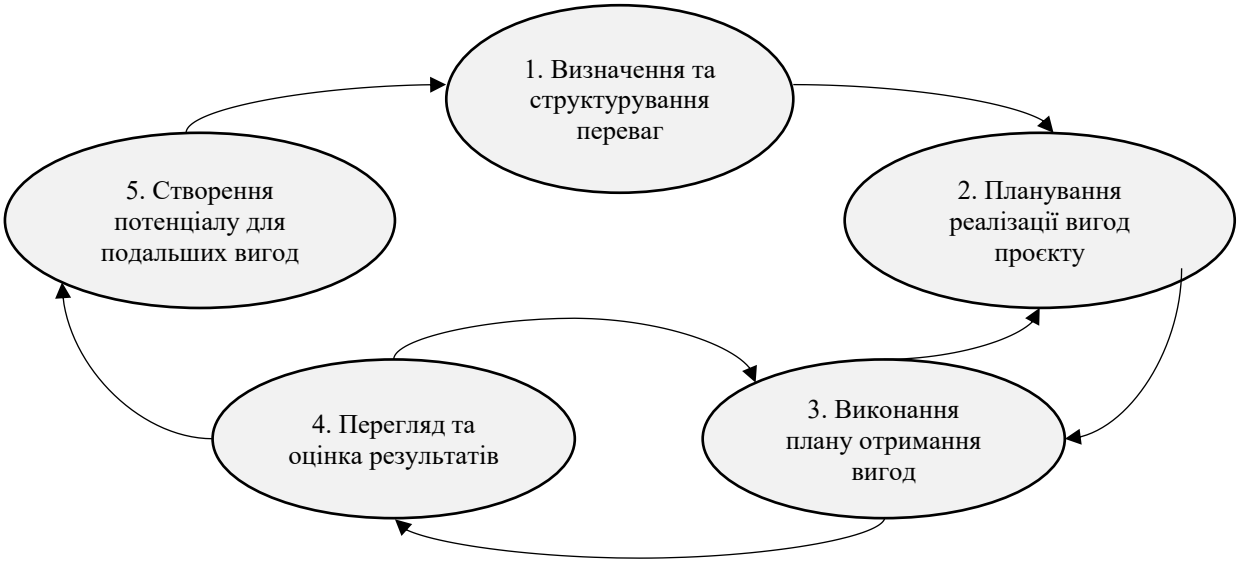


Рис. 5.7. Цикл управління вигодами

Перший етап циклу – виявлення та структурування переваг – важливий для включення в бізнес-план. Сенс бізнес-плану полягає у забезпеченні фінансування, демонструючи переваги для організації.

Метою виявлення та структурування переваг є:

– встановлення узгоджених цілей інвестиції;

– визначення всіх потенційних вигод, які можуть виникнути під час досягнення цілей інвестиції (зокрема, де в організації це відбуватиметься);

– розуміння, як ці вигоди можуть бути реалізовані;

– визначення права власності на вигоди;

– визначення, як можна виміряти вигоди, щоб довести, що вони відбулися;

– визначення будь-яких проблем, які можуть затримати проєкт або спричинити його провал;

– підготовка конспекту бізнес-плану, щоб вирішити, продовжувати проєкт чи зупинити інвестиції на цій стадії.

Зверніть увагу, що в рамках цього процесу важливо визначити, кому належить вигода і якою вона буде. Якщо передбачувана вигода не може бути виміряна або ніхто не володіє нею, то ця вигода насправді не є такою.

Бізнес-план повинен базуватися на здатності вимірювати кожну вигоду та на конкретних доказах того, що дозволяє оцінити рівень або розмір кожного очікуваного поліпшення. Вона повинна бути спрямована на вираження переваг у фінансовому вираженні, щоб можна було розрахувати загальну очікувану віддачу інвестиції. Однак не всі вигоди можуть бути визначені кількісно таким чином.

Однак усі переваги можна певним чином виміряти. Переваги можна класифікувати як помітні, вимірювані, кількісно вимірювані та фінансові.

Бізнес-план повинен мати на меті виразити якомога більше переваг – у фінансовому відношенні очікувана прибутковість інвестиції, що підраховується. Однак надмірна залежність від фінансових вигод буде обмежена включеними вигодами, оскільки не всі переваги можуть бути достовірно визначені кількісно, а отже, до нього не можна надати надійну фінансову вартість.

Кількісні вигоди можна перетворити на фінансові вигоди, застосувавши фінансову формулу (наприклад, вартість або ціна) до цієї вигоди. Однак деякі кількісно визначені переваги, такі як підвищення продуктивності праці, може бути важко перетворити на фінансову вигоду, особливо якщо поліпшення продуктивності зумовлене економією часу персоналу. Це тому, що цінність таких переваг може бути досить суб'єктивною і сильно варіюється в різних регіонах.

Багато витрат буде понесено в рамках проєкту, вони будуть як капітальними, так і поточними.

Види витрат, які повинні входити до складу оцінки вартості проєкту:

– витрати на придбання, такі як обладнання, програмне забезпечення, консультації та матеріали;

– внутрішні витрати на розробку систем, такі як розробка / придбання програмного забезпечення;

– витрати на інфраструктуру. Це витрати, понесені виключно для нової системи;

– витрати на здійснення бізнес-змін повинні бути включені, щоб забезпечити повне фінансування інвестицій. Сюди входять такі витрати, як навчання, набір, скорочення, переобладнання будівель тощо;

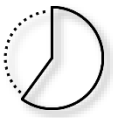
– поточні витрати. Це постійні витрати, пов'язані з новими способами роботи. Вони повинні або бути явно зазначеними як додаткові витрати, або віднесеними до вигід.

Тобто проєкт включатиме як капітальні, так і операційні витрати.

Більшість капітальних витрат, ймовірно, відбудеться на початку проєкту та до його реалізації. Це може включати витрати на будівництво, ремонт і реконструкцію, нові технології та системи тощо.

Операційні витрати можуть бути неперіодичними, наприклад, консалтингові винагороди, а також періодичними – зарплата персоналу. Повторні операційні витрати можуть тривати ще довго після завершення проєкту та реалізованого готового рішення.

Повторні операційні витрати мають настільки ж важливе значення для господарської справи, як і капітальні та періодичні операційні витрати, понесені під час самого проєкту. Якщо такі витрати не здійсняться, проєкт не буде продовжуватися, тоді ці витрати потрібно нарощувати в бізнес-плані, якщо він є справжнім відображенням вартості проєкту.



5.4. Планування, моніторинг та контроль проєктів бізнес-організації

Структура розподілу робіт (WBS) є основою традиційного планування та контролю проєктів. Сутність її полягає в аналізі роботи, необхідної для завершення проєкту, на керовані компоненти.

Хороший спосіб наблизитися до WBS – це врахування результатів, які висуваються до проєкту. Потім можна проаналізувати проєкт на фізичні та нематеріальні компоненти, які, у свою чергу, можуть аналізуватися до будь-якого рівня простоти, що вимагається. Робота «назад» у такий спосіб допомагає уникнути заздалегідь продумані ідеї роботи, яку буде включати проєкт, та процеси, які необхідно здійснити.

WBS може проводити аналіз на декількох рівнях, починаючи з основних фаз проєкту, та поступово розбиття їх на основні види діяльності, більш детальну підзаправність та окремі завдання, які

триватимуть досить короткий час. Не існує стандартизованої термінології для різних рівнів дезагрегації, хоча діяльність іноді розглядається як складена із завдань.

Фаза реалізації багатьох проєктів розпадеться на значні стадії або підфази. Це корисно для цілей контролю, оскільки завершення кожного етапу є очевидним моментом для перегляду цілого перед початком наступного.

Залежності та взаємодії. Важливим аспектом планування проєкту є визначення залежностей і взаємодій. На будь-якому рівні аналізу WBS одні завдання будуть залежати від інших; тобто залежне завдання не може початися доти, доки завдання, від якого це залежить, не буде завершено. Важливим є ретельний аналіз залежностей, крок до дієвого плану проєкту, оскільки він забезпечує порядок, у якому слід вирішувати справи.

Іноді, звичайно, залежності обмежені, і можна виконувати завдання практично в будь-якому порядку, але це незвично. Чим складніший проєкт, тим більша потреба в аналізі залежностей.

Взаємодія дещо відрізняється. Вона виникає, коли завдання пов'язані, але не залежать одне від одного. Це може виникнути з різних причин: гарним прикладом є вимога розділити використання дефіцитного ресурсу.

Результатом процесу WBS є складання переліку завдань, які розташовані ієрархічно для відображення дезагрегації видів діяльності. Потім це стає вкладом у процеси планування та контролю.

Бюджет проєкту. **Бюджет проєкту** планує розподіл ресурсів на проєкт та формує основу для їх контролю. Бюджетування може бути «зверху – вниз» або «знизу – вгору». Складання бюджету проєкту має бути впорядкованим процесом, який намагається встановити реалістичну оцінку вартості проєкту. Існує два основних методи встановлення бюджету проєкту: зверху – вниз та знизу – вгору.

Бюджетування «зверху – вниз» описує ситуацію, коли бюджет накладається згори. Керівники проєктів виділяють бюджет для проєкту на основі кошторису вищого керівництва. Цифра може виявитися реалістичною, особливо якщо подібні проєкти проводилися нещодавно. Однак техніка є часто використовуваною просто тому, що це швидко, або тому, що доступний лише певний рівень фінансування.

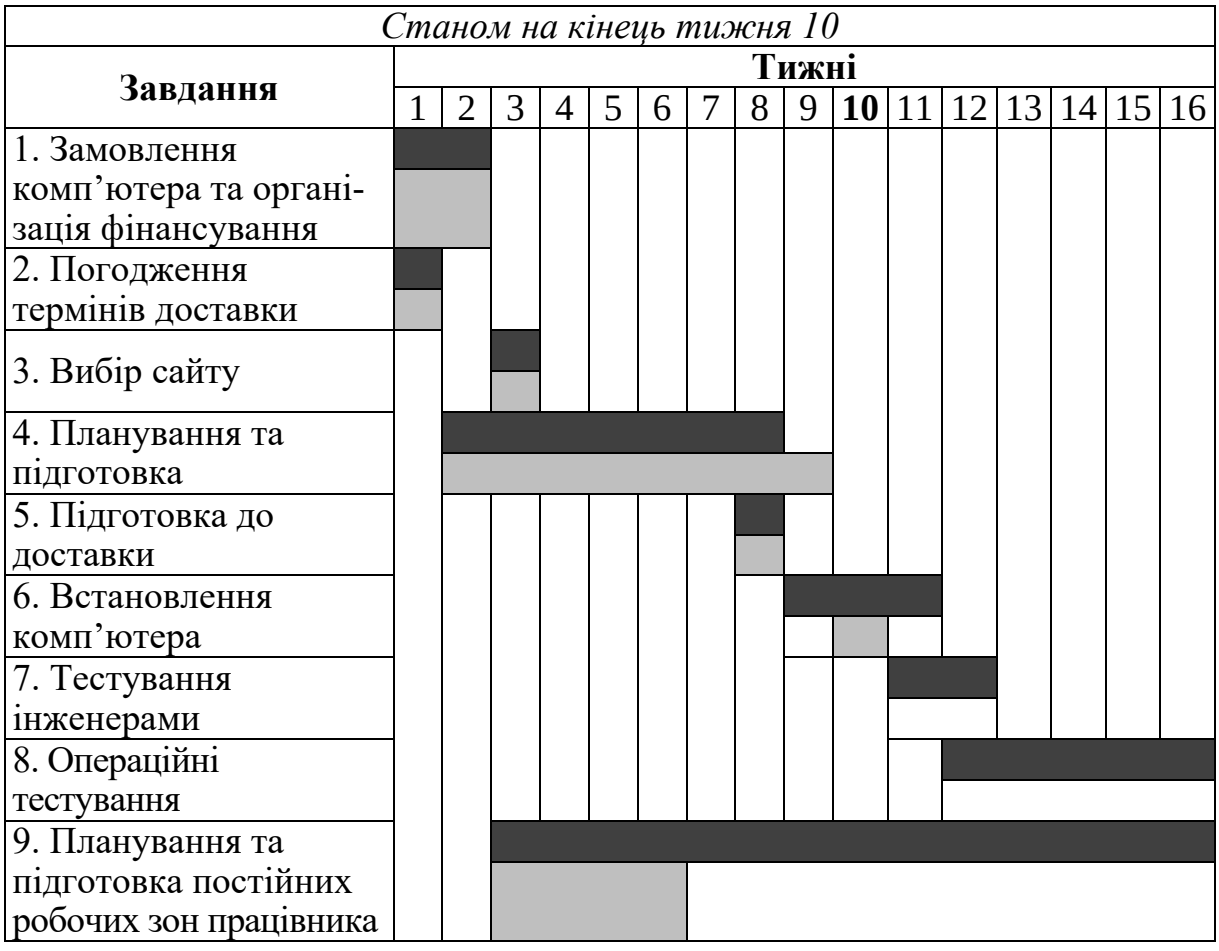
Під час формування бюджету «знизу – вгору» керівник проєкту консультується з проєктною командою та іншими, щоб розрахувати бюджет на підставі завдань, з яких складається проєкт. WBS є корисним інструментом у цьому процесі.

Діаграми Ганта. Діаграма Ганта показує співвідношення ресурсів з часом. Діаграма Ганта, названа на честь інженера Генрі Ганта, який започаткував цю процедуру на початку 1900-х років, є горизонтальною гістограмою, що використовується для планування часового масштабу проєкту та оцінки необхідних ресурсів. Діаграма Ганта відображає часові взаємозв'язки між завданнями проєкту. Ці два рядки показують час, виділений на кожне завдання, і фактично витрачений час.

Приклад застосування інструменту бізнес-аналізу



Приклад. *Побудувати діаграму Ганта проєкту встановлення серверу мережі на підприємстві.*



З діаграми видно, що наприкінці десятого тижня Діяльність 9 виконується із відставанням. Можливо більше ресурсів доведеться виділити на цю діяльність, якщо приміщення для персоналу повинно бути готовим вчасно до переходу на нову систему.

Завдання 4 не було завершено вчасно. Це призвело до деяких збоїв у роботі комп'ютера (Діяльність 6), що може означати подальші затримки з початком Дій 7 та 8. Діаграма Ганта не відображає взаємозв'язок між різними видами діяльності в проєкті так чітко, як мережева схема. Поєднання діаграм Ганта та мережевого аналізу допоможе при плануванні проєктів та розподілі ресурсів.

Методика оцінки та рецензування проєкту (PERT) – це модифікована форма мережевого аналізу, призначена для врахування невизначеності. Для кожного виду діяльності в проєкті присвоюються оптимістичні, найімовірніші та песимістичні оцінки. Час складається на основі минулого досвіду або навіть здогадок. Ці оцінки перетворюються в середній час, а також стандартне відхилення. Як тільки середній час та стандартне відхилення часу будуть розраховані для кожної діяльності, це дасть можливість:

1) встановити тривалість критичного шляху, використовуючи очікуваний час;

2) розрахувати надбавку на непередбачений час.

Звіти про прогрес проєкту повинні бути виконані за результатами ключових етапів. Вибірковістю можна керувати за допомогою ряду варіантів, включаючи стимули, розумнішу роботу, додаткові ресурси та перепланування. Проєктні зміни повинні бути ретельно продумані, повідомлені, задокументовані та контрольовані. Управління ризиками передбачає оцінку та реєстрацію ризиків та дії щодо зменшення, уникнення, передачі або поглинання ризиків.

Частота та зміст звітів про хід (прогрес) проєкту будуть різнитися залежно від тривалості проєкту та прогресу, що досягається. Звіт – це інструмент контролю, який має на меті показати розбіжності між місцем існування проєкту та місцем, де план передбачає, що він повинен бути. Звичайна форма звітів про хід роботи використовує дві колонки – одну для запланованого часу

та витрат, іншу – для фактичних. Будь-який додатковий вміст залежатиме від прийнятого формату. Деякі організації включають до звіту лише необроблені факти і використовують їх як основу для обговорення причин розбіжностей та вжиття заходів на засіданні з розгляду проєкту. Інші організації (особливо ті, що беруть участь у тривалих складних проєктах) видають більш вичерпні звіти про прогрес з додатковими поясненнями та коментарями.

Звіт повинен контролювати прогрес у виконанні ключових етапів. Звіт про хід може включати таблицю проміжних етапів, яка порівнює запланований та фактичний прогрес у напрямі етапів проєкту. Запланований прогрес відображається на осі X, а фактичний – на осі Y. Там, де фактичний прогрес відбувається повільніше, ніж планувалося, відбулося гальмування прогресу.

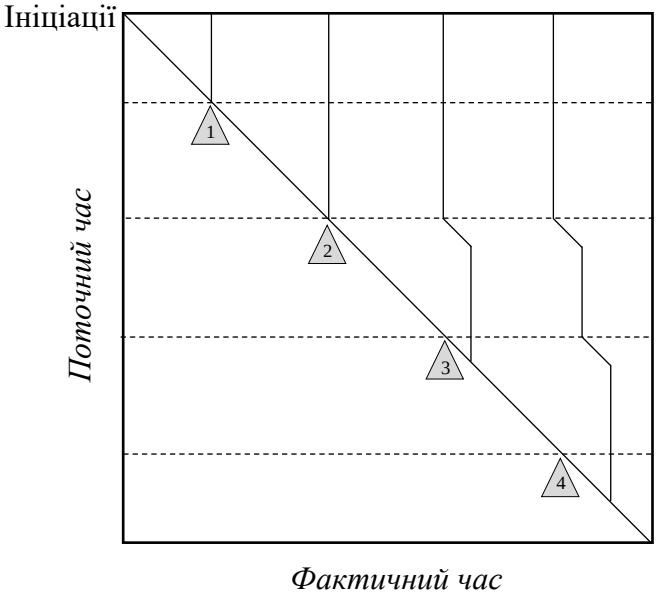


Рис. 5.8. Діаграма виконання проєкту

На діаграмі вище шлюзи позначаються трикутником на діагоналі запланованої лінії прогресу. Вертикальні лінії, що відповідають етапам 1 і 2, є прямими, що свідчить про те, що ці етапи були досягнуті вчасно. На етапі 3 сталося деяке гальмування. На 3 етапі діаграми видно, що подальшого гальмування не передбачається, оскільки лінія прогресу для етапу 4 має однакову відстань праворуч, як це було на етапі 3. Звіт про хід повинен також містити оновлений стан бюджету – такий звіт може прийняти формат, показаний у наступному прикладі.

Коли проєкт відстає від графіка, для менеджера проєкту відкривається цілий ряд варіантів.

Деякі із цих варіантів зведені в табл. 5.4.

Таблиця 5.4

Варіанти управління відставанням проєкту від графіку

Дія	Сутність
Нічого не робити	Розглянувши всі варіанти, може бути вирішено, що нічого не варто змінювати
Додайте ресурси	Якщо доступний кваліфікований персонал і є змога додати більше людей до певних завдань, можливо, вдасться відновити втрачені позиції. Чи є додаткові кошти, щоб найняти більше персоналу? Чи можна якусь роботу передати на субпідряд?
Працювати розумніше	Поміркувати, чи використовуються нині методи найбільш підходящі – наприклад, чи може прототипування бути більш ефективним при формуванні вимог?
Перепланувати	Якщо припущення, на яких базувався початковий план, виявилися недійсними, варто розробити більш реалістичний план
Перенести	Повне перепланування може не знадобитися – можливо, можна буде відновити деякий час, змінивши поетапність певних результатів
Ввести стимули	Якщо основною проблемою є результативність роботи команди, такі заохочення, як виплати премій, можуть бути пов’язані із строками роботи та якістю. Це позитивний стимул. У деяких випадках доведеться вирішити проблеми з недостатньою ефективністю команди за допомогою більш негативних реакцій, наприклад, дисциплінарних заходів, якщо персонал не працює на необхідному рівні. Примітка: проблеми з продуктивністю не повинні обмежуватися власним персоналом. Вони могли б однаково стосуватися підрядників або постачальників. У цьому випадку керівнику проєкту потрібно буде запровадити стимули (позитивні чи негативні залежно від ситуації) для покращення їх роботи
Проводити брифінги та мотивувати	Якщо проєкт тривалий, менеджеру може бути корисно проводити брифінги з оновленнями з командою, щоб відновити їхню енергію та ентузіазм і тим самим збільшити продуктивність
Змінити специфікацію	Якщо початкові цілі проєкту нереальні, враховуючи доступний час та гроші, доведеться домовитися про зміну специфікації. Ця зміна може полягати або у зменшенні кількості видів діяльності, включених у сферу дії, або в зниженні рівня якості, необхідного для кожного виду діяльності

Існує також два конкретні напрями дій, які керівник проєкту повинен розглянути, якщо проєкт починає різко проскакувати, але має фіксований термін, і тому його не можна затримувати.

Управління тривалістю проєкту. Предметна область «Управління тривалістю проєкту» включає такі процеси:

1. Визначення операцій.
2. Визначення послідовності операцій.
3. Оцінка ресурсів операцій.
4. Оцінка тривалості операцій.
5. Розробка розкладу.
6. Управління розкладом.

Сітьовий аналіз, відомий як аналіз критичного шляху (CPA), є корисною технікою, яка допомагає у плануванні та контролі великих проєктів, таких як будівельні, науково-дослідні та дослідно-конструкторські проєкти та комп'ютеризація систем. CPA націлений на забезпечення прогресу проєкту, тому проєкт завершується в мінімальній кількості часу. Він визначає завдання на критичному шляху, який є найдовшою послідовністю завдань у проєкті; затримка будь-якого із цих завдань затримала б завершення проєкту в цілому. Техніка може також використовуватися для сприяння розподілу таких ресурсів, як робоча сила й обладнання.

Метод критичного шляху (Critical Path Method – CPM) використовується для оцінки тривалості проєкту і виявлення робіт, найбільш ризикованих щодо термінів виконання. Вхідні дані методу критичного шляху: перелік і тривалість робіт; послідовність робіт. Вихідні дані методу критичного шляху: тривалість проєкту; перелік критичних робіт. Метод критичного шляху базується на використанні сітьової моделі робіт. Сітьова модель (рис. 5.9) включає два види пов'язаних елементів: вузлів та стрілок.

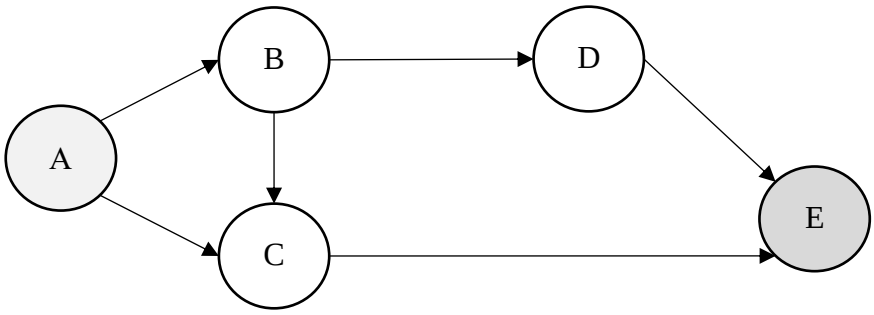


Рис. 5.9. Сітьовий графік виконання проєкту

Існує два підходи до відображення сітьових графіків:

– роботи представлені стрілками (activity on arrow – AOA);

– роботи представлені вузлами (activity on node – AON).

У сітьовому графіку AON у вигляді вузлів виступають роботи з визначеною тривалістю, стрілки задають порядок виконання робіт. Фрагмент діаграми A → B інтерпретується таким чином:

– робота B виконується після закінчення виконання роботи A;

– робота B є наступною для роботи A;

– робота A є попередньою для роботи B.

У сітьовому графіку AOA кожна робота є сукупністю рядків, які мають такі призначення:

РП ранній початок	Т тривалість	РЗ раннє завершення
	Н найменування	
ПП пізній початок	З затримка	ПЗ пізнє завершення

При цьому вищезазначені параметри поєднуються між собою співвідношеннями:

$$РЗ = РП + Т$$

$$ПЗ = ПП + Т$$

$$З = РЗ – РП = ПЗ – ПП$$

$$РП = max\ (РЗ_{\ попередніх\ робіт})$$

$$ПЗ = max\ (ПП_{\ наступних\ робіт})$$

Алгоритм застосування методу:

1) у порядку з першої роботи проєкту до останньої розраховувати РП та РЗ усіх робіт;

2) у порядку від останньої роботи проєкту до першої розрахувати ПП, ПЗ та З усіх робіт;

3) тривалість проєкту дорівнює ранньому завершенню останньої роботи;

4) роботи, у яких З = 0, є критичними.

Приклад застосування інструменту бізнес-аналізу



Приклад. *Здійснити оцінку виконання графіку доставки за допомогою сітьового моделювання.*

Визначте оптимальний варіант доставки 20-футового контейнера з Пірейського порту (Греція) до центрального складу, що розміщений у Києві, через Одеський порт за таких умов:

Номер роботи		**Характеристика роботи**	**Вартість, ум. од.**	**Термін, днів**
1	**2**	**3**	**4**	**5**
1	2	Митне оформлення вантажу у Піреях	180	1,0
2	3	Оформлення документів та завантаження на автомобільний транспорт	200	1,0
2	4	Оформлення документів та завантаження на залізницю	50	3,0
2	5	Оформлення документів та завантаження на судно в Пірейському порту	250	2,0
5	6	Доставка морським транспортом до Одеського порту	600	2,0
6	7	Розвантаження в Одеському порту	110	1,0
7	8	Прийом контейнера з Одеського порту власними силами	50	3,0
7	9	Прийом контейнера з Одеського порту експедитором	300	1,0
7	10	Прийом контейнера з Одеського порту під гарантією митного брокера	–	2,0
7	11	Прийом контейнера з Одеського порту на залізну дорогу	50	4,0
8	12	Доставка автомобільним транспортом до Києва	650	1,5
9	12			

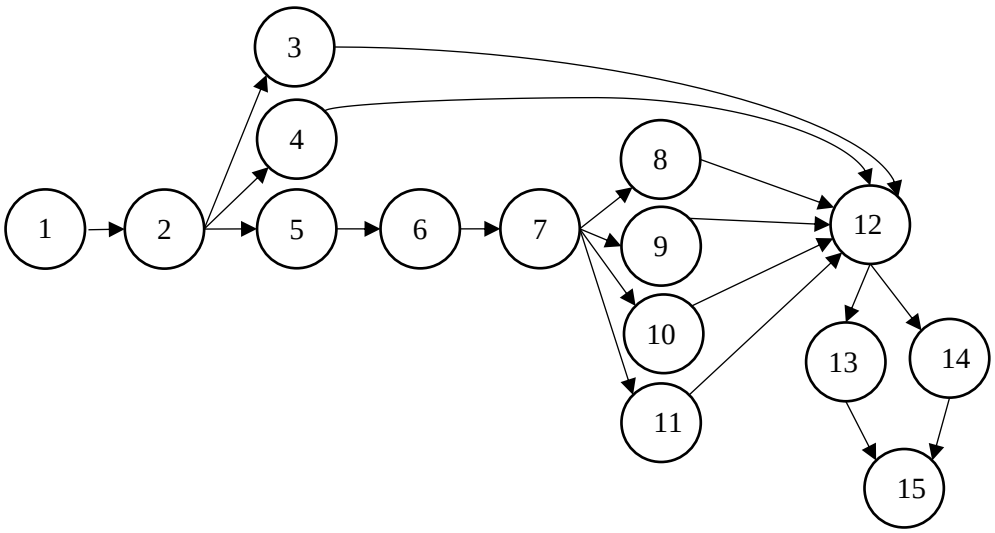
Продовження таблиці

1	2	3	4	5
10	12	Доставка митним брокером автомобільного транспорту	850	1,5
11	12	Доставка залізницею з Одеського порту	389	4,0
3	12	Доставка автомобільним транспортом з Піреїв до Києва	1 500	4,0
4	12	Доставка залізницею з Піреїв до Києва	359	7,0
12	13	Митні процедури власними силами	150	4,0
12	14	Митні процедури за допомогою митного брокера	300	1,5
13	15	Доставка по Києву автомобільним транспортом до терміналу отримувача	50	0,5
14	15			

Доставка товарів може здійснюватися автомобільним транспортом (Піреї – Київ), залізничним та автомобільним (Піреї – Київ), морським та автомобільним (через Одеський порт), морським, залізничним та автомобільним (через Одеський порт).

Розв'язок

Здійснивши аналіз маршрутів доставки, можна побудувати мережевий графік, що відображатиме альтернативні шляхи доставки вантажу:



Визначимо основні параметри мережевого графіка:

№ маршруту	Схема доставки вантажу	Термін, днів	Вартість, ум. од.
1 (1)	1 → 2 → 3 → 12 → 13 → 15	10,5	2 080
1 (2)	1 → 2 → 3 → 12 → 14 → 15	**8,0**	2 230
2 (3)	1 → 2 → 4 → 12 → 13 → 15	15,5	**1 089**
2 (4)	1 → 2 → 4 → 12 → 14 → 15	13,0	1 239
3 (5)	1 → 2 → 5 → 6 → 7 → 8 → 12 → 13 → 15	15,0	2 040
3 (6)	1 → 2 → 5 → 6 → 7 → 8 → 12 → 14 → 15	12,5	2 190
3 (7)	1 → 2 → 5 → 6 → 7 → 9 → 12 → 13 → 15	13,0	2 290
3 (8)	1 → 2 → 5 → 6 → 7 → 9 → 12 → 14 → 15	10,5	2 440
3 (9)	1 → 2 → 5 → 6 → 7 → 10 → 12 → 13 → 15	14,0	2 190
3 (10)	1 → 2 → 5 → 6 → 7 → 10 → 12 → 14 → 15	11,5	2 340
4 (11)	1 → 2 → 5 → 6 → 7 → 11 → 12 → 13 → 15	18,5	1 779
4 (12)	1 → 2 → 5 → 6 → 7 → 11 → 12 → 14 → 15	16,0	1 929

Отже, оптимальним варіантом доставки вантажу буде:

– за параметром «термін»: автомобільний транспорт із проходженням митних процедур за допомогою митного брокера;

– за параметром «вартість»: залізнична дорога, проходження митних процедур власними силами.

Метод оцінки та аналізу програм (Program Evaluation and Review Technique – PERT) розроблений 1958 року консалтинговою фірмою «Буз, Ален і Гамільтон» спільно з корпорацією «Локхід» на замовлення Підрозділів спеціальних проєктів ВМС США у складі Міністерства Оборони США для проєкту створення ракетної системи «Поларіс» (Polaris).

Метод оцінки та аналізу програм можна вважати узагальненням методу критичного шляху.

Вхідні дані методу: перелік робіт з трьома оцінками тривалості (оптимістична, песимістична і реалістична) для кожної з робіт; послідовність робіт; бажаний термін завершення проєкту. Вихідні дані методу: тривалість проєкту; перелік критичних робіт; ймовірність завершення проєкту до заданого терміну.

Алгоритм застосування методу:

1) встановити планову тривалість проєкту T_{plan};

2) надати оцінку тривалості виконання кожної роботи. Оптимістична оцінка t_o – час виконання роботи за найсприятливішого збігу обставин. Песимістична оцінка t_p – час виконання роботи при найбільш несприятливому збігу обставин. Реалістична оцінка t_r – найбільш ймовірна тривалість роботи;

3) розрахувати тривалість проєкту T_e методом критичного шляху, використовуючи як тривалість робіт отримані раніше оцінки тривалості робіт:

$$T_e = (t_o + 4 \times t_r + t_p) / 6$$

4) розрахувати стандартне відхилення тривалості робіт:

$$\sigma_i = (t_p - t_o) / 6$$

5) розрахувати стандартне відхилення тривалості проєкту:

$$\sigma_{pr} = (\Sigma \sigma_i)^{1/2}$$

6) розрахувати параметр Z:

$$Z = (T_{plan} - T_e) / \sigma_{pr}$$

7) за допомогою таблиці інтегральної функції нормального розподілу визначаємо значення ймовірності p, яке відповідає параметру Z.

Таблиця 5.5

Інтегральна функція нормального розподілу

Z	F(Z)	Z	F(Z)
–3,0	0,00	0,0	0,50
–2,5	0,01	0,5	0,69
–2,0	0,02	1,0	0,84
–1,5	0,07	1,5	0,93
–1,0	0,16	2,0	0,98
–0,5	0,31	2,5	0,99
0,0	0,50	3,0	1,00

Примітка: значення можна визначити за допомогою функції в Excel = НОРМСТРАСП(Z).

Зі статистичного характеру методу оцінки та аналізу програм випливають такі властивості методу:

1) при $T_{plan} = T_e \rightarrow p = 0{,}5$;

2) $\sigma_{pr} \uparrow \rightarrow p \downarrow$ (збільшення невизначеності у тривалості робіт призводить до зниження ймовірності завершення у заданий термін).

Управління вартістю проєкту. Предметна область «Управління вартістю проєкту» включає три процеси:

1. Оцінка витрат.

2. Визначення бюджету.

3. Контроль витрат.

Детально розглянемо один з методів, що застосовуються у процесі «Контроль витрат» – метод освоєного обсягу. **Метод освоєного обсягу** (Earned Value Method) призначений для контролю термінів і вартості проєктів. Використовується у процесі управління вартістю проєкту.

У методі освоєного обсягу використовуються такі основні показники:

– плановий обсяг (PV – Planned Value). Також має найменування «базова вартість виконаних робіт» (BCWS – Budgeted Cost of Work Scheduled).

$$PV = K_{пл} \times Ц_{пл},$$

де $K_{пл}$ – планова кількість, $Ц_{пл}$ – планова ціна.

– освоєний обсяг (EV – Earned Value). Також має найменування «планова вартість виконаних робіт» (BCWP – Budgeted Cost of Work Performed).

$$EV = K_{ф} \times Ц_{пл},$$

де $K_{ф}$ – фактична кількість.

– фактична вартість (AC – Actual Cost). Також має найменування «фактична вартість виконаних робіт» (ACWP – Actual Cost of Work Performed):

$$AC = K_{ф} \times Ц_{ф},$$

де $Ц_{ф}$ – фактична ціна.

– відхилення за вартістю (CV – Cost Variance):

$$CV = EV - AC$$

– відхилення за термінами (SV – Schedule Variance):

$$SV = EV - PV$$

– індекс виконання вартості (CPI – Cost Performance Index):

$$CPI = EV / AC$$

– індекс виконання термінів (SPI – Schedule Performance Index):

$$SPI = EV / PV$$

Показник PV розраховується на етапі планування проєкту. Усі інші показники – на етапі виконання проєкту.

У разі, якщо проєкт виконується з економією коштів, то CV > 0, CPI > 1; якщо з перевитратою коштів, то CV < 0, CPI < 1. У разі, якщо проєкт виконується швидше графіка, то SV > 0, SPI > 1; якщо із затримкою щодо графіка, то SV < 0, SPI < 1.



5.5. Оцінка економічної ефективності проєктів організації

Оцінка витрат і вигод проєкту. Найпоширенішим показником оцінки інноваційних проєктів є **термін окупності** (payback period – PP) – це мінімальний часовий інтервал, необхідний для відшкодування інвестиційних витрат із чистих грошових потоків. Відбираються проєкти тільки з мінімальним PP.

Якщо **величина грошових потоків постійна в кожному періоді реалізації проєкту**, то формула розрахунку така:

$$PP = \frac{I_0}{CF},$$

де I_0 – величина початкових витрат; CF – чистий грошовий потік від реалізації інноваційного проєкту.

Термін окупності може бути обґрунтований показником часу, необхідним для окупності вкладеного капіталу, якщо тільки всі потоки грошових коштів дисконтувати до їх приведеної вартості, і якщо для розрахунку терміну окупності використовується дисконтована вартість. Це коригування спричинило розробку методу розрахунків, який називають **дисконтованим методом розрахунку терміну окупності проєкту** (discounted payback period – DPP), який розраховується за формулою:

$$DPP = \frac{I_0}{\sum_{t=1}^{k} CF_d},$$

де k – кількість років, потрібних для того, щоб обсяг прибутку від інвестицій зрівнявся з обсягом I_0 (термін окупності); CF_d – дисконтований грошовий потік; t – індекс (порядковий номер) кожного року експлуатації об’єкта.

Зрозуміло, що у випадку дисконтування термін окупності збільшується, тобто завжди DPP > PP. Іншими словами, проєкт, що є прийнятним за критерієм PP, може виявитися неприйнятним за критерієм DPP.

Основні переваги методу:

1. Дозволяє судити про ліквідність і ризик проєкту, тому що тривала окупність означає тривалу іммобілізацію засобів та підвищену ризикованість.

2. Простота застосування.

3. При використанні методу дисконтованого терміну окупності використовується концепція грошових потоків, враховується можливість реінвестування доходів і часова вартість грошей.

Основні недоліки методу:

1. Не розглядає доходи від інвестицій за межами терміну окупності.

2. Метод терміну окупності ігнорує можливість реінвестування й тимчасову вартість грошей, тому проєкти з рівними строками окупності, але з різною тимчасовою структурою приймаються як рівноцінні.

3. При ізольованому використанні методу терміну окупності загальну рентабельність проєкту виміряти неможливо.

Чиста теперішня вартість (net present value – NPV) – це різниця між теперішньою вартістю результатів і теперішньою вартістю витрат за проєктом:

$$NPV = PV - I_0 = \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0,$$

де PV – загальна накопичена величина дисконтованих доходів;

$CF_t/(1+r)^t$ – теперішня вартість результатів;

CF_t – чисті грошові потоки t-го року.

Таким чином: якщо $NPV > 0$, то проєкт варто прийняти; якщо $NPV < 0$, то проєкт не варто реалізовувати; якщо $NPV = 0$, то проєкт – ні прибутковий, ні збитковий (однак інвестори в такому випадку рідко приймають позитивне рішення щодо реалізації інноваційного проєкту, оскільки вважають, що не має «страхового запасу» у разі зміни факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища).

Основні переваги методу:

1. Усі розрахунки ведуться виходячи з грошових потоків, а не з чистих доходів. Грошові потоки (чистий прибуток + амортизація) враховують амортизаційні відрахування як джерела фінансових ресурсів. Це важливо, тому що амортизаційні відрахування не є використаними грошовими коштами того року, коли нараховується знос. Відмінністю фінансів від бухгалтерського обліку є те, що фінанси мають справу з грошовими потоками, а не з чистим доходом.

2. Методика NPV враховує зміну вартості грошей у часі. Чим більше час впливає на вартість грошей, тим вище дисконтна ставка, яку фінансист повинен обирати дуже старанно.

3. Затверджуючи проєкт з позитивним значенням NPV, фірма буде нарощувати свій капітал за рахунок цього проєкту. Зростання капіталу фірми – це, фактично, підвищення курсу її акцій і збагачення акціонерів. З цих позицій така методика є найбільш доцільним засобом оцінки інвестицій.

Основні недоліки методу:

1. NPV не є абсолютно правильним критерієм:

– при виборі між проєктами з більшими і меншими початковими інвестиційними витратами при однакових дисконтованих доходах;

– метод не визначає поріг рентабельності й запас фінансової міцності проєкту.

2. Не об'єктивізує вплив змін вартості нерухомості й сировини на NPV проєкту.

3. Трудомісткість обчислень і складність прогнозування ставки дисконтування.

4. Не показує, наскільки реальна прибутковість проєкту перевищує вартість капіталу.

Внутрішня норма дохідності (internal rate of return – IRR) – це та ставка дисконтування, за якої сума дисконтованих значень грошових потоків буде дорівнювати першочерговій вартості інвестицій. Ціль використання IRR полягає у вирахуванні однієї ставки дисконту, яка при застосуванні до кожного надходження грошових коштів буде давати таку загальну дисконтовану вартість, яка дорівнює початковим інвестиціям. Це означає, що ми шукаємо таку ставку дисконту, при якій NPV = 0. Внутрішня норма дохідності фактично є тією максимальною ставкою, при якій програма може дисконтуватися, або максимальна відсоткова ставка, яку вона може приносити і все-таки окупити початкові інвестиції. Внутрішня норма дохідності показує максимальну величину відсоткової ставки, під яку можна брати кредит. Якщо NPV > 0, а також IRR > r, то проєкт вважається економічно ефективним. Внутрішня норма дохідності являє собою максимальну ставку відсотка, під яким підприємство могло б взяти кредит для здійснення проєкту без завдання шкоди своїм інтересам. Іншими словами, внутрішня норма дохідності дозволяє знайти граничне значення ставки відсотка, що розділяє інвестиції на прийнятні й невигідні. Приймаються ті проєкти, у яких норма прибутковості не нижче поточного значення вартості капіталу (ставки відсотка).

Існують такі методи знаходження IRR:

– методом проб і помилок, розраховуючи NPV для різних значень дисконтної ставки до того моменту, коли NPV змінюється з позитивного значення на від'ємне;

– за допомогою використання спрощеної формули:

$$IRR = r_2 + \frac{(r_1 - r_2) \cdot NPV_2}{NPV_2 - NPV_1}$$

При цьому повинні дотримуватися такі нерівності:

$$r_2 < IRR < r_1 \text{ та } NPV_1 < 0 < NPV_2,$$

де r_1 – значення коефіцієнта дисконтування, що мінімізує позитивне значення показника NPV;

r_2 – значення коефіцієнта дисконтування, що максимізує негативне значення показника NPV.

Для усунення недоліків методу IRR був запропонований **модифікований показник оцінки внутрішньої норми дохідності** (modified internal rate of return – MIRR), який розраховується на підставі рівняння:

$$\sum_{t=0}^{n} \frac{I_0}{(1+r)^t} = \frac{\sum CF_t(1+d)^{n-1}}{(1+MIRR)^n},$$

де n – тривалість періоду; d – вартість капіталу, за яким реінвестуються грошові потоки, в частках одиниць.

Економічний зміст цього показника полягає в тому, що підприємство може приймати будь-які рішення щодо інвестицій, рівень рентабельності яких не нижче капіталу (вартість залученого капіталу, необхідної норми рентабельності інвестицій, Capital Cost – CC або WACC). Саме з ним порівнюється показник MIRR, розрахований для конкретного проєкту, при цьому зв'язок між ними такий: якщо MIRR > CC – проєкт варто прийняти; якщо MIRR < CC – проєкт варто відкинути; якщо MIRR = CC, то проєкт ні прибутковий, ні збитковий.

Індекс рентабельності інноваційного проєкту (Profitability Index – PI) дозволяє визначити, якою мірою зростає прибутковість проєкту. Індекс рентабельності розраховується як співвідношення чистої теперішньої вартості інноваційного проєкту до величини початкових інвестиційних витрат:

$$PI = \frac{NPV}{I_0} = \frac{\sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0}{I_0}$$

Справа в тому, що між поняттям «дохід» і «прибуток» існує суттєва відмінність, адже дохід характеризує отримані грошові надходження («виручку»), а прибуток характеризує різницю між отриманими грошовими надходженнями (тобто доходами) та витратами, пов'язаними з реалізацією інноваційного проєкту. Отже:

– якщо $\mathrm{PI} > 1$ – проєкт варто прийняти;

– якщо $\mathrm{PI} < 1$ – проєкт не варто реалізовувати;

– якщо $\mathrm{PI} = 1$ – то проєкт ні прибутковий, ні збитковий (однак інвестори в такому випадку рідко приймають позитивне рішення щодо реалізації інноваційного проєкту, оскільки вважають, що не має «страхового запасу» у разі зміни факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища).

Якщо PI більше одиниці, то інноваційний проєкт являє собою гарну можливість для вкладення коштів. При порівнянні декількох інноваційних проєктів краще той, у якого PI більше. На відміну від показника NPV індекс рентабельності є відносним показником ефективності капітальних вкладень. Показник PI використають при формуванні портфеля інвестицій з метою максимізації сумарного значення NPV. Також він зручний при виборі одного проєкту з ряду альтернативних, що мають приблизно однакові значення NPV.

Основною перевагою цього методу є те, що він є зручним при виборі одного проєкту з ряду альтернативних, що мають приблизно однакові значення NPV.

Недоліком методу є те, що він не може бути застосований у випадку аналізу неординарних проєктів, що припускає значний відплив грошових коштів у ході їх реалізації.

Між методами визначення економічної ефективності інноваційних проєктів і правилами їх відбору існує тісний взаємозв'язок:

– якщо $NPV > 0$, то $\mathrm{P}I > 1$ та $\mathrm{P}I > \mathrm{CC}$;

– якщо $NPV < 0$, то $\mathrm{P}I < 1$ та $\mathrm{P}I < \mathrm{CC}$;

– якщо $NPV = 0$, то $\mathrm{P}I = 1$ та $\mathrm{P}I = \mathrm{CC}$.

Приклад застосування інструменту бізнес-аналізу



Приклад. *Здійснити оцінку економічної ефективності інвестиційного проєкту.*

Компанією з розробки систем альтернативних джерел електроенергії попередньо було проведено науково-дослідні та експериментальні роботи загальною сумою 200 тис. дол. щодо можливості реалізації проєкту створення установки штучного джерела електроенергії. Реалізація цього проєкту розрахована на 4 роки. Наявні такі дані за запланованим проєктом:

– враховано інфляцію 5 % на реалізацію, заробітну плату та накладні витрати;

– у структурі накладних витрат – 60 % є релевантними;

– до витрат на сировину включено інфляцію 10 %;

– стартові витрати на дослідження не є релевантними, оскільки є незворотними витратами;

– загальна інфляція очікується у розмірі 12 %.

Показники	**Роки**				
	0	**1**	**2**	**3**	**4**
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Інвестиції в обладнання, дол.	800 000				
Інвестиції в землю, дол.	1 500 000				
Інвестиції в споруди, дол.	2 500 000				
Ліквідаційна вартість, у т.ч. – землі					500 000
– споруд					200 000
– обладнання					100 000
Виручка від реалізації		2 520 000	2 800 000	2 600 000	2 550 000
Витрати на сировину		300 000	350 000	420 000	460 000
Заробітна плата		250 000	330 000	360 000	420 000
Накладні витрати		400 000	450 000	480 000	500 000
Амортизація		30 000	30 000	30 000	30 000
Прибуток без вирахування амортизації та процентного доходу		?	?	?	?
Реверсія (ліквідаційна вартість)					?
Грошовий потік	?	?	?	?	?

Продовження таблиці

1	2	3	4	5	6
Дисконтний множник	?	?	?	?	?
Дисконтований грошовий потік	?	?	?	?	?
NPV					**?**
PP					**?**
DPP					**?**
IRR					**?**
ROI					**?**

Розрахуйте невідомі параметри проєкту та зробіть відповідні висновки.

Розв'язок

1. Відшукаємо прибуток без вирахування амортизації:

1-ий рік: $2\,520 - 300 - 250 - 400 \times 0{,}6 = 1\,730$ тис. \$

2-ий рік: $2\,800 - 350 - 330 - 450 \times 0{,}6 = 1\,850$ тис. \$

3-ий рік: $2\,600 - 420 - 360 - 480 \times 0{,}6 = 1\,532$ тис. \$

4-ий рік: $2\,550 - 460 - 420 - 500 \times 0{,}6 = 1\,370$ тис. \$

2. Відшукаємо грошовий потік кожного року:

$CF_0 = -4\,800$ тис. \$

$CF_1 = 1\,730 + 30 = 1\,760$ тис. \$

$CF_2 = 1\,850 + 30 = 1\,880$ тис. \$

$CF_3 = 1\,532 + 30 = 1\,562$ тис. \$

$CF_4 = 1\,370 + 30 + 800 = 2\,200$ тис. \$

3. За ставку дисконтування візьмемо показник загальної інфляції, яка очікується у розмірі 12 %, і відшукаємо дисконтні множники:

$k_0 = 1/(1 + 0{,}12)^0 = 1{,}0000$

$k_1 = 1/(1 + 0{,}12)^1 = 0{,}8929$

$k_2 = 1/(1 + 0{,}12)^2 = 0{,}7972$

$k_3 = 1/(1 + 0{,}12)^3 = 0{,}7118$

$k_4 = 1/(1 + 0{,}12)^4 = 0{,}6355$

4. Обчислимо дисконтовані грошові потоки:

$DCF_0 = -4\,800/1{,}0000 = -4\,800$ тис. \$

$DCF_1 = 1\,760/0{,}8929 = 1\,571$ тис. \$

$DCF_2 = 1\,880/0{,}7972 = 1\,499$ тис. \$

$DCF_3 = 1\,562/0{,}7118 = 1\,112$ тис. \$

$DCF_4 = 2\,200/0{,}6355 = 1\,398$ тис. \$

5. Заповнимо таблицю з результатами:

Показники	Роки				
	0	1	2	3	4
Прибуток без вирахування амортизації та процентного доходу		1 730 000	1 850 000	1 532 000	1 370 000
Реверсія (ліквідаційна вартість)					800 000
Грошовий потік	-4 800 000	1 760 000	1 880 000	1 562 000	2 200 000
Дисконтний множник	1,0000	0,8929	0,7972	0,7118	0,6355
Дисконтований грошовий потік	-4 800 000	1 571 429	1 498 724	1 111 801	1 398 140
NPV					**780 094**
PP					**2,5**
DPP					**3,2**
IRR					**19 %**
ROI					**16 %**

Отже, додатне значення NPV свідчить про те, що проєкт слід прийняти до реалізації. Період окупності проєкту – 2,5 роки, а дисконтований період окупності – 3,2 роки. Ставка дисконтування, за якої сума дисконтованих значень грошових потоків буде дорівнювати першочерговій вартості інвестицій, становить 19 %, тобто є вищою за фактичну (12 %).

Фінансово-економічна складова розвитку будь-якої компанії є найбільш важливою для реалізації інтересів ключових груп стейкхолдерів. Лише прибуткова організація може виконувати взяті на себе фінансові, соціальні та екологічні зобов'язання. На думку колишнього керівника компанії General Electric Дж. Уелча, у бізнесі існують три найголовніших аспекти, які слід оцінювати: задоволеність споживача, трудова дисципліна і грошовий потік. Чим вище споживча задоволеність, тим більшу частку світового ринку буде мати ваша компанія. Трудова дисципліна – це якість, гордість і творчість вашої компанії. Грошовий потік – це пульс, основний показник життєздатності вашої компанії. Для успішного управління економічної вартості менеджмент компанії повинен знати характер взаємодії факторів її створення, прогнозувати їх можливу поведінку при реалізації стратегічних і оперативно-тактичних управлінських рішень.

Тому використовуваний аналітичний апарат повинен обов'язково передбачати застосування процедур проєктного, зокрема інвестиційного аналізу. Труднощі в інвестиційній оцінці виникають через неможливість однозначного визначення: параметрів і операційної діяльності проєктованих виробничих потужностей; вартості, структури і ціни капіталу на перспективу, що пов'язано з нестабільністю макро- і мікроекономічної ситуації та ризиками продовження і здійснення бізнес-діяльності в поточних і нових сегментах. Традиційно у проєктному аналізі, заснованому на монетарних оцінках, аналіз перспективності проєкту визначається на основі прогнозування параметрів інвестиційних, операційних і фінансових грошових потоків, розрахунку і порівняльної діагностики показників **чистої приведеної вартості** (NPV), **внутрішньої норми рентабельності** (IRR) і **дисконтованого періоду окупності інвестицій** (DPB). Аксіомою в інвестиційному аналізі вважається, що за інших рівних пріоритет віддається проєктам з найменшим періодом окупності, максимальним значенням чистої приведеної вартості і прийнятним з точки зору вартості капіталу значенням внутрішньої норми рентабельності. Такий підхід у зв'язку з високими нормами дисконту у ряді проєктів, що мають значну інноваційну компоненту, часто не дозволяє приймати їх до фінансування.

Водночас наслідки реалізації привабливого з комерційної точки зору проєкту можуть бути негативними щодо довгострокових горизонтів господарської діяльності, створюючи загрозу для самого існування компанії:

1) масштаби проєкту можуть не відповідати можливостям фінансування компанії, створюючи надлишкове боргове навантаження на діючі операційні бізнес-одиниці;

2) спрямованість проєкту може не збігатися зі стратегічними пріоритетами розвитку компанії, істотно ускладнювати бізнес-структуру компанії, збільшуючи витрати на управління і знижуючи його ефективність;

3) такий підхід абсолютно ігнорує інституційну парадигму менеджменту і його соціальну відповідальність.

Використання методичного інструментарію **UNIDO** (United Nations Industrial Development Organisation – Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку), розробленого Світовим банком для економік, що розвиваються, не може бути прийнятним для вітчизняних компаній, перед якими поставлено мету створення висококонкурентної соціально орієнтованої інноваційної економіки знань і високих компетенцій. Підходи UNIDO до оцінки інвестиційних проєктів недостатньо враховують соціально-економічні наслідки їх реалізації та інфляційні ризики, не містять принципів оцінки обсягів продажів і цін для передбачуваної до випуску продукції, вони не адаптовані до особливостей оподаткування в Україні.

Традиційний підхід, заснований на прогнозуванні та подальшому дисконтуванні грошових потоків, повинен бути доповнений як мінімум:

– урахуванням можливостей (опціонів) створення вартості на основі ефекту синергії та можливостей створення точок зростання компанії;

– обов'язковою діагностикою короткострокових і середньострокових наслідків фінансування проєктів для компаній, пов'язаних зі збільшенням процентних зобов'язань та зміною чистої кредитної позиції;

– оцінкою інституційних аспектів і наслідків реалізації проєкту для перспектив розвитку бізнесу компанії в регіоні.

Методика стратегічного аналізу, що враховує поряд з монетарними показниками проєктів наслідки для збереження і формування вартості компанії, у цілому отримала у вітчизняній літературі назву **дисконтно-опціонного підходу**. У нашому випадку алгоритм прийняття стратегічних рішень передбачає не тільки оцінку ступеня профіцитності грошових потоків як умови формування економічного прибутку, а й оцінку інституційності проєкту і наслідків для підвищення стратегічної конкурентоспроможності та вартості бізнесу.

У цьому випадку під інституціональністю розуміють міру соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством, а також його корисність для підвищення перспективної стійкості бізнес-ядра компанії. Це створює передумови для успішної реалізації

місії компанії і формування перспективної бізнес-моделі, що розробляється як інструмент її реалізації. Навряд чи можливо, що проєкт створення нового або розвитку діючого бізнесу, що не задовольняє критерій інституційний, може зміцнювати його стратегічну конкурентоспроможність і сприяти нарощенню ринкової вартості.

Аналіз потенціалу опціонів створення вартості доцільно проводити на основі оцінки таких аналітичних оцінок (рис. 5.10).



Рис. 5.10. Алгоритм управлінських дій під час проведення аналізу проєктів дисконтно-опціонним методом

Позитивна оцінка соціально-економічних наслідків реалізації проєкту розвитку бізнесу з боку представників регіональних (муніципальних) владних структур має не менше значення, ніж підтримка його з боку власників бізнесу. Крім того, якщо з будь-яких причин реалізація проєкту суперечить одній з інституційних основ бізнесу – власник, влада – працівник, то його реалізація навіть за умови високої комерційної ефективності та інвестиційної привабливості істотно загрожує збереженню самого факту і структури власності власників бізнесу. Тому факторам соціальної затребуваності проєкту, як і комерційної оцінки його ефективності, були додані однакові значення під час оцінки цінностей опціону формування вартості (табл. 5.6).

Таблиця 5.6

Оцінка потенціалу опціонів проєктів і вплив їх можливостей на вартість бізнесу

Характеристика цінності опціону	Цінність опціону, оцінка в балах		
	позитивна	нейтральна	негативна
1. Потенціал подальшого зростання фірми, заснований на цьому варіанті продукту або цьому варіанті технологічного рішення, є:	високим – 10	на рівні застосовуваних у компанії – 5	низьким – 0
2. Витрати на розвиток наростають протягом усієї реалізації проєкту	немає – 5	2	є – 0
3. Проєкт може бути розбитий на дискретні стадії з опорними точками, в яких можуть бути прийняті рішення щодо доцільності продовження або відмови від подальших інвестицій	немає – 5	2	є – 0
4. Інвестиції у виробничі потужності і маркетинг сконцентровані на пізніх стадіях проєкту	є – 5	2	немає – 0
5. Імовірність того, що в майбутньому можуть бути чітко ідентифіковані ефективні партнери й аутосорсери, що може підвищити ефективність проєкту	так, висока – 10	так, невисока – 5	ні, невисока – 0
6. Існує ймовірність і можливість змінити масштаби операцій проєкту при мінімальних витратах для компанії	так – 10	5	ні – 0
7. Проєкт передбачає дії, результати яких будуть сприйняті керівниками регіону (муніципалітету)	позитивно – 25	нейтрально – 12	негативно – 0
8. Проєкт передбачає дії, результати яких будуть сприйняті працівниками фірми і жителями регіону (муніципальної освіти)	позитивно – 25	нейтрально – 12	негативно – 0
Загальний потенціал опціону від реалізації проєкту (сума балів)	*від 75 і вище – високий*	*від 50 до 75 – середній*	*від 0 до 50 – низький*

Характеристикою цінностей опціону доцільно розглядати відносно незалежні фактори, що впливають на створення і збереження вартості. Оцінки суттєвості факторів виражалися в балах, ранжування значень яких проводилося експертним шляхом. Традиційні процедури дисконтного підходу оцінки ефективності інвестицій припускають порівняльну варіантну оцінку проєктів, при якій оцінюються середнє (медіанне) значення показників за варіантами сценаріїв їх реалізації (песимістичний, оптимістичний і варіант зваженого оптимізму-песимізму).

Оцінка привабливості проєкту за значенням показників чистого приведеного доходу – NPV і/або внутрішньої норми ефективності – IRR повинна враховувати не тільки середні (медіанні) значення параметрів, але і їх волатильність, а також характер розподілу значень (рівномірне або змішання). Для врахування дії цих факторів при дисконтному аналізі грошових потоків пропонується використовувати індекс волатильності – $Ir_{(NPV)}$, який враховує характер розподілу ймовірності реалізації проєктних альтернатив.

Формула розрахунку індексу волатильності фінансових результатів така:

$$Ir_{(NPV)} = \frac{M(NPV) - m(NPV \leq M(NPV))}{M(NPV)},$$

де $M(NPV)$ – медіанне значення чистої приведеної вартості;

$m(NPV \leq M(NPV))$ – математичне сподівання значень NPV нижче медіанного значення.

Під час проведення порівняльного аналізу значення внутрішньої норми рентабельності з вартістю інвестованого у проєкт капіталу доцільно коригувати значення вартості капіталу на розрахункове значення індексу волатильності. Проєкти з точки зору створення вартості для компанії можуть бути диференційовані за критерієм створення надлишкового наведеного грошового потоку на такі групи:

– досить привабливі, якщо має місце співвідношення:

$$IRR \geq WACC : Ir_{(NPV)};$$

– порівняно привабливі – при виконанні умови:

$$WACC : Ir_{(NPV)} \geq IRR \geq WACC;$$

– і нарешті, непривабливі, якщо:

$$WACC \geq IRR.$$

При аналізі альтернатив доцільно враховувати не тільки потенціал опціонів створення ринкової вартості і значення чистої приведеної вартості, а й фінансові ризики, які компанія бере на себе в разі участі у фінансуванні проєкту. Ці ризики проявляються у збільшенні параметрів боргового навантаження і, як наслідок, зниження коефіцієнта процентного покриття – TIE:

$$TIE = EBITDA/Interest,$$

де $EBITDA$ – прибуток до сплати відсотків і податків, скоригований на амортизаційні нарахування (розрахунковий грошовий потік);

$Interest$ – сума відсотків, сплачуваних компанією борговими зобов'язаннями.

Цей аспект аналізу вимагає не тільки формування додаткової управлінської звітності зі стратегічної (проєктної) бізнес-одиниці, а й оцінку її варіантів за умови прийняття проєкту до фінансування (участі в проєкті) або відмови від участі.

Щодо очікуваних наслідків реалізації проєкту для фінансового стану компанії, що є ініціатором фінансування проєкту, то всі проєкти можна підрозділити на типи:

– проєкти, що істотно погіршують фінансову стійкість компанії і підривають її платоспроможність;

– проєкти, що не роблять істотного впливу на фінансовий стан компанії;

– проєкти, реалізація яких позитивно впливає на фінансовий стан та інвестиційну привабливість компанії.

Критерієм оцінки, крім коефіцієнта процентного покриття, доцільно використовувати показник чистої кредитної позиції – NCP. Чиста кредитна позиція визначається як різниця між сумою приросту грошових коштів, що генеруються операційною діяльністю в рамках проєкту (ΔNCF_{op}):

$$NCP = \Delta NCF_{op} - \Delta TD.$$

Можливі варіанти наслідків реалізації проєкту для фінансового стану організації:

Таблиця 5.7

Оцінка фінансових наслідків проєкту для компанії, що бере участь в її реалізації

Стан чистої кредитної позиції (NCP)	**Динаміка показника коефіцієнта процентного покриття (TIE)**	
	позитивна	*негативна*
Зростання	покращення	нейтральність
Зниження	нейтральність	погіршення

Очевидно, що якщо вдалий з позицій потенціалу опціону вартості і привабливий щодо динаміки чистої приведеної вартості проєкт підриває поточну платоспроможність і фінансову стійкість компанії, то це несе реальні загрози втрати контролю над компанією. У цьому випадку раціональними є такі управлінські дії: або відмова від участі в проєкті, або створення фінансового пулу інвесторів для мінімізації ризиків поточної платоспроможності. Під час розробки остаточних рішень при проєктному управлінні у ході проведення моніторингу потенціалу опціону значень чистої приведеної вартості та ризику втрати платоспроможності компанії пропонують таку комбіновану матрицю управлінських рішень (табл. 5.8).

Таблиця 5.8

Варіанти рекомендованих управлінських дій залежно від значення ключових оціночних показників

Потенціал опціону	Характеристика проєкту за критерієм чистої приведеної вартості					
	досить привабливе		помірно привабливе		не привабливе	
	за впливом на поточну платоспроможність та фінансовий стан					
	нейтральні	погіршуючі	нейтральні	погіршуючі	нейтральні	погіршуючі
високий	інвестувати	інвестувати пулом	інвестувати	інвестувати пулом	інвестувати	ухилятися
помірний	інвестувати	ухилятися	інвестувати пулом	ухилятися	ухилятися	ухилятися
низький	інвестувати пулом	ухилятися	ухилятися	ухилятися	ухилятися	ухилятися

Отже, застосування дисконтно-опціонного підходу поряд з фінансовою діагностикою короткострокових і довгострокових фінансових наслідків для компанії, що реалізує проєкт, має великі перспективи для збільшення потенціалу зростання ринкової вартості бізнесу та створення перспективних конкурентних переваг при формуванні пропозицій, пов’язаних з оптимізацією її бізнес-моделі.

Практикум до теми 5

Тестові завдання для самоконтролю



Розв'яжіть наведені нижче тестові завдання, які мають чотири варіанти відповідей, з яких лише одна – правильна.

1. Діяльність, яка має початок та кінець і функціонує для досягнення встановлених цілей у межах витрат та графіку, – це:

а) операція;
б) проєкт;
в) бізнес-процес;
г) ділова активність.

2. Поєднання систем, методів та людей, що використовуються для контролю та моніторингу заходів, які проводяться в рамках проєкту, – це:

а) управління проєктами;
б) управління вартістю проєкту;
в) управління тривалістю проєкту;
г) управління якістю проєкту.

3. Критерії, на основі яких вимірюється успіх проєкту, в межах управління проєктами бізнес-організації:

а) якість, вартість та тривалість;
б) якість, вартість та команда;
в) вартість, тривалість та команда;
г) команда, ресурси та час.

4. Стратегія як потік проєктів, що мають на меті досягти організаційних проривів бізнес-організації, – це:

а) стратегічний проєкт;
б) стратегічне управління проєктами;
в) інноваційний проєкт;
г) бізнес-проєктування.

5. Серед етапів життєвого циклу проєкту бізнес-організації не прийнято виокремлювати:

а) визначення цілей проєкту;

б) розробку та виконання проєкту;

в) фінансування та оцінку ризиків проєкту;

г) розвиток проєкту.

6. Метод аналізу, корисний для встановлення та аналізу ключових питань, сутність якого полягає у розбитті сприйнятої проблеми на найдрібніші основні причини та компоненти, щоб кожну з них можна було вирішити належним чином, – це:

а) аналіз силового поля;

б) діаграма Ісікави;

в) аналіз драйверів продуктивності;

г) GAP-аналіз.

7. Методика аналізу, що полягає у визначенні двох груп впливів, пов'язаних із виконанням проєкту: тих, що забезпечують високу продуктивність, та тих, що заважають або запобігають їй, – це:

а) аналіз драйверів продуктивності;

б) діаграма Ісікави;

в) GAP-аналіз;

г) аналіз силового поля.

8. Метод аналізу, що використовується в бізнес-стратегії, щоб зосередити увагу на передбачуваному розриві між бажаними майбутніми стратегічними показниками та ймовірними майбутніми результатами, за умови відсутності втручання, – це:

а) аналіз силового поля;

б) діаграма Ісікави;

в) GAP-аналіз;

г) аналіз драйверів продуктивності.

9. Метод аналізу, який підходить для встановлення обсягу стратегічних проєктів, що стосуються організаційних змін або оперативного вдосконалення і полягає в обох визначеннях поточного та бажаного стану відповідних питань, – це:

а) «від–до» аналіз;

б) аналіз силового поля;

в) діаграма Ісікави;

г) аналіз драйверів продуктивності.

10. Модель, що розглядає елементи обмеження проєкту бізнес-організації, які й обмежують один одного, – це:

а) залізний трикутник компромісу між обсягом, часом та витратами;

б) бізнес-план проєкту;

в) паспорт проєкту;

г) резюме проєкту.

11. Відповідальність керівника проєкту, який повинен оцінити ймовірність та потенційний вплив кожної ситуації невизначеності у процесі реалізації проєкту, – це:

а) управління ризиками;

б) управління вартістю;

в) управління тривалістю;

г) управління якістю.

12. Ключовий документ, який спочатку використовується для забезпечення фінансування проєкту, а потім переглядається впродовж життя проєкту, щоб забезпечити збереження проєкту на його шляху, – це:

а) паспорт проєкту;

б) резюме проєкту;

в) бізнес-план проєкту;

г) анотація проєкту.

13. Структурним елементом бізнес-плану проєкту бізнес-організації не виступає:

а) вступ та резюме, альтернативні варіанти;

б) аналіз витрат і вигод, оцінка інвестицій та ризику;

в) команда проєкту та керівники;

г) рекомендації, додатки та допоміжна інформація.

14. Метод управління тривалістю проєкту, що показує співвідношення ресурсів з часом, – це:

а) мережевий аналіз;

б) діаграма Ганта;

в) діаграма виконання проєкту;

г) рецензування проєкту.

15. Метод аналізу, що націлений на забезпечення прогресу проєкту, який визначає завдання на критичному шляху, що є найдовшою послідовністю завдань у проєкті, – це:

а) мережевий аналіз;

б) діаграма виконання проєкту;

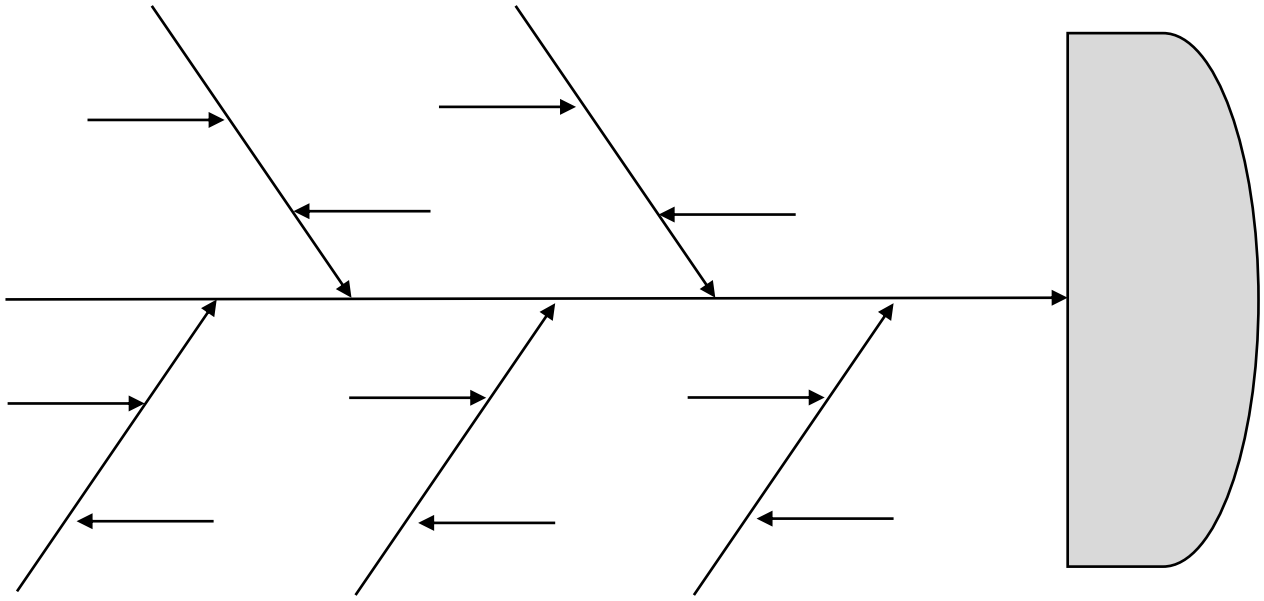
в) аналіз прогресу проєкту;

г) рецензування проєкту.

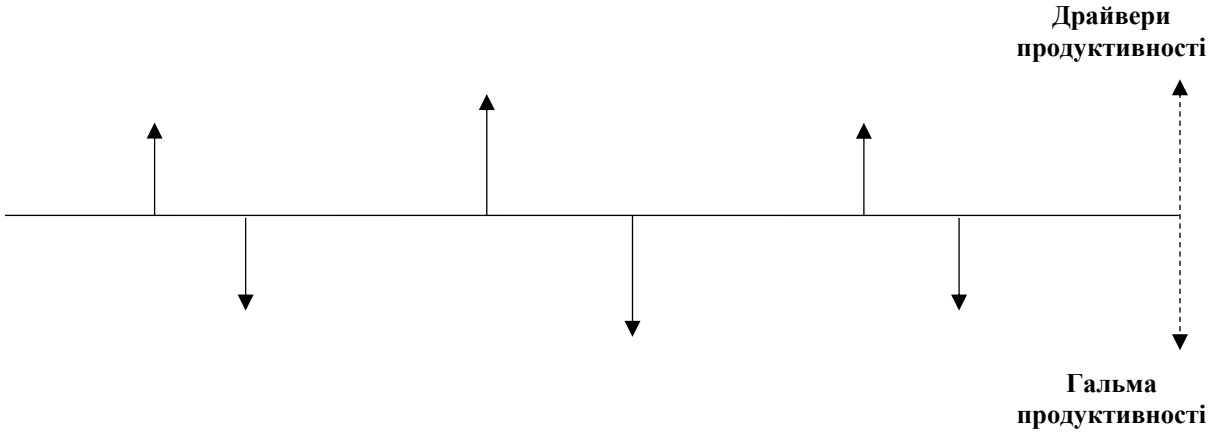
Практичні завдання для самоконтролю

Виконайте зазначені нижче завдання, базуючись на теоретичних знаннях, отриманих під час вивчення теми.

Завдання 1. Визначте основну проблему в діяльності досліджуваної бізнес-організації (підприємства, установи) та за допомогою діаграми Ісікави визначте її першопричини:



Завдання 2. Визначену основну проблему розкладіть за допомогою інструменту аналізу драйверів продуктивності:



Завдання 3. На основі здійснених аналізів щодо визначення першопричини проблеми бізнес-організації (підприємства, установи) – діаграми Ісікави та драйверів продуктивності – запропонуйте бізнес-проєкт, здатний подолати проблему в діяльності. Для цього бізнес-проєкту розробіть бізнес-план з такою структурою, як:

– вступ;
– резюме;
– опис поточної ситуації;
– розглянуті варіанти;
– аналіз витрат і вигод;
– оцінка інвестицій;
– оцінка впливу;
– оцінка ризику;
– рекомендації;
– додатки та допоміжна інформація.

В окремих розділах бізнес-плану бізнес-проєкту застосуйте методики бізнес-аналізу в управлінні проєктами бізнес-організації, а саме: аналіз життєвого циклу проєкту, аналіз розривів, «від–до» аналіз, залізний трикутник компромісу між обсягом, часом та витратами, модель ефективної робочої проєктної команди, цикл управління вигодами, показники інвестиційної привабливості, структура розподілу робіт, бюджетування, діаграма Ганта, сітьовий аналіз тощо.



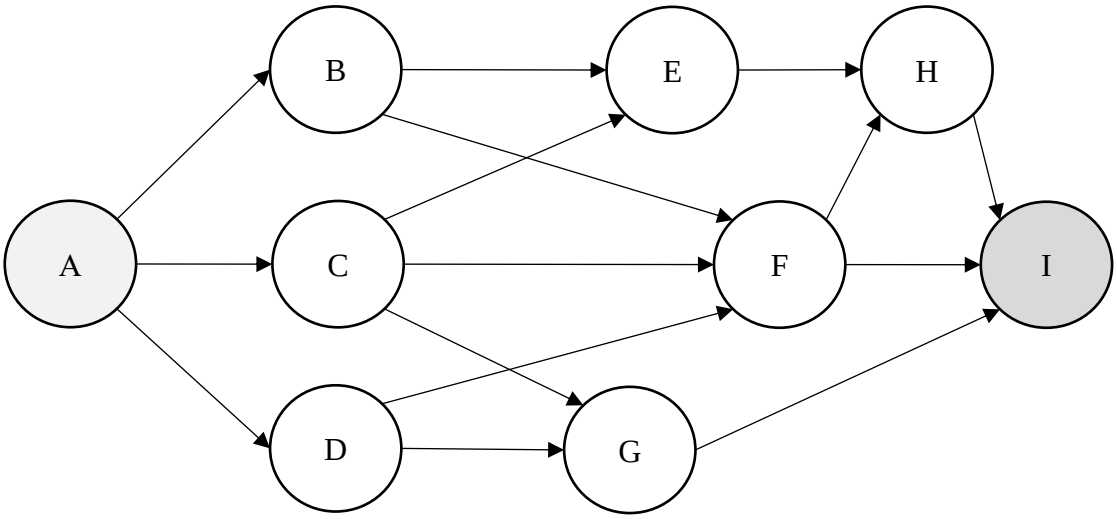
Розрахунково-аналітичні завдання

Розв'яжіть наведені нижче задачі, базуючись на теоретичних знаннях, отриманих під час вивчення теми.

Завдання 1. Кондитерська фабрика розглядає можливість розробки найсучаснішої лінії виробництва шоколаду. Проєкт розробки лінії виробництва шоколаду передбачає певні етапи реалізації та відповідні часові проміжки.

Необхідно оцінити тривалість проєкту за двома методами шляхом знаходження:

– критичного шляху графічним методом;
– ймовірності завершення запланованого проєкту у визначений термін.



Вихідні дані для знаходження критичного шляху

Варіант	Робота	Тривалість роботи (днів)
1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 27, 29	A → B	13
	A → C	10
	A → D	11
	B → E	0
	B → F	14
	C → E	21
	C → F	8
	C → G	6
	D → F	0
	D → G	16
	E → H	9
	F → H	6
	F → I	25
	G → I	21
	H → I	30
2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 26, 28, 30	A → B	8
	A → C	11
	A → D	0
	B → E	15
	B → F	21
	C → E	9
	C → F	6
	C → G	1
	D → F	13
	D → G	0
	E → H	2
	F → H	18
	F → I	21
	G → I	29
	H → I	35

Вихідні дані для пошуку ймовірності завершення проєкту у визначений термін

Варіант	Робота	Тривалість, днів			Очікувана тривалість, днів
		Оптимістична	Реалістична	Песимістична	
1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 27, 29	A	27	27	60	369
	B	18	45	56	
	C	54	45	96	
	D	6	33	72	
	E	36	54	108	
	F	24	51	108	
	G	12	15	21	
	H	18	18	27	
	I	36	54	60	
2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 26, 28, 30	A	16	36	100	365
	B	28	27	108	
	C	27	35	80	
	D	18	48	60	
	E	54	108	120	
	F	48	14	130	
	G	6	8	20	
	H	9	9	36	
	I	108	12	70	

Завдання 2. У рамках Програми енергетичного розвитку та модернізації вітчизняних електростанцій профільним підприємством заплановано виробництво X_1 парових турбін вартістю Y_1 млн дол. У результаті було вироблено X_2 турбін вартістю Y_2 млн дол. Здійснити розрахунок показників за методом освоєного обсягу, зробити відповідні висновки щодо дотримання термінів та бюджету проєкту.

Варіант	**X_1**	**Y_1**	**X_2**	**Y_2**
1	5	1,5	5	1,2
2	10	2,0	8	1,7
3	15	1,5	15	1,4
4	20	2,0	18	2,0
5	25	1,5	25	1,4
6	30	2,0	28	1,9
7	35	1,5	35	1,2
8	40	2,0	38	1,9
9	45	1,5	45	1,5
10	50	2,0	48	1,8
11	55	1,5	55	1,3
12	60	2,0	58	1,7
13	65	1,5	63	1,1
14	85	1,5	82	1,2
15	90	2,0	88	1,6
16	80	2,0	80	1,6
17	85	1,5	82	1,2
18	90	2,0	88	1,6
19	95	1,5	92	1,3
20	100	2,0	98	1,9
21	42	2,0	39	1,9
22	45	1,5	45	1,5
23	55	1,7	56	1,4
24	60	2,0	58	1,7
25	85	1,5	81	1,2
26	90	2,0	88	1,6
27	85	1,5	81	1,3
28	90	2,0	88	1,6
29	95	1,5	94	1,3
30	100	2,0	98	1,9

Завдання 3. До літакобудівного підприємства надійшло замовлення на виготовлення літаків Ан-72/74. Оцініть значення показників CV, SV, CPI, SPI на момент завершення проєкту за методом освоєного обсягу. Побудуйте аналітичний графік. Зробіть висновки.

Рік	Плановий обсяг виробництва, од.	Планова ціна, млн дол.	Фактичний обсяг виробництва, од.	Фактична ціна, млн дол.
1	m	n	m + 2	n + 1
2	m + 1		m + 3	n + 8
3	m + 2		m + 5	n + 5
4	m + 1		m + 3	n + 8
5	m + 4		m + 6	n + 9

Примітка: m – кількість літер у прізвищі, *n* – кількість літер в імені.

Завдання 4. Молочна компанія планує вкласти гроші у проєкт із застосування інноваційних технологій обробки молока з початковими затратами 8 500 тис. грн. За оцінками проєкт повинен забезпечити стабільні грошові потоки: за перший рік – 1 000 тис. грн, другий – 4 500 тис. грн, третій – 5 000 тис. грн, четвертий – 2 000 тис. грн. Чи можна компанії приймати цей проєкт, якщо запланований термін його окупності становить три роки?

Завдання 5. Компанія переробки олійної групи культур розробила плани реалізації двох проєктів оптимальної переробки насіння соняшнику, які вимагають таких початкових інвестицій:

– проєкт 1 – 20 000 тис. грн;

– проєкт 2 – 24 000 тис. грн

і дають за процентною ставкою 12 % у наступні чотири роки потоки грошових коштів:

Проєкт 1		Проєкт 2	
Рік	Грошовий потік, тис. грн	Рік	Грошовий потік, тис. грн
1	7 000	1	5 000
2	6 000	2	9 000
3	8 000	3	8 000
4	6 000	4	12 000

Який з проєктів є більш вигідним для компанії?

Питання для самоконтролю

Дайте відповіді на зазначені нижче питання, базуючись на теоретичних знаннях, отриманих під час вивчення теми.

1. Охарактеризуйте проєкт як об’єкт управління, його природу та сутність.

2. Визначте методику, особливості та інструменти розробки бізнес-проєкту.

3. Охарактеризуйте управління бізнес-проєктом в організації.

4. Назвіть особливості планування, моніторингу та контролю проєктів бізнес-організації.

Використані та рекомендовані джерела

Основні [2; 6];
допоміжні [–];
інформаційні інтернет-ресурси [51–53];
міжнародні видання [54; 56; 59; 61–62].

ТЕМА 6
БІЗНЕС-АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

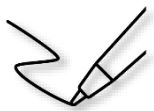
6.1. Фінансова діяльність у системі стратегічного управління організацією.

6.2. Джерела та методи фінансового забезпечення діяльності організації.

6.3. Фінансові рішення в управлінні організацією.

6.4. Фінансовий контролінг діяльності організації.

6.5. Оцінка фінансового стану та фінансової стійкості організації.



Ключові поняття та терміни

Реальні інвестиції, фінансові інвестиції, прямі інвестиції, приватні інвестиції, іноземні інвестиції, валові капітальні вкладення, чисті капітальні вкладення, банківський кредит, інноваційний кредит, емісія цінних паперів, створення венчура, самофінансування, бюджетне фінансування, оренда та лізинг вільних активів, доходи від продажу ноу-хау, форфейтинг, факторинг, інвестиційний селенг, бюджет, постійні витрати, змінні витрати, точка беззбитковості, маржинальний дохід, поріг рентабельності, запас фінансової міцності, маржа безпеки, релевантні витрати, граничні витрати, коефіцієнтний аналіз, модель Du Pont, звіт про прибутки і збитки.

6.1. Фінансова діяльність у системі стратегічного управління організацією

Конкретні види діяльності та ролі, які виконує традиційна функція фінансів, включають:

– обробку операцій, ведення бухгалтерського обліку та надання звітів на кінець місяця;

– доведення результатів до внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін;

– забезпечення ефективного функціонування корпоративного управління та контролю.

Фінансова функція стикалася з тиском, щоб активніше брати участь у господарських операціях. Тому багато фінансових функцій перефокусували свою роль як ділові партнери, застосувавши більш комерційний, орієнтований на дії підхід. Це означає отримання широких знань про бізнес, участь як повноправних членів оперативних груп та залучення фінансової експертизи до процесу управління. Очікується, що вони інтегруватимуть інформацію управлінського обліку із даними стратегічного управлінського обліку.

Важливі сфери, де склалася роль функцій фінансів, включали:

– надання більш корисної інформації про бізнес-підрозділи, проєкти, продукти та клієнтів;

– співпраця у формуванні корпоративних цілей, стратегічних планів та бюджетів;

– моніторинг результатів щодо планів та ініціювання реагуючих дій для підвищення ефективності;

– розробка бізнес-планів для нових інвестицій;

– передача та інтерпретація фінансової та нефінансової інформації для ряду зацікавлених сторін;

– допомога оперативним та стратегічним менеджерам зрозуміти інформацію, на якій базуються рішення;

– розробка інформаційних систем, що забезпечують більшу підтримку управління.

Ця еволюція у ролі фінансової функції мала наслідки для фінансових фахівців, що призвело до створення терміна «**гібридний бухгалтер**», який сьогодні розглядається як сучасна модель бухгалтера. Зростаюча кількість бухгалтерів проводить більшу частину свого часу як внутрішні консультанти чи бізнес-аналітики. Вони витрачають менше часу на підготовку стандартизованих звітів, але більше на аналіз та інтерпретацію інформації. Крім того, багато хто вже не працює в бухгалтерії, а базується в операційних підрозділах, з якими вони співпрацюють, а це означає, що вони все частіше беруть участь в операціях свого бізнесу та активніше – у прийнятті рішень.

Проблема полягає у наданні більш відповідної інформації для прийняття рішень. Традиційні системи бухгалтерського обліку не завжди можуть це забезпечити:

1) історичні витрати не обов'язково є найкращим орієнтиром для прийняття рішень. Однією з дорікань управлінського обліку у стратегічному контексті є те, що інформація управлінського обліку має тенденцію до минулого, а не до майбутнього;

2) стратегічні проблеми важко виявити системами бухгалтерського обліку. Для внутрішнього споживання було розроблено багато облікової інформації. Однак важливо збалансувати це із зовнішніми факторами, оскільки стратегічне управління включає конкуренцію та аналіз зовнішнього середовища;

3) фінансові моделі, перевірені на практици, є корисними, щоб бухгалтери могли надавати корисну інформацію.

Іншими словами, для підтримки стратегічних рішень сам бухгалтерський облік повинен стати більш стратегічним. Решта цієї теми присвячена дослідженню того, як бухгалтери (а точніше – бухгалтери з управління) можуть додати цінності організаціям, і діють як бухгалтери зі стратегічного управління.

Роль бухгалтера зі стратегічного управління можна проаналізувати таким чином:

1) фінансовий аналіз вказує на поточне становище бізнесу та його фінансові показники порівняно з конкурентами, а також розбиває його на аналіз рентабельності продукції та споживачів;

2) фінансове планування, яке кількісно визначає цілі та завдання бізнесу, як правило, є бюджетом;

3) фінансовий контроль. Фінансова інформація є важливою частиною механізму зворотного зв'язку порівняно із запланованими та фактичними показниками.

Однак, незважаючи на те, що Уорд зосереджується на фінансовій інформації, яку може надати бухгалтер зі стратегічного управління, важливо також пам'ятати про внесок нефінансової інформації у стратегічний управлінський облік; наприклад, частка на ринку товару чи бізнес-одиниці.

Важливим фактом, який відрізняє стратегічний управлінський облік від інших видів управлінського обліку, є його зовнішня орієнтація на клієнтів і конкурентів, постачальників та інших зацікавлених сторін. Наприклад, тоді як традиційний управлінський бухгалтер звітує про власні доходи організації, стратегічний управлінський бухгалтер звітує про частку ринку або тенденції у розмірі та зростанні ринку. При цьому:

– конкурентна перевага є відносною. Раніше зазначалося, що розуміння конкурентів та споживачів, ймовірно, буде першочерговим для більшості організацій. Наприклад, знання витрат конкурентів, а також власних витрат фірми може допомогти визначити стратегічний вибір: фірма буде нерозумно застосовувати стратегію лідерства за витратами без попереднього аналізу своїх витрат щодо структури витрат інших фірм у промисловості;

– клієнти визначають, чи має фірма конкурентні переваги.

Інша критика традиційних управлінських рахунків полягає в тому, що вони «відсталі». Прийняття рішень – це процес, спрямований на майбутнє та назовні. Бухгалтери стратегічного управління використовуватимуть відповідні витрати та доходи (тобто додаткові витрати та доходи й альтернативні витрати) для прийняття рішень.

Бізнес-стратегія передбачає панування багатьох різних функцій, включаючи маркетинг, виробництво та управління людськими ресурсами. Система стратегічного управлінського обліку потребуватиме даних багатьох сфер бізнесу:

1) стратегічний управлінський облік перекладає наслідки різних стратегій у загальну мову бухгалтерського обліку для порівняння;

2) пов’язує господарські операції з фінансовими показниками. Отже, допомагає забезпечити спрямованість господарської діяльності на потреби акціонерів у прибутку;

3) допомагає забезпечити узгодженість цілей, перекладаючи ділову діяльність на загальну мову фінансів.

Загалом бухгалтери зі стратегічного управління можуть надавати допомогу організації, надаючи інформацію, яка підтримує більш ефективне стратегічне планування, краще прийняття рішень та покращений контроль за діяльністю організації. Однак, маючи на увазі необхідність відповідності цілей, зовнішньої орієнтації та орієнтації на майбутнє, нижче наводяться деякі більш конкретні приклади того, як інформація про стратегічний управлінський облік може бути корисною для організації під час формулювання стратегії:

1) аналіз конкурента. Аналіз витрат конкурентів та видів діяльності, які проводять конкуренти. Як витрати конкурентів порівнюються з нашими? Чи є конкуренти вразливими через їх структуру витрат або портфель товарів / послуг (чи ми вразливі через нашу структуру витрат або наш портфель товарів / послуг)? Аналіз витрат і результатів діяльності конкурентів також підкреслює потенційну важливість бенчмаркінгу;

2) фінансовий ефект реакції конкурента. Як конкуренти можуть реагувати на ініціативи (наприклад, знизити ціни; запровадити нові товари / послуги)? Яким може бути вплив реакції конкурента;

3) рентабельність продукції. Фірма повинна знати, який прибуток або збиток приносить кожен її товар, і чому;

4) аналіз портфеля. Які ключові продукти фірми чи стратегічні бізнес-одиниці – з точки зору їхнього внеску у прибуток чи збиток? Які стратегії слід прийняти для різних продуктів або бізнес-одиниць (наприклад, щодо їх відносної частки ринку та зростання ринку; за матрицею BCG);

5) прибутковість клієнта. Деякі клієнти або групи клієнтів коштують більше, ніж інші. Які клієнти для нас найважливіші / вигідніші? Чому деякі групи клієнтів вигідніші за інші;

6) цінові рішення. Як попит споживачів на товар / послугу може відрізнятися за різних цін? Як це вплине на прибуток та грошові потоки? Як пропонована ціна відповідає загальній стратегії організації? Як це порівняно з цінами конкурентів;

7) рішення на ринку продуктів. Які потенційні витрати та вигоди від випуску нових продуктів та / або виходу на нові ринки? Чи повинна організація запускати продукцію або виходити на ринки? Чи повинна організація припинити випуск товару чи залишити ринок, який, здається, не працює добре;

8) розширення потужності. Чи повинна фірма розширювати свої можливості, і якщо так, то на скільки;

9) оцінка торгової марки. Які витрати та вигоди від інвестування у створення брендів;

10) багатство акціонерів. Майбутня прибутковість визначає цінність бізнесу.

Фактори успіху для системи стратегічного управлінського обліку (SMAS):

– визначення типу рішення;

– формування відповідних показників фінансових результатів;

– диференціація економічних та управлінських показників;

– надання відповідної інформації;

– виокремлення обов'язкових витрат від дискреційних;

– розрізняння дискреційних та інженерних витрат;

– стратегічне використання стандартних витрат;

– дозвіл на зміни протягом певного часу.

Раніше були згадані загальні очікування зацікавлених сторін. Вони неминуче вимагатимуть доступних коштів, деякі безпосередньо, як очікування працівників щодо належної заробітної плати, а деякі більш опосередковано, як різні очікування соціально відповідальних дій. Також будуть очікуватися платоспроможність та ліквідність торгових партнерів та постачальників кредитного фінансування. Клієнти очікують хорошої вартості своїх покупок. Це стосується і організацій державного сектору.

6.2. Джерела та методи фінансового забезпечення діяльності організації

У рамках системи організації діяльності найважливішим етапом є побудова оптимальної схеми фінансування, що розробляється з метою забезпечення фінансової реалізації бізнес-ідеї. Під **фінансуванням** розуміють забезпечення бізнесової справи інвестиційними ресурсами, до яких належать не лише грошові кошти, а й виражені у грошовому еквіваленті інші інвестиції, зокрема, основні та оборотні засоби, майнові права та нематеріальні активи, кредити, займи та застави, права землеволодіння тощо. Отже, здійснення будь-якої підприємницької діяльності можливе тільки за умови наявності фінансових засобів на всіх етапах її життєвого циклу. Тому фінансове забезпечення діяльності підприємства повинно бути спрямоване на пошук і формування джерел фінансування.

Вихідними принципами, на основі яких повинна будуватися система фінансування бізнес-організації, є:

– чітка цільова орієнтація системи – її узгодженість із задачею швидкого й ефективного впровадження сучасних науково-технічних досягнень;

– логічність, обґрунтованість і юридична захищеність використовуваних прийомів і механізмів;

– множинність джерел фінансування;

– широта і комплексність системи, тобто можливість охоплення максимально широкого кола технічних і технологічних новинок і напрямів їх практичного використання;

– адаптивність і гнучкість, тобто адаптування як усієї системи фінансування, так і окремих її елементів до умов зовнішнього середовища з метою підтримки максимальної ефективності.

Інвестиційна політика будь-якої бізнесової структури значною мірою характеризується чинниками формування обсягів і формами здійснення інвестицій.

Розглянемо чинники, що впливають на обсяг інвестицій фірми, основними з яких є:

1) співвідношення розподілу доходу (прибутку) на споживання та нагромадження (заощадження);

2) очікувана норма чистого прибутку. Це пов'язано з тим, що прибуток є основним спонукальним мотивом інвестування;

3) ставка позичкового відсотка на капітал. Якщо очікувана норма чистого прибутку більша за ставку позичкового відсотка, то за інших однакових умов інвестування буде ефективним; збільшення ставки зумовлює зниження обсягу інвестицій і навпаки;

4) передбачуваний темп інфляції. Чим вищим буде її рівень, тим більше знецінюється майбутній прибуток від інвестування і відповідно до цього залишається менше стимулів для збільшення обсягів інвестицій.

Інвестиції в об'єкти бізнес-діяльності здійснюються у різних формах. З метою обліку, аналізу, планування і контролю використання їх класифікують (групують) за певними ознаками. Така класифікація відображає найбільш істотні їхні ознаки, але за необхідності може бути більш деталізована залежно від інвестиційної політики фірми і визначених цілей. Потрібно звернути увагу на сутнісну характеристику окремих форм (видів) інвестицій, ідентифікованих за трьома найважливішими ознаками: об'єктами вкладення коштів; характером участі в інвестуванні; формою власності інвестиційних ресурсів.

Залежно від об'єктів вкладення коштів розрізняють *реальні та фінансові інвестиції*. Реальні інвестиції – це вкладення капіталу в різні сфери національного господарства з метою відтворення реальних матеріальних і нематеріальних (інноваційного характеру) активів фірми, їх ще називають виробничими, проте у практиці господарювання за ними закріпилась інша назва, що стала найбільш поширеною, – *капітальні вкладення*.

Фінансові інвестиції означають використання наявного капіталу для придбання різних цінних паперів, що випускаються підприємствами або державою.

За характером участі в інвестуванні всі інвестиції поділяються на прямі і непрямі. Прямі інвестиції – це вкладення капіталу в певні об'єкти інвестором самостійно (без допомоги фінансових посередників). За формою власності інвестиційних ресурсів розрізняють приватні, державні, іноземні та спільні інвестиції. Приватні інвестиції – це вкладення коштів, здійснюване громадянами, а

також фірмами недержавних форм власності. Іноземні інвестиції – це всі види цінностей, що вкладаються іноземними інвесторами в об'єкти інвестиційної діяльності на території України. Спільними є інвестиції у вигляді інвестиційних сертифікатів, що випускаються в обіг інвестиційними фондами та компаніями, продаються за готівку або обмінюються на приватизаційні майнові сертифікати. До цього необхідно додати, що з огляду на функціональну спрямованість розрізняють валові і чисті капітальні вкладення. Валові капітальні вкладення – це загальна сума одноразових витрат капіталу на просте і розширене відтворення виробничих основних засобів та об'єктів соціальної інфраструктури, а чисті – витрати лише на розширене їх відтворення.

Під методами фінансування діяльності бізнес-організації розуміють такі способи фінансування, що відображають використання специфічних джерел, пов'язаних з господарською ситуацією фірми, планами її поточної діяльності і розвитку. Методи фінансування можна розділити на прямі та опосередковані.

Найбільш розповсюдженими *джерелами прямого фінансування* діяльності підприємств є: банківський кредит; кошти від емісії цінних паперів; сторонні інвестиції; засоби від продажу або здачі в оренду вільних активів; інноваційний кредит; доходи від короткострокових проєктів для фінансування довгострокових; власні засоби фірми (прибуток, амортизаційний фонд); засоби, отримані під заставу майна.

До *опосередкованих методів* належать такі, що забезпечують діяльність необхідними матеріально-технічними, трудовими й інформаційними ресурсами. До них належать: купівля на виплату або одержання в лізинг (оренду) необхідного для діяльності обладнання; придбання (на технологію, що використовується у проєкті) ліцензії з оплатою останньої у формі роялті (відсотка від продажу кінцевого продукту, особливо за такою ліцензією); розміщення цінних паперів з оплатою у формі постачань або отримання в лізинг необхідних ресурсів; залучення необхідних трудових ресурсів і внесків «під проєкт» у вигляді знань, навичок і ноу-хау.

Основні джерела фінансування підприємницької діяльності:

Банківський кредит – за видами фінансування може поділятися на інвестиційне кредитування (кредитна лінія за нецільовим кредитом) та проєктне фінансування (кредитна лінія за цільовим кредитом). При інвестиційному кредитуванні джерелом повернення коштів є вся господарська діяльність позичальника, включаючи дохід, отриманий від реалізації проєкту. При проєктному фінансуванні джерелом погашення коштів кредиту є сам проєкт. Проєктне фінансування є більш ризикованим порівняно зі звичайним інвестиційним кредитуванням.

Інноваційний кредит – на видачі такого виду кредиту спеціалізуються інноваційні банки та інноваційні фонди.

Емісія цінних паперів – залучення інвестиційних ресурсів під випуск цінних паперів носить назву емісійного фінансування і значно сприяє залученню коштів для крупних вкладень підприємства-інноватора. Для залучення додаткових коштів підприємство-інноватор може розміщувати на ринку різні види цінних паперів (акції, облігації, похідні фінансові інструменти).

Створення венчура – функціональним завданням венчурного фінансування є допомога зростанню конкурентного бізнесу шляхом надання певної суми грошових коштів в обмін на частку у статутному капіталі підприємства або пакета його акцій. Венчурний капіталіст – є посередником між колективними інвесторами та підприємцями. Венчурний капітал – це довгостроковий ризиковий капітал, що інвестується в акції нових та швидкозростаючих підприємств з метою отримання великого прибутку.

Самофінансування може здійснюватися двома способами: з прибутку, розподіленого на цілі розвитку, та амортизаційного фонду.

Бюджетне фінансування – здійснюється державою. Державна участь в інноваційній діяльності включає як безпосередню фінансову підтримку централізованими засобами (пряме фінансування), так і створення умов для використання ринкового механізму залучення коштів (опосередковане фінансування).

Оренда та лізинг вільних активів – реалізація надлишкових активів з вкладанням отриманих коштів у реалізацію справи. Цей метод у міру його реалізації трансформується в самофінансування.

Лізинг являє собою довгострокову оренду машин, обладнання, різних видів спеціальної техніки, транспортних засобів, а також споруд виробничого призначення з правом викупу.

Застава майна – документ, що визначає відносини між боржником і кредитором, є закладна, тобто цінний папір, вид боргового зобов'язання, за яким кредитор у разі неповернення боргу позичальником отримує ту чи іншу нерухомість (землю, будівлі тощо). Однією з форм застави є іпотека – різновид застави нерухомого майна з метою отримання коштів.

Доходи від продажу ноу-хау – підприємства-інноватори можуть здійснювати продаж ліцензій на технології виробництва інноваційних товарів.

Форфейтинг – це своєрідна трансформація комерційного кредиту в банківський. Форфейтинг застосовується в тому випадку, коли у підприємства-інноватора немає коштів для придбання будь-якої продукції, необхідної для внутрішнього виробництва. Покупець шукає продавця товару, що йому необхідний, і, отримавши попередню згоду комерційного банку (третього учасника угоди), домовляється на його поставку на умовах форфейтингу. Після укладання контракту на поставку необхідної продукції підприємство-інноватор пропонує продавцю пакет векселів, загальна вартість яких дорівнює вартості отриманого товару з урахуванням відсотків за відстрочку платежу, тобто за наданий комерційний кредит.

Факторинг – комплекс фінансових послуг, що надаються банком клієнту в обмін на уступку дебіторської заборгованості.

Інвестиційний селенг – порівняно нова форма залучення інвестиційних ресурсів, яка полягає у передачі власником права користування і розпорядження своїм майном за певну плату. До такого майна можуть належати будівлі, споруди, сировина і матеріали, цінні папери, продукти інтелектуальної праці.

Однак зі стрімким розвитком економіки набули поширення й специфічні методи фінансування бізнес-організацій, серед яких:

1) *фінансування за моделлю 3F* (Friends, Family and Fools – друзі, родина і дурні). Як правило, на початковій стадії гроші на розвиток бізнесу здатні дати лише представники вказаних груп. Ризики на цій стадії найвищі, бази активів поки що ніякої немає.

Тому шанси залучити серйозних інвесторів, тим більше фонди, дуже малі;

2) *бізнес-янголи* (business angels) являють собою приватних інвесторів, які вкладаються у перспективні справи на ранніх стадіях. При цьому мається на увазі, що у стартапа вже є досягнення у вигляді оформленого патенту, сформованої команди, може бути навіть прототипу. Ризики в цих проектах, як і раніше, високі. Як такого бізнесу ще немає, тому багато домовленостей носять понятійний характер. Існує кілька видів бізнес-ангелів. Наведена нижче класифікація умовна, але вона дозволяє побачити різницю в методах і прийомах інвесторів.

Вид 1. Корпоративні ангели. Це колишні топменеджери великих міжнародних корпорацій, які під час звільнення отримали солідну грошову компенсацію. Ці активи вони і використовують для інвестицій. Середній розмір капіталу корпоративних ангелів – близько $1 млн. У кожен потенційно успішний проєкт інвестори вкладають приблизно п’яту частину цих грошей. Корпоративні бізнес-ангели часто претендують на керівні ролі в компанії і координують зазвичай тільки по одному стартапу.

Вид 2. Ангели-ентузіасти. Ентузіасти не відрізняються високим професіоналізмом і наявністю солідного досвіду в інвестиційній діяльності. Як правило, такі інвестори оперують незначними сумами (близько $ 10 000). Ангели-ентузіасти часто вибирають одразу кілька напрямів для інвестування і практично не беруть участь в управлінні та вивченні профілю компаній.

Вид 3. Підприємницькі ангели. Це найбільш активні бізнес-ангели, які паралельно з інвестуванням самі активно займаються комерцією. Вкладають солідні суми ($ 200–500 тисяч) з метою зібрати перспективний інвестиційний портфель. На управління і керівництво в проєктах, як правило, не претендують.

Вид 4. Мікрокерівники-ангели. Мікроменеджери фінансують одразу кілька стартапів, вважаючи за краще особисто займатися управлінням компаній. Зазвичай претендують на посади в раді директорів та активно цікавляться бізнес-планами.

Вид 5. Професійні ангели. Займаються інвестуванням коштів у проєкти, в діяльності яких розбираються на професійному рівні.

Розміри вкладень – середні (від 25 до 200 тисяч американських доларів). Схильні до спільного інвестування з іншими приватними особами.

Однак не завжди такі інвестори є дійсно янголами. Спільно з бізнес-ангелами на ринку активно працюють і бізнес-демони. **Бізнес-демони** – це загарбники, мета яких не допомогти стартапу інвестиціями, новими працівниками або рекомендаціями, а відібрати ідею, розробки, або і зовсім забрати стартап і вигнати з компанії творців.

Існують бізнес-ангели, яких краще називати бізнес-демонами. Вони постійно в пошуку нових стартапів, щоб просто відібрати та через певний проміжок часу перепродати або розкрутити «по-своєму» і вже повністю самостійно. У більшості випадків бізнес-демони інвестують у стартапи, а через час розмивають частку розробників або засновників і виганяють їх з компанії. Це справжнісінькі рейдери, які реально є на ринку. Багато хто крутиться навколо інвестицій у стартапи, знайомі з бізнес-демонами і намагаються з ними зовсім не контактувати. Але, незважаючи на це, на ринку все ж є недосвідчені організатори стартапу, які і трапляються на подібних людей;

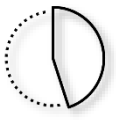
3) *венчурні інвестори* (venture capitalists, venture funds). Організації та приватні особи, що інвестують у перспективні компанії (часто технологічні), які швидко розвиваються. Порівняно з бізнес-ангелами венчурні інвестори очікують наявності в компанії певних кваліфікуючих факторів (наприклад, присутність діючого прототипу і готовність до повномасштабного виходу на ринок, або наявність перших успішних продажів – критерії відрізняються від фонду до фонду). У цілому робота з венчурним інвестором має на увазі більш формальний підхід. Розмір інвестицій в одну компанію становить від кількох сотень до кількох (зазвичай трьох-п’яти) мільйонів доларів;

4) *фонди прямих інвестицій* (private equity funds). Вкладають у компанії, які вже зайняли певне місце на ринку і перебувають у стадії активного зростання. Обсяг інвестицій в одну компанію – від 5 млн доларів і вище. Придбана частка – зазвичай від 10 до 49 %. Отже, компанія-об’єкт інвестицій повинна мати достатній рівень виручки і прибутку, щоб оцінка бізнесу відповідала обсягам залучених ресурсів;

5) *краудфандинг*: залучення коштів на новий проєкт від великої кількості потенційних клієнтів. Це метод колективного збору грошей. Підприємець реєструється на спеціальному електронному майданчику та представляє користувачам свій проєкт. Власник проєкту вказує термін і мінімальну кількість коштів, які хоче зібрати. Якщо ідея проєкту подобається користувачам, вони роблять передзамовлення, виплачуючи необхідну суму. Якщо проєкт не зібрав потрібну кількість коштів до заявленого терміну, то гроші повертаються спонсорам. А якщо сума набирається, то всі, хто зробив замовлення, після створення товару або розробки послуги отримують їх;

6) *краудінвестинг*: на відміну від краудфандингу при краудінвестингу інвестор отримує частку в компанії, хоча і незначну. Це зовнішнє джерело фінансування бізнесу корисне тим підприємствам, які хочуть залучити невеликі кошти, але не можуть виконати умови отримання банківського кредиту.

Вітчизняний і зарубіжний досвід, а також аналітична оцінка свідчать про те, що, розробляючи інвестиційну політику (стратегію) фірми, з усього розмаїття джерел формування інвестиційних ресурсів необхідно вибирати найдоступніші, найреальніші, найефективніші тощо.



6.3. Фінансові рішення в управлінні організацією

Максимізація багатства акціонерів, як правило, передбачає максимізацію прибутку відповідно до довгострокової стабільності. Часто короткострокові прибутки повинні приноситися в жертву в інтересах довгострокових перспектив компанії.

У контексті цієї загальної мети управління фінансами існує три основні типи рішень, що стоять перед фінансовими менеджерами: інвестиційні рішення, рішення про фінансування та рішення про дивіденди.

Інвестиційні рішення. Фінансовому менеджеру потрібно буде визначити інвестиційні можливості, оцінити їх та прийняти рішення щодо оптимального розподілу дефіцитних коштів між

інвестиціями. Інвестиційні рішення можуть стосуватися здійснення нових проєктів у рамках існуючого бізнесу, поглинання або злиття з іншою компанією або продажу частини бізнесу. Менеджери повинні приймати рішення з урахуванням стратегічних міркувань, таких як те, чи має намір бізнес розширюватись як внутрішньо (за рахунок інвестицій в існуючі операції), так і зовні (за рахунок розширення).

Рішення щодо фінансування. Рішення щодо фінансування включають як довгострокові (структура капіталу), так і короткострокові (управління оборотним капіталом). Фінансовому менеджеру потрібно буде визначити джерело, вартість та вплив на ризик можливих джерел довгострокового фінансування. Баланс між прибутковістю та ліквідністю (наявність коштів) повинен враховуватися під час вибору оптимального рівня короткострокових фінансів.

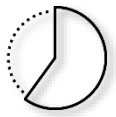
Взаємодія фінансування з рішеннями щодо інвестицій та дивідендів. Приймаючи фінансові рішення, менеджери повинні виконувати вимоги постачальників фінансів; інакше фінанси можуть бути недоступні. Це може бути особливо важко у випадку акціонерів, оскільки дивіденди виплачуються на розсуд компанії. Однак, якщо акціонери не отримають бажаних дивідендів, вони продадуть свої акції, ціна акцій впаде, і компанія матиме більші труднощі із залученням коштів з випуску акцій у майбутньому. Незважаючи на те, що можуть бути ризики під час отримання додаткового фінансування, довгострокові ризики для бізнесу через неможливість інвестування можуть бути ще більшими. Менеджерам доведеться збалансувати ці ризики. Інвестиції можуть мати прямі наслідки для рішень, що стосуються управління фінансами; додаткові оборотні кошти можуть знадобитися, якщо здійснюються інвестиції, а продажі, як наслідок, розширюються. Менеджери повинні бути «чутливими» до таких змін і забезпечувати дотримання балансу між дебіторською заборгованістю, товарними запасами та готівкою.

Подальше питання, яке менеджери повинні розглянути, – це відповідність характеристик інвестицій та фінансів. Час є критичним аспектом. Інвестиція, яка приносить прибуток у довгостроковій перспективі, повинна відповідати фінансам, які потребують довгострокового погашення.

Іншим аспектом є фінансування міжнародних інвестицій. Компанія, яка очікує отримати значну суму доходу в іноземній валюті, буде стурбована тим, що ця валюта може ослабнути. Вона може захиститися від цієї можливості, позичаючи в іноземній валюті та використовуючи іноземні квитанції для погашення позики. Можливо, краще отримати фінансування на міжнародних ринках.

Рішення про дивіденди. Рішення про дивіденди можуть вплинути на думку акціонерів щодо довгострокової перспективи компанії, а отже, і на ринкову вартість акцій.

Взаємодія дивідендів з рішеннями щодо інвестицій та фінансування. Сума надлишку готівки, виплачена у вигляді дивідендів, матиме прямий вплив на фінансування, доступне для інвестування. Тут керівники мають важке рішення: скільки вони щороку виплачують акціонерам, щоб вони були задоволеними, і який рівень коштів вони утримують у бізнесі, щоб інвестувати в проєкти, які дадуть довгостроковий дохід? Крім того, можуть знадобитися кошти, отримані з нерозподіленого прибутку, якщо боргове фінансування, ймовірно, буде недоступним, або якщо отримання більшої заборгованості спричинить виникнення небажаних ризиків.



6.4. Фінансовий контролінг діяльності організації

Бюджети є важливим інструментом планування для організації і безпосередньо пов’язані з місією та цілями організації.

Бюджет – це бізнес-план на короткий термін, як правило, на один рік. Ймовірно, він буде виражений у фінансовій формі. Його роль полягає у перетворенні стратегічних планів у конкретні цілі. Тому він вписується у процес стратегічного планування таким чином:

– місія визначає загальний напрям;

– стратегічні цілі ілюструють спосіб досягнення місії;

– стратегічні плани показують, як будуть досягатися цілі;

– бюджети представляють короткострокові плани та цілі, необхідні для виконання стратегічних цілей.

Потім ці бюджети доведеться контролювати, щоб забезпечити фактичні заплановані події. Це така ж частина процесу бюджетування, як і фактична розробка бюджету.

Бюджет – це план, а не прогноз. Організація планує досягти цільових показників бюджету; прогноз – це передбачення майбутньої позиції. Прогнози корисні для тих, хто планує бюджет.

Періодичний бюджет – це бюджет, що охоплює певний період, наприклад рік.

Постійний або повторюваний бюджет постійно коригується.

Для кожного конкретного аспекту бізнесу готуються різні бюджети, а зміст окремих бюджетів узагальнюється в основних бюджетах. Зміст кожного з окремих бюджетів впливає на зміст інших і впливає на нього; вони пов'язані між собою.

Бюджет продажів – це, як правило, перший підготовлений бюджет, оскільки рівень продажів визначає загальний рівень активності за період.

За планування (включаючи бюджетування) відповідають менеджери, а не бухгалтери. Хоча бухгалтери з управління допомагають, надаючи відповідну інформацію керівникам і сприяючи прийняттю рішень.

Є п'ять основних переваг використання бюджетування:

1) сприяє подальшому мисленню. Потенційні проблеми виявляються на ранніх термінах, тому дають менеджерам достатньо часу, щоб розглянути найкращий спосіб подолання цієї проблеми;

2) допомагає координувати різні аспекти організації. Діяльність різних підрозділів організації повинна бути пов'язана так, щоб діяльність доповнювала одна одну;

3) мотивує продуктивність. Наявність визначеної цілі може мотивувати менеджерів та персонал до їх роботи. Менеджери повинні мати можливість відновити власну роль назад до організаційних цілей, бачачи, що бюджети ґрунтуються на цих цілях;

4) забезпечує основу для системи контролю. Бюджети слугують критерієм для вимірювання результатів шляхом порівняння фактичних і запланованих показників;

5) забезпечує систему авторизації. Дозволяє менеджерам витрачати кошти до певного ліміту. На діяльність виділяється фіксована сума коштів на розсуд вищого керівництва, тим самим надаючи повноваження на їх витрачання.

Однак ці п’ять застосувань можуть конфліктувати між собою. Наприклад, бюджет, що використовується як система авторизації, може спонукати менеджера витратити до межі, хоча це марнотратно. Це особливо ймовірно, коли бюджет не може бути перенесений на наступний період. До того ж *бюджети мають деякі інші обмеження, які потенційно можуть виникнути:*

1) працівники можуть бути демотивовані, якщо вважають, що бюджет недосяжний;

2) повільність може вбудовуватися менеджерами, щоб зробити бюджет більш досяжним;

3) зосередження на короткотермінових результатах, а не на основних причинах;

4) нереалістичні бюджети можуть змусити керівників приймати рішення, що шкодять компанії.

Використання бюджетів для контролю. Бюджети корисні для здійснення контролю над організацією, оскільки вони є критерієм оцінки результативності. Це означає, що слід з’ясувати, де і чому заходи не йшли за планом, потім шукати шляхи, як їх виправити на майбутнє. Якщо бюджет виявиться недосяжним, можливо, його доведеться переглянути. Тільки реалістичні бюджети можуть стати основою для контролю, і тому вони повинні бути адаптованими. Бюджети дозволяють менеджерам управляти за винятками, тобто зосереджуватися на сферах, де заходи не планують (тобто винятки). Це робиться шляхом порівняння фактичних показників із бюджетами для виявлення розбіжностей.

Поведінкові аспекти бюджетів. Бюджети можуть бути дуже ефективними для мотивації менеджерів. Зокрема, встановлено, що бюджети:

– забезпечують підвищення продуктивності;

– працівники ефективно працюють, коли бюджети вимогливі, але досяжні; хоча якщо вони нереально вимогливі, продуктивність може погіршитися;

– працівники ефективно працюють у тому випадку, якщо керівники брали участь у встановленні власних цілей.

Стандарт-костинг – це метод встановлення собівартості одиниці продукції на основі нормативних витрат.

Стандарт-костинг включає встановлення заздалегідь визначених кошторисів витрат на продукцію чи послуги, збір фактичних витрат та порівняння фактичних витрат із попередньо визначеними кошторисами. Заздалегідь визначені витрати відомі як стандартні, а різниця між стандартними та фактичними витратами відома як **відхилення**. Процес, за допомогою якого аналізується загальна різниця між стандартними та фактичними результатами, відомий як аналіз відхилень.

Якщо фактичну ефективність порівняти зі стандартами та передбаченими в бюджеті сумами, неминуче виникнуть **відхилення**. Вони можуть бути сприятливими чи несприятливими, залежно від того, чи призведуть вони до збільшення чи зменшення бюджетного показника прибутку.

Відхилення за продажами. **Відхилення в обсязі продажів** – це різниця між початковим та фактичними показниками бюджетного прибутку. Це важливе відхилення, оскільки втрата продажів, як правило, означає також втрату прибутку. Якщо це призводить до отримання прибутку нижче запланованого, це несприятливо; якщо це приносить прибуток вище запланованого, це сприятливо. **Відхилення ціни продажу** – це різниця між фактичним доходом від продажу та фактичним обсягом за стандартною ціною продажу. Більш високі ціни продажу (якщо все інше залишається незмінним) означають збільшення прибутку.

Відхилення за матеріалами. **Загальне відхилення прямих матеріалів** – це різниця між фактичною та прямою вартістю матеріалів та прямою вартістю матеріалів відповідно до гнучкого бюджету. Якщо фактичні матеріальні витрати вищі за бюджетні, це негативно впливає на прибуток. **Відхилення від прямого використання матеріалів** – це різниця між фактичним та передбаченим у бюджеті використанням для фактичного обсягу випуску, помножена на стандартну вартість матеріалів. Якщо фактичне використання буде більшим, ніж використання за розкладом, це матиме

негативний вплив на прибуток. **Відхилення ціни на прямі матеріали** – це різниця між фактичною вартістю матеріалів та фактичним використанням, помножена на стандартну вартість матеріалів. Знову ж таки, якщо фактичні витрати будуть вищими, ніж передбачені в бюджеті, це матиме несприятливий вплив на прибуток.

Відхилення за робочою силою. **Загальне відхилення робочої сили** – це різниця між фактичними прямими витратами на оплату праці та прямими витратами на оплату праці відповідно до гнучкого бюджету. Якщо на робочу силу витрачається більше, ніж було передбачено бюджетом, це матиме негативний вплив на прибуток. **Відхилення ефективності прямої праці** – це різниця між фактичним часом праці та передбаченим у бюджеті часом для фактичного обсягу виробленої продукції, помножена на стандартну норму праці. Вона розглядає фактичну та передбачену бюджетом кількість годин, що використовуються для виробництва продукції. Якщо фактичний час перевищує запланований час, вплив на прибуток буде несприятливим. Чим швидше люди працюють, тим більший прибуток можна отримати. Це, ймовірно, буде справедливим лише в тому випадку, якщо якість випуску продукції не знизиться. **Відхилення прямої норми праці** – це різниця між фактичною вартістю праці та фактичним часом праці, помножена на стандартну норму праці. Це означає, що воно порівнює фактичну вартість відпрацьованих годин із передбачуваною вартістю на основі стандартного часу. Якщо фактичні витрати перевищують стандартні, це буде негативно впливати на прибуток.

Фіксовані відхилення накладних витрат. **Фіксоване загальне відхилення загальновиробничих витрат** – це різниця між фактичними та передбаченими в бюджеті витратами на фіксовані загальновиробничі витрати. Вищі, ніж передбачені бюджетом накладні витрати, призводять до отримання меншого прибутку, тому мають негативний ефект.

Аналіз відхилень. З’ясування причини відхилень може бути дороговартісною послугою. Потрібно ретельно вивчити звіти та іншу інформацію, а також, можливо, доведеться провести обговорення з окремими особами та групами. Іноді виробництво, можливо, доведеться навіть зупинити.

Враховуючи вартість аналізу та кількість невеликих відхилень, які неминуче відбудуться (точно влучити в ціль малоймовірно), організаціям потрібна політика, яка стосуватиметься розбіжностей, які прийматимуться.

Знання причини розбіжностей зможе допомогти керівництву повернути ситуацію під контроль і забезпечити досягнення майбутніх цілей. Загалом такі правила корисні:

1) значні несприятливі розбіжності слід досліджувати, оскільки, якщо вони продовжуватимуться, це може дорого коштувати підприємству;

2) значні сприятливі відхилення слід досліджувати, але з меншим пріоритетом, ніж для несприятливих відхилень. Може виявитись, що встановлена ціль була занадто низькою;

3) незначні розбіжності слід переглядати. Незважаючи на те, що індивідуальна дисперсія може бути незначною, сукупного ефекту (з часом або при розгляді разом із пов'язаними незначними дисперсіями) може не бути. У таких випадках варто проводити ретельний аналіз.

Розкриття змісту операційного аналізу дозволяє зробити висновок, що найважливішим завданням його реалізації на українських підприємствах є вдосконалення інформаційного забезпечення. Це вимагає, по-перше, формування сегментної звітності; по-друге, розширення пояснень, доповнень до фінансової звітності; і потретє, грамотної постановки і своєчасного коригування управлінського обліку, орієнтованого на зміну складу умовно змінних і умовно постійних витрат. Однак у всіх випадках неточності тих характеристик, які притаманні операційному аналізу, будуть залежати від деталізації класифікації витрат і своєчасності її зміни.

Під час проведення операційного аналізу розраховують і оцінюють показники:

– маржинального доходу або вкладу на покриття (Contribution margin, CM);

– беззбиткового обсягу продажів (Break-even point, BEP);

– запасу економічної міцності (Stock of safety economic, SSE);

– коефіцієнта запасу міцності (Margin of safety ratio, KBEr);

– ефекту операційного левериджу (Degree operating leverage, DOL).

Щоб розрахувати ці показники, загальні витрати підприємства від основної (операційної) діяльності ділять на постійні і змінні. **Постійні витрати** (Fixed Cost) – витрати, що не залежать від обсягів випуску продукції. Частину з цих витрат підприємство повинно нести, навіть якщо воно повністю зупиниться. Прикладом таких витрат є податок на майно, орендна плата, нарахована амортизація, витрати на оплату рахунків за електроенергію, на нанотехнологічні цілі (освітлення, обігрів) та інші аналогічні витрати. **Змінні витрати** (Variable Cost), навпаки, з динамікою обсягів випуску продукції – змінюються. Прикладом змінних витрат служать витрати на основні матеріали, використані при виготовленні продукції, оплата праці виробничих робітників, бонуси до оплати праці менеджерів з продажу, що залежать від обсягів відвантаженої продукції. Сума змінних витрат на одиницю продукції не змінюється протягом релевантного періоду, постійні ж витрати в перерахунку на одиницю продукції у разі збільшення обсягів виробництва знижуються, а при зменшенні – зростають. Варто виходити з позиції, що поняття змінності і постійності досить умовне і залежить від розглянутого періоду, на який поширюється дія управлінського рішення. У довгостроковому періоді всі витрати мають змінний характер. Причина цього полягає в тому, що нарощування обсягів випуску можливе тільки до тих пір, поки є резерви виробничих потужностей. Як тільки завантаження виробничих потужностей досягає критичного рівня (0,95-1), вони при незмінному технічному і організаційному рівнях їх використання перестають забезпечувати необхідний плановий приріст випуску продукції. У цих умовах необхідно приймати рішення про їх збільшення, що пов’язано із залученням і реалізацією додаткових інвестицій і буде позначатися на збільшенні постійних витрат, зокрема, на амортизації продукції. Віднесення витрат до змінних і постійних повинне проводитися залежно від їх економічної поведінки, а не відповідно до того, що прийнято до них відносити. Наприклад, амортизація вважається постійною витратою, але якщо її нараховують пропорційно обсягам випущеної продукції, то вона має бути віднесена до змінних витрат. Тобто в кожному конкретному випадку

потрібно враховувати специфіку та особливості аналізованого бізнесу. Існує перевірений практикою господарювання критерій віднесення витрат до відповідної групи: якщо при ліквідації ділової активності за сегментом витрати зберігаються, то їх необхідно відносити до групи постійних, і навпаки, якщо стаття витрат змінюється разом з параметрами ділової активності, то ми маємо справу з постійними витратами.

Незважаючи на деякі нюанси, така диференціація витрат дуже зручна в практиці оперативного планування і контролю з точки зору швидкості ідентифікації, простоти і дешевизни системи обліку. З таким підходом приходить розуміння, що потрібно випускати продукцію в обсязі, достатньому для покриття постійних витрат і отримання цільового прибутку.

Відстежувати поріг покриття постійних витрат допомагає аналіз беззбитковості. Такий аналіз можна проводити не тільки по окремих продуктах, групах товарів, а й при оцінці реалізованих проєктів. При цьому в розрахунок кожного разу беруться різні витрати. Якщо беззбитковість вважається для окремого продукту, це будуть витрати, що припадають саме на цей продукт. Тоді, крім витрат тут буде важливим натуральний вираз обсягів випуску і реалізації продукції. Якщо ж беззбитковість розраховується для ринкового сегменту або операційної бізнес-одиниці підприємства, то натуральні показники не будуть грати визначальну роль, особливо якщо підприємство випускає диференційовану продукцію або надає непорівнянні за своїм характером послуги. У цьому випадку буде фігурувати переважно грошова оцінка.

Аналіз беззбитковості. **Точка беззбитковості** має місце у випадку, якщо загальний дохід від реалізації дорівнює загальним витратам. На наведеній нижче діаграмі показано взаємозв’язок між різними видами витрат, доходами, прибутками та збитками (рис. 6.1).

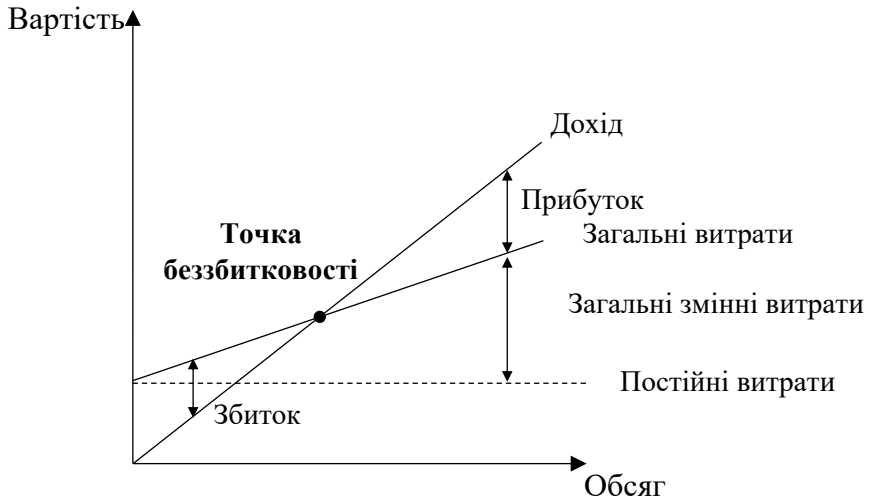


Рис. 6.1. Графічний розв'язок точки беззбитковості

Стандартна формула **беззбиткового обсягу продажів** (точка беззбитковості – Breakeven Point, BeP) має такий вигляд:

$$BeP = FC : (Price - VC),$$

де FC – постійні витрати;

$Price$ – ціна реалізації одиниці продукції;

VC – питомі змінні витрати.

Різниця між ціною і змінними витратами на одиницю є **маржинальним доходом** або внеском на покриття (Contribution Margin, CM). По суті, внесок на покриття – це та частина виручки від реалізації, яка покриває постійні витрати, а потім в остаточній частині створює операційний прибуток (EBIT).

Тоді розрахунок беззбиткового обсягу продажів можна здійснити трохи інакше:

$$BeP = FC : (CM{:}SV),$$

де SV – обсяг продажів у натуральному вимірі (sales volume), од.

Використання формули дозволяє розрахувати, скільки потрібно випустити одиниць продукції, щоб заробити мінімальну величину маржинального доходу, достатню для покриття суми постійних витрат підприємства. Якщо необхідно розрахувати обсяг випуску для отримання заданого рівня прибутку, то до величини

постійних витрат у формулі потрібно додати відповідну суму очікуваного прибутку. Вплив обсягу виробництва і продажів на прибуток можна визначити і за допомогою розрахунку операційного важеля (маржинальний дохід / прибуток від продажів), який показує, на скільки відсотків зміниться прибуток за зміни виручки від продажів на 1 %. Однак на практиці досить складно знайти організацію, де дані про витрати формуються в необхідному для проведення розрахунків вигляді. Зазвичай на підприємстві велика номенклатура виробів і широкий асортимент. Немає даних про те, скільки постійних витрат припадає на конкретний виріб. Інформація про змінні і постійні витрати, що перебуває у розпорядженні аналітика, зазвичай має грошовий вираз. І взагалі, як бути в разі, якщо потрібна інформація про беззбиткову виручку для всього підприємства? Для ситуацій, коли всі наявні дані представлені в грошовому вираженні, у наведеній вище формулі замість різниці між ціною і змінними витратами на одиницю продукції прийнято використовувати частку маржинального доходу у виручці. В результаті алгоритм розрахунку економічної беззбитковості зазнає таких змін:

$$BEP = FC : K_{cm},$$

де K_{cm} – коефіцієнт маржинального доходу, що розраховується як відношення значення маржинального доходу до суми виручки від реалізації продукції:

$$K_{cm} = (NS - VC) : NS.$$

Щоб оцінити, як вплинуть зміни змінних і/або постійних витрат на прибуток, у розрахункову формулу замість маржинального доходу слід підставити відповідну величину зміни витрат. Якщо підставити витрати, то ефект буде обернено пропорційний – за відсоткого збільшення фактору витрат прибуток буде знижуватися, і навпаки.

Значення операційного левериджу, з одного боку, характеризує ризик операційної діяльності підприємства, а з іншого – потенціал зміни прибутку залежно від масштабів ділової активності (продажів). Чим вище значення левериджу, тим сильніше прибуток реагує на зміни відповідного фактору. Якщо значення операційного важеля високе, а обсяги продажів мають тенденцію до

збільшення, то це позитивний фактор для збільшення маси операційного прибутку. Однак якщо обсяги продажів починають знижуватися, то важіль покаже ризик виходу бізнесу із зони беззбитковості.

Бухгалтерський прибуток, як відомо, не дозволяє оцінити реальну ефективність фінансово-господарської діяльності компанії, оскільки не враховує витрати на обслуговування власного і позикового капіталу. У всіх вищенаведених умовних прикладах як критерій операційної діяльності розглядався прибуток від продажу. При цьому ігнорувалася необхідність зіставлення прибутку з витратами на обслуговування залученого для фінансування бізнесу капіталу, тобто діагностувався бухгалтерський, а не економічний прибуток. Найбільш відомою моделлю розрахунку економічного прибутку є економічна додана вартість (Economic Value Added – EVA), яка розраховується за формулою:

$$EVA = NOPAT - IC \cdot WACC,$$

де $NOPAT$ – чистий операційний прибуток, скоригований на суму процентних платежів і за вирахуванням податків;

IC – інвестований капітал, тобто сума довгострокових зобов'язань, власного капіталу і резервів;

$WACC$ – середньозважена ціна інвестованого капіталу.

Добуток інвестованого капіталу і його середньої ціни показує, скільки компанія повинна заробити чистого операційного прибутку на вкладений капітал, щоб інвестори (власники і кредитори) отримали дохід не менше, ніж якби вони вклали кошти в інші проєкти з гарантованою прибутковістю і аналогічними ризиками.

До моделі розрахунку економічної беззбитковості – BEP_{EVA} застосовні всі правила, які вказані вище. Для неї можна розрахувати:

– необхідний обсяг випуску продукції, щоб отримати заданий рівень EVA, зокрема з урахуванням податку на прибуток;

– запас фінансової міцності (економічної міцності) – встановити розрив між фактичними (плановими) обсягами продажів і обсягом продажів у точці беззбитковості;

– ефект операційного левериджу – наскільки зміниться економічний прибуток за зміни масштабів діяльності.

Розрахункові моделі для перерахованих вище випадків будуть такі.

Для розрахунку беззбиткової виручки із заданою величиною EVA з урахуванням податку на прибуток за часткою маржинального доходу:

$$BEP_{EVA} = (FC + IC \cdot WACC + EVA^{*}) : (NS - VC) : NS,$$

де EVA* – планове (цільове) значення економічного прибутку.

Запас економічної міцності – SSE_{EVA} розраховується аналогічно запасу фінансової міцності:

$$SSE_{EVA} = NS - BEP_{EVA}.$$

Для обчислення операційного левериджу з метою оцінки впливу змін у виручці на економічну додану вартість слід користуватися такою моделлю:

$$DOL_{EVA} = CM : EVA.$$

Отже, операційний аналіз може проводитися на чутливість до різних факторів як бухгалтерського, так і економічного прибутку. Залежно від цілей аналізу його можна проводити як за показниками реалізації, мають натуральне вираження, так і з використанням вартісних показників. Операційний аналіз можна використовувати для вирішення завдань на рівні окремого продукту і на рівні бізнес-одиниці або підприємства в цілому (для малого бізнесу).

Для проведення операційного аналізу на рівні підприємства необхідно керуватися агрегованими даними зі змінних і постійних витрат, які готуються в рамках управлінського обліку. Однак у практиці вітчизняного обліку рідко проводиться групування витрат з їх економічної поведінки. За наявності динаміки спостережень за витратами і обсягом продажів у межах досить короткого періоду, що гарантує принцип релевантності, можливо використовувати так званий метод верхньої – нижньої точки, що базується на методології *Direct-costing*. Його ідея полягає в тому, щоб оцінити розмір питомих змінних витрат на основі зіставлення волатильності обсягів продажу і загальних витрат. Для цього фіксуються

максимальні значення виручки від продажу (NS_{max}, NS_{min}) і відповідні їм обсяги витрат, що відносяться на продаж (CGS_{Nsmax}, CGS_{Ns-min} відповідно). Потім, вважаючи, що зміна суми змінних витрат пов'язана виключно зі зміною масштабів ділової активності, визначаємо значення питомих змінних витрат, тобто змінних витрат у розрахунку на одиницю продукції – *cv*:

$$cv = \left(CGS_{NS_{max}} - CGS_{NS_{min}}\right) : (NS_{max} - NS_{min}).$$

Потім визначаємо суму постійних витрат (FC) за формулою:

$$FC = CGS_{NS_{min}} - (cv \cdot NS_{min}).$$

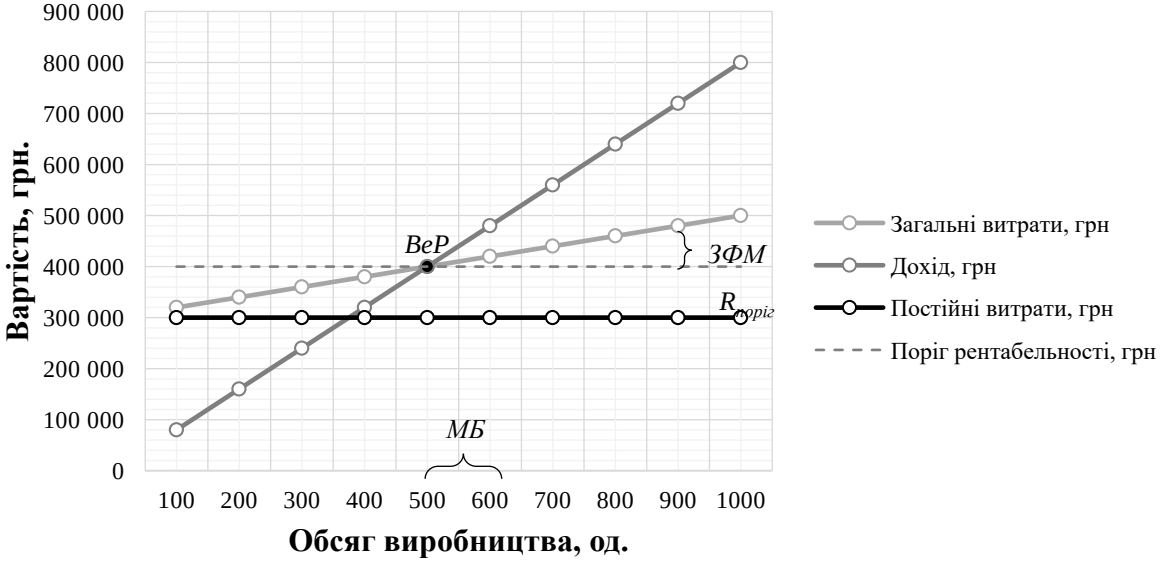
Отже, для періоду аналізу всі витрати можуть бути диференційовані на групи для подальшого вивчення основних індикаторів CVP-аналізу.

Приклад застосування інструменту бізнес-аналізу

Приклад. *Виробниче підприємство реалізовує продукцію за ціною 800 грн, обсяг реалізації продукції за місяць становить 600 од. Змінні витрати на одиницю продукції становлять 200 грн, постійні витрати на одиницю продукції – 500 грн. Необхідно визначити критичний обсяг реалізації, поріг рентабельності, запас фінансової міцності та маржу безпеки. Розрахунки здійсніть графічним та аналітичним методами.*

Розв'язок

Здійснимо розв'язок задачі аналітичним методом:



Перевіримо графічний метод розв'язку аналітичним (розрахунковим).

Критичний обсяг реалізації (точку беззбитковості) визначимо таким чином:

$$BeP = \frac{500 \times 600}{(800 - 200)} = \frac{300\,000}{600} = 500 \text{ од.}$$

Поріг рентабельності для підприємства становитиме:

$$R_{\text{поріг}} = 500 \times 800 = 400\,000 \text{ грн.}$$

Запас фінансової міцності характеризується кількісно:

$$\text{ЗФМ} = 800 \times 600 - 400\,000 = 80\,000 \text{ грн.}$$

Маржа безпеки для підприємства становитиме:

$$\text{МБ} = 600 - 500 = 100 \text{ од.}$$

Отже, з метою забезпечення беззбиткової діяльності підприємства достатньо виробляти 500 од. продукції. При цьому поріг рентабельності для досліджуваного підприємства становить 400 тис. грн, запас фінансової міцності – 80 тис. грн, а маржа безпеки – 100 од.

Маржинальний аналіз. Коли організація намагається прийняти рішення між двома або більше можливими напрямами дій, в аналіз рішення слід включати лише витрати, що змінюються залежно від рішення, тобто вона повинна враховувати лише **релевантні витрати**.

Релевантні витрати – це будь-які витрати, які мають відношення до конкретного рішення. Усі постійні витрати не мають значення для рішення, оскільки вони будуть однаковими, незалежно від того, яке рішення буде прийнято. При прийнятті цих рішень ключовою стратегічною метою має бути збільшення статку акціонерів. Оскільки ці рішення є короткотерміновими, багатство, як правило, збільшується, намагаючись створити якомога більше чистого припливу грошових коштів.

Оскільки постійні витрати не враховуються, **граничні витрати** (витрати на виробництво однієї додаткової одиниці) зазвичай дорівнюють змінним витратам на одиницю. Це буде правильно, якщо у постійних витратах не буде змін, у цьому випадку цей крок або приріст буде включений у змінні витрати.

Маржинальний аналіз корисний у чотирьох ключових сферах прийняття рішень:

– прийняття / відхилення спеціальних контрактів;

– визначення найбільш ефективного використання обмежених ресурсів;

– рішення «виробляти або купувати»;

– рішення про закриття або продовження.

Повна вартість – це загальна сума, виділена для досягнення певної мети. Вона включає всі суми, тому всі витрати, пов'язані з виробництвом товару або наданням послуги, будуть включені як частина повних витрат.

Повна собівартість працює виходячи з того, що всі витрати на управління певним об'єктом, наприклад, заводом, є частиною витрат на виробництво цього об'єкта. Наприклад, орендна плата навряд чи зміниться, якщо ми виготовимо ще одну одиницю продукту. Отже, вартість одиниці зменшиться у міру збільшення обсягу виробництва, а тому є важливим елементом витрат кожної одиниці продукції.

Повна собівартість широко використовується на практиці і може бути корисним інструментом для допомоги менеджерам у прийнятті рішень. Вона може бути корисною різними способами, включаючи:

1) рішення щодо ціноутворення та випуску: інформація про повну вартість дозволяє менеджерам приймати рішення, виходячи з ціни, що стягується із замовника, та кількості необхідних одиниць;

2) здійснення контролю: бюджети, як правило, готуються на основі повних витрат, і тому фактичні показники на основі повних витрат можна легко порівняти з планами щодо виявлення та вжиття заходів для усунення будь-яких розбіжностей між фактичними та запланованими показниками;

3) оцінка відносної ефективності: повні витрати можуть дозволити менеджерам порівняти свої поточні процеси з вартістю альтернативних методів роботи або вартістю роботи в іншому місці. Це може дати керівникам уявлення про найефективніший спосіб роботи, а отже, забезпечити основу для прийняття рішень, пов'язаних із процесами, яких слід дотримуватися, або розташуванням заводу;

4) оцінка результатів діяльності: прибуток та дохід є важливими показниками ефективності організації та забезпечують основу для багатьох рішень керівників. Щоб виміряти прибуток, або дохід, дохід від продажу потрібно порівняти із супутніми витратами. Одними з основних витрат будуть витрати на виготовлення самого товару або послуги, тобто повна вартість.

Багатопродуктовий бізнес. Якщо у підприємства є лише один товар або послуга, розрахувати повну вартість дуже просто. Він передбачає просто додавання всіх витрат виробництва, понесених протягом періоду, і ділення загальної суми на загальну кількість одиниць продукції за цей період. Однак більшість підприємств виробляють більше одного виду продукції або послуги, тому одиниці продукції не будуть однакові. Просто підсумовувати витрати та ділити їх на кількість одиниць продукції, щоб отримати собівартість одиниці, було б безглуздо в цій ситуації. Якщо одиниці продукції не ідентичні, першим кроком є поділ витрат на прямі та непрямі.

Прямі витрати – це витрати, які можна виміряти щодо кожної конкретної одиниці продукції, наприклад, матеріалів або робочої сили. Збір прямих витрат можна легко здійснити за допомогою системи обліку витрат, яка здатна фіксувати вартість прямих матеріалів, що використовуються на роботі, і витрат безпосередніх робітників на основі погодинної ставки та відпрацьованих годин.

Непрямі витрати або накладні витрати – це всі інші витрати. Вони не можуть бути безпосередньо виміряні щодо кожної конкретної одиниці продукції, наприклад, орендної плати або комунальних платежів.

Визначення повної вартості одиниці продукції, де одиниці продукції відрізняються, відоме як **калькулювання витрат праці**. Для розрахунку вартості певної одиниці продукції (роботи) спочатку ми визначаємо прямі витрати, а потім нараховуємо кожну одиницю часткою непрямих витрат, тобто накладні витрати поглинаються. З цієї причини повну собівартість також називають **калькуляцією витрат**.

Непрямі витрати, за визначенням, не можуть бути безпосередньо пов'язані з конкретними одиницями витрат. Це піднімає питання про те, як такі витрати слід розподіляти на окремі одиниці витрат або продукцію.

Розподіл накладних витрат. Не існує «правильного» способу розподілу накладних витрат на конкретні робочі місця; за своєю природою накладні витрати безпосередньо не стосуються окремих робіт. Поки застосовуваний метод є прийнятним для тих, хто використовує повну вартість, отриману від нього, тоді цей метод є придатним; мета – просто надати корисну інформацію особам, які приймають рішення.

Отже, найкращим методом розподілу накладних витрат є той, який призводить до надання найбільш корисної інформації. Однак це може бути важко оцінити. Вибір основи розподілу – це питання судження та здорового глузду. Тут немає суворих правил чи формул. Але основа повинна реально відображати характеристики такого місця витрат, уникати надмірних відхилень і бути «справедливою». Вибір буде суттєвим при визначенні собівартості окремих товарів, але загальна вартість виробничих накладних витрат – це заплановані в бюджеті накладні витрати, незалежно від того, яку основу розподілу обрано. Це відносна частка загальновиробничих витрат, що несе окрема продукція та робочі місця, на яку впливає основа розподілу.

Основа, на яку розподіляються накладні витрати на роботу, повинна залишатися незмінною. Якщо для різних завдань використовується інший базис, то або загальні накладні витрати не будуть повністю нараховані на робочі місця, або робочі місця будуть перенараховані накладними витратами. Отже, мета калькулювання за повними витратами – зарахування всіх накладних витрат

на виконані роботи – не буде досягнута. Якщо ціни продажу базуються на повних витратах, це також може означати, що організація не встановлює достатньо високих цін, щоб покрити всі свої витрати.

Традиційна система накопичення витрат поглинаючої собівартості була розроблена, коли більшість організацій виробляли лише вузький асортимент продукції (тому продукція проходила подібні операції та споживала аналогічну частку накладних витрат). Крім того, загальновиробничі витрати становили лише досить малу частку загальних витрат, оскільки пряма праця та прямі матеріальні витрати становили найбільшу частку витрат.

Крім того, робоча сила лежала в основі виробництва, а машини насправді використовувались лише для підтримки прямої робочої сили, тому ринок був порівняно неконкурентоспроможним (через обмежені транспортні зв'язки та технології), а витрати на обробку інформації були високими. Переваги більш точної системи розподілу накладних витрат, ймовірно, були б порівняно невеликими.

Зараз світ промислового виробництва принципово змінився. Машини лежать в основі великого виробництва, велику частку витрат становлять загальновиробничі витрати (пряма робоча сила зараз може становити лише 5 % від вартості товару), а організації працюють на висококонкурентному міжнародному ринку. Тому нині важко виправдати використання безпосередньої праці чи безпосереднього матеріалу як основи для поглинання накладних витрат або повірити, що помилки, допущені при приписуванні накладних витрат, не будуть суттєвими.

Традиційні системи калькуляції витрат, які передбачають, що вся продукція споживає всі ресурси пропорційно обсягу виробництва, як правило, виділяють занадто велику частку накладних витрат на товари великого обсягу (які спричиняють порівняно невелику різноманітність і, отже, використовують менше служб підтримки) і занадто малу частку накладних витрат на товари невеликого обсягу (що спричиняють більшу різноманітність та використовують більше служб підтримки). Витрати на основі діяльності (АВС) намагаються подолати цю проблему.

Калькуляція витрат на основі діяльності (АВС) передбачає виявлення факторів, що зумовлюють витрати на основну діяльність організації. Накладні витрати на підтримку нараховуються продуктам на основі використання ними фактора, що спричиняє накладні витрати:

1) діяльність спричиняє витрати. Діяльність включає замовлення, обробку матеріалів, механічну обробку, складання, планування виробництва та відправлення;

2) виробництво продукції створює попит на діяльність;

3) витрати призначаються на товар на основі споживання продуктом діяльності.

Основна ідея АВС – зосередити увагу на тому, що спричиняє збільшення витрат, тобто на **драйверах витрат**.

Витрати, що варіюються залежно від обсягу виробництва, такі як витрати на електроенергію, слід відстежувати до продукції, що використовує драйвери витрат, пов'язані з обсягом виробництва, такі як прямі робочі години чи прямі машинні години.

Загальновиробничі витрати, які не змінюються залежно від обсягу випуску, а за деякими іншими видами діяльності, слід відстежувати до продуктів, що використовують драйвери витрат на основі транзакцій, наприклад кількість виробничих циклів та кількість отриманих замовлень.

АВС встановлює окремі **пули витрат** для допоміжних заходів, таких як диспетчеризація. Оскільки витрати на цю діяльність розподіляються безпосередньо на продукцію за ставками, що впливають на витрати, можна уникнути повторного розподілу витрат на відділ обслуговування.

Пули витрат подібні до центрів витрат, за винятком того, що кожен пул витрат, швидше за все, стосується певної діяльності, а не є більш загальним, як це відбувається з центрами витрат при традиційній калькуляції продукції.

АВС, можливо, навіть більш важливий для сфери послуг, ніж для виробництва. Це пов'язано з тим, що відсутність прямих матеріалів може означати, що ще більша частка витрат складається з накладних витрат. Докази свідчать про те, що АВС був більш широко прийнятий сервісними організаціями, а не виробниками.

6.5. Оцінка фінансового стану та фінансової стійкості організації

Підприємства проводять **коефіцієнтний аналіз**, щоб виміряти прогрес підприємства та окремих дочірніх підприємств, щоб менеджери знали, наскільки добре працює відповідна компанія. Фінансовий стан компанії також, очевидно, вплине на ціну її акцій. Чи прибуткова компанія? Чи зростає? Чи має вона задовільну ліквідність? Яка її дивідендна політика?

Ключем до отримання вагомої інформації за допомогою аналізу коефіцієнтів є порівняння: порівняння коефіцієнтів у часі в межах одного і того ж бізнесу, щоб встановити, покращується чи занепадає бізнес, і порівняння співвідношень між подібними підприємствами, щоб побачити, чи є компанія, яку ви аналізуєте, кращою чи гіршою за середню у межах власного бізнес-сектору.

Життєво важливим елементом ефективного аналізу співвідношень є розуміння потреб людини, для якої проводиться аналіз співвідношень. Наприклад, інвестори будуть зацікавлені у ризику та прибутковості, пов'язаних з їхніми інвестиціями, тому будуть стурбовані дивідендами, ринковими цінами, рівнем боргу проти власного капіталу тощо.

Постачальники та банки, які надали позики, зацікавлені в отриманні належних їм платежів, також хочуть знати, наскільки ліквідний бізнес. Менеджерів цікавлять коефіцієнти, які вказують на те, наскільки добре ведеться бізнес, а також як працює бізнес по відношенню до своїх конкурентів.

Коефіцієнти у коефіцієнтному аналізі можна згрупувати за такими чотирма категоріями:

– рентабельність і віддача;

– заборгованість та позикові засоби;

– ліквідність: контроль грошових коштів та інших статей оборотного капіталу;

– коефіцієнти інвестицій акціонерів (або коефіцієнти фондового ринку).

Система аналізу співвідношень Du Pont передбачає побудову піраміди взаємопов'язаних співвідношень, як показано нижче.

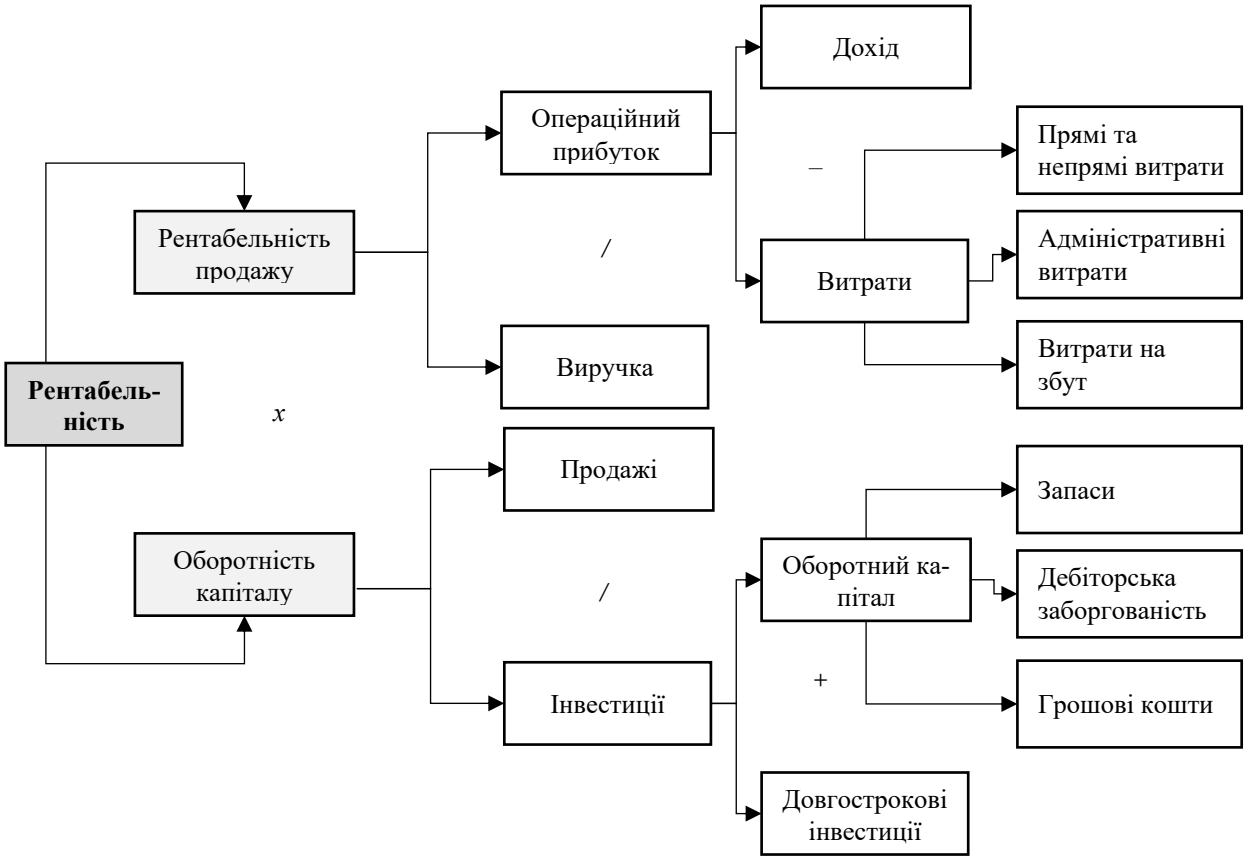


Рис. 6.2. Модель Du Pont на основі показника рентабельності капіталу

Такі піраміди співвідношень допомагають забезпечити загальний план управління для досягнення прибутковості та дозволяють перевірити взаємозв'язок між коефіцієнтами.

Прибутковість і прибуток: рентабельність зайнятого капіталу (ROCE). Звичайно, компанія повинна бути прибутковою. Неможливо правильно оцінити прибуток або приріст прибутку, не пов'язавши їх із сумою коштів (капіталу), зайнятих для отримання прибутку. Отже, важливим коефіцієнтом прибутковості є рентабельність зайнятого капіталу (ROCE), яка визначає прибуток у відсотках від суми зайнятого капіталу. Прибуток зазвичай приймається як прибуток від операційної діяльності до відсотків та оподаткування (PBIT), а зайнятий капітал – це капітал акціонерів плюс довгострокові зобов'язання та борговий капітал. Це те саме, що сукупні активи за вирахуванням поточних зобов'язань.

ROCE = PBIT / Capital employed.

Детальніший аналіз рентабельності та прибутковості: вторинні коефіцієнти. Можна проаналізувати ROCE, щоб з'ясувати, чому він високий чи низький, кращий чи гірший, ніж минулого року. Є два фактори, які сприяють поверненню зайнятого капіталу, обидва пов'язані з оборотом.

Норму прибутку можна розрахувати як з точки зору валової норми прибутку, так і норми чистого прибутку. Вони не обов'язково вказують одне і те ж.

Норма прибутку та **оборотність активів** разом пояснюють ROCE, і якщо ROCE є основним коефіцієнтом рентабельності, ці два інших є вторинними коефіцієнтами. Зв'язок між трьома співвідношеннями полягає в такому:

Profit margin × Asset turnover = ROCE.
PBIT / Sales × Sales / Capital employed = PBIT / Capital employed.

Також варто прокоментувати зміну обороту від одного року до наступного. Сильне зростання продажів, як правило, вказує на зростання обсягів, а також збільшення товарообігу внаслідок зростання цін, і зростання обсягу є одним із ознак процвітаючої компанії.

Коефіцієнти заборгованості та позикових засобів. **Коефіцієнти заборгованості** стосуються того, яку суму компанія зобов'язана погасити по відношенню до її розміру та чи вона затягує більші борги, чи покращує своє становище.

Коефіцієнт боргу – це відношення загальної заборгованості компанії до її загальних активів.

Не існує абсолютного правила щодо максимального **коефіцієнта безпечної заборгованості**, але як дуже загальний орієнтир можна розглядати 50 % як безпечне обмеження боргу. Крім того, якщо коефіцієнт заборгованості перевищує 50 % і погіршується, позицію компанії варто подивитися більш ретельно.

Віддача капіталу пов'язана з величиною боргу в довгостроковій структурі капіталу компанії. Коефіцієнти передач забезпечують довгострокову міру ліквідності:

Gearing ratio = Prior charge capital (long-termdebt) /
(Prior charge capital equity (shareholders' funds)

Капітал попереднього нарахування – це довгострокові позики та привілейовані акції (якщо такі є). Він не включає позики, що підлягають поверненню протягом одного року, та банківський овердрафт, якщо тільки фінансування овердрафту не є постійною частиною капіталу бізнесу.

Операційна віддача вимірює частку постійних витрат до загальних витрат. Висока операційна віддача означає, що висока частка витрат фіксована. Це має наслідки для ділового ризику, оскільки, якщо товарообіг падає, автоматичне полегшення зменшення змінних витрат мале. Операційну віддачу можна розраховувати як:

Contribution / PBIT.

Коефіцієнт покриття відсотків показує, чи отримує компанія достатньо прибутку до сплати відсотків та податків, щоб комфортно покривати свої процентні витрати, чи її процентні витрати високі порівняно з розміром її прибутку, так що падіння прибутку до сплати відсотків та оподаткування (PBIT) матиме значний вплив на прибуток, доступний звичайним акціонерам:

Interest cover = PBIT / Interest charges.

Коефіцієнт грошового потоку – це відношення чистого річного надходження коштів компанії до її загальної суми боргу:

Net annual cash inflow / Total debts.

Прибутковість – це, звичайно, важливий аспект діяльності компанії, а борг – це інше. Однак жодне з них не стосується безпосередньо ключового питання ліквідності. Компанії потрібні ліквідні активи, щоб вона могла покрити свої борги.

Ліквідність – це сума готівки, яку компанія може швидко отримати для погашення своїх боргів (і, можливо, для задоволення інших непередбачених вимог щодо готівкових платежів).

Коефіцієнт поточної ліквідності:

Current assets / Current liabilities.

Коефіцієнт швидкої ліквідності:

Current assets less inventory / Current liabilities.

Остаточний набір коефіцієнтів, який слід врахувати, – це ті, які допомагають акціонерам акцій та іншим інвесторам оцінити вартість та якість інвестицій у звичайні акції компанії:

1) прибутковість дивідендів:

Dividend yield = Dividendper share / Market price per share;

2) прибутковість відсотків:

Interest yield = Interest payable / Market value of loan stock;

3) прибуток на одиницю акцій:

Earnings per shares =
Profit after tax, extraordinary items and preference dividends /
Number of equity shares in issue and ranking for dividend;

4) співвідношення ціна / прибуток:

Price/Earnings ratio =
Market value per share / Earnings per share;

5) ринкова вартість акції:

Dividend cover =
Earnings available for distribution to ordinary shareholders /
Actual dividend for ordinary shareholders.

Приклад застосування інструменту бізнес-аналізу



Приклад. *Здійснити аналіз рентабельності капіталу підприємства за допомогою моделі Du Pont на основі показників фінансової звітності:*

Активи, тис. грн

Показник	Поточний рік	Попередній рік
Поточні активи		
Гроші та їх еквіваленти	750	830
Дебіторська заборгованість	5 800	7 000
Запаси	7 650	7 410
Витрати майбутніх періодів	270	330
Інші поточні активи	140	80
Всього поточні активи	**14 610**	**15 650**
Довгострокові активи		
Основні засоби	26 500	28 000
Гудвіл	7 100	7 100
Інші довгострокові активи	4 760	5 180
Всього довгострокові активи	**38 360**	**40 280**
Усього	**52 970**	**55 930**

Зобов'язання та капітал, тис. грн

Показник	Поточний рік	Попередній рік
Поточні зобов'язання		
Короткострокові кредити	1 710	1 800
Кредиторська заборгованість	3 100	2 900
Інша поточна заборгованість	1 410	1 310
Всього поточні зобов'язання	**6 220**	**6 010**
Довгострокові зобов'язання		
Довгострокові кредити	12 000	12 680
Відстрочені податкові зобов'язання	230	370
Інша довгострокова заборгованість	780	810
Всього довгострокові зобов'язання	**13 010**	**13 860**
Власний капітал		
Статутний капітал	27 940	28 500
Нерозподілений прибуток	5 800	7 560
Всього власний капітал	**33 740**	**36 060**
Усього	**52 970**	**55 930**

Фінансові результати, тис. грн

Показник	Поточний рік
Дохід від реалізації продукції	45 680
Собівартість реалізації продукції	32 540
Валовий прибуток	13 140
Адміністративні витрати	5 080
Операційні витрати	4 080
Операційний дохід	9 060
Витрати на виплату відсотків	1 610
Прибуток до оподаткування	7 450
Чистий прибуток	**5 350**

Розв'язок

Розрахуємо коефіцієнт рентабельності продажів:

Рентабельність продажів визначимо так:

$$(5\,350/45\,680) \times 100\,\% = 11{,}712\,\%.$$

Щоб розрахувати коефіцієнт оборотності активів, спочатку необхідно визначити їхню середню величину:

$$52\,970 + 55\,930/2 = 54\,450 \text{ тис. грн.}$$

Тоді коефіцієнт оборотності активів:

$$45\,680/54\,450 = 0{,}839.$$

Для розрахунку коефіцієнта фінансового важеля необхідно розрахувати середню величину власного капіталу:

$$33\,740 + 36\,060/2 = 34\,900 \text{ тис. грн.}$$

Фінансовий важіль:

$$54\,450/34\,900 = 1{,}560.$$

Отже, рентабельність власного капіталу компанії становить 15,329 %, а трифакторна модель Du Pont має такий вигляд:

$$ROE = 11{,}712\,\% \times 0{,}839 \times 1{,}560 = 15{,}329\,\%.$$

Досить ефективним інструментом операційного аналізу для уточнення параметрів ділової активності та розробки параметрів операційного бюджету компанії може стати «приростний», або **граничний аналіз** (incremental analysis).

У багатопрофільних компаніях CVP-аналіз доцільно проводити за сегментами, використовуючи для цього інформацію, що формується в регістрах управлінського обліку. Прийняті рішення в силу суттєвої різниці структури витрат і особливостей ціноутворення за видами діяльності необхідно обґрунтовувати в розрізі управлінських сегментів. Отже, CVP-аналіз є ефективним аналітичним інструментом оперативного контролінгу.

При проведенні CVP-аналізу діяльності організації за даними його зовнішньої фінансової звітності аналітик може зіткнутися з низкою проблем, зумовлених недостатністю інформаційної бази. Це пов’язано з неможливістю визначення запасу фінансової міцності та діагностики кількісних і якісних параметрів операційного левериджу. З такою проблемою стикаються зовнішні фінансові аналітики, які не мають доступу до даних внутрішньофірмового обліку, або фахівці економічних служб, що аналізують фінансову звітність своїх конкурентів на можливість зниження рівня оптових (роздрібних) цін. Цю проблему доводиться вирішувати фахівцям середніх і малих організацій, в яких управлінський облік організований неефективно, проте керівник яких відчуває потребу в інформації про беззбиткову виручку і запас фінансової міцності. Проблеми з розрахунком беззбитковості, фінансової міцності та операційного ризику виникають тому, що немає навіть приблизної інформації про змінні і постійні витрати аналізованої компанії, вони не відображаються ні в фінансовій звітності, ні в її додатках. Структура і склад інформації, необхідної для проведення CVP-аналізу, приведені в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

Структура звіту про прибутки і збитки для проведення операційного аналізу

Показник	Умовне позначення та алгоритм розрахунку
Доходи і витрати за видами діяльності	
Виручка (нетто) від продажу продукції, робіт і послуг за вирахуванням податку на додану вартість, акцизів і аналогічних обов'язкових платежів (Revenue)	NS(R)
Собівартість продажів у сумі змінних витрат (Variable Cost)	VC
Маржинальний дохід (вклад на покриття, Contribution Margin)	CM = NS – VC
Постійні витрати в складі собівартості продажу (Fix Cost)	FC
Валовий прибуток (Gross Profit)	GP = CM – FC
Комерційні витрати (Sales Cost)	SC
Управлінські витрати (Administration & Management Overhead)	AMO
Прибуток від продажу (операційний прибуток, Earnings before tax and interests)	EBIT = GP – (SC + AMO)
Інші доходи і витрати	
Відсотки до отримання (Interests Income)	II
Відсотки до сплати (Interestson Liabilities)	IL
Доходи від участі в інших організаціях (Other Income & Cost 1)	OIC_1
Інші доходи і витрати (Other Income & Cost 2)	OIC_2
Сальдо інших доходів і витрат (Balance of Other Income & Cost)	BOIC = II – IL + OIC_1 + OIC_2
Прибуток до оподаткування (Earnings before tax)	EBT = EBIT + BOIC
Поточний податок на прибуток (Income Texes)	IT
Зміна відстрочених податкових зобов'язань (Change in Deferred Tax Liabilities)	CDTL
Зміна відкладених податкових активів (Change in Deferred Tax Assets)	CDTA
Чистий прибуток (збиток) (Net Profit)	NP = EBT – IT – CDTL + CDTA
Дивіденди нараховані (Dividends)	D
Реінвестований прибуток (Reinvested Profit)	RP = NP – D

З іншого боку, навіть володіючи інформацією про змінні і постійні витрати, аналітики розраховують бухгалтерські показники беззбитковості, запасу фінансової міцності та операційного левериджу (Operating Leverage, OL). У результаті не враховується вартість залученого капіталу і відповідно розраховується «бухгалтерський» прибуток, який являє собою просте перевищення доходів над витратами без урахування вартості альтернативних витрат, пов’язаних із залученням капіталу. Тому більш продуктивними для цілей діагностики і прогнозування є розрахунки, що проводяться на основі економічного прибутку, що оцінюється на основі аналізу значення і динаміки економічно доданої вартості (Economic Value Added, EVA).

Щоб сформувати на основі фінансової звітності підприємства, сформованої за українськими стандартами, досить достовірну інформацію для проведення CVP-аналізу, заснованого ще й на показниках економічного прибутку, необхідно провести її попередню трансформацію з метою виділення в структурі витрат змінної і постійної частин. Для успішного проведення операційних розрахунків необхідно раціонально організувати інформаційну базу. Так, в аналітичних цілях із собівартості продажів необхідно виокремити змінну та умовно постійну частини витрат. А з інших доходів і витрат доцільно виділити позареалізаційні доходи і витрати (які не пов'язані з продажами і будь-якими фінансовими операціями), а також надзвичайні доходи і витрати (пов’язані з екстраординарними обставинами). Найкращим варіантом є формат звітності про прибутки та збитки, що відповідає вимогам GAAP USA, в основі якого закладено принцип «крок за кроком». Цей підхід передбачає виділення індивідуальних оборотів і виявлення операційних результатів, але найважливішим сегментам бізнесу.

Практикум до теми 6

Тестові завдання для самоконтролю



Розв'яжіть наведені нижче тестові завдання, які мають чотири варіанти відповідей, з яких лише одна – правильна.

1. Функція бухгалтера у сфері стратегічного управлінського обліку, що вказує на поточне становище бізнесу та його фінансові показники порівняно з конкурентами, а також розбиває його на аналіз рентабельності продукції та споживачів, – це:

а) фінансовий аналіз;
б) фінансове планування;
в) фінансовий контроль;
г) фінансова діагностика.

2. Функція бухгалтера у сфері стратегічного управлінського обліку, що кількісно визначає цілі та завдання бізнесу, як правило, за допомогою бюджету, – це:

а) фінансовий контроль;
б) фінансове планування;
в) фінансова діагностика;
г) фінансовий аналіз.

3. Факторами успіху системи стратегічного управлінського обліку виступають:

а) визначення типу рішення;
б) диференціація економічних та управлінських показників;
в) виокремлення обов'язкових витрат від дискреційних;
г) усі відповіді є правильними.

4. Своєрідна трансформація комерційного кредиту в банківський, яка застосовується в тому випадку, коли у підприємства-інноватора немає коштів для придбання будь-якої продукції, необхідної для внутрішнього виробництва, – це:

а) інвестиційний селенг;

б) факторинг;

в) форфейтинг;

г) оренда та лізинг.

5. Комплекс фінансових послуг, що надаються банком клієнту в обмін на уступку дебіторської заборгованості, – це:

а) факторинг;

б) інвестиційний селенг;

в) форфейтинг;

г) оренда та лізинг.

6. Приватні інвестори, які вкладаються в перспективні справи на ранніх стадіях, при цьому мається на увазі, що у стартапу вже є досягнення у вигляді оформленого патенту, сформованої команди, може бути навіть прототипу, – це:

а) бізнес-янголи;

б) венчурні інвестори;

в) краудфандингові інвестори;

г) бізнес-демони.

7. Організації та приватні особи, що інвестують у перспективні компанії (часто технологічні), які швидко розвиваються, – це:

а) венчурні інвестори;

б) бізнес-янголи;

в) краудфандингові інвестори;

г) бізнес-демони.

8. Витрати, які не змінюються, незалежно від того, скільки одиниць продукту виробляється, – це:

а) постійні;

б) змінні;

в) релевантні;

г) маржинальні.

9. Витрати, які змінюються залежно від обсягу діяльності а зі збільшенням виробництва зростає і їх сума, – це:

а) постійні;

б) змінні;

в) релевантні;

г) маржинальні.

10. Витрати, які мають відношення до конкретного рішення, яке приймається менеджером бізнес-організації, – це:

а) постійні;

б) змінні;

в) релевантні;

г) маржинальні.

11. Витрати на виробництво однієї додаткової одиниці продукції (товарів, робіт, послуг) бізнес-організації – це:

а) постійні;

б) змінні;

в) релевантні;

г) маржинальні.

12. Мінімально необхідний бізнес-організації обсяг реалізації, який дозволяє в умовах несприятливого попиту забезпечити беззбитковість продажів, – це:

а) поріг рентабельності;

б) маржа безпеки;

в) точка беззбитковості;

г) запас фінансової міцності.

13. Мінімально необхідний бізнес-організації обсяг доходу, який дозволяє, не отримуючи прибутків, покрити всі поточні витрати, – це:

а) поріг рентабельності;

б) маржа безпеки;

в) точка беззбитковості;

г) запас фінансової міцності.

14. Вартісний обсяг, на який бізнес-організація може скоротити виробництво, при цьому не отримуючи збитків, – це:

а) поріг рентабельності;

б) маржа безпеки;

в) точка беззбитковості;

г) запас фінансової міцності.

15. Кількісний обсяг, що є відображенням величини зменшення обсягу реалізації бізнес-організації перед тим, як вона вступить у зону збитків, – це:

а) поріг рентабельності;

б) маржа безпеки;

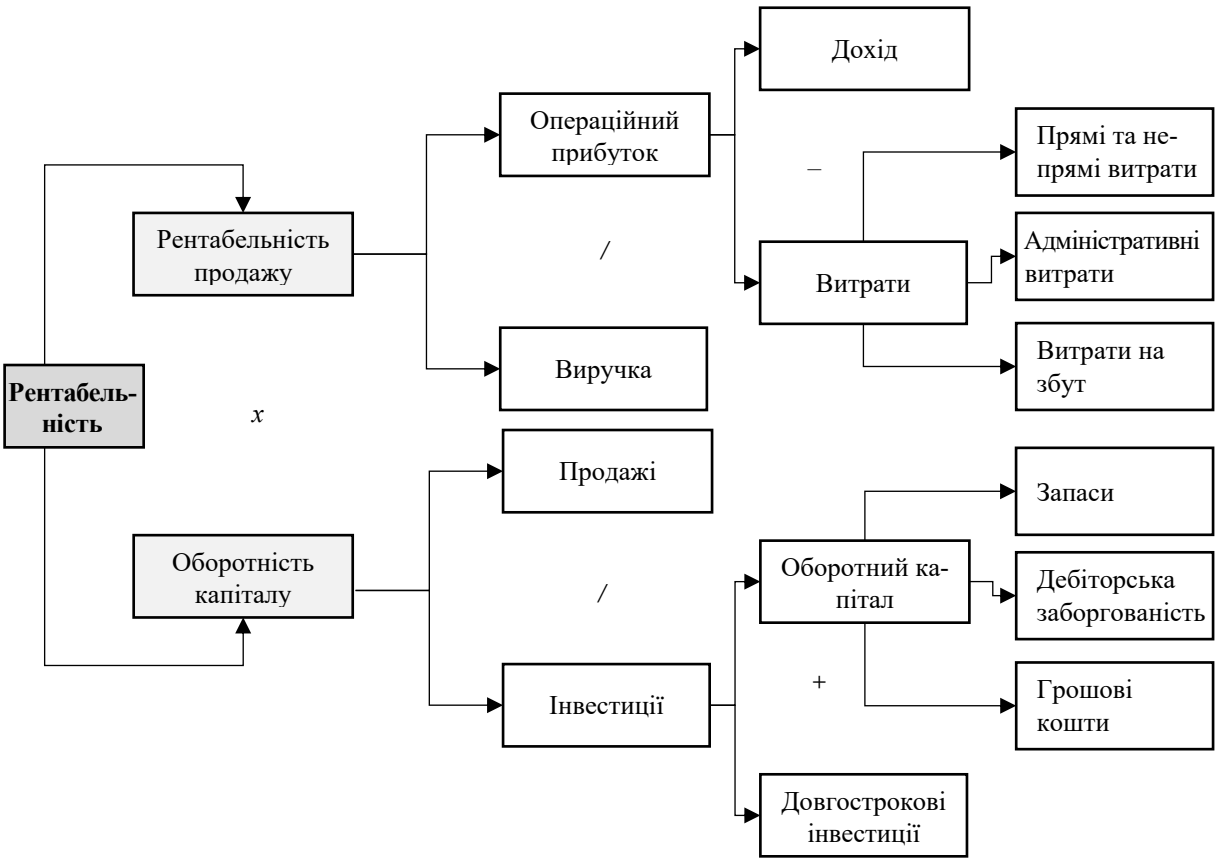
в) точка беззбитковості;

г) запас фінансової міцності.

Практичні завдання для самоконтролю

Виконайте зазначені нижче завдання, базуючись на теоретичних знаннях, отриманих під час вивчення теми.

Завдання 1. На основі даних фінансової звітності досліджуваної бізнес-організації (підприємства, установи) застосуйте коефіцієнтний аналіз та визначте рентабельність капіталу за допомогою моделі Du Pont:



Зробіть відповідні висновки та визначте ступінь впливу окремих показників на рентабельність капіталу.

Завдання 2. На основі даних фінансової звітності досліджуваної бізнес-організації (підприємства, установи) обчисліть та інтерпретуйте окремі показники, що характеризують фінансовий стан та фінансову стійкість:

№ з/п	Показник	Роки		Відхилення	
		Базовий рік	Поточний рік	абсолютне, тис. грн	відносне, %
Прибутковість і прибуток					
1.	Рентабельність зайнятого капіталу				
2.	Норма прибутку				
Заборгованість та позикові засоби					
3.	Коефіцієнт заборгованості				
4.	Коефіцієнт боргу				
5.	Коефіцієнт безпечної заборгованості				
6.	Коефіцієнт віддачі капіталу				
7.	Капітал попереднього нарахування				
8.	Операційна віддача				
9.	Коефіцієнт покриття відсотків				
10.	Коефіцієнт грошового потоку				
Ліквідність підприємства					
11.	Коефіцієнт поточної ліквідності				
12.	Коефіцієнт швидкої ліквідності				
Вартість бізнес-організації та її інвестиційна привабливість					
13.	Прибутковість дивідендів				
14.	Прибутковість відсотків				
15.	Прибуток на одиницю акцій				
16.	Співвідношення ціна / прибуток				
17.	Ринкова вартість акції				

Зробіть відповідні висновки та визначте ступінь впливу окремих показників на результуючі показники.

Розрахунково-аналітичні завдання

Розв'яжіть зазначені нижче задачі, базуючись на теоретичних знаннях, отриманих під час вивчення теми.

Завдання 1. Ціна за одиницю продукції виробничого підприємства у першому кварталі становила 300 грн, у другому кварталі знизилась на 20 %. Змінні витрати у структурі собівартості продукції становлять 100 грн, постійні витрати – 80 грн. Розрахувати, як зміниться критичний обсяг виробництва від зміни ціни. Розрахунки здійсніть графічним та аналітичним методами.

Завдання 2. Обсяг реалізації продукції харчового підприємства за рік становив 400 тис. од., дохід від реалізації – 2 400 000 грн. Змінні витрати становлять 1 600 000 грн, а постійні витрати на виробництво продукції – 800 000 грн. Обчисліть точку беззбитковості. Розрахунки здійсніть графічним та аналітичним методами.

Завдання 3. Публічне акціонерне товариство реалізовує свою продукцію за ціною 100 грн за од. Змінні витрати у структурі собівартості становлять 40 грн, постійні витрати – 200 000 грн. У наступному році очікується підвищення ціни на 8 %, а постійних витрат – на 5 %. Визначити, як зміна ціни та постійних витрат вплине на критичний обсяг виробництва. Розрахунки здійсніть графічним та аналітичним методами.

Завдання 4. Товариство з обмеженою відповідальністю випускає в місяць *x* 000 од. продукції, які реалізує за оптовою ціною *y, z* тис. грн за одиницю. При цьому, за даними обліку, змінні витрати в розрахунку на весь випуск продукції становлять *(y+1)* 000 тис. грн. Загальні постійні витрати або витрати періоду становлять *(y-1)* 000 тис. грн. Визначте маржинальний дохід, беззбитковий обсяг продажу (точку беззбитковості), запас фінансової міцності, маржу безпеки та беззбиткову виручку з використанням частки маржинального доходу. Зробіть відповідні висновки. Для організації бізнесу, описаного вище, треба було залучити 10 000 тис. грн інвестицій. Середньозважена необхідна прибутковість (ціна)

капіталу становить 15 %. Визначте показник економічного прибутку та економічної беззбитковості. Зробіть відповідні висновки.

Вихідні дані: *x* – порядковий номер у списку журналу, *y* – кількість літер у прізвищі, *z* – кількість літер в імені.

Завдання 5. Публічне акціонерне товариство реалізовує оптом продукцію в асортименті. Протягом року орендна плата за складські приміщення не змінювалася, а асортимент продукції був стабільним. Різких змін закупівельних і оптових цін на продукцію не спостерігалось. По кварталах фіксувалися такі обсяги продажу: 115, 140, 150 і 130 млн грн. При цьому витрати на продаж склали відповідно 100, 105, 130 і 115 млн грн. Необхідно визначити обсяг продажу в точці беззбитковості і запас економічної міцності.

Питання для самоконтролю



Дайте відповіді на зазначені нижче питання, базуючись на теоретичних знаннях, отриманих під час вивчення теми.

1. Охарактеризуйте взаємозв’язок корпоративної стратегії бізнес-організації та фінансів.
2. Визначте особливості фінансових рішень у системі підтримки корпоративної стратегії бізнесу.
3. Охарактеризуйте роль управлінського обліку в стратегічному плануванні бізнес-організації.
4. Визначте фінансові фактори ринкової стратегії бізнес-організації.



Використані та рекомендовані джерела

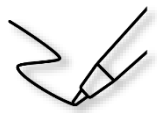
Основні [1–2; 7; 16; 23–24];
допоміжні [–];
інформаційні інтернет-ресурси [51–53];
міжнародні видання [54; 56; 59; 61–62].

ТЕМА 7
БІЗНЕС-АНАЛІЗ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СФЕР ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

7.1. Логістична інфраструктура бізнес-організації та аналітичні методи її оптимізації.

7.2. Економічна безпека бізнес-організації та її аналітична діагностика.

7.3. Методи і моделі управління ризиками в діяльності бізнес-організації.



Ключові поняття та терміни

Логістика, планування потреби, потреба в постачаннях у першому наближенні, задача «виробляти чи купувати», вибір постачальника, логістики складування, визначення місцерозташування складу, Just-In-Time, показник поточного запасу, оптимальний обсяг постачання підприємства, оптимальний обсяг замовлення (з урахуванням знижок), метод ABC, метод XYZ-аналізу, задача маршрутизації, задача комівояжера, задача про пакування рюкзака, транспортна задача, економічна безпека бізнес-організації, фінансова безпека, кадрова безпека, техніко-технологічна безпека, силова безпека, інформаційна безпека, ресурсна безпека, політико-правова безпека, управління ризиками, матриця відповідальності RAM, матриця відповідальності RACI, модифікований PESTI-аналіз, модифікована матриця SWOT-аналізу, GAP-аналіз в цілях управління ризиками, Due Diligence.

7.1. Логістична інфраструктура бізнес-організації та аналітичні методи її оптимізації

Сьогодні логістику визначають як науку, процес, самостійний вид діяльності, концепцію, методологію й інструмент управління. З приводу трактування поняття «логістика» упродовж багатьох років ведеться наукова дискусія.

У підприємницькій діяльності спеціалісти виділяють два принципових напрями у визначенні логістики. Один із них пов'язаний з функціональним підходом до товарообігу, тобто управління всіма фізичними операціями, які необхідно виконувати під час доставки товарів від постачальника до споживача. Другий напрям характеризується ширшим підходом: крім управління операціями товароруху, він включає аналіз ринку постачальників і споживачів; координацію попиту та пропозиції на ринку товарів і послуг, а також здійснює гармонізацію інтересів учасників процесу товароруху.

Аналізуючи різноманітність трактувань про логістику, неважко помітити ряд аспектів, через призму яких розглядається наука. Найбільшого поширення отримали управлінські, економічні та оперативно-фінансові аспекти.

Логістика – це планування, управління та контроль потоку матеріальної продукції, яка надходить на підприємство, та відповідного йому інформаційного потоку, що обробляється там і залишає його.

Багато спеціалістів досліджуваної галузі, зокрема французькі, надають перевагу економічній стороні логістики та трактують її так – «... сукупність різноманітних видів діяльності з метою отримання з найменшими затратами необхідної кількості продукції у встановлений час та у встановленому місці, де існує конкретна потреба в цій продукції».

У деяких визначеннях логістики зазначається її оперативно-фінансовий аспект. Згідно з цим трактування логістики виходить з моменту розрахунку партнерів по справі, пов'язаній з рухом та зберіганням сировини, напівфабрикатів та готових виробів у господарському обороті з моменту оплати грошей постачальнику до

моменту отримання грошей за поставку кінцевої продукції споживачу. В інших джерелах визначення логістики знаходить відображення поглядів спеціалістів, які акцентують увагу на окремих функціях. Логістика тут зводиться до вузького кола операцій: транспортування, навантаження-розвантаження, складування тощо.

Як висновок, логістику можна охарактеризувати як науку про стратегічне управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та іншими потоками, від первинного джерела їх виникнення до кінцевого споживача з мінімальними витратами, пов'язаними з їх просуванням, забезпечуючи при цьому максимізацію теперішніх і майбутніх прибутків та найвищу ефективність реалізації, отже, логістика – це наука про оптимальне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в економічних адаптивних системах із синергічними зв'язками. Базуючись на цьому визначенні і випливає головне завдання логістики, а саме вироблення кропіткої та обґрунтованої пропозиції, яка сприяла б досягненню її ринкової частки та отриманню переваг перед конкурентами. Одне із основних завдань логістики полягає також в утворенні інтегрованої ефективної системи регулювання та контролю матеріальними та інформаційними потоками, яка забезпечить високу якість поставки продукції.

Аналітичні методи і моделі оптимізації логістичної інфраструктури бізнес-організації розглянемо за трьома напрямами:

– аналітичні методи та моделі закупівельної та складської логістики;

– аналітичні методи та моделі логістики запасів;

– аналітичні методи та моделі транспортної логістики.

7.1.1. Аналітичні методи та моделі закупівельної та складської логістики

Планування потреби – одне із завдань управління закупівлями. При його виконанні можуть використовуватися елементи стратегій управління і контролю за рівнем запасів, дані планів виробництва, продажу, проведення маркетингових заходів, методи прогнозування витрат (попиту), а також різні способи опису потреб.

Потреба в постачаннях у першому наближенні ($П_п$) може бути розрахована за формулою:

$$П_п = П_б - О_п \pm П_{п/з},$$

де $П_б$ – потреба, розрахована на основі виробничої програми (брутто-потреба); $О_п$ – очікувані залишки на початок періоду (запас матеріалів, сировини, компонентів тощо); $П_{п/з}$ – потреба у поповненні запасу або його зменшенні.

Планування потреби у матеріалах здійснюється у такій послідовності: на базі графіка виробництва і специфікації визначається валова потреба в матеріалах. Потім з урахуванням наявного запасу розраховується чиста потреба. Отримана величина коригується з урахуванням раніше зроблених замовлень та інших чинників; відкориговане значення кількості матеріалів підлягає закупівлі.

Після визначення потреби в матеріальних ресурсах вирішується **задача «виробляти чи купувати»,** яка не має однозначного вирішення. Вважається, що в першому наближенні рішення задачі «виробляти або купувати» може бути знайдено на основі побудови графіка, аналогічного визначенню точки беззбитковості (рис. 7.1).

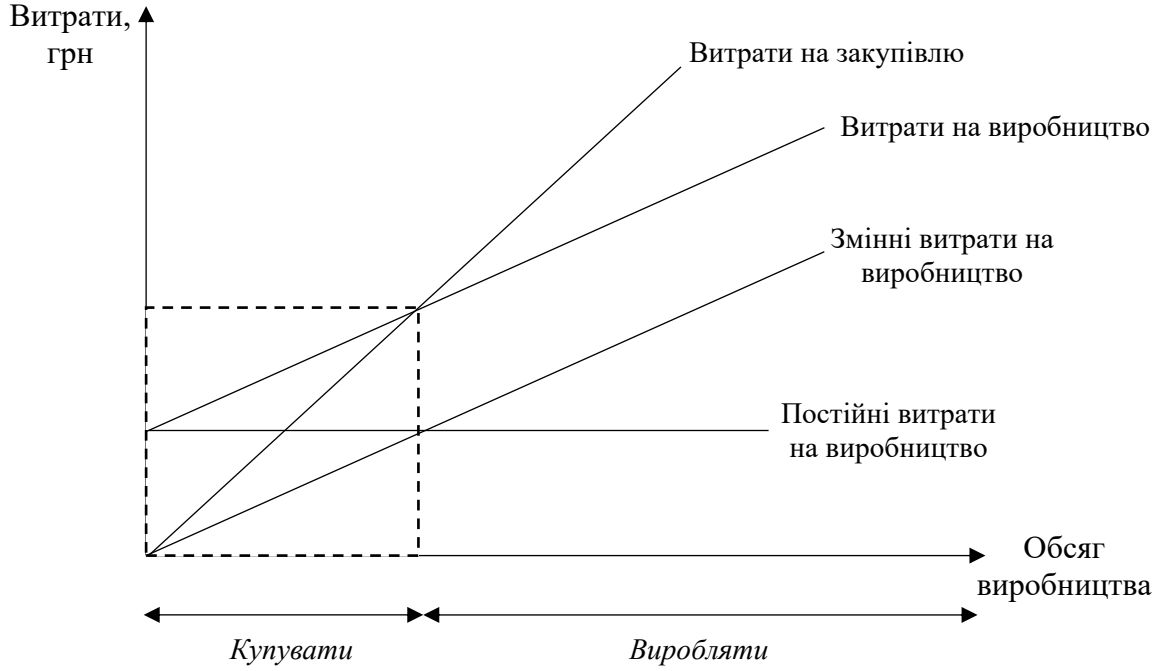


Рис. 7.1. Графічний розв'язок задачі «виробляти чи купувати»

Графік на рис. 7.1 показує, що за невеликих обсягів виробництва витрати на покупку менше витрат на виготовлення, тому слід вибирати рішення про придбання компонентів, вузлів, деталей у зборі тощо. При великих обсягах витрати на виготовлення стають менші витрат на купівлю, тому слід виробляти, а не купувати.

Однак на практиці не все так просто. Тут варто зазначити, що альтернатива «виробляти» часто пов'язана з інвестиціями, а підприємства не завжди готові вкладати кошти в самостійне виготовлення будь-яких компонентів з ряду причин. Також існує кадрова проблема, обмеження за потужністю, вільними площами тощо. Крім того, самостійне виробництво будь-яких елементів може стати причиною погіршення якості, оскільки конкретне виробництво може не бути ключовою компетенцією підприємства.

Аналіз альтернативи «купувати» дозволяє зробити висновок про те, що залежність витрат для цього варіанта є більш складною, ніж представлено на рис. 7.1. По-перше, в цій залежності також можна виокремити постійну і змінну складові. По-друге, залежно від обсягу закупівлі будуть змінюватися такі складові, як витрати на доставку (при поставці партії, обсягом менше вантажівки, контейнера, витрати на доставку можуть бути однаковими незалежно від наповнюваності транспортного засобу або контейнера), витрати на зберігання придбаної партії. По-третє, необхідно врахувати, що постачальники товарів та послуг можуть надавати знижки залежно від обсягу замовлення.

Отже, з урахуванням ряду обмежень і особливостей реальної ситуації прийняття рішень можна зазначити, що вибір варіанта «виробляти» або «купувати» є багатокритеріальним і вимагає оцінки багатьох факторів, що впливають на значення критеріїв вибору.

Приклад застосування інструменту бізнес-аналізу



Приклад. *Вирішити дилему «Make or buy».*

Підприємство здійснює виробництво та реалізацію таких видів продукції: спортивних велосипедів, скутерів та ортопедичних колясок. Перед керівництвом відділу постачання було поставлено завдання – вивчити ціни на аналогічну продукцію на європейському ринку. В результаті дослідження було визначено такі цінові та вартісні показники:

Показник	**Продукція**		
	спортивні велосипеди	**скутери**	**ортопедичні коляски**
Обсяг виробництва (реалізації), од.	4 000	2 000	8 000
Матеріальні виробничі витрати на одиницю продукцію, тис. грн	1,0	0,8	0,4
Витрати на оплату праці працівників основного виробництва на одиницю продукцію, тис. грн	1,8	1,5	0,8
Прямі витрати на одиницю продукцію, тис. грн	0,6	0,4	0,2
Постійні витрати на одиницю продукції, тис. грн	1,0	0,8	0,4
Ціна реалізації одиниці продукції, тис. грн	5,0	4,0	2,0
Імпортна закупівельна ціна, тис. грн	3,3	2,8	2,0

Необхідно:

1) надати рекомендації керівництву підприємства щодо можливості закупівлі окремої продукції, зважаючи суто на показники витрат;

2) визначити розмір прибутку у випадку власного виробництва всіх видів продукції;

3) з’ясувати, яким чином прийняте рішення про закупівлю окремої продукції вплине на розмір прибутку.

Розв'язок

1. При розробці рекомендацій щодо можливості закупівлі окремої продукції необхідно брати до уваги тільки релевантні витрати і доходи, тобто ті витрати і доходи, розмір яких безпосередньо залежить від прийнятого рішення:

Показник	Продукція					
	спортивні велосипеди		скутери		ортопедичні коляски	
	М	В	М	В	М	В
Виробничі витрати на одиницю продукції, тис. грн	1,0	–	0,8	–	0,4	–
Витрати на оплату праці працівників основного виробництва на одиницю продукції, тис. грн.	1,8	–	1,5	–	0,8	–
Прямі витрати на одиницю продукції, тис. грн	0,6	–	0,4	–	0,2	–
Імпортна закупівельна ціна, тис. грн	–	3,3	–	2,8	–	2,0
Всього релевантних витрат на одиницю продукції, тис. грн	**3,4**	**3,3**	**2,7**	**2,8**	**1,4**	**2,0**

Отже, підприємству доцільніше здійснювати закупівлю спортивних велосипедів, аніж їх виробництво.

2. Розрахуємо розмір прибутку у випадку власного виробництва всіх видів продукції:

Показник	Продукція		
	спортивні велосипеди	скутери	ортопедичні коляски
Обсяг виробництва (реалізації), од.	4 000	2 000	8 000
Собівартість одиниці продукції, тис. грн	4,4	3,5	1,8
Ціна реалізації одиниці продукції, тис. грн	5,0	4,0	2,0
Прибуток від одиниці реалізованої продукції, тис. грн	0,6	0,5	0,2
Прибуток обсягу реалізації, тис. грн	2 400	1 000	1 600
Загальний прибуток підприємства, тис. грн	**5 000**		

Отже, розмір прибутку у випадку власного виробництва всіх видів продукції становитиме 5 000 тис. грн.

3. Розрахуємо розмір прибутку підприємства з урахуванням рекомендацій здійснювати закупівлю спортивних велосипедів, а не їх виробництво:

Показник	Продукція		
	спортивні велосипеди	скутери	ортопедичні коляски
	В	М	М
Обсяг виробництва (реалізації), од.	4 000	2 000	8 000
Собівартість одиниці продукції, тис. грн	4,3	3,5	1,8
Ціна реалізації одиниці продукції, тис. грн	5,0	4,0	2,0
Прибуток від одиниці реалізованої продукції, тис. грн	0,7	0,5	0,2
Прибуток обсягу реалізації, тис. грн	2 800	1 000	1 600
Загальний прибуток підприємства, тис. грн	**5 400**		

Отже, за умови закупівлі спортивних велосипедів та виробництва інших видів продукції прибуток підприємства становитиме 5 400 тис. грн, що на 400 тис. грн більше за умови власного виробництва спортивних велосипедів.

Вибір постачальника – це одне з найважливіших завдань логістики в сфері постачання незалежно від того, стосується вона на конкретному підприємстві управління закупівлями або управління постачальниками.

Вибір постачальника здійснюється на основі критеріїв. На практиці вироблені основні і додаткові критерії вибору постачальників. До основних критеріїв, як правило, відносять:

– ціну придбання, що включає в себе вартість товару і витрати на його отримання, зокрема доставку, митне оформлення, страхування тощо;

– якість продукції, що поставляється;

– надійність постачань, зокрема дотримання термінів постачання, комплектності, кількості й інших характеристик постачання.

Список додаткових критеріїв є різним на різних підприємствах залежно від вимог до обслуговування, виду продукції, фінансових можливостей та інших чинників. Це можуть бути віддаленість постачальника і терміни виконання замовлень, наявність резервних потужностей для організації екстрених постачань, наявність системи менеджменту якості або сертифікатів якості продукції, стабільність фінансового і ринкового становища постачальника і ряд інших.

Опишемо послідовність дій з вибору постачальника, виділяючи такі основні етапи.

Перший етап можна вважати підготовчим. На ньому відбувається вибір критеріїв і їх поділ на три групи залежно від показника, за допомогою якого можна виміряти критерій вибору: групи кількісних, якісних, релейних критеріїв. До релейних критеріїв віднесені такі, які можуть мати тільки два значення: «так» або «ні». Деякі кількісні та якісні критерії також можуть враховуватися як релейні, якщо їх значення повинно бути не менше або не більше будь-якого порогового рівня. Виділення релейних показників підвищує об’єктивність процесу вибору.

На першому етапі також підбирається список потенційних постачальників і для них оцінюються значення кожного критерію. Претенденти, які не пройшли відбір за релейним критерієм, не беруть участь у подальшій процедурі вибору.

На *другому етапі* здійснюється ранжування критеріїв для подальшого вибору залежності, за якою потім розраховуватимуться вагові коефіцієнти критеріїв. Існують різні способи ранжирування, більш доцільно використовувати метод парних порівнянь, при проведенні якого заповнюється матриця I_{kj}. Елементи цієї матриці можуть бути визначені за формулою:

$$\begin{cases} I_{kj} = 1, \text{ якщо } X_k = X_j \\ I_{kj} = 0, \text{ якщо } X_k < X_j \\ I_{kj} = 2, \text{ якщо } X_k > X_{j.} \end{cases}$$

Знаки рівності, менше і більше відповідають рівнозначності критеріїв, меншою і більшою значущістю одного критерію порівняно з іншим відповідно.

На *третьому етапі* за результатами ранжирування здійснюється вибір залежності для розрахунку вагових коефіцієнтів ω_i, що враховують ступінь впливу показників на інтегральну оцінку. Якщо залежність близька до лінійного вигляду, то вагові коефіцієнти розраховуються за формулою:

$$\omega_i = \frac{2(N-i+1)}{N(N+1)}, i = 1, 2, \dots, N,$$

де N – кількість врахованих критеріїв.

При нелінійній залежності вагові коефіцієнти можуть бути визначені за іншими формулами, наприклад:

$$\omega_i = \Delta_x \exp(-x_i),$$

де Δ_x – інтервал, що розраховується з урахуванням кількості показників і розмаху значень x; x_i – середина i-го інтервалу, $i = 1, 2, \dots, N$.

Четвертий етап – це обробка значень кількісних критеріїв. Оскільки кількісні критерії мають різну розмірність, необхідно їх значення призвести до безрозмірного вигляду, і як спосіб нормування значень кількісних критеріїв пропонується використовувати кваліметричний підхід. Відповідно до методів кваліметрії для кожного критерію визначається еталонне значення – це максимальне або мінімальне значення залежно від впливу показника на загальну оцінку. Якщо за еталонне значення вибрано найбільше A_{imax}, то всі значення критерію, що відносять до різних постачальників, ділять на еталон і значення критерію A_{ij}, перетворюються в $a_{ij} = A_{ij}/A_{imax}$. Якщо за еталонне значення вибрано найменше A_{imin}, то еталон ділиться на значення цього критерію в інших постачальників і значення критерію A_{ij} перетворюються в $a_{ij} = A_{imin}/A_{ij}$. Перетворені (нормовані / стандартизовані) значення критеріїв мають безрозмірний вигляд, і їх значення менше або дорівнюють 1 і більше або дорівнюють 0.

П'ятий етап присвячується обробці значень якісних критеріїв. Для цього пропонується використовувати шкалу бажаності Харрингтона (табл. 7.1): залежно від оцінки якості підбирається кількісний аналог значенням якісного критерію. Безрозмірні показники-аналоги так само, як і кількісні показники, мають значення, менші 1 і великі 0.

Таблиця 7.1

Оцінка якості та відповідні їм стандартні оцінки на шкалі бажаності Харрингтона

Інтервал	Оцінка якості	Відмітка на шкалі бажаності	
		діапазон	середнє значення
3–4	відмінно	> 0,950	0,975
2–3	дуже добре	0,875–0,950	0,913
1–2	добре	0,690–0,875	0,782
0-1	задовільно	0,367–0,690	0,530
(-1)–0	погано	0,066–0,367	0,285
(-2)–(-1)	дуже погано	0,0007–0,006	0,033
(-3)–(-2)	кепсько	< 0,0007	–

На *шостому етапі* розраховуються інтегральні оцінки і визначається рейтинг постачальника. Інтегральна оцінка являє собою суму оцінок кількісних і якісних показників роботи постачальника з урахуванням ваги критерію. Постачальнику, який має велику інтегральну оцінку, присвоюється рейтинг 1, постачальнику з другою за величиною інтегральною оцінкою – рейтинг 2 тощо.

Приклад застосування інструменту бізнес-аналізу



Приклад. *Здійснити рейтингове оцінювання постачальників підприємства.*

Кондитерська фабрика приймає рішення вибору нового постачальника кавових бобів для виробництва шоколаду. Основні показники критеріїв оцінки постачальників такі:

№ з/п	Критерій	Постачальники			
		ISLA	**Lacomba**	**Enni**	**Etnico**
1.	Ціна продукції, грн/кг.	1 000	1 100	950	880
2.	Надійність постачання, %	86	95	85	80
3.	Фінансовий стан, балів	8	7	6	7
4.	Час виконання замовлення, днів	5	6	4	5
5.	Якість продукції	дуже добре	дуже добре	добре	дуже добре
6.	Імідж та репутація	добре	дуже добре	задовільно	добре
7.	Пакування продукції	дуже добре	відмінно	добре	дуже добре
8.	Відповідність продукції стандартам якості	так	так	так	ні

Здійсніть рейтингове оцінювання постачальників кавових бобів.

Розв'язок

Всі критерії рейтингового оцінювання постачальників можна розділити на: кількісні: 1–4, якісні: 5–7 та релейні: 8. Враховуючи те, що за релейним критерієм продукція постачальника Etnico не відповідає стандартам якості, то цей постачальник виключається з подальших розрахунків.

Для кількісних та якісних критеріїв слід визначити ранг за допомогою матриці парних порівнянь:

Критерії	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**Σ**	**Ранг**
1	1	0	2	1	0	2	1	7	2
2	2	1	2	2	0	2	2	11	3
3	0	0	1	1	0	2	0	4	6
4	1	0	1	1	0	2	1	6	4
5	2	2	2	2	1	2	2	13	1
6	0	0	0	0	0	1	2	3	7
7	1	0	2	1	0	0	1	5	5

Припустимо, що критерій «ціна продукції» (1) та час виконання замовлення (4) мають однакову значущість, тому на перетині стовпця 1 та рядка 4 – відмічаємо результат «1». Наприклад, якщо при виборі постачальника віддається перевага якості продукції (5), то в цьому випадку на перетині стовпця 1 та рядка 5 – відмічаємо результат «2»; у випадку, якщо перевага віддається ціні продукції, а не іміджу та репутації постачальника, то на перетині стовпця 1 та рядка 6 – відмічаємо результат «0» тощо.

Визначені у матриці парних порівнянь ранги розподілені нерівномірно, тому вагові коефіцієнти слід розраховувати за такою формулою:

$$\omega_i = \Delta_x \exp(-x_i).$$

Припустимо, що $\Delta_x = 0{,}5$, тоді для показника «якість продукції» (5) середина інтервалу складатиме 0,25:

$$\omega_1 = 0{,}5 \times e^{-0{,}25} = 0{,}389.$$

Для показника «надійність постачання» (2) середина інтервалу від 0,5 до 1,0 складатиме 0,75, тоді:

$$\omega_2 = 0{,}5 \times e^{-0{,}75} = 0{,}143.$$

Інші вагові коефіцієнти визначаються аналогічним способом.

Для визначення рейтингового показника постачальника слід стандартизувати усі критерії для їх подальшого порівняння, зокрема, для якісних критеріїв 5–7 підберемо відповідні середні значення зі шкали бажаності Харрингтона:

№ з/п	Критерій	Характер показника	Постачальники		
			ISLA	Lacomba	Enni
1.	Ціна продукції, грн/кг.	дестимулятор min (950)	1 000	1 100	950
2.	Надійність постачання, %	стимулятор max (95)	86	95	85
3.	Фінансовий стан, балів	стимулятор max (8)	8	7	6
4.	Час виконання замовлення, днів	дестимулятор min (4)	5	6	4
5.	Якість продукції	стимулятор	0,913	0,913	0,782
6.	Імідж та репутація	стимулятор	0,782	0,913	0,530
7.	Пакування продукції	стимулятор	0,913	0,975	0,782

Стандартизуємо критерії 1–4 за кваліметричним підходом:

№ з/п	Критерій	Ваговий коефіцієнт	Постачальники		
			ISLA	Lacomba	Enni
1.	Ціна продукції	0,143	0,950	0,864	1,000
2.	Надійність постачання	0,236	0,905	1,000	0,895
3.	Фінансовий стан	0,032	1,000	0,875	0,750
4.	Час виконання замовлення	0,087	0,800	0,667	1,000
5.	Якість продукції	0,389	0,913	0,913	0,782
6.	Імідж та репутація	0,019	0,782	0,913	0,530
7.	Пакування продукції	0,053	0,913	0,975	0,782

З урахуванням вагових коефіцієнтів:

№ з/п	Критерій	Постачальники		
		ISLA	Lacomba	Enni
1.	Ціна продукції	0,1359	0,1236	0,1430
2.	Надійність постачання	0,2136	0,2360	0,2112
3.	Фінансовий стан	0,0320	0,0280	0,0240
4.	Час виконання замовлення	0,0696	0,0580	0,0870
5.	Якість продукції	0,3552	0,3552	0,3042
6.	Імідж та репутація	0,0149	0,0173	0,0101
7.	Пакування продукції	0,0484	0,0517	0,0414
Інтегральна оцінка		**0,8694**	**0,8698**	**0,8209**

Таким чином, найкращим постачальником кавових бобів для кондитерської фабрики є фірма-постачальник Lacomba.

Логістичні системи як одну з ланок включають у себе склади, без яких важко уявити рух товарів від виробника до споживача. У цьому русі товари проходять ряд складів, де відбувається перетворення таких параметрів матеріального потоку, як розмір (кількість одиниць, вага, маса), асортиментний склад тощо. Для управління логістичними процесами, пов'язаними з функціонуванням складів, сформувався розділ логістики, який носить назву **логістики складування.** Логістика складування охоплює процеси формування складської мережі, ефективного функціонування складського господарства і управління логістичним процесом на складі.

Визначення місцерозташування складу – одне з фундаментальних рішень у логістиці, яке належить до групи завдань проєктувального характеру і вирішується при проєктуванні логістичних систем. Якщо співвіднести визначення місцерозташування складу з видами управлінських рішень, то можна сказати, що ця задача відноситься до стратегічних рішень, що формує такий елемент логістичної стратегії, як конфігурація логістичної системи.

Як правило, визначення місцерозташування складу розглядається щодо розподільних складів.

Щоб визначити місцерозташування розподільного складу в обслуговуваному регіоні, необхідно знати:

– місцерозташування фірм-виробників (постачальників) і споживачів (клієнтів) продукції, яке, як правило, задається координатами x_i та y_i;

– обсяги постачань продукції від виробників (постачальників) споживачам (Q_i);

– маршрути доставки, які залежать від характеристик існуючої транспортної мережі;

– витрати на доставку (або тарифи на транспортні послуги) (T_i).

Існують різні методи визначення місцерозташування складу, що різняться критеріями оптимізації і способом урахування відстаней між постачальниками, споживачами і складом. Розглядають два способи врахування відстаней. Перший спосіб – розрахунок найкоротшої відстані між пунктами, де розміщені постачальники, споживачі і склад. Найкоротша відстань визначається формулою:

$$r_{ij} = \sqrt{(x_i - x_c)^2 + (y_i - y_c)^2},$$

де x_i та y_i – координати постачальника або споживача; x_c та y_c – координати складу.

Другий спосіб врахування відстаней – це так звана «Манхеттенська» відстань, яка передбачає врахування відстаней між постачальниками і споживачами на прямокутній сітці, що найбільш повно відповідає прямокутному розташуванню вулиць міста. Розраховується «Манхеттенська» відстань за такою формулою:

$$d_{ij} = |x_i - x_c| + |y_i - y_c|.$$

Критеріями, на підставі яких визначається місцерозташування складу, є транспортна робота, транспортні або логістичні витрати. Цільова функція в моделях визначення місця розташування складу мінімізується.

Основні методи для визначення місцерозташування складу та їх кількості в логістичних системах представлені в табл. 7.2.

Таблиця 7.2

Методи визначення місцерозташування складів у ланцюгах постачань

Варіант визначення координат складу	**Кількість складів**	**Спосіб врахування відстаней**	**Опис методу**
1	**2**	**3**	**4**
1. Місцерозташування складу обирається на території одного з об'єктів розподільчої мережі	Один	Найкоротша відстань	Мінімізація транспортної роботи: $P_j = \sum Q_{ij} r_{ij}$ На основі комбінаторики здійснюється вибір можливих варіантів розташування координат складу
		«Манхеттенська» відстань	Мінімізація транспортної роботи: $P_j = \sum Q_{ij} r_{ij}$ Відстані розраховуються для конкретних об'єктів з координатами $C\ (x_i; y_i)$
	Декілька складів, кількість яких невідома; оптимальна кількість складів	Обидва способи врахування відстані між об'єктами	Мінімізація вантажообороту (загальних логістичних витрат) на основі транспортно-виробничої задачі
2. Розташування складу визначається з урахуванням координат розміщення об'єктів складської розподільчої системи	Один	«Манхеттенська» відстань	$P_C = \begin{cases} \sum_i Q_i \lvert x_i - x_c \rvert \to min \\ \sum_i Q_i \lvert y_i - y_c \rvert \to min \end{cases}$

Продовження таблиці

1	2	3	4
3. Місцерозташування складу визначається з урахуванням обраного критерію оптимізації (фізичного або економічного)	Один	Відстань до об'єкта визначається від початку координат	Метод центру тяжіння: $X_c = \frac{\sum Q_i x_i}{\sum Q_i};\ Y_c = \frac{\sum Q_i y_i}{\sum Q_i}$
			Метод тяжіння за тарифом: $X_c = \frac{\sum Q_i x_i T_i}{\sum Q_i T_i};\ Y_c = \frac{\sum Q_i y_i T_i}{\sum Q_i T_i}$
		Найкоротша відстань	Метод центру тяжіння за відстанню: $X_C = \frac{\sum \frac{x_i}{d_i}}{\sum \frac{1}{d_i}};\ Y_C = \frac{\sum \frac{y_i}{d_i}}{\sum \frac{1}{d_i}}$
			Центр тяжіння вантажних потоків: $X_c = \frac{\sum Q_i x_i d_i}{\sum Q_i d_i};\ Y_c = \frac{\sum Q_i y_i d_i}{\sum Q_i d_i}$

Завдання логістики – визначення кількості складів в обслуговуваному регіоні – приділено достатньо багато уваги в роботах зарубіжних і вітчизняних фахівців. Часто в роботах наводяться графіки окремих складових та загальних витрат, що відображають їх залежність від кількості складів. Приклад таких графіків представлений на рис. 7.2.

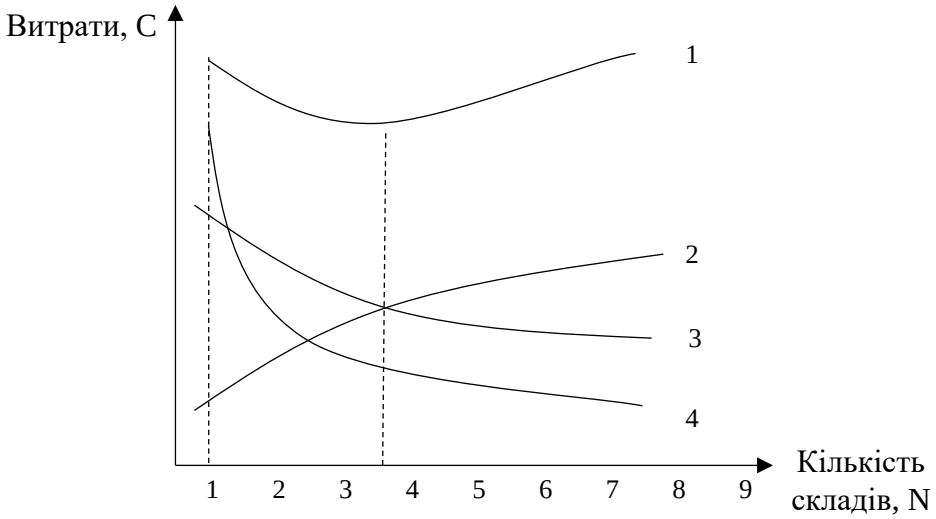


Рис. 7.2. Залежність складових і сукупних витрат на функціонування системи розподілу від кількості складів

1 – сукупні витрати; 2 – витрати на зберігання запасів, експлуатацію складів і на управління системою розподілу; 3 – загальні витрати з доставки товарів; 4 – втрати через віддаленості складу від споживача.

Вважається, що зі збільшенням кількості складів транспортні витрати і втрачена вигода від продажів зменшуються, а витрати на утримання запасів, експлуатацію складського господарства і управління складською системою зростають. Наявність даних суперечливих тенденцій обумовлює параболічний характер (з явно вираженим оптимумом) залежності загальних витрат на функціонування системи розподілу від кількості складів.

Приклад застосування інструменту бізнес-аналізу



Приклад. *Здійснити визначення місцерозташування складу для підприємства.*

Визначте координати складських приміщень за вихідних умов:

Координати, км.		**Тариф за транспортування T, грн/ткм.**	**Обсяг постачання (споживання) Q_i, т.**
x_i	y_i		
Постачальники			
0	575	0,8	300
300	500	0,5	250
550	600	0,6	150
Разом			**700**
Споживачі (клієнти)			
150	125	1	150
275	300	1	75
400	275	1	125
500	100	1	100
600	550	1	150
Разом			**600**

Задачу розв’язати за умови, що місцерозташування складу обирається на території одного з об’єктів розподільчої мережі.

Розв’язок:

а) припустимо, що відстань визначається за формулою найкоротшої відстані. Так, для першого та другого постачальників відстань буде складати:

$$r_{1-2} = \sqrt{(0-300)^2 + (575-500)^2} = 309{,}2 = 309.$$

Отже, в результаті розрахунків можна побудувати матрицю найкоротших відстаней між пунктами (П – постачальник, К – клієнти), аналіз якої є передумовою визначення місцерозташування складу за критерієм мінімальної транспортної роботи:

Пункт	Q_i, **т.**	**Відстань між пунктами, км.**							
		$П_1$	**$П_2$**	**$П_3$**	**$К_1$**	**$К_2$**	**$К_3$**	**$К_4$**	**$К_5$**
$П_1$	300	0	309	551	474	389	500	690	601
$П_2$	250	309	0	269	404	202	246	447	304
$П_3$	150	551	269	0	621	407	358	502	71
$К_1$	150	474	404	621	0	215	292	351	619
$К_2$	75	389	202	407	215	0	127	301	410
$К_3$	125	500	246	358	292	127	0	202	340
$К_4$	100	690	447	502	351	301	202	0	461
$К_5$	150	601	304	71	619	410	340	461	0
Транспортна робота, ткм.		**481 825**	**329 850**	**461 825**	**516 925**	**367 975**	**389 725**	**563 675**	**479 150**

Мінімальне значення $P = 329\,850$ ткм. відповідає другому постачальнику, відповідно, на його території найбільш доцільно формувати розподільчий центр. Якщо ж використовувати такий спосіб врахування відстаней, як «Манхеттенська відстань», то слід зазначити, що він передбачає врахування відстаней між постачальниками і споживачами на прямокутній сітці, що найбільш повно відповідає прямокутному розташуванню вулиць міста.

Припустимо, що склад розташований у першого постачальника. Тоді різниця координат складу та другого клієнта становитиме:

– за віссю X: $d_x = |300 - 0| = 300$, відповідно транспортна робота: 300 х 250 = = 75 000 ткм.;

– за віссю Y: $d_x = |500 - 575| = 75$, відповідно транспортна робота становитиме: 75 х 250 = = 18 750 ткм.

Аналогічно здійснюються розрахунки для інших координат. Отримані результати свідчать про те, що територія другого складу є найбільш оптимальним місцерозташуванням складу. Транспортна робота при цьому становить 413 750 ткм.

Точно в строк (JIT – Just-In-Time) – одна з найвідоміших і поширених концепцій логістики. Сьогодні ступінь її впровадження дозволяє говорити про технології, системи «якраз вчасно». У літературі з логістики поняття «якраз вчасно» розглядається щодо до логістичного циклу, який є одним із основних об'єктів логістики та управління ланцюгами постачань. У кожної функціональної сфери логістики формуються цикли замовлення (логістичні або функціональні цикли), тому в управлінні функціональними сферами логістики (зокрема, транспортуванням) актуальною проблемою є управління циклом замовлення «якраз вчасно».

Базова структура всіх логістичних циклів однакова для фізичного розподілу, логістичного забезпечення виробництва та постачання, транспортування. Для управління логістичними циклами у функціональних сферах логістики необхідно досліджувати конфігурацію окремого циклу, щоб з'ясувати найважливіші взаємозв'язки і лінії контролю. Тимчасові інтервали виконання окремих операцій, з яких складається будь-який логістичний цикл, є випадковими величинами, це дозволяє вважати, що і весь цикл є випадковою величиною, що є підконтрольною певним законам розподілу.

Враховуючи особливості логістичного циклу, формування моделі «якраз вчасно» можна представити у вигляді таких етапів:

1. Збір та статистична обробка даних про тривалість складових логістичного циклу.

2. Розрахунок статистичних параметрів логістичного циклу. Середнє значення часу логістичного циклу і середнє квадратичне відхилення визначаються за формулами:

$$\overline{T} = \sum_{i=1}^{N} \overline{T_i}$$

$$\sigma_T = \sqrt{\sum_{i=1}^{N} \sigma_i^2 + 2 \sum_{i>j} r_{ij} \sigma_i \sigma_j},$$

де T_i, σ_i – відповідно середні значення і середні квадратичні відхилення часу виконання i-ї операції логістичного циклу; r_{ij} – коефіцієнт кореляції між i-ою та j-тою операціями циклу.

Знак $i > j$ означає, що підсумовування поширюється на всі можливі попарні поєднання випадкових величин. Якщо розглянуті величини не корелюють, то при всіх $r_{ij} = 0$ формула для середнього квадратичного відхилення σ_T спрощується.

Для часу виконання циклу виконання замовлення може бути складена кореляційна матриця, в якій, враховуючи послідовність операцій циклу, для всіх $i > j$ коефіцієнт кореляції дорівнює нулю:

$$r_{ij} = \begin{vmatrix} 1 & r_{12} & r_{13} & \dots & r_{1N} \\ 0 & 1 & r_{23} & \dots & r_{2N} \\ 0 & 0 & 1 & \dots & r_{3N} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ 0 & 0 & 0 & \dots & 1 \end{vmatrix}.$$

3. Визначення тривалості логістичного циклу T_0 з заданою довірчою ймовірністю P. Випадковий характер часу виконання окремих складових логістичного циклу дозволяє зробити висновок, що поняття «якраз вчасно» повинно розглядатися з урахуванням довірчих меж тривалості циклу. Наприклад, якщо функція розподілу часу циклу підпорядковується нормальному закону, то верхня довірча межа часу логістичного циклу:

$$T_0 = \bar{T} + x_P \sigma_T,$$

де x_P – показник нормального розподілу, відповідний ймовірності P.

4. Визначення часу виконання логістичного циклу «якраз вчасно». Споживачі можуть висувати вимогу доставити товари в певний (точний) час або ж задати інтервал часу з урахуванням невеликого відхилення, яке вони вважають допустимим. Якщо виконання замовлення «якраз вчасно» задано якимось певним значенням часу, тобто замовлення повинно бути виконано не пізніше цього моменту, то час логістичного циклу «якраз вчасно» є верхньою довірчою межею і може бути розрахований за формулою:

$$T_{\text{т.в}} = T_{\text{н}} + \bar{T} + x_P \sigma_T,$$

де $T_{\text{н}}$ – час початку виконання логістичного циклу.

Якщо час виконання замовлення «якраз вчасно» задано не тільки орієнтовним значенням, а й деяким відхиленням від нього

або інтервалом часу, важливо оцінити не тільки верхню межу часу виконання замовлення за формулою (6.11), а й нижню межу:

$$T_{\text{т.в}} = T_{\text{н}} + \bar{T} - x_P \sigma_T.$$

5. Розрахунок ймовірності виконання логістичного циклу «якраз вчасно». Якщо споживачі визначили час виконання замовлення «якраз вчасно» якимось певним значенням (тобто важлива тільки оцінка верхньої довірчої межі часу), то ймовірність виконання замовлення точно вчасно може бути розрахована за формулою:

$$P = \Phi\left(\frac{T_0 - \bar{T}}{\sigma_T}\right),$$

де $\Phi(\dots)$ – функція нормального закону розподілу.

Для прискореної оцінки ймовірності виконання логістичного циклу можна побудувати графік функції розподілу випадкової величини часу замовлення і за ним знайти не тільки ймовірність виконання замовлення, а й гарантований з певною ймовірністю (надійний) час виконання цього замовлення.

У випадку, коли час виконання замовлення задано інтервалом, тобто «не раніше, ніж» і «не пізніше, ніж» або певним значенням плюс-мінус деяке відхилення від нього, ймовірність виконання заказу буде визначатися таким чином:

$$P(\alpha < T_0 < \beta) = \Phi\left(\frac{\beta - \bar{T}}{\sigma_T}\right) - \Phi\left(\frac{\alpha - \bar{T}}{\sigma_T}\right),$$

де α, β – нижня і верхня межі заданого часу виконання замовлення «якраз вчасно».

6. Формування цільової функції оптимізаційної задачі виконання логістичного циклу «точно в термін». Проблема запізнень і раннього прибуття замовлення пов’язана з витратами одного або відразу декількох учасників ланцюгів постачань. Враховуючи випадковий характер логістичного циклу, можна говорити про невизначеність таких витрат.

Приклад застосування інструменту бізнес-аналізу



Приклад. *Визначити ймовірність виконання замовлення «точно в строк».*

Визначте ймовірність постачання за 14 днів до моменту замовлення «точно в строк» для логістичного циклу, статистичні параметри якого наведені у таблиці:

Операція циклу замовлення	**Середнє значення $\bar{T}$, днів**	**Середнє квадратичне відхилення σ, днів**
Передача	1	0,33
Обробка	2	0,66
Комплектування	3,5	3,08
Транспортування	4,5	1,31
Доставка споживачу	1	0,33

Зробіть висновки.

Розв'язок

Визначаємо статистичні характеристики для загального циклу виконання замовлення:

$$\bar{T} = 1 + 2 + 3{,}5 + 4{,}5 + 1 = 12 \text{ днів.}$$

Середнє квадратичне відхилення (за умови відсутності кореляції між операціями):

$$\sigma = \sqrt{0{,}33^2 + 0{,}66^2 + 3{,}08^2 + 1{,}31^2 + 0{,}33^2} = 3{,}45 \text{ днів.}$$

Визначимо ймовірність виконання замовлення за 14 днів:

$$x_P = \frac{14-12}{3{,}45} = 0{,}56.$$

Відповідно до табличного значення нормальної функції розподілу цей критерій відповідає рівню ймовірності $P = 0{,}7$, що свідчить про можливість настання події зриву 30 % замовлень.

7.1.2. Аналітичні методи та моделі логістики запасів

Методи визначення поточного та страхового запасів. Існує велика кількість методів, що дозволяють визначити параметри запасів. В узагальненому вигляді методи розрахунку показників запасів представлені в табл. 7.3.

Таблиця 7.3

Класифікація методів і моделей розрахунку показників запасів

№ з/п	Методи, моделі та джерела інформації		Тип завдань
1.	Статистичні (дані складського, бухгалтерського обліку, спеціальні спостереження)	визначення параметрів і законів розподілу	розрахунок показників поточного і страхового запасів, оцінка дефіциту
2.	Аналітичні (економічні показники, експертні оцінки, теоретичні передумови та ін.)	економіко-імовірнісні (статичні)	моноциклові завдання («газетяра», «булочника»); розрахунок кількості запасних частин з урахуванням надійності; оцінка страхового запасу та дефіциту
		економіко-математичні	розрахунок поточного запасу – оптимальна партія замовлення; розрахунок страхового запасу
		ймовірнісно-статистичні	розрахунок страхового запасу на основі теорем чисельних характеристик випадкових величин; визначення взаємозв'язку між поточним та страховим запасами
3.	Дослідження операцій (всі види інформації)	імітаційне моделювання	оцінка та розрахунок різних видів запасів
		теорія масового обслуговування	розрахунок запасних частин
		прогнозування	оцінка показників поточного, страхового та сезонного запасів
		прийняття рішень	комбіновані методи оцінки показників запасів

Розглянемо деякі поширені методи визначення запасів.

Статистичні методи розрахунку показників запасів. Як видно з назви, така група методів ґрунтується на статистичній інформації, зокрема, на даних складського та бухгалтерського обліку або результатах спеціальних спостережень про постачання і

витрачання на складах різних рівнів. За допомогою статистичних методів можна розрахувати розмір і періодичність постачань, величину поточного і страхового запасів.

Для розрахунку **показників поточного запасу** в днях на основі статистичних даних найбільш часто використовують дві формули:

$$T_{т_1} = \frac{\sum_{i=1}^{N} t_i}{N};$$

$$T_{т_2} = \frac{\sum_{i=1}^{N} t_i Q_i}{\sum_{i=1}^{N} Q_i}.$$

Відмінність формул полягає в тому, що друга залежність включає в себе дві змінні, що відображають взаємозв'язок між розміром поставки Q_i і інтервалом між поставками t_i.

Для розрахунку показників страхового запасу в днях, крім стандартної формули, для середнього квадратичного відхилення:

$$T_{с_1} = x_p \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{N} \left(t_i - T_{т_1}\right)^2}{N}}$$

також використовують такі залежності:

$$T_{с_2} = x_p \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{N} \left(t_i - T_{т_2}\right)^2 Q_i}{\sum_{i=1}^{N} Q_i}} = x_p \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{N} \left(t_i - T_{т_1}\right)^2 Q_i}{\sum_{i=1}^{N} Q_i}},$$

де $T_{т_1}$ та $T_{т_2}$ – середні значення, розраховані за формулами; x_p – коефіцієнт, що враховує надійність забезпечення запасом.

Деякі фахівці вважають, що вищезазначені формули не відображають особливостей розрахунку страхового запасу і пропонують використовувати в розрахунку тільки партії, що «запізнилися»:

$$T_{с_4} = x_p \frac{\sum_{j=1}^{M} \left(t_j - T_{т_1}\right) q_j}{\sum_{j=1}^{M} Q_j} - x_p \left(\frac{\sum_{j=1}^{M} t_j Q_j}{\sum_{i=1}^{N} Q_i} - T_{т_1} \right)$$

або

$$T_{\text{с}_5} = x_p \left(\frac{\sum_{j=1}^{M} t_j Q_j}{\sum_{j=1}^{M} Q_j} - T_{\text{т}_2} \right),$$

де t_j – величина інтервалу, яка більша або дорівнює середньому значенню $T_{\text{т}}$, днів; M – кількість значень t_j у загальному обсязі даних N (кількість партій, що «запізнилися»).

Для розрахунку норми поточного і страхового запасів у натуральному вираженні використовують формули:

$$S_T = \lambda T_T \text{ та } S_C = \lambda T_C,$$

де λ – середньодобове витрачання запасів, од. / день.

Визначення величини страхового запасу в умовах невизначеності може бути виконано за формулою Феттера-Даллека:

$$S_{\text{стр}} = x_p \sqrt{\bar{T}\sigma_d^2 + \bar{d}^2 \sigma_T^2},$$

де x_p – параметр нормального закону розподілу, відповідний ймовірності відсутності дефіциту продукції на складі $P(x)$ (табл. 7.4); $\bar{T}$ – середня величина тривалості логістичного циклу (період часу між поставками); $\bar{d}$ – середньодобове витрачання запасу; σ_T та σ_d – середні квадратичні відхилення випадкових величин T і d відповідно.

Таблиця 7.4

Ймовірність відсутності дефіциту $P(x)$ і значення коефіцієнта x_p для нормального закону розподілу

Рівень обслуговування з ймовірністю відсутності дефіциту, $P(x)$	**Коефіцієнт x_p**		**Рівень обслуговування з ймовірністю відсутності дефіциту, $P(x)$**	**Коефіцієнт x_p**
0,65	0,385		0,94	1,555
0,70	0,525		0,95	1,645
0,75	0,675		0,96	1,750
0,80	0,842		0,98	2,050
0,85	1,037		0,99	2,300
0,90	1,280		0,999	3,100
0,92	1,405			

Під час використання періодичної стратегії управління запасами замовлення на поповнення запасу робиться в заздалегідь визначені моменти часу, при цьому можливо, що вже в момент розміщення замовлення спостерігається дефіцит. За час виконання замовлення дефіцит буде накопичуватися. Тому при розрахунку страхового запасу необхідно враховувати відхилення в попиті за весь час виконання замовлення.

Під час використання стратегії управління запасами з точкою замовлення ROP, яка передбачає замовлення на поповнення запасу при досягненні рівня, відповідного ROP, дефіцит на момент замовлення малоймовірний, а при безперервному контролі за рівнем замовлення – виключений. Тому при розрахунку страхового запасу необхідно враховувати відхилення в попиті тільки під час виконання замовлення (L):

$$S_{\text{стр}} = x_p\sqrt{\bar{L}\sigma_d^2 + \bar{d}^2\sigma_L^2}$$

або

$$S_{\text{стр}} = x_p\sqrt{\bar{L}\sigma_d^2 + \bar{d}^2(\upsilon_L\bar{L})},$$

де $\bar{L}$ – середнє значення часу виконання замовлення; υ_L – коефіцієнт варіації для випадкової величини «час виконання замовлення».

Зазначимо, що формула Феттера-Даллека і її модифікації, наведені вище, виведені для умови нормального розподілу випадкових величин попиту і часу логістичного циклу. При інших законах розподілу формули для розрахунку страхового запасу змінюються з урахуванням їх параметрів.

Економіко-математичні методи і моделі визначення параметрів запасів базуються на найпоширенішій в теорії логістики формулі – моделі оптимальної (економічною) партії замовлення – **Economic Order Quantity** (EOQ), відомої як формула Уїлсона або формула Харріса- Уїлсона.

Розрахунок EOQ здійснюється на основі суми загальних витрат C, відповідних складових функції:

$$C = C_{\text{п}} + C_{\text{з}} + C_{\text{зб}} + C_{\text{д}} + C_{\text{л}} \rightarrow min,$$

де $C_{\text{п}}$ – витрати на придбання продукції (товару), головним чинником яких є вартість одиниці продукції (товару), яка може бути постійною або змінною, наприклад, при врахуванні оптових знижок, що являють від обсягу замовлення; $C_{\text{з}}$ – витрати на оформлення замовлення, що представляють собою постійні витрати, пов'язані з розміщенням замовлення у постачальників і транспортуванням замовлених товарів. У класичній постановці моделі EOQ вважається, що витрати $C_{\text{з}}$ не залежать від обсягу замовлення, що, на наш погляд, є дискусійним; $C_{\text{зб}}$ – витрати на зберігання запасу, що відображають витрати на утримання і вантажопереробку запасу на складі; витрати $C_{\text{зб}}$ включають в себе як відсоток на інвестований капітал, так і вартість зберігання, утримання та догляду. Класичний варіант моделі EOQ передбачає визначення витрат на зберігання з урахуванням їх частки у вартості товару; існують і інші способи розрахунку витрат на зберігання, наприклад, залежно від займаного товаром обсягу (площі) складу; $C_{\text{д}}$ – втрати через дефіцит запасу, що включають в себе, по-перше, потенційні втрати прибутку через відсутність запасу, по-друге, можливі втрати через недовіру покупців і зниження їх лояльності; $C_{\text{л}}$ – «приховані», або «латентні» витрати, до яких належать реально існуючі витрати, але ті, що не враховуються в моделях розрахунку розміру замовлення. До прихованих витрат можна віднести, наприклад, витрати на зберігання деталей (вузлів, агрегатів) на внутрішньовиробничих складах різних рівнів, а також на зберігання продукції в контейнерах, кузовах автомобілів або залізничних вагонах під час розвантаження транспортних засобів, що прибувають на склад.

Врахування різної кількості доданків у формулі призводить до багатоваріантності розрахункових формул для визначення EOQ.

Під час формування класичного варіанта моделі розрахунку EOQ за критерій оптимізації приймається мінімум загальних витрат C (рис. 7.4), що включають у себе витрати на виконання замовлень $C_з$ і витрати на зберігання запасу складі $C_{зб}$ упродовж певного періоду часу (рік, квартал тощо):

$$C = C_з + C_{зб} \rightarrow min.$$

На рис. 7.3 видно, що витрати на виконання замовлень ($C_з$) зі збільшенням розміру замовлення зменшуються відповідно до гіперболічної залежності; витрати на зберігання партії поставки ($C_{зб}$) зростають прямо пропорційно розміру замовлення; крива загальних витрат (C) має увігнутий характер, що вказує на наявність мінімуму, відповідного оптимальній партії S_0.

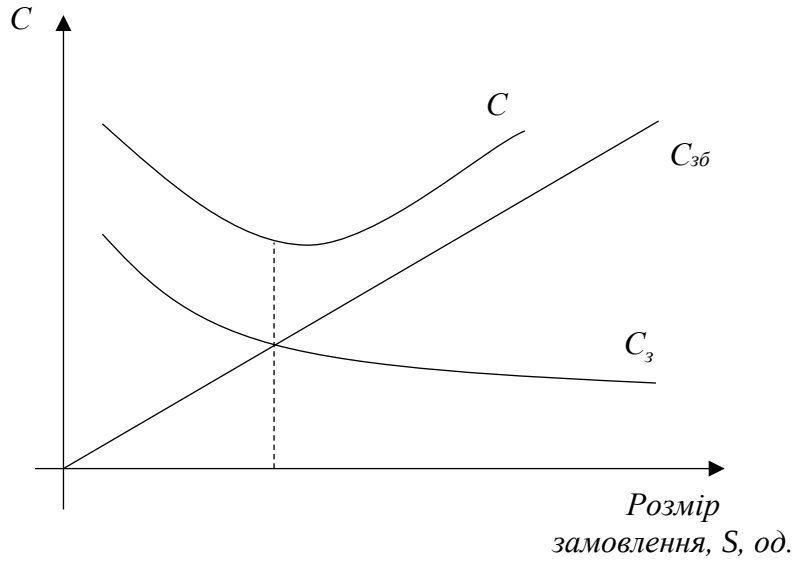


Рис. 7.3. Залежність витрат від розміру замовлення

У класичному варіанті вищезазначеної формули витрати на виконання замовлення визначаються співвідношенням:

$$C_з = \frac{C_0 A}{S},$$

де A – потреба в продукті впродовж аналізованого періоду (місяць, квартал, рік); C_0 – витрати на виконання одного замовлення; S – величина замовлення для поповнення запасу.

Витрати на зберігання у формулі виражаються таким чином:

$$C_{\text{зб}} = \frac{C_{\text{п}} f S}{2},$$

де $C_{\text{п}}$ – ціна одиниці продукції; f – частка від ціни $C_{\text{п}}$, що припадає на витрати на зберігання.

Отже, з урахуванням формул формулу загальних витрат можна записати так:

$$C = \frac{C_0 A}{S} + \frac{C_{\text{п}} f S}{2}.$$

Параметр f для оцінки витрат на утримання запасів на складах визначається в різних джерелах по-різному, діапазон значень від 5 до 50 %.

Приклад застосування інструменту бізнес-аналізу



Приклад. *Визначити оптимальний обсяг постачання підприємства.*

Для кавової фабрики основною сировиною для виготовлення продукції є різні сорти зеленої кави, яку постачають з різних країн. Переважно зелена кава купується у англійської фірми на умовах товарного кредиту. Ці закупівлі є найбільшою частиною в імпортних закупках, які проводяться регулярно. Ціна, умови поставки, кількість сировини та інша необхідна інформація вказується в контракті. Проте, зазвичай, необхідно прийняти рішення щодо оптимальної партії закупівлі та обґрунтування частоти поставок різних сортів зеленої кави. Припустимо, що певний сорт кави замовляється за таких вихідних умов:

– закупівельна ціна – 7 750 грн/т;

– витрати на виконання замовлення – 5 % від вартості сировини (390 грн);

– кількість необхідної сировини – 317 т;

– витрати на зберігання запасу – 24 % від закупівельної ціни;

– час доставки замовлення від постачальника становить 7 робочих днів;

– підприємство працює 251 день у рік.

Скільки кави певного сорту повинна замовляти кавова фабрика кожен раз, якщо мета – мінімізація загальної вартості запасу? З якою частотою необхідно здійснювати подачу замовлення?

Розв'язок

Визначаємо оптимальний обсяг замовлення, при якому загальна вартість запасу є мінімальною. При цьому використовуємо модель EOQ (економічний обсяг замовлення):

$$Q_{\text{опт}} = \sqrt{\frac{2 \times C_{\text{зам}} \times P}{C_{\text{зб}}}} = \sqrt{\frac{2 \times 390 \times 317}{0{,}24 \times 7750}} = 11{,}5 \text{ тон.}$$

Кількість замовлень у рік визначаємо за формулою:

$$n = \frac{P}{Q_{\text{опт}}} = \frac{317}{11{,}5} = 27{,}6 \approx 28 \text{ разів.}$$

При цьому загальні витрати, які включають витрати замовлення і зберігання, будуть визначатися за формулою:

$$C = C_{\text{зам}} \times \frac{P}{Q_{\text{опт}}} + C_{\text{зб}} \times \frac{Q_{\text{опт}}}{2} =$$

$$= 0{,}05 \times 7750 \times 28 + 0{,}24 \times 7750 \times \frac{11{,}5}{2} = 21\,545 \text{ грн/рік.}$$

Час виконання нового замовлення (або інтервал між поставками) визначаємо за формулою:

$$R = \frac{T}{n} = \frac{251}{28} = 9 \text{ днів.}$$

Отже, для зменшення витрат на утримання запасів кавовій фабриці слід замовляти 11,5 т кави певного сорту 28 разів на рік. Загальні витрати становитимуть 21 545 грн/рік, при цьому інтервал між поставками дорівнюватиме 9 дням.

Договори на купівлю партій товарів у більшості випадків включають у себе цінову умову, пов'язану зі знижками, розмір яких залежить від розміру партії, що закуповується (S). Серед різного виду знижок у моделях управління запасами найбільшого поширення набули так звані *оптові знижки.*

Для врахування оптових знижок найчастіше використовується дискретна залежність $C_{\text{п}_j}$ від S_j. Існують різні варіанти розрахунку параметрів моделі EOQ з урахуванням оптових знижок. Найбільш поширена перша ситуація, коли ціна товару $C_{\text{п}_j}$ змінюється, а витрати на зберігання одиниці продукції $C_{\text{зб}}$, розраховані за формулою, залежно від $C_{\text{п}_j}$ залишаються постійними. У другій

ситуації передбачається, що разом зі зміною ціни $C_{\text{п}_j}$ пропорційно змінюються і витрати на зберігання одиниці продукції. У третій ситуації між змінами ціни $C_{\text{п}_j}$ і витратами на зберігання не спостерігається однозначної залежності. Розглянемо послідовність розрахунку параметрів моделі EOQ з урахуванням оптових знижок для найбільш поширеної – першої ситуації:

1. Залежність сумарних витрат на придбання, виконання замовлення і зберігання записується у вигляді:

$$C = AC_{\text{п}_j}\frac{C_0 A}{S} + \frac{C_{\text{п}} f S}{2} S.$$

Залежність може бути записана з урахуванням визначення витрат на зберігання.

2. Для кожної цінової умови, залежної від розміру партії поставки, визначається оптимальний розмір замовлення.

3. Аналізуються отримані результати на предмет відповідності реальним умовам, тобто перевіряється, чи дійсно оптимальний розмір замовлення перебуває в діапазоні, якому відповідають цінові умови, враховані при розрахунку EOQ.

4. Розраховуються сумарні витрати. При цьому, якщо оптимальний розмір замовлення перебуває в діапазоні, якому відповідає ціна j, що врахована під час розрахунку величини замовлення, то сумарні витрати розраховуються як мінімальні за формулою:

$$C = AC_{\text{п}_j} + \sqrt{2C_0 AC_{\text{п}} f}$$

або

$$C = AC_{\text{п}_j} + 2\sqrt{C_0 A\sigma k}.$$

Якщо оптимальний розмір замовлення перебуває за межами діапазону значень, якому відповідає ціна j, врахована при розрахунку величини замовлення, то сумарні витрати розраховуються за формулою. При цьому розмір замовлення S – це граничне значення діапазону значень партій поставки, в якому діє конкретна ціна j.

5. Сумарні витрати, що відповідають кожному значенню ціни, порівнюються, і на підставі результатів порівняння робиться вибір – розмір замовлення відповідає мінімальному значенню сумарних витрат.

Для другого варіанта, коли разом зі знижкою до ціни змінюються і витрати на зберігання, алгоритм розрахунків аналогічний, але у формулі враховується не первісна ціна, а ціна *j*-го цінового діапазону.

Іноді можуть надаватися *диференціальні знижки*. За цієї ситуації знижка для кожної партії товару враховується окремо в кожному ціновому діапазоні.

Під час встановлення диференціальних знижок враховується таке.

1. Визначаються межі розміру замовлення (діапазон), потім для кожного діапазону встановлюється ціна за аналогією з оптовими знижками.

2. Визначається різниця між ціновими діапазонами для конкретного обсягу замовлення, після чого розраховується середня ціна одиниці продукції в цінових діапазонах.

3. Для різних значень розміру замовлення *S* визначаються сумарні витрати з урахуванням знижок за формулою, підставляючи під час розрахунку витрат на придбання середню ціну, при цьому враховується, що знижка до ціни не впливає на витрати на зберігання.

4. Приймається рішення про величину партії замовлення – це розмір замовлення, за якого сумарні витрати отримують мінімальне значення.

Отже, найбільш поширеними є знижки до ціни продукції, що закуповується. На практиці виникають ситуації, коли знижка надається не тільки залежно від розміру замовлення, але й на зберігання великих партій товарів на складах логістичних операторів тощо.

Приклад застосування інструменту бізнес-аналізу



Приклад. *Визначити оптимальний обсяг замовлення (з урахуванням знижок).*

Львівська світлотехнічна компанія, яка має повний завершений технологічний цикл виробництва джерел світла – від наукових розробок до виготовлення компонентів та готової продукції. Посередники, які мають офіційний статус дилера, мають пільгові умови порівняно з іншими посередниками. Зокрема, вони можуть

скористатись відтермінуванням оплати за готову продукцію (мінімальне відтермінування триває 10 днів, а сам термін залежить від періоду співпраці). Заохочуючи купувати більші партії товару, пропонує некумулятивні знижки дилерам:

Обсяг замовлення, шт.	Знижка, %
до 100 000	0
100 000 – 499 999	17
500 000 – 999 999	19
більше 1 000 000	20

Важливим логістичним рішенням для дилерів стає визначення оптимальної партії закупівлі, враховуючи пропоновані знижки за обсяг закупівлі та логістичні витрати, пов'язані із закупівлею, транспортуванням та зберіганням товару.

Один із дилерів у рік закуповує приблизно 8 723,13 тис. шт., при цьому розраховано, що вартість виконання замовлення становить 1 500 грн, вартість зберігання товару на складі дилера складає 10 % від його ціни. Дилер закуповує електролампи, середня ціна яких – 4,17 грн/шт.

За існуючих вихідних умов розрахуйте, скільки електроламп повинен замовляти дилер, враховуючи запропоновані знижки?

Розв'язок

Прийняття рішення має базуватися на такому критерії: знижка дасть змогу зекономити на витратах на закупівлю, але це призведе до зростання витрат на зберігання, тому доцільність використання системи знижок необхідно оцінювати з точки зору загальних витрат, які будуть включати: витрати на закупівлю, витрати на зберігання, витрати на замовлення.

Дилер закуповує електролампи, середня ціна яких 4,17 грн/шт. Ціна з урахуванням кількісних знижок та вартість зберігання одиниці продукції наведені в таблиці:

Обсяг замовлення, шт.	Ціна одиниці продукції, грн	Вартість зберігання одиниці продукції, грн
до 100 000	4,17	0,417
100 000 – 499 999	3,46	0,346
500 000 – 999 999	3,38	0,338
більше 1 000 000	3,34	0,334

Визначаємо оптимальний обсяг замовлення, за якого загальна вартість запасу є мінімальною. При цьому використовуємо модель EOQ (економічний обсяг замовлення):

$$Q_{\text{опт}_1} = \sqrt{\frac{2 \times 1500 \times 8723130}{0{,}417}} = 250\,512 \text{ шт.}$$

$$Q_{\text{опт}_2} = \sqrt{\frac{2 \times 1500 \times 8723130}{0{,}346}} = 274\,973 \text{ шт.}$$

$$Q_{\text{опт}_3} = \sqrt{\frac{2 \times 1500 \times 8723130}{0{,}338}} = 278\,347 \text{ шт.}$$

$$Q_{\text{опт}_4} = \sqrt{\frac{2 \times 1500 \times 8723130}{0{,}334}} = 280\,081 \text{ шт.}$$

Наступним кроком є збільшення обсягу замовлення до найближчої мінімальної величини, яку можна продисконтувати. Оскільки всі значення містяться в одному діапазоні 100 000 – 499 999, то значення $Q_{\text{опт}_2}$ = 274 973 шт. не збільшується, при цьому знижка сягає 17 %. Для отримання знижки 19 % мінімальна величина замовлення буде становити 500 000 шт., а для отримання знижки 20 % мінімальна величина замовлення буде становити 1 000 000 шт.

При цьому загальні витрати становитимуть:

$$C_1 = 1500 \times \frac{8723130}{274973} + 0{,}346 \times \frac{274973}{2} + 3{,}46 \times 8723130 = 30\,287\,211 \text{ грн.}$$

Аналогічно розраховуються загальні витрати для величини замовлення, рівної 500 000 шт. і – 1 000 000 шт. відповідно.

Враховуючи запропоновані знижки, дилеру слід замовляти 1 000 000 електроламп. При цьому загальні річні витрати становитимуть 29 288 623 грн, з них: витрати на закупівлю – 2 9130 516 грн, витрати на замовлення – 13 500 грн, а витрати на зберігання – 144 607 грн, що на 274 760 грн дешевше порівняно із другим варіантом.

У логістиці запасів **метод АВС** – це спосіб формування та контролю за станом запасів, що полягає в розбитті номенклатури N реалізованих товарно-матеріальних цінностей на три нерівновеликих підмножини A, B і C на підставі деякого формального алгоритму. В основі методу лежить так зване правило Парето: всередині певної групи або множини окремі малі частини виявляють набагато більшу значимість, ніж це відповідає їх відносній питомій вазі в цій груп.

Група А – нечисленна група, але саме на неї припадає найбільша частина інвестицій, вкладених у запаси. По кожній номенклатурній позиції групи А зазвичай визначається оптимальна величина замовлення, це особлива група з точки зору організації моніторингу рівня поточного запасу та контролю витрат на доставку і зберігання.

До **групи В** відносять товарні позиції, що перебувають у запасі, які займають середнє положення під час формування запасів підприємства. Порівняно з позиціями групи А для товарів групи В потрібно менше уваги під час організації контролю запасу: за ними проводиться звичайна перевірка рівнів поточного і страхового запасів, а також контроль своєчасності замовлення.

На позиції номенклатури, що утворюють найбільшу за чисельністю **групу С**, доводиться найменша частина коштів, вкладених у запаси. Зазвичай за групою С не ведеться постійного обліку, а перевірка наявності номенклатурних позицій здійснюється періодично (наприклад, один раз на місяць, квартал або півріччя); розрахунки оптимальної величини замовлення, періоду між замовленнями та інших параметрів не здійснюються.

У деяких випадках виникає необхідність виділення **групи D,** в яку входять позиції номенклатури з показниками, що не зазнали змін за період з моменту попереднього аналізу (наприклад, до групи D зазвичай відносять «неліквіди»).

Поділ номенклатури товарів, що перебувають у запасі, на групи А, В і С має велике значення для управління запасами, оскільки дозволяє визначити періодичність контролю за станом запасів, що перебувають на складах підприємств, а також вірогідність наявності страхового запасу, здійснити вибір логістичної концепції, методи оцінки майбутньої потреби та ін. Основні характеристики груп А, В і С представлені в табл. 7.5.

Таблиця 7.5

Характеристика номенклатурних груп А, В і С

Група	**Періодичність контролю**	**Рівень обслуговування**	**Тип обладнання; розташування на складі**	**Методи прогнозування**	**Застосовувана концепція логістики**
А	Щоденний (безперервний)	0,95-0,99	Гравітаційні стелажі; «гаряча зона»	Комбіновані: методи, спеціальні програми, імітаційне моделювання	QR, VMI, JIT, DTD, MRP
В	Один-два тижні	0,95-0,97	В'їзні стелажі	Трендові моделі з урахуванням сезонності	JIT, DTD, MRP
С	Місяць, квартал і більше	0,80-0,90	Клітинні стелажі і дрібна комплектація, «холодна» зона	Прості моделі (згладжування та ін.)	–

На сьогодні використовується як мінімум три способи АВС-аналізу відповідно до обраного критерію або критеріїв: емпіричний, аналітичний і диференціальний. Загальний алгоритм АВС-аналізу із застосуванням різних методів виділення груп наведено на рис. 7.4.



Рис. 7.4. Методи визначення номенклатурних груп АВС

Емпіричний метод ґрунтується на припущенні, що поділ на групи можна здійснити за аналогією з попередніми класифікаціями, тому межі номенклатурних груп визначаються за результатами раніше проведених досліджень. Відповідно до алгоритму, представленого на рис. 7.4, емпіричний метод передбачає такі дії:

1. Формується база даних, що містить необхідну для аналізу інформацію по номенклатурних групах (найменування, одиниці виміру, номенклатурні номери, вартість, обсяги витрат / реалізації в натуральному і грошовому вираженні, частота витрачань та ін.).

2. Обирається критерій, за яким буде проводитися групування номенклатурних позицій. Критеріями можуть виступати різні показники залежно від мети проведення АВС-аналізу.

Наприклад:

– оптимізація розміщення продукції на складі, виявлення неліквідів – обсяг витрачань, од., частота витрачань, од./день, оборотність;

– класифікація продукції для підвищення ефективності управління запасами та постачаннями – вартість запасів, грн, частота витрачань;

– класифікація продукції для підвищення ефективності збутової діяльності – обсяг реалізації, грн.

3. Отримані значення показників С розташовуються в порядку убування від максимального до мінімального:

$$C_a \geq C_b \geq \cdots \geq C_i \geq \cdots \geq C_m.$$

4. Здійснюється присвоєння нових індексів $a = 1, b = 2, \ldots$, $m = N$, де N – загальна кількість найменувань деталей номенклатури, тобто:

$$C_1 \geq C_2 \geq \ldots \geq C_i \geq \ldots \geq C_N.$$

5. Для кожної позиції номенклатури розраховується її частка в загальному обсязі (у відсотках) за обраним раніше критерієм:

$$q_i = \frac{C_i}{\sum_{i=1}^{N} C_i} \times 100.$$

6. Величини q_i підсумовуються наростаючим підсумком:

$$Q_i = \sum_{i=1}^{j} q_i = \frac{100}{Q} \sum_{i=1}^{j} C_i.$$

Інтегральна (накопичена) залежність Q_i може бути представлена в табличному вигляді парою значень $(Q_i; i)$ або у формі графіка (вісь ординат Y – значення Q_i; вісь абсцис X – значення i).

До емпіричного способу належить кілька варіантів. Перший, найбільш поширений, варіант передбачає вибір координат Y_A та Y_{A+B}, наприклад, $Y_A = 80\ \%$ і $Y_{A+B} = 95\%$. Потім за допомогою

інтегральної залежності Q_i (формула: знаходяться значення X_A^* та X_{A+B}^*, на основі яких проводиться поділ позицій номенклатури N на групи A і B.

Другий варіант передбачає розв'язування оберненої задачі: за заданими (обраним) значеннями координат X_A та X_{A+B} визначаються межі Y_A^* та Y_{A+B}^* і порівнюються з допустимими значеннями. За еталонні значення можуть бути призначені $X_A = 20\,\%$ та $X_{A+B} = 50\,\%$.

Оскільки перший і другий варіанти дають, як правило, різні величини координат Y та X і, відповідно, різні оцінки меж груп A, B та C, то можливе використання третього варіанта, що являє собою компроміс розглянутих двох варіантів.

В основі *диференціального методу* співвідношення, що спираються на середні значення параметра, на основі якого проводиться поділ номенклатури запасу на групи:

$$\bar{C} = \frac{\sum_{i=1}^{N} C_i}{N}.$$

До груп A, B та C відповідно відносять позиції номенклатури, для яких виконуються співвідношення:

$$C_i \geq k_1 \bar{C}$$
$$k_1 \bar{C} > C_j \geq k_2 \bar{C}$$
$$k_2 \bar{C} > C_l.$$

Величини коефіцієнтів k_i у нерівностях варіюються в інтервалах: для k_1 – від 2 до 6; для k_2 – від 0,33 до 0,5 залежно від джерела. Особа, що приймає рішення, має право самостійно встановити значення.

Особливість *аналітичного методу* полягає в тому, що розподіл на групи A, B та C здійснюється на основі певного критерію і залежить від характеру інтегральної кривої частоти показника Q_i. Існує два варіанти аналітичного методу АВС-аналізу – графічний і аналітичний, заснований на підборі аналітичної залежності для інтегральної кривої параметра поділу на групи.

Метод XYZ-аналізу передбачає поділ усього асортименту (номенклатури) товарів на три групи залежно від ступеня рівномірності попиту або можливої точності прогнозування.

Принципова відмінність методу XYZ від ABC-аналізу полягає в тому, що аналізуються кількісні показники, що відображають зміну попиту (витрачань) з кожної i-ї позиції номенклатури і представлені найчастіше у вигляді динамічного ряду q_i.

До **групи X** відносять позиції номенклатури, динамічні ряди яких рівномірні або мають незначні коливання, що дозволяє здійснити прогноз попиту (витрачань) з досить високою точністю.

Групу Y формують позиції номенклатури, динамічні ряди яких мають значні коливання. При цьому обсяги реалізації за цими номенклатурними позиціями змінюються в часі, але не дуже значно і/або досить передбачувано, тому прогнозувати попит (витрачання) можливо, але точність такого прогнозу невисока.

Група Z характеризується нерегулярними (епізодичними) відхиленнями значень динамічного ряду. Обсяги реалізації за позиціями номенклатури цієї групи змінюються в часі значно, практично непередбачувано, що не дає можливості отримати точні і достовірні прогнозні оцінки показників попиту або витрачань.

Поділ на групи XYZ традиційно, як показано в більшості джерел, проводиться на основі статичного коефіцієнта варіації:

$$\upsilon_C = \frac{\sigma}{\bar{q}} \times 100\ \%.$$

Складові формули величини середнього значення динамічного ряду q і середнього квадратичного відхилення σ визначаються за такими формулами:

$$\bar{q} = \sum_{i=1}^{N} \frac{q_i}{N};\ \sigma_q = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{N}(q_i - \bar{q})^2}{N}}.$$

Процедура віднесення конкретної позиції номенклатури до групи X, Y або Z зводиться до порівняння статичного коефіцієнта варіації υ_C, обчисленого за формулою (7.35), з нормативними значеннями υ_C, що визначають межі номенклатурних груп X, Y та Z. Інтервальні межі груп X, Y та Z такі: група X: $0 \le \upsilon_C < 10$; група Y: $10 \le \upsilon_C < 25$; група Z: $\upsilon_C \ge 25$.

Об'єднаний ABC-XYZ-аналіз можна виконувати незалежно один від одного, можна спільно. У цьому випадку будується матриця ABC-XYZ (табл. 7.6).

Таблиця 7.6

Матриця ABC- і XYZ-аналізу

Група	X	Y	Z
A	AX	AY	AZ
B	BX	BY	BZ
C	CX	CY	CZ

Управління запасами зведених груп AX, AY, AZ, BX, BY, BZ, CX, CY, CZ здійснюється по-різному. Для позицій, що входять до групи AX, AY, AZ, слід виробити і впровадити індивідуальні технології управління запасами, оскільки згідно з класифікацією ABC невелика за чисельністю група *A* пов'язує в запасах значну частину (80 %) фінансових коштів (або на цю групу припадає найбільша частка прибутку або іншого показника, за яким проводився ABC-аналіз). Наприклад, для позицій, що входять до групи AX, необхідно розрахувати оптимальний розмір замовлення і розглянути можливість застосування технології «якраз вчасно», обсяг реалізації за цими позиціями порівняно стабільний у часі. Позиції ж, що входять до групи AZ, вимагають щоденного контролю, а також значного страхового запасу. Досить складним питанням є управління запасами за позиціями, що входять до групи BX, BY, BZ. Запаси за цими позиціями становлять невелику, але значиму групу. Щодо коливань попиту також складно зробити якісь певні висновки. Управління запасами за цими позиціями може здійснюватися як за однаковими, так і за індивідуальними технологіями планування. Планування запасів за позиціями, що входять до групи CX, CY, CT, може здійснюватися на більш тривалий період (наприклад, на один рік) з щоквартальною або щомісячною перевіркою наявності запасу на складі. Це обумовлено тим, що ці запаси «заморожують» порівняно невелику частину грошових коштів, а коливання попиту на ці позиції значні.

Приклад застосування інструменту бізнес-аналізу



Приклад. *Здійснити ABC-XYZ-аналіз запасів підприємства з виробництва мінеральних вод.*

Річний план заводу містить таку інформацію: торговий асортимент, середні запаси на рік, а також обсяги продажів:

№ позиції	Середній запас	Реалізація за квартал, тис.грн			
		I	II	III	IV
1	500	120	124	140	136
2	150	48	36	44	32
3	600	100	280	80	140
4	112	28	30	34	28
5	22	2	0	12	10
6	370	104	106	80	86
7	38	8	8	10	14
8	341	900	920	880	860
9	540	8	12	20	8
10	800	202	206	210	190

Здійсніть ABC-XYZ-аналіз та зробіть висновки.

Розв'язок

Здійснимо ABC-аналіз за допомогою таблиці:

Впорядкований № позиції	Частка окремої позиції в загальній сумі запасів	Кумулятивна частка	Група (A-B-C)
10	23,03	23,03	A
3	17,28	40,31	A
9	15,55	55,86	B
1	14,4	70,26	B
6	10,65	80,91	B
8	9,82	90,73	C
2	4,32	95,05	C
4	3,22	98,27	C
7	1,1	99,37	C
5	0,63	100	C

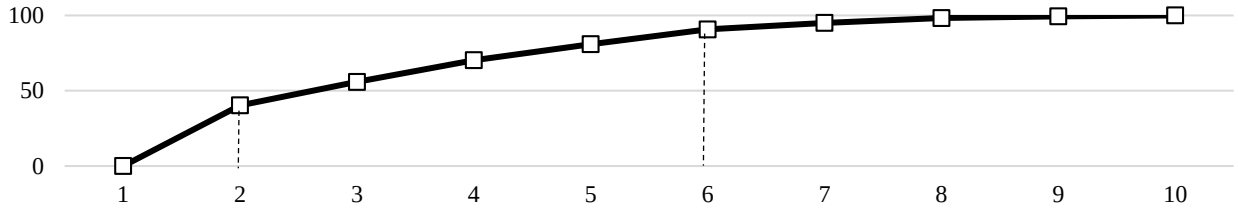
Поділ аналізованого асортименту на групи A, B і C було здійснено так:

– у групу A включають 20 % позицій впорядкованого списку, починаючи з найбільш значущої;

– у групу B включають наступні 30 % позицій;

– у групу C включають 50 % позицій, що залишилися.

Варто мати на увазі, що стандартний поділ може не відображати специфіки конкретної множини. З цією метою пропонують будувати криву ABC-аналізу. Ділянки кривої, на яких відбувається різка зміна радіуса кривизни, вказують на границі підмножин, що вимагають різних підходів до управління:



Здійснимо XYZ-аналіз за допомогою таблиці:

Впорядкований № позиції	**Коефіцієнт варіації**	**Група (X-Y-Z)**
8	2,51	X
10	3,7	X
1	6,34	X
4	8,16	X
6	11,94	Y
2	15,81	Y
7	24,49	Y
9	40,82	Z
3	52,07	Z
5	84,98	Z

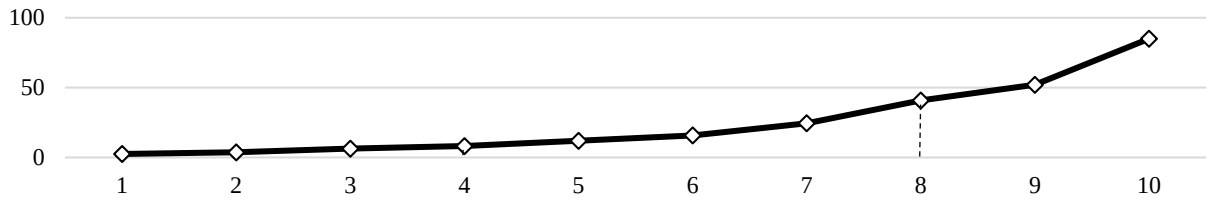
Поділ аналізованого асортименту на групи X, Y і Z було здійснено так:

– група X: коефіцієнт варіації у межах від 0 до 10 %;

– група Y: коефіцієнт варіації у межах від 10 до 25 %;

– група Y: коефіцієнт варіації у межах від 25 до 100 %.

Для кривої XYZ-аналізу будуємо аналогічну криву розподілу:



Матриця ABC-XYZ будується за формою зведеної матриці. У матриці проставляються номери позицій асортименту, що згруповані за ABC і XYZ аналізом:

Група	X		Y		Z	
A	AX	8 / 10	AY	–	AZ	–
B	BX	1 / 4	BY	6	BZ	–
C	CX	–	CY	2 / 7	CZ	9 / 3 / 5

На підставі результатів аналізу ABC-XYZ необхідно визначити заходи щодо управління запасами:

Номер позиції асортименту	Управлінські заходи
8, 10	варто розрахувати оптимальний розмір замовлення і розглянути можливість застосування технології доставки «якраз вчасно»
1, 4, 6	управління запасами за позиціями може здійснюватися за позиціями як за однаковими, так і за індивідуальними технологіями (як за термінами планування, так і засобами доставки)
2, 7, 9, 3, 5	планування запасів за товарними позиціями може здійснюватися на більш тривалий період, наприклад, на квартал, із щотижневою (чи щомісячною) перевіркою наявності запасу на складі

Наприклад, для позицій, що входять до групи AX, необхідно розрахувати оптимальний розмір замовлення і розглянути можливість застосування технології «якраз вчасно», обсяг реалізації за цими позиціями порівняно стабільний у часі. Позиції ж, що входять до групи AZ, вимагають щоденного контролю, а також значного страхового запасу.

7.1.3. Аналітичні методи і моделі транспортної логістики

Під час планування доставки товарів за схемою «один-до-багатьох» необхідно розв'язування **задачі маршрутизації**.

Завдання маршрутизації транспорту (Vehicle Routing Problems, VRP) – завдання комбінаторної оптимізації, в яких для парку транспортних засобів, розташованих в одному або декількох депо, повинен бути визначений набір маршрутів до декількох віддалених точок-споживачів. Інтерес до VRP викликаний її практичною значущістю при значній складності.

VRP – добре відома задача цілочисельного програмування, що належить до класу NP-важких завдань, що означає, що обчислювальна складність завдання залежить від розміру вхідних даних експоненціально. Для таких завдань зазвичай досить шукати наближені рішення, які знаходяться досить швидко і досить точні для необхідних цілей. Зазвичай це досягається різними евристичними методами.

Завдання VRP лежать на перетині двох добре вивчених задач:

1. Задача комівояжера (Traveling Salesman Problem, TSP): якщо вантажопідйомність C кожного транспортного засобу приймається нескінченною (точніше, достатньою), то завдання VRP зводиться до множинної задачі комівояжера (Multiple Traveling Salesman Problem, MTSP) шляхом додавання до вихідного графу k-1 (де k – кількість маршрутів) копій нульової вершини і її ребер (між цими копіями ребра відсутні).

Приклад застосування інструменту бізнес-аналізу



Приклад. *Вирішити завдання маршрутизації за допомогою задачі комівояжера.*

У наведеній нижче таблиці відображені відстані (у км.) між постачальником продукції (П) та роздрібними точками (РТ) у Київській області:

Пункт	П	$РТ_1$	$РТ_2$	$РТ_3$	$РТ_4$	$РТ_5$
П	∞	41	40	48	40	42
$РТ_1$	48	∞	41	49	42	46
$РТ_2$	22	22	∞	23	24	19
$РТ_3$	15	17	11	∞	10	14
$РТ_4$	47	43	18	42	∞	52
$РТ_5$	34	39	30	39	32	∞

Усі роздрібні точки об'єднані в єдиний маршрут розвезення продукції. Визначте порядок транспортування продукції до роздрібних точок. Задачу розв'язати методом «гілок і меж».

Розв'язок

Наведемо вихідну матрицю по рядках, віднімаючи з елементів кожного рядка її мінімальний елемент:

∞	41	40	48	40	42	*40*	→	–	1	0	8	0	2
48	∞	41	49	42	46	*41*		7	–	0	8	1	5
22	22	∞	23	24	19	*19*		3	3	–	4	5	0
15	17	11	∞	10	14	*10*		5	7	1	–	0	4
47	43	18	42	∞	52	*18*		29	25	0	24	–	34
34	39	30	39	32	∞	*30*		4	9	0	9	2	–

Сума констант приведення: 40 + 41 + 19 + 10 + 18 + 30 = 158.

Наведемо вихідну матрицю по стовпцях, віднімаючи з елементів кожного стовпчика його мінімальний елемент:

–	1	0	8	0	2	→	–	0	0	4	0	2
7	–	0	8	1	5		4	–	0	4	1	5
3	3	–	4	5	0		0	2	–	0	5	0
5	7	1	–	0	4		2	6	1	–	0	4
29	25	0	24	–	34		26	24	0	20	–	34
4	9	0	9	2	–		1	8	0	5	2	–

3	*1*	*0*	*4*	*0*	*0*

Сума констант приведення: 3 + 1 + 0 + 4 + 0 + 0 = 8.

Сума всіх констант: 158 + 8 = 166.

Маршрут, що проходить тільки через ребра з нульовою вартістю, буде, очевидно, мінімальним. Щоб визначити його вартість, додаємо до нуля константу 166: 166 + 0 =166.

Отже, було отримано нижню оцінку відстані транс-портування, тобто мінімальний маршрут у цій задачі не може бути менший ніж 166.

Визначимо оцінку нуля в позиції (i, j) в матриці, суму мінімальних елементів в i-му рядку і j-му стовпці (не враховуючи цей нуль). Здійснимо оцінку кожного нуля в наведеній матриці:

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
1	–	0^8	0	4	0	2
2	4	–	0^1	4	1	5
3	0^1	2	–	0^4	5	0^2
4	2	6	1	–	0^1	4
5	26	24	0^{20}	20	–	34
6	1	8	0^1	5	2	–

Оцінки, що рівні нулю, не вказані. Оцінка k нуля в позиції (i, j) означає: якщо в маршрут не буде включений шлях з i в j (вартістю 0), то доведеться доплатити як мінімум k. Тому можна розділити клас усіх можливих маршрутів на два: тури, що містять ребро (i, j), і тури, що не містять його. Для останніх мінімальна оцінка збільшиться на k.

Розглянемо ребро, відповідне нулю з максимальною оцінкою. В цьому випадку – це ребро (5,3). Отже, клас усіх маршрутів розбивається на два: ті, що містять ребро (5, 3), і ті, що не містять його. Нижня оцінка вартості другого класу маршрутів збільшується до 166 + 20 = 186. Щоб визначити оцінку для першого класу турів видалимо з матриці рядок 5 і стовпець 3. Позначимо її як C [(5,3)]:

	1	**2**	**4**	**5**	**6**
1	–	0^8	4	0	2
2	4	–	4	1	5
3	0^1	2	0^4	5	0^2
4	2	6	–	0^1	4
6	1	8	5	2	–

Наведемо матрицю знову і оцінимо нулі:

	1	**2**	**4**	**5**	**6**
1	–	0^2	4	0	2
2	3	–	3	0^3	4
3	0	2	$\mathbf{0^4}$	5	0
4	2	6	–	0^2	4
6	0^1	7	6	1	–

Оцінка класу маршрутів з ребром (5,3) складе 166 + 1 + 1 = 168.

Виберемо тепер клас з найменшою оцінкою і повторимо цей процес для нього. Потім з двох отриманих класів виберемо той, у якого оцінка мінімальна, і розіб'ємо його. Так будемо повторювати до тих пір, доки не досягнемо листа дерева, тобто допоки не отримаємо матрицю 0 × 0:

Видаляємо з матриці 3-ій рядок і 4-й стовпець:

	1	**2**	**5**	**6**
1	–	0^6	0	0^2
2	3	–	0^2	2
4	2	6	0^2	2
6	0^3	7	1	–

Останню матрицю вдалося привести на 2 (по 6-му стовпцю), то ж оцінка класу маршрутів з ребром (3,4) збільшується на 2 і стає рівною 168 + 2 = 170.

Видаляємо з матриці 1-й рядок і 2-й стовпець:

	1	**5**	**6**
2	3	0	0
4	2	0	0
6	0^3	1	–

Останню матрицю вдалося привести на 2 (по 6-му стовпцю), то оцінка класу маршрутів з ребром (1,2) збільшується на 2 і стає рівною 170 + 2 = 172.

Видаляємо з матриці 6-й рядок і 1-й стовпець:

	5	**6**
2	0	0
4	0	0

Вершина (2,5) дерева відповідатиме класу, який містить ребра:

(5,3); (3,4); (1,2); (6,1); (2,5); (4,6).

Отже, постачальник продукції Кулиничі повинен здійснювати доставку продукції за роздрібними точками: 1 → 2 → 5 → 3 → 4 → 6 → 1.

---

2. Задача про пакування рюкзака (Bin Packing Problem, BPP): рішення цієї задачі, по суті, еквівалентно вирішенню завдання VRP за умови, що всі відстані приймаються рівними нулю (таким чином, ефективність усіх відповідних рішень буде однакова).

Приклад застосування інструменту бізнес-аналізу



Приклад. *Вирішити завдання маршрутизації за допомогою задачі про пакування рюкзака.*

Підприємство для виконання замовлень повинно здійснити доставку добрив у фермерські господарства за такими обсягами:

Показник	**ФГ$_1$**	**ФГ$_2$**	**ФГ$_3$**	**ФГ$_4$**	**ФГ$_5$**	**ФГ$_6$**
Вага добрива, кг	25	38	16	48	55	32
Вартість, грн/кг	42	34	55	62	25	36

Максимальна вантажоємність транспортного засобу, що здійснює транспортування добрив, становить 150 кг. Визначте оптимальний варіант завантаження транспортного засобу засобами комп'ютерної обробки даних.

Розв'язок

За допомогою комп'ютерних засобів обробки даних було визначено, що максимальна вартість вантажу f_1 (200) дорівнює 660 грн.

При цьому x_1 = 0, оскільки f_1 (200) = 660 досягається при x_1 = 0.

Добрива інших типів розподіляють так:

L = 200 – 25 x 0 = 200

f_2 (200) = 660 досягається при x_2 = 0.

L = 200 – 38 x 0 = 200

f_3 (200) = 660 досягається при x_3 = 12.

L = 200 – 16 x 12 = 8

f_4 (8) = 0 досягається при x_4 = 0.

L = 8 – 48 x 0 = 8

f_5 (8) = 0 досягається при x_5 = 0.

L = 8 – 55 x 0 = 8

f_6 (8) = 0 досягається при x_6 = 0.

L = 8 – 32 x 0 = 8

У підсумку найкращий варіант завантаження транспортного засобу досягається при значеннях: x_1 = 0, x_2 = 0, x_3 = 12, x_4 = 0, x_5 = 0, x_6 = 0.

Завдання маршрутизації є ключовими в сферах транспортних перевезень, переміщення і логістики. У багатьох сферах ринку доставка товару додає до його вартості суму, порівнянну з вартістю самого товару.

Організація руху за третьою схемою («багато-до-багатьох») припускає спочатку розв'язування **транспортної задачі**, а потім завдання маршрутизації перевезень.

Як вихідна інформація в алгоритмі використовуються дані про кількість транспортних засобів, їх типи, вантажопідйомності (вантажомісткості); кількості відправників (постачальників товарів) і одержувачів; партії перевезеного вантажу; тимчасові обмеження з доставки товарів у пункти призначення та їх вивезення з пунктів відправлення. На основі наявної інформації далі визначається схема організації перевезень.

Для подальших розрахунків обчислюються найкоротші відстані від пункту (-ів) навантаження до пункту (-ів) розвантаження, для цього використовується раніше сформована база даних.

Задача обчислення найкоротшого шляху з першого пункту маршруту в m-й зводиться до вибору чисел $x_{ij}(i, j = 1, 2, \dots, m)$, при яких досягається мінімум функції, що визначає довжину маршруту між початковим і кінцевим пунктами:

$$\sum_{i=1}^{m} \sum_{j=1}^{n} l_{ij} \times x_{ij} \rightarrow min.$$

Для розв'язування завдання вважається, що довжини ділянок шляху між кожною парою сусідніх пунктів відомі і рівні l_{ij}, а число $x_{ij} = 1$, якщо ділянка є ланкою обраного маршруту руху, $x_{ij} = 0$,

якщо вона не входить у цей маршрут. Як параметри за необхідності можуть враховуватися не тільки відстані, але і час проїзду по ділянках дорожньої мережі, і вартість перевезення по ділянці маршруту.

Якщо використовується схема «багато-до-багатьох», розв'язується транспортна задача. На етапі узгодження схеми доставки визначається, за яким маршрутом – маятниковим або розвозочним (збірним або збірно-розвозочним) – буде перевозитися товар від кожного постачальника до одержувачів, закріплених за ним у результаті розв'язання транспортної задачі.

Економіко-математична модель транспортної задачі:

$$\sum_{i=1}^{m} x_{ij} = a_i \ \ (i = (\overline{1;n})$$

$$\sum_{j=1}^{n} x_{ij} = b_j \ \ (j = (\overline{1;m})$$

$$\forall x_{ij} \geq 0$$

$$\sum_{i=1}^{m} a_i = \sum_{j=1}^{n} b_j$$

$$\sum_{i=1}^{m} \sum_{j=1}^{n} c_{ij} \times x_{ij} \rightarrow min,$$

де i – кількість постачальників; j – кількість споживачів; a_i – обмеження за пропозицією; b_j – обмеження за попитом; c_{ij} – елементи цільової функції (відстань, вартість перевезення між пунктами); x_{ij} – обсяг кореспонденції між i-тою та j-тою й точками.

Розв'язок транспортної задачі знаходиться за допомогою спеціальних методів, що дозволяють з безлічі можливих рішень знайти оптимальне. Одним із таких методів є розподільний метод, що має кілька різновидів, які відрізняються способом визначення оптимального рішення. Найбільш поширені три різновиди цього методу: метод Хічкока; метод Креков; модифікований розподільчий

метод, або метод потенціалів. Первісне допустиме рішення також може бути отримано кількома способами. Найбільш простим є метод північно-західного кута. Для отримання більш наближеного до оптимального плану перевезень рекомендується використовувати методи найменшого елемента в матриці, метод подвійної переваги, метод апроксимації Фогеля.

Приклад застосування інструменту бізнес-аналізу



Приклад. *Вирішити завдання маршрутизації за допомогою транспортної задачі.*

Підприємство повинно прийняти рішення щодо доставки своєї продукції у розподільчі центри за таких умов:

Пункти постачання	**Пункти призначення**					**Запаси, тис. од.**
	B_1	B_2	B_3	B_4	B_5	
A_1	21	4	12	7	9	150
A_2	11	16	3	5	13	200
A_3	15	3	2	10	10	150
Потреби, тис. од.	**80**	**110**	**60**	**140**	**110**	**x**

Визначити оптимальний план перевезень, розв’язавши транспортну задачу вручну та засобами Excel.

Розв’язок

Знайдемо опорний розв’язок задачі, застосовуючи метод найменшого елементу.

Визначаємо, якого типу задача: запас: 46 + 34 + 40 = 120, потреби: 40 + 35 + 30 + 45 = 150, отже, ця транспортна задача належить до відкритого типу.

Трансформуємо у задачу закритого типу: додаємо стовпчик з потребами у кількості 30 тис. од.

Насамперед заповнюємо ті клітинки, де вартість перевезення – найменша (по рядку).

Перевіряємо, чи отриманий план перевезень не вироджений:

	80	110	60	140	110	U
150	**20** 21	**20** 4	9 12	-8 7	**110** 9	0
200	**60** 11	22 16	10 3	**140** 5	14 13	-10
150	-5 15	**90** 3	**60** 2	-4 10	2 10	-1
V	21	4	3	15	9	
	80	110	60	140	110	U
150	– **20** 21	**20** 4	12	+ 7	**110** 9	0
200	+ **60** 11	16	3	– **140** 5	13	-10
150	15	**90** 3	**60** 2	10	10	-1
V	21	4	3	15	9	
	80	110	60	140	110	U
150	7 21	**20** 4	9 12	**20** 7	**110** 9	0
200	**80** 11	14 16	2 3	**120** 5	6 13	-2
150	3 15	**90** 3	**60** 2	4 10	2 10	-1
V	13	4	3	7	9	

Від’ємних оцінок порожніх клітинок немає, тому такий план перевезень можна вважати оптимальним:

$$\begin{pmatrix} 0 & 20 & 0 & 20 & 110 \\ 80 & 0 & 0 & 120 & 0 \\ 0 & 90 & 60 & 0 & 0 \end{pmatrix}.$$

Витрати на транспортування складатимуть: $11 \cdot 80 + 20 \cdot 4 + 90 \cdot 3 + 2 \cdot 60 + 7 \cdot 20 + 120 \cdot 5 + 110 \cdot 9 = 3\,080$ грн.

7.2. Економічна безпека бізнес-організації та її аналітична діагностика

Забезпечення економічної безпеки бізнес-організації є можливістю ефективно досягати поставленої мети. Безпека підприємства – це стабільно прогнозований стан середовища, в якому підприємство може здійснювати свою діяльність. Головна мета безпеки підприємства полягає у стабільній та ефективній підтримці та розвитку потенціалу компанії. Реалізація цієї мети можлива у разі злагодженої повсякденної роботи служби безпеки, персоналу підприємства, які забезпечують беззбиткову, стабільну роботу підприємства, дбайливо ставляться до його майна, зберігають інтелектуальну власність, не допускають розголошення таємниці.

Формування на підприємстві дієвої системи економічної безпеки та організація її успішного функціонування повинні спиратися на методологічні основи наукової теорії безпеки. Механізм управління економічною безпекою є послідовністю дій щодо її забезпечення. До основних його елементів можна віднести:

– виявлення реальних та прогнозування потенційних небезпек та загроз;

– знаходження способів їх запобігання, ослаблення або ліквідації наслідків їх впливу;

– знаходження сил і засобів, необхідних для забезпечення безпеки підприємства;

– організація взаємодії з правоохоронними та контрольними органами з метою запобігання та припинення правопорушень, спрямованих проти інтересів підприємства;

– створення власної, що відповідає небезпекам та загрозам, служби безпеки підприємства.

У контексті оцінки та діагностики стану економічної безпеки підприємства пропонується виділяти сім базових функціональних складових у системі економічної безпеки підприємств із урахуванням специфіки їх господарської діяльності та кожній зі складових частин надати певну вагу в загальній сукупності:

– фінансова (0,35);

– кадрова (0,2);

– техніко-технологічна (0,2);
– силова (0,05);
– інформаційна (0,05);
– ресурсна (0,1);
– політико-правова (0,05).

Кожна окрема складова економічної безпеки підприємства, за методикою М. Копитко, представлена тактичною та стратегічною оцінкою низки показників, відображених у табл. 7.7.

Таблиця 7.7

Сукупність індикаторів та їх граничні значення для оцінки рівня економічної безпеки підприємства

Показник	**Алгоритм для розрахунку**	**Граничне значення**	**Оцінка рівня безпеки**	**Питома вага у структурі окремої складової**
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Фінансова безпека				
Тактична оцінка				
Коефіцієнт автономії	*Відношення загальної суми власних коштів до підсумку балансу*	> 0,6	високий – (0,7–1,0)	0,6
		0,4-0,6	достатній – (0,35–0,7)	
		< 0,4	низький – (0–0,35)	
Коефіцієнт покриття	*Співвідношення всіх оборотних активів до поточних зобов'язань*	> 1,5	високий – (0,7–1,0)	0,4
		1,0-1,5	достатній – (0,35–0,7)	
		< 1,0	низький – (0–0,35)	
Стратегічна оцінка				
Коефіцієнт оборотності активів	*Відношення обсягу реалізації до середньої суми активів за період*	> 2	високий – (0,7–1,0)	0,3
		1-2	достатній – (0,35–0,7)	
		<1	низький – (0–0,35)	

Продовження таблиці 7.7

1	2	3	4	5
Рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг), %	*Відношення валового прибутку від продажу до собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)*	> 20	високий – (0,7–1,0)	0,7
		10–20	достатній – (0,35–0,7)	
		< 10	низький – (0–0,35)	
Кадрова безпека				
Тактична оцінка				
Коефіцієнт плинності кадрів, %	*Відношення звільнених працівників за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни до середньооблікової чисельності працівників*	< 10	високий – (0,7–1,0)	0,65
		10–20	достатній – (0,35–0,7)	
		> 20	низький – (0–0,35)	
Частка втраченого робочого часу, %	*Відношення втраченого часу до загального фонду робочого часу*	< 5	високий – (0,7–1,0)	0,35
		5–10	достатній – (0,35–0,7)	
		> 10	низький – (0–0,35)	
Стратегічна оцінка				
Рівень відповідності величини оплати праці кваліфікації працівника та його продуктивності	*Визначається вербально експертним шляхом*	високий	високий – (0,7–1,0)	0,7
		середній	достатній – (0,35–0,7)	
		низький	низький – (0–0,35)	
Морально-психологічний клімат у колективі	*Визначається вербально експертним шляхом*	сприятливий	високий – (0,7–1,0)	0,3
		стабільний	достатній – (0,35–0,7)	
		ворожий	низький – (0–0,35)	

Продовження таблиці 7.7

1	2	3	4	5
Техніко-технологічна безпека				
Тактична оцінка				
Коефіцієнт зносу основних засобів, %	*Визначається шляхом ділення вартості зносу основних засобів на їх первісну вартість*	< 40	високий – (0,7–1,0)	0,4
		40–70	достатній – (0,35–0,7)	
		> 70	низький – (0–0,35)	
Коефіцієнт використання виробничих потужностей, %	*Визначається вербально експертним шляхом*	> 90	високий – (0,7–1,0)	0,6
		70–90	достатній – (0,35–0,7)	
		< 70	низький – (0–0,35)	
Стратегічна оцінка				
Коефіцієнт оновлення, %	*Відношення введених основних засобів до первісної вартості на кінець року*	> 10	високий – (0,7–1,0)	0,35
		5–10	достатній – (0,35–0,7)	
		< 5	низький – (0–0,35)	
Фондовіддача, грн	*Відношення чистого доходу від реалізації до середньорічної вартості основних засобів*	> 2,0	високий – (0,7–1,0)	0,65
		1,0–2,0	достатній – (0,35–0,7)	
		< 1,0	низький – (0–0,35)	
Силова безпека				
Тактична оцінка				
Рівень збереження майна, %	*Відношення збитків через втрату майна до загальної вартості майна підприємства*	< 1	високий – (0,7–1,0)	х
		1–3	достатній – (0,35–0,7)	
		> 3,0	низький – (0–0,35)	
Стратегічна оцінка				
Рівень захисту персоналу	*Визначається вербально експертним шляхом*	високий	високий – (0,7–1,0)	х
		середній	достатній – (0,35–0,7)	
		низький	низький – (0–0,35)	

Продовження таблиці 7.7

1	2	3	4	5
Інформаційна безпека				
Тактична оцінка				
Рівень забезпечення працівників інформацією для прийняття рішень	*Визначається вербально експертним шляхом*	високий	високий – (0,7–1,0)	х
		середній	достатній – (0,35–0,7)	
		низький	низький – (0–0,35)	
Стратегічна оцінка				
Рівень захисту комерційної інформації	*Відношення збитків через втрату комерційної інформації до загальної суми витрат підприємства*	< 1	високий – (0,7–1,0)	х
		1–3	достатній – (0,35–0,7)	
		> 3,0	низький – (0–0,35)	
Ресурсна безпека				
Тактична оцінка				
Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом	*Відношення різниці оборотних активів та поточних зобов'язань до середньорічної вартості запасів*	> 3,0	високий – (0,7–1,0)	х
		0,2–0,4	достатній – (0,35–0,7)	
		< 0,2	низький – (0–0,35)	
Стратегічна оцінка				
Матеріаловід-дача	*Відношення чистого доходу від реалізації до матеріальних затрат*	> 3,0	високий – (0,7–1,0)	х
		2,0–3,0	достатній – (0,35–0,7)	
		< 2,0	низький – (0–0,35)	
Політико-правова безпека				
Тактична оцінка				
Рівень дотримання на підприємстві трудового законодавства	*Визначається вербально експертним шляхом*	високий	високий – (0,7–1,0)	х
		середній	достатній – (0,35–0,7)	
		низький	низький – (0–0,35)	

Продовження таблиці 7.7

1	2	3	4	5
Стратегічна оцінка				
Можливість встановлення контролю над підприємством сторонніми особами	*Визначається вербально експертним шляхом*	низький	високий – (0,7–1,0)	х
		середній	достатній – (0,35–0,7)	
		високий	низький – (0–0,35)	

Зауважимо, що побудована система показників оцінки стану економічної безпеки не є вичерпною, а тому залежно від специфіки діяльності досліджуваного підприємства може бути доповнена.

Приклад застосування інструменту бізнес-аналізу



Приклад. *Здійснити оцінку рівня економічної безпеки виробничого підприємства.*

Провести діагностику стану економічної безпеки на основі запропонованого вище алгоритму на прикладі підприємства-виробника сталевих електрозварювальних труб.

Розв'язок

1. Оцінка та діагностика фінансової складової економічної безпеки:

Показник	**Граничне значення**	**Роки**			**Оцінка рівня безпеки**
		1-ий рік	**2-ий рік**	**3-ий рік**	
Коефіцієнт автономії	> 0,6				високий
	0,4–0,6				достатній
	< 0,4	0,2885	0,3341	0,2939	низький
Коефіцієнт покриття	> 1,5				високий
	1,0–1,5	1,1013	1,3150	1,2151	достатній
	< 1,0				низький
Коефіцієнт оборотності активів	> 2				високий
	1-2	1,0812			достатній
	<1		0,7608	0,6410	низький
Рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг), %	> 20				високий
	10–20	13,93	17,50	10,62	достатній
	< 10				низький

Отже, коефіцієнт автономії упродовж досліджуваного періоду мав значення, що відповідають низькому рівню безпеки. Аналогічне може свідчити й про коефіцієнт оборотності активів. При цьому коефіцієнти покриття та рентабельності продукції мали значення, що відповідали достатньому рівню безпеки підприємства. У цілому спостерігаємо тривожні сигнали про стан фінансової складової економічної безпеки досліджуваного підприємства.

2. Оцінка та діагностика кадрової складової економічної безпеки:

Показник	**Граничне значення**	**Роки**			**Оцінка рівня безпеки**
		1-ий рік	**2-ий рік**	**3-ий рік**	
Коефіцієнт плинності кадрів, %	< 10				високий
	10-20	10,16	15,14	16,92	достатній
	> 20				низький
Частка втраченого робочого часу, %	< 5	4,19			високий
	5-10		8,99	9,12	достатній
	> 10				низький
Рівень відповідності величини оплати праці кваліфікації працівника та його продуктивності	високий	+	+	+	високий
	середній				достатній
	низький				низький
Морально-психологічний клімат у колективі	сприятливий	+	+	+	високий
	стабільний				достатній
	ворожий				низький

Отже, коефіцієнт плинності кадрів упродовж досліджуваного періоду мав значення, що відповідають достатньому рівню безпеки. Аналогічне можна свідчити й про частку втраченого робочого часу. При цьому рівень відповідності величини оплати праці кваліфікації працівника та його продуктивності і морально-психологічний клімат у колективі мали значення, що відповідали високому рівню безпеки підприємства. У цілому спостерігаємо стійкий стан кадрової складової економічної безпеки досліджуваного підприємства.

3. Оцінка та діагностика техніко-технологічної складової економічної безпеки:

Показник	Граничне значення	Роки			Оцінка рівня безпеки
		1-ий рік	2-ий рік	3-ий рік	
Коефіцієнт зносу основних засобів, %	< 40	32,86			високий
	40-70		41,36	50,14	достатній
	> 70				низький
Коефіцієнт використання виробничих потужностей, %	> 90	94,22	95,99	96,16	високий
	70–90				достатній
	< 70				низький
Коефіцієнт оновлення, %	> 10				високий
	5–10				достатній
	< 5	3,13	0,18	2,86	низький
Фондовіддача, грн	> 2,0	2,8221	3,7401	4,6019	високий
	1,0–2,0				достатній
	< 1,0				низький

Отже, коефіцієнт оновлення основних засобів упродовж досліджуваного періоду мав значення, що відповідають низькому рівню безпеки. Середнім рівнем безпеки характеризувалися коефіцієнт зносу основних засобів. При цьому коефіцієнт використання виробничих потужностей та фондовіддача мали значення, що відповідали високому рівню безпеки підприємства. В цілому спостерігаємо стійкий стан техніко-технологічної складової економічної безпеки досліджуваного підприємства.

4. Оцінка та діагностика силової складової економічної безпеки:

Показник	Граничне значення	Роки			Оцінка рівня безпеки
		1-ий рік	2-ий рік	3-ий рік	
Рівень збереження майна, %	< 1	0,1465	0,0366	0,0011	високий
	1–3				достатній
	> 3,0				низький
Рівень захисту персоналу	високий	+	+	+	високий
	середній				достатній
	низький				низький

Отже, показники силової безпеки впродовж досліджуваного періоду мали значення, що відповідали високому рівню безпеки. Загалом спостерігаємо сильний стан силової складової економічної безпеки досліджуваного підприємства.

5. Оцінка та діагностика інформаційної складової економічної безпеки:

Показник	Граничне значення	Роки			Оцінка рівня безпеки
		1-ий рік	2-ий рік	3-ий рік	
Рівень забезпечення працівників інформацією для прийняття рішень	високий	+	+	+	високий
	середній				достатній
	низький				низький
Рівень захисту комерційної інформації	< 1	0,1432		0,1298	високий
	1–3		1,1112		достатній
	> 3,0				низький

Отже, показники інформаційної безпеки впродовж досліджуваного періоду мали значення, що відповідали високому рівню безпеки. В цілому спостерігаємо сильний стан інформаційної складової економічної безпеки досліджуваного підприємства.

6. Оцінка та діагностика ресурсної складової економічної безпеки:

Показник	Граничне значення	Роки			Оцінка рівня безпеки
		1-ий рік	2-ий рік	3-ий рік	
Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом	> 3,0				високий
	0,2–0,4	0,2657	0,3622	0,3417	достатній
	< 0,2				низький
Матеріаловіддача	> 3,0				високий
	2,0–3,0	2,1796	2,6655	2,5472	достатній
	< 2,0				низький

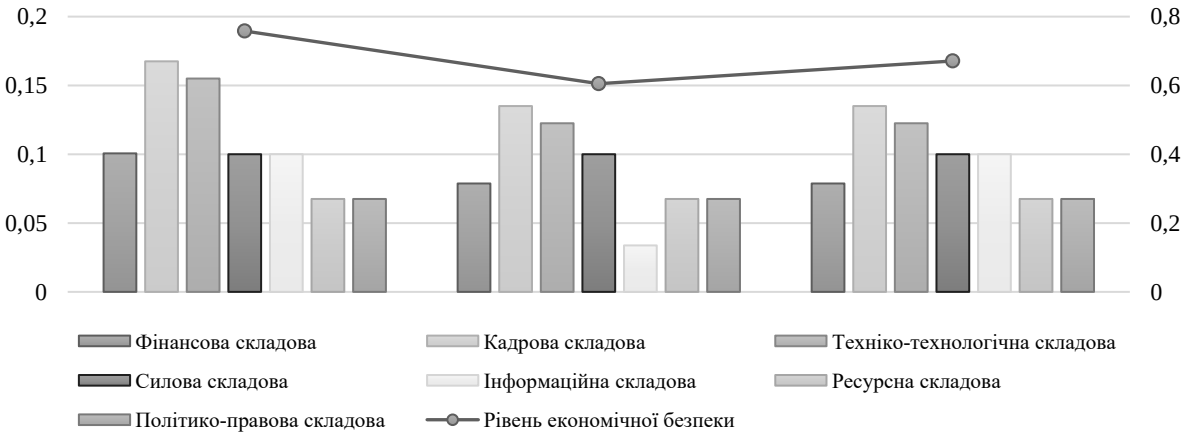
Отже, показники ресурсної безпеки впродовж досліджуваного періоду мали значення, що відповідали достатньому рівню безпеки. Загалом спостерігаємо достатній стан інформаційної складової економічної безпеки досліджуваного підприємства.

7. Оцінка та діагностика політико-правової складової економічної безпеки:

Показник	Граничне значення	Роки			Оцінка рівня безпеки
		1-ий рік	2-ий рік	3-ий рік	
Рівень дотримання на підприємстві трудового законодавства	високий	+	+	+	високий
	середній				достатній
	низький				низький
Можливість встановлення контролю над підприємством сторонніми особами	низький				високий
	середній	+	+	+	достатній
	високий				низький

Отже, показники політико-правової безпеки ПАТ «Інтерпайп Новомосковський трубний завод» упродовж досліджуваного періоду мали значення, що відповідали високому та достатньому рівням безпеки. Загалом спостерігаємо достатній стан політико-правової складової економічної безпеки досліджуваного підприємства.

З урахуванням часткових коефіцієнтів визначимо стан економічної безпеки:



Отже, рівень економічної безпеки характеризувався як високий у 1 році (> 0,7 за інтегральною оцінкою) та достатній у 2–3 рр. (від 0,35 до 0,7 за інтегральною оцінкою), при цьому такий коефіцієнт знижується в динаміці, що є негативним явищем. З метою визначення найслабшої складової економічної безпеки побудуємо пелюсткову діаграму:



Наведена модель оцінювання рівня економічної безпеки, яка, на відміну від існуючих, уможливлює визначення інтегрального показника, що, враховуючи безпеку щодо кожного окремого індикатора та функціональної складової, передбачає отримання тактичної та стратегічної оцінки з метою розроблення адекватних до ситуації рішень у сфері управління економічною безпекою конкретного підприємства на основі обліково-аналітичної інформації.

7.3. Методи і моделі управління ризиками в діяльності бізнес-організації

Управління ризиками є складним видом діяльності, яка базується на низці принципів, серед яких доцільно звернути увагу на:

– управління ризиками повинно носити системний характер, тобто комплексно розглядати всю сукупність ризиків як єдиного цілого з урахуванням взаємозв’язків та ступенів впливу кожного з них на загальний рівень ризику;

– управління ризиками повинно базуватися на одночасному як стратегічному, так і оперативному аналізі;

– система управління ризиками має бути ефективною та результативною, тобто всі заходи ризик-менеджменту повинні обов’язково призводити до зниження можливості виникнення несприятливих подій та подолання їх наслідків.

Враховуючи принципи управління ризиками, можна стверджувати, що *процес управління ризиками* являє собою систематичну роботу, спрямовану на аналіз ризиків, розробку та прийняття рішень для оптимізації управління діяльністю фірми в умовах ризику.

Ефективність управління ризиками здебільшого залежить від доступності та повноти інформації внутрішнього та зовнішнього середовища, що й було розглянуто вище на прикладах резервування та страхування ризиків.

Однак більшість фахівців зарубіжних компаній зауважують на необхідності застосування аналітичних методів та моделей в управлінні ризиками.

У контексті зазначеного розглянемо декілька прикладів застосування інструментів комплексного аналізу, адаптувавши принципи їх здійснення до сфери ризик-менеджменту.

Наведемо особливості кожного з інструментів аналізу, попередньо здійснивши його модифікацію з метою пристосування до сфери управління ризиками. Зауважимо, що для кожної з групи (системи) ризиків підібрано інструмент аналізу, який, на нашу думку, найбільш точно дає змогу здійснити оцінку рівня ризику та виявити проблемні місця окремих аспектів системи.

1. Використання матриці відповідальності RAM в управлінні ризиками, що виникають у кадровій та організаційній системах підприємства.

Матриця відповідальності RAM – стратегічний інструмент аналізу ефективності управління людськими ресурсами організації. З точки зору проєктного аналізу, то матриця забезпечує опис і узгодження структури відповідальності за виконання пакетів робіт, із зазначенням ролі кожного з підрозділів у їх виконанні.

Здійснимо модифікацію матриці відповідальності у табл. 7.8 та проаналізуємо її елементи.

Відповідно до стандартної матриці відповідальності горизонталями прийнято відображати етапи проєкту (бізнес-процеси). При цьому для виявлення та оптимізації організаційних ризиків до матриці відповідальності RAM доцільно включити чотири показники: кількість центрів відповідальності за етап, кількість порожніх центрів відповідальності – за вертикаллю матриці, контрольні точки та порожні контрольні точки – за горизонталлю. Про правильність

визначення значень цих показників свідчать рівності: кількість центрів відповідальності за етап = контрольні точки; кількість порожніх центрів відповідальності = порожні контрольні точки.

Перетин протилежних показників визначає сумарну розмірність матриці. В нашому випадку матриця розміром 7 х 5 = 35, а перетин протилежних показників – 16 + 19 = 35.

Таблиця 7.8

Модифікована матриця відповідальності RAM

Центр відповідальності / **Основні етапи бізнес-процесу**	**Керівництво фірми**	**Центр з HR-менеджменту**	**Інформаційно-аналітичний центр**	**Центр перспективного планування**	**Центр впровадження рекомендацій**	**Відділ аналітичної звітності**	**Відділ контролю якості**	**Кількість центрів відповідальності за етап**	**Кількість порожніх центрів відповідальності**
Підготовчий (інформаційний)		X	X				X	3	4
Діагностика проблеми		X	X				X	3	4
Планування змін та перспектив		X		X			X	3	4
Впровадження рекомендацій		X			X		X	3	4
Заключний (звітний)	X	X				X	X	4	3
Контрольні точки	1	5	2	1	1	1	5	**16/16**	**16/19**
Порожні контрольні точки	4	0	3	4	4	4	0	**19/16**	**19/19**

Повертаючись до питання управління організаційними ризиками, слід зазначити, що відображена вище матриця є моделлю, яка відображає ідеальну структуру деякої організації, яка не завжди знаходить місце на практиці, однак поруч з ідеальною структурою – розподіл відповідальності було здійснено на власний розсуд. Отже, незважаючи на цей факт, такий інструмент є ефективним в управлінні організаційними ризиками через визначення низки спеціальних коефіцієнтів, відображених у табл. 7.9.

Таблиця 7.9

Система показників ефективності управління організаційними ризиками на основі матриці RAM

№ з/п	Показник	Методика визначення	Нормативне значення	Інтерпретація
1.	Коефіцієнт відповідальності центру за ризик етапу	Кількість центрів відповідальності за етап / Загальна кількість центрів відповідальності	0,5–0,6	характеризує загальний ступінь відповідальності підприємства за виникнення ризику
2.	Коефіцієнт ймовірності виникнення ризику	Кількість порожніх центрів відповідальності / Кількість центрів відповідальності за етап	0,4–0,5	характеризує ймовірність виникнення ризику на певному етапі бізнес-процесу
3.	Коефіцієнт відповідальності центру за ризик	Контрольні точки / Загальна кількість точок	0,8–1,0	характеризує загальний ступінь центру відповідальності за виникнення ризику
4.	Коефіцієнт ймовірності виникнення ризику за центром відповідальності	Порожні контрольні точки / Контрольні точки	0,0–0,2	ймовірність виникнення ризику за центром відповідальності

За вищезазначеними показниками фахівці підприємства, що здійснюють діяльність з питань ризик-менеджменту, можуть виявити прогалини в ефективності функціонального розподілу відповідальності за підрозділами підприємства, їх перевантаженість чи недостатній контроль, що зі свого боку може дозволити оптимізувати організаційні ризики діяльності.

Що стосується управління професійними та кадровими ризиками, в цьому випадку, на нашу думку, доцільно застосовувати один із різновидів матриці відповідальності RAM, а саме – матрицю RACI (Responsible – Accountable – Consult – Inform), яка

найбільш точно розмежовує ролі учасників бізнес-процесів: відповідає (R), затверджує (A), консультує (C) та інформує (I). Адаптувавши матрицю RACI до особливостей управління ризиками у табл. 7.10, проаналізуємо її складові.

На нашу думку, з метою мінімізації професійних та кадрових ризиків поруч із зазначенням посадової особи доцільно зазначати її кваліфікацію. При цьому структурному підрозділу підприємства, який є відповідальним центром із HR-менеджменту, слід здійснювати ведення такого реєстру співробітників фірми.

Таблиця 7.10

Матриця відповідальності RACI
в управлінні професійними та кадровими ризиками

Посадова особа / **Основні етапи бізнес-процесу**	**Керівник фірми**	**Фахівець 1,** *кваліфікація*	**Фахівець 2,** *кваліфікація*	**Фахівець 3,** *кваліфікація*	**Фахівець 4,** *кваліфікація*	**Фахівець 5,** *кваліфікація*
Підготовчий (інформаційний)		R				
Діагностика проблеми		I	R			
Планування змін та перспектив		I	I	R		
Впровадження рекомендацій		I	C	C	R	
Заключний (звітний)	A	I	I	I	I	R

У разі призначення двох фахівців відповідальними за етап здійснення бізнес-процесу з метою мінімізації професійного ризику ефективним є поєднання більш кваліфікованого фахівця з менш кваліфікованим.

2. Використання PEST-аналізу в управлінні ризиками, що виникають в інформаційній системі підприємства.

PEST-аналіз, як було розглянуто раніше, – стратегічний інструмент аналізу, за допомогою якого фірма може оцінити вплив зовнішніх факторів – політичних (P), економічних (E), соціальних (S) та технологічних (T) – на свою діяльність та визначити джерело

виникнення ризиків. Найбільш вдалим інструментом аналізу в управлінні ризиками, що виникають в інформаційній системі підприємства, виступає саме PEST-аналіз, який доцільно проводити під час стратегічного планування діяльності, при цьому постійно здійснюючи моніторинг змін.

Приклад PEST-аналізу зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство, відображено у табл. 7.11.

Таблиця 7.11

PEST-аналіз зовнішнього середовища фірми

Political	**Economic**
P_1. Зміна законодавства (у тому числі – податкового); P_2. Інтеграція бізнесу у європейський простір; P_3. Державна підтримка бізнесу; P_4. Взаємовідносини з фіскальними структурами;	E_1. Економічна нестабільність чи криза економіки країни; E_2. Податкове навантаження на бізнес; E_3. Наявність або відсутність державної монополії. E_4. Купівельна спроможність населення;
Social	**Technological**
S_1. Рівень та якість правової грамотності населення; S_2. Вплив засобів масової інформації на бізнес; S_3. Репутаційний імідж фірми з боку клієнтів; S_4. Репутаційний імідж фірми з боку суспільства;	T_1. Рівень прискорення технологічного прогресу; T_2. Рівень розвитку програмного забезпечення; T_3. Пріоритетні напрямки розвитку технологій в країні; T_4. Світові тренди у розвитку технологій та інновацій;

Зауважимо, що перелік факторів зовнішнього середовища функціонування підприємства є далеко неповним. Зрозумілим є й той факт, що зазначені групи факторів є джерелами виникнення суто інформаційного та інноваційного ризиків діяльності підприємства. Що стосується ж маркетингового ризику, то практики, зазвичай, застосовують один із розширених варіантів PEST-аналізу – PESTI-аналіз, який включає, крім розглянутих факторів, ще й галузевий аналіз ринку (I). Доповнення до PEST-аналізу відобразимо у табл. 7.12.

Таблиця 7.12

Фактори галузевого ринку середовища підприємства

Industrial
I_1. Наявність робочої сили відповідної кваліфікації; I_2. Рівень цін на продукцію фірми; I_3. Рівень цін конкурентів; I_4. Кількість конкурентів на регіональному та національному рівнях

Зазначимо, що здійснення класичного PEST- або PESTI-аналізу недостатньо в управлінні інформаційними ризиками підприємства. Результати зазначених аналізів виступають підґрунтям до здійснення аналізу оцінки інформаційних ризиків підприємства та визначення ступеня їх впливу на діяльність підприємства. Однак цей аналіз здійснюється виключно експертним шляхом за допомогою форми, відображеної у табл. 7.13.

Таблиця 7.13

Модифікований PESTI-аналіз в управлінні ризиками інформаційної системи підприємства

№ з/п	**Фактор середовища**	**Ваговий коефіцієнт,** d	**Оцінки експертів,** a (від 0 до 10)			**Середня оцінка,** $\bar{a}$	**Середньозважена оцінка**
			E_1	**…**	**E_j**		
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**
Political							
P_1	…	d_1	E_{11}	…	E_{1j}	$\overline{E_1}$	$d_1 \times \overline{E_1}$
…	…	…	…	…	…	…	…
P_i	…	d_i	E_{i1}	…	E_{ij}	$\overline{E_i}$	$d_i \times \overline{E_i}$
Всього за групою факторів P		Σd_i	x	x	x	x	$\boldsymbol{P = \Sigma d_i \times \overline{E_i}}$
Economic							
E_1	…	d_1	E_{11}	…	E_{1j}	$\overline{E_1}$	$d_1 \times \overline{E_1}$
…	…	…	…	…	…	…	…
E_i	…	d_i	E_{i1}	…	E_{ij}	$\overline{E_i}$	$d_i \times \overline{E_i}$
Всього за групою факторів E		Σd_i	x	x	x	x	$\boldsymbol{E = \Sigma d_i \times \overline{E_i}}$
Social							
S_1	…	d_1	E_{11}	…	E_{1j}	$\overline{E_1}$	$d_1 \times \overline{E_1}$
…	…	…	…	…	…	…	…
S_i	…	d_i	E_{i1}	…	E_{ij}	$\overline{E_i}$	$d_i \times \overline{E_i}$
Всього за групою факторів S		Σd_i	x	x	x	x	$\boldsymbol{S = \Sigma d_i \times \overline{E_i}}$

Продовження таблиці 7.13

1		2	3	4	5	6	7
Technological							
T_1	…	d_1	E_{11}	…	E_{1j}	$\overline{E_1}$	$d_1 \times \overline{E_1}$
…	…	…	…	…	…	…	…
T_i	…	d_i	E_{i1}	…	E_{ij}	$\overline{E_i}$	$d_i \times \overline{E_i}$
Всього за групою факторів T		Σd_i	x	x	x	x	$\boldsymbol{T = \Sigma d_i \times \overline{E_i}}$
Industrial							
I_1	…	d_1	E_{11}	…	E_{1j}	$\overline{E_1}$	$d_1 \times \overline{E_1}$
…	…	…	…	…	…	…	…
I_i	…	d_i	E_{i1}	…	E_{ij}	$\overline{E_i}$	$d_i \times \overline{E_i}$
Всього за групою факторів I		Σd_i	x	x	x	x	$\boldsymbol{I = \Sigma d_i \times \overline{E_i}}$
Всього балів		***1,00***	x	x	x	x	$\boldsymbol{P + E + S + T + I}$

Зауважимо, що запропонована методика не обмежує експертів з ризик-менеджменту у кількості факторів за кожною групою, однак до вибірки варто включати найбільш значущі фактори. Збільшення кількості факторів призведе лише до збільшення загальної кількості балів за всіма групами факторів.

З метою визначення групи, яка становить найбільшу загрозу інформаційній системі підприємства, відповідно до результатів модифікованого PESTI-аналізу, пропонуємо будувати діаграму розсіювання ризиків зовнішнього середовища, попередньо визначивши ступені ризику за категоріями: катастрофічний – від 90 %, високий – 80–89 %, помірний – 40–79 %, прийнятний – 20–39 %, низький – 10–19 % та незначний – 0–9 %. Зокрема, цю діаграму можна будувати як за групами факторів, так і за окремими факторами окремих груп.

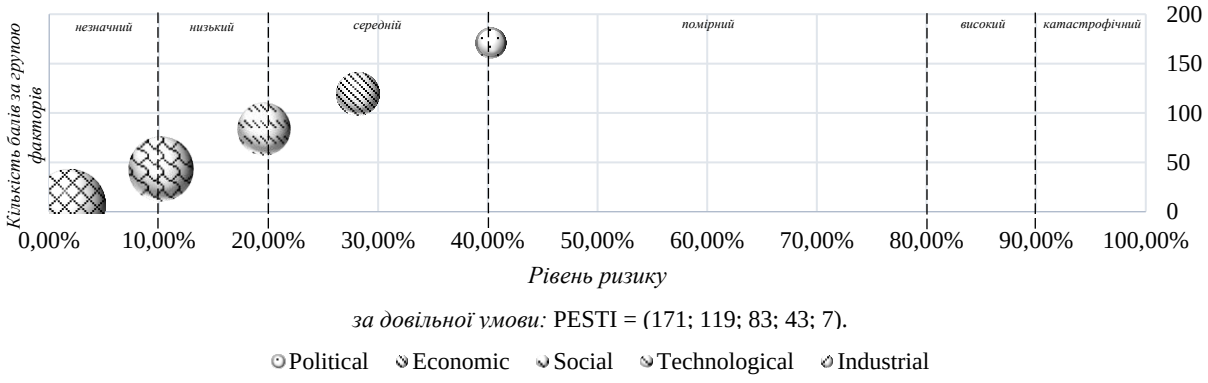


Рис. 7.5. Діаграма розсіювання ризиків зовнішнього середовища підприємства

Отже, наведена методика PESTI-аналізу в управлінні ризиками інформаційної системи фірми відіграє роль інструменту попередження та виявлення ризиків зовнішнього середовища, визначення ступеня їх впливу на діяльність фірми.

3. Використання SWOT-аналізу в управлінні ризиками підприємства.

SWOT-аналіз, розглянутий раніше, – класичний інструмент управління ризиками фірми з метою її подальшого та ефективного функціонування, який розглядає сильні і слабкі сторони, можливості та загрози фірми.

Класичний SWOT-аналіз дозволяє виявити і структурувати сильні і слабкі сторони фірми, а також потенційні можливості і загрози. Досягається це за рахунок порівняння внутрішніх сил і слабкостей своєї фірми з можливостями, які надає їй ринок.

У цілях управління ризиками матрицю SWOT-аналізу доцільно будувати з деякими модифікаціями, серед яких включення таких показників:

– ймовірність виникнення події (P_i) – від 0 до 1, що пов'язане з фактом того, що ризик виступає ймовірнісною величиною;

– експертна оцінка (E_i) впливу кожного окремого фактора – від 1 до 10;

– характер залежності пари факторів, виражений коефіцієнтом кореляції ($r_{F_1-F_2}$) із значеннями:1 – обернений зв'язок, 0 – відсутній зв'язок, 1 – прямий зв'язок;

– ступінь прояву слабкої або сильної сторони (R_i) – від 0 до 10.

Перехресну оцінку взаємодії факторів окремих груп зовнішнього та внутрішнього середовища, відповідно до наведених параметрів, знаходимо за формулою:

$$F_1 + F_2 = \sum_{i=1}^{n} P_i E_i R_i \times r_{F_1-F_2}.$$

Модифікована матриця SWOT-аналізу в цілях управління ризиками зображена у табл. 7.14.

Таблиця 7.14

Модифікована матриця SWOT-аналізу
в цілях управління ризиками підприємства

				ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ							
				Можливості (О)				***Загрози (Т)***			
				O_1	…	O_i		T_1	…	T_i	
			$P \rightarrow$	P_1	…	P_i	***Σ SO***	P_1	…	P_i	***Σ ST***
			$E \rightarrow$	E_1	…	E_i		E_1	…	E_i	
			$R \downarrow$	x	x	x		x	x	x	
ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	***Сильні сторони (S)***	S_1	R_1	$r_{S_1-O_1}$ $P_1E_1R_1$	…	$r_{S_1-O_i}$ $P_iE_iR_1$	ΣS_1O_i	$r_{S_1-T_1}$ $P_1E_1R_1$	…	$r_{S_1-T_i}$ $P_iE_iR_1$	ΣS_1T_i
		…	…	… …	… …	… …	…	… …	… …	… …	…
		S_i	R_i	$r_{S_i-O_1}$ $P_1E_1R_i$	…	$r_{S_i-O_i}$ $P_iE_iR_i$	ΣS_iO_i	$r_{S_i-T_1}$ $P_1E_1R_i$	…	$r_{S_i-T_i}$ $P_iE_iR_1$	ΣS_iT_i
		Σ SO		ΣS_iO_1	…	ΣS_iO_i	**S + O**	ΣS_iT_1	…	ΣS_iT_i	**S+T**
	Слабкі сторони (W)	W_1	R_1	$r_{W_1-O_1}$ $P_1E_1R_1$	…	$r_{W_1-O_i}$ $P_iE_iR_1$	ΣW_1O_i	$r_{W_1-T_1}$ $P_1E_1R_1$	…	$r_{W_1-T_1}$ $P_iE_iR_1$	ΣW_1T_i
		…	…	… …	… …	… …	…	… …	… …	… …	…
		W_i	R_i	$r_{W_i-O_1}$ $P_1E_1R_i$	…	$r_{W_i-O_i}$ $P_iE_iR_i$	ΣW_iO_i	$r_{W_i-T_i}$ $P_1E_1R_i$	…	$r_{W_i-T_i}$ $P_iE_iR_1$	ΣW_iT_i
		Σ W		ΣW_iO_1	…	ΣW_iO_i	**W+O**	ΣW_iT_1	…	ΣW_iT_i	**W+T**

Зрозуміло, що всі перетини матриці утворюють чотири групи заходів:

1) S – O: заходи, які необхідно здійснити, щоб використовувати сильні сторони для збільшення можливостей;

2) S – T: заходи, які необхідно здійснити, щоб використовувати сильні сторони для уникнення загроз;

3) W – O: заходи, які необхідно провести, долаючи слабкі сторони і використовуючи надані можливості;

4) W – T: заходи, які необхідно провести, долаючи слабкі сторони і загрози.

Сильні та слабкі сторони є суто індивідуальними характеристиками підприємства, що ж стосується можливостей та загроз, то варіанти можуть бути такі:

– *можливості*: освоєння нових ринків збуту, встановлення партнерських відносин, нарощення обсягів діяльності, що призводить до зростання прибутку, який може бути спрямований на різні цілі розвитку тощо;

– *загрози*: поява нових конкурентів, зміни в законодавстві тощо.

Використовуючи результати модифікованого SWOT-аналізу у цілях управління ризиками підприємства, можна встановити такі параметри, викладені у табл. 7.15.

Таблиця 7.15

Інтерпретація SWOT-аналізу

Умова	Ознака	Умова
S + O < W + T	нестача резервів, яка не дозволяє покрити наслідки фінансового ризику	S + T > W + O
S + O = W + T	безризикова діяльність: покриття наслідків фінансового ризику	S + T = W + O
S + O > W + T	надлишок резервів, який дозволяє покрити наслідки фінансового ризику	S + T < W + O

Отже, розглянута методика модифікованого SWOT-аналізу є простим та наочним інструментом аналізу інформації та прийняття управлінських рішень в управлінні ризиками.

4. Використання GAP-аналізу в управлінні ризиками підприємства.

GAP-аналіз – метод стратегічного аналізу, запропонований Школою бізнесу Стенфордського університету, який призначений для виявлення розбіжностей між запланованим результатом та поточним станом для подальшої розробки заходів, спрямованих на повне або часткове усунення цих розбіжностей. З точки зору

управління ризиками GAP-аналіз може слугувати класичним прикладом аналітичної оцінки ефективності ризик-менеджменту на підприємстві. Для здійснення GAP-аналізу ризиків будується таблиця показників, що характеризують ефективність зміни окремих показників. Зокрема, під час складання таблиці слід врахувати встановлення запланованих та поточних рівнів показників за певний період. Умовні вихідні дані GAP-аналізу відображено у табл. 7.16.

Таблиця 7.16

Вихідні дані GAP-аналізу в цілях управління ризиками

№ з/п	Показник	Стан нуль-ризикової діяльності	
		до впровадження рекомендацій	*після впровадження рекомендацій*
1.	Частка виробничого браку, %	$В_0$	$В_1$
2.	Коефіцієнт плинності кадрів	$Н_0$	$Н_1$
3.	Темпи зростання прибутковості	$Р_0$	$Р_1$
4.	Непередбачені витрати	$С_0$	$С_1$

Графічно результати GAP-аналізу відображають так:

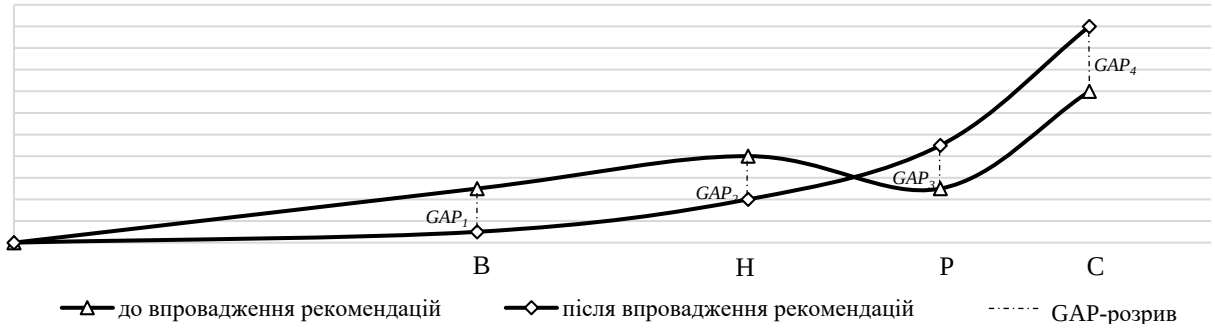


Рис. 7.6. Графік GAP-аналізу

У випадку, якщо розриви GAP-аналізу носять негативний характер (іншими словами, заплановані рівні показників не були досягнуті), то саме на цей фактор вплинули ризики, тим самим визначивши джерело виникнення фінансового ризику. На нашу думку, GAP-аналіз доцільно застосувати перед впровадженням рекомендацій, отримавши матеріали планів та перспективних змін. Саме це зможе забезпечити уникнення або мінімізацію ризиків.

5. Використання Due Diligence в управлінні ризиками.

Due Diligence – процедура загальної незалежної перевірки («перевірка належної сумлінності»), спрямована на детальний аналіз ризиків, як предмета окремої перевірки. Більшість фахівців у сфері здійснення Due Diligence зазначають, що основним підходом до проведення цієї процедури є ризик-орієнтований. Саме тому, на нашу думку, такий метод може застосовуватися в управлінні ризиками.

Типовий механізм процесу Tax Due Diligence відображено на рис. 7.6.

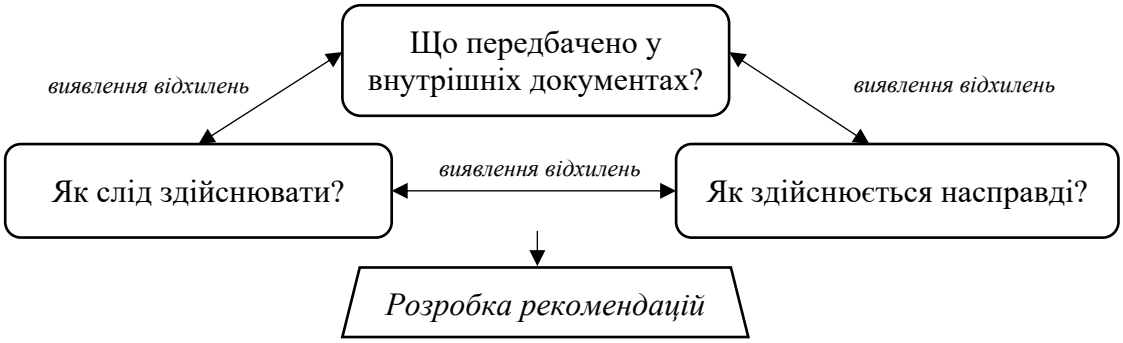


Рис. 7.6. Механізм здійснення Due Diligence

Оцінку ризиків у контексті проведення Due Diligence доцільно здійснювати за таким алгоритмом:

1) визначення параметру ймовірності виникнення ризику (*p*) експертним методом шляхом надання умовних балів:

Таблиця 7.17

Критерії оцінки рівня ймовірності виникнення ризику

Ймовірність виникнення ризику (*p*)	**Значення показника, %**	**Умовний бал**
Управлінське рішення не призведе до виникнення ризиків	$p \le 20$	2
Ймовірність виникнення ризику низька	$20 < p \le 40$	4
Ймовірність виникнення ризику середня	$40 < p \le 60$	6
Ймовірність виникнення ризику вище середнього	$60 < p \le 80$	8
Ймовірність виникнення ризику висока	$p > 80$	10

2) визначення рівня матеріальності (m) ризику. В нашому випадку – фінансового ризику;

3) визначення параметру фінансового ефекту ризику (f) для подальшого порівняння з параметром рівня матеріальності ризику:

Таблиця 7.18

Критерії оцінки рівня ймовірності виникнення ризику

Фінансовий ефект ризику (p)	**Значення показника, тис. ум. гр. од.**	**Умовний бал**
несуттєвий	$f \leq 0{,}25m$	2
допустимий	$0{,}25m < f \leq 0{,}5m$	4
істотний	$0{,}5m < f \leq 0{,}75m$	6
граничний	$0{,}75m < f \leq m$	8
катастрофічний	$f > m$	10

4) визначення підсумкової оцінки (a):

$$a = p \times f.$$

У разі потрапляння підсумкової оцінки в інтервал від 4 до 16 – ризик є незначним, від 20 до 40 – є прийнятним, а в інтервал від 48 до 100 – критичний.

Графічно матрицю ризиків Due Diligence можна зобразити так:

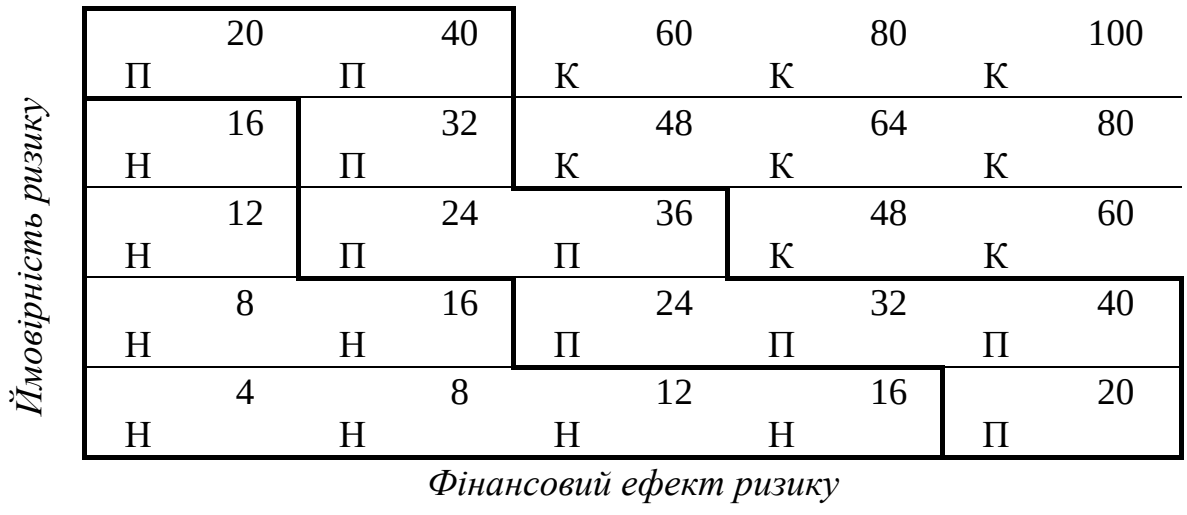


Рис. 7.7. Матриця ризиків Due Diligence

Отже, процедура Due Diligence може виступати унікальним інструментом управління ризиками, адже здійснюється висококваліфікованими та спеціалізованими фахівцями провідних аудиторських та консалтингових структур, які, зазвичай, мають міжнародне визнання. При цьому, на нашу думку, до процедури Due Diligence слід звертатися великим національним фірмам. Зрозумілим є й той факт, що процедура Due Diligence вимагає великих фінансових витрат, однак є максимально ефективною.

Практикум до теми 7

Тестові завдання для самоконтролю



Розв'яжіть наведені нижче тестові завдання, які мають чотири варіанти відповідей, з яких лише одна – правильна.

1. Мета функціональної сфери логістики «постачання»:

а) умовне забезпечення організації необхідними товарами і послугами з оптимальними витратами ресурсів;

б) задоволення потреби організації (виробничої, торговельної, транспортної, сервісної та ін.) у сировині, матеріалах, товарах, запасних частинах, послугах з максимально можливою ефективністю;

в) пошук найкращих інструментів управління закупівлями, формування зв'язків з підрозділами підприємства та постачальниками;

г) правильна відповідь відсутня.

2. Проміжок часу між виникненням (визначенням) потреби та отриманням замовленої продукції – це:

а) функціональний цикл постачань;

б) термін виконання замовлення;

в) страховий запас;

г) правильна відповідь відсутня.

3. Відповідно до задачі «виробляти чи купувати» у разі перевищення витрат на виробництво над витратами на закупівлю слід приймати рішення про:

а) виробництво;

б) купівлю;

в) кооперацію;

г) аутсорсинг.

4. Вибір постачальника НЕ здійснюється на основі критеріїв:

а) ціни придбання, що включає в себе вартість товару і витрати на його отримання, зокрема доставку, митне оформлення, страхування тощо;

б) якості продукції, що поставляється;

в) інфраструктури постачальника;

г) надійності постачань.

5. Основна ідея цієї концепції полягає в такому: всі матеріали, компоненти та напівфабрикати будуть надходити в необхідній кількості, в потрібне місце і точно до призначеного терміну для виробництва, складання або реалізації готової продукції:

а) Cross-docking;

б) Just-In-Time;

в) Pick-by-line;

г) правильна відповідь відсутня.

6. Запаси, що забезпечують безперервність, рівномірність і ритмічність виробничих процесів і включають у себе запаси під час підготовки продукції до зберігання (звичайні та спеціальні) і запаси, створювані після закінчення зберігання в процесі підготовки продукції до відвантаження покупцеві або до відпуску у виробництво, – це:

а) виробничі запаси;

б) підготовчі запаси;

в) поточні запаси;

г) страхові запаси.

7. Аналітичні методи розрахунку показників запасів можуть застосовуватися для вирішення таких завдань:

а) комбіновані методи оцінки показників запасів;

б) розрахунок поточного запасу – оптимальна партія замовлення; розрахунок страхового запасу;

в) розрахунок запасних частин;

г) усі відповіді є правильними.

8. Класична модель оптимального (економічного) розміру постачання передбачає:

а) врахування загальної суми витрат на придбання, оформлення замовлення, зберігання тощо;

б) врахування загальної суми витрат на придбання, оформлення замовлення, зберігання, що залежать від площі (обсягу), займаної продукцією;

в) врахування загальної суми витрат на придбання з урахуванням знижок, оформлення замовлення, зберігання;

г) усі відповіді є правильними.

9. Під час визначення оптимального розміру замовлення витрати на зберігання замовленої продукції можуть залежати від:

а) величини запасу;

б) знижки;

в) площі складських приміщень;

г) усі відповіді є правильними.

10. Спосіб формування та контролю за станом запасів, що полягає в розбитті номенклатури реалізованих товарно-матеріальних цінностей на нерівновеликі підмножини на підставі деякого формального алгоритму, – це:

а) правило Парето;

б) АВС-аналіз;

в) XYZ-аналіз;

г) АВС-XYZ-аналіз.

11. Під час планування доставки товарів за схемою «один-до-багатьох» необхідно розв'язування:

а) транспортної задачі;

б) аналітичної задачі;

в) задачі маршрутизації;

г) така ситуація не передбачає розв'язування задач.

12. Під час планування доставки товарів за схемою «багато-до-багатьох» необхідно розв'язування:

а) транспортної задачі;

б) аналітичної задачі;

в) задачі маршрутизації;

г) така ситуація не передбачає розв'язування задач.

13. Метою аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства є:

а) прийняття оптимальних управлінських рішень;

б) підвищення якості формування внутрішніх і зовнішніх звітів;

в) сталий розвиток підприємства на основі підвищення ефективності його діяльності в обраних напрямах і пошук резервів реалізації;

г) одержання якісної інформації, придатної для цілей управління, що дозволяє проводити моніторинг розвитку підприємства.

14. Управління ризиками є складним видом діяльності, який базується на низці принципів, серед яких доцільно звернути увагу на:

а) управління ризиками повинно носити системний характер, тобто комплексно розглядати всю сукупність ризиків як єдиного цілого з урахуванням взаємозв'язків та ступенів впливу кожного з них на загальний рівень ризику;

б) управління ризиками повинно базуватися на одночасному як стратегічному, так і оперативному аналізі;

в) система управління ризиками має бути ефективною та результативною, тобто всі заходи ризик-менеджменту повинні обов'язково призводити до зниження можливості виникнення несприятливих подій та подолання їх наслідків;

г) усі відповіді є правильними.

15. До аналітичних методів управління ризиками на підприємстві можна віднести:

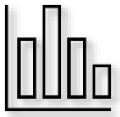
а) матриці RAM, RACI;

б) PEST-, SWOT- та GAP-аналіз;

в) Due Diligence;

г) усі відповіді є правильними.

Практичні завдання для самоконтролю



Виконайте наведені нижче завдання, базуючись на теоретичних знаннях, отриманих під час вивчення теми.

Завдання 1. Підприємство здійснює виробництво та реалізацію таких видів продукції, як кава, безалкогольний чай, шоколадні батончики, дитяче харчування та корм для кішок. Перед керівництвом відділу постачання було поставлено завдання – вивчити ціни на аналогічну продукції у представництвах компанії інших країн. У результаті дослідження було визначено такі цінові та вартісні показники:

Показник	**Продукція**				
	Кава	**Чай**	**Шоколад**	**Дитяче харчування**	**Корм для кішок**
Обсяг виробництва (реалізації), од.	96 000	250 000	420 000	63 000	36 000
Матеріальні виробничі витрати на одиницю продукції, грн	31,96	3,59	1,11	15,80	59,75
Витрати на оплату праці працівників основного виробництва на одиницю продукції, грн	63,21	6,71	2,17	40,0	127,21
Прямі витрати на одиницю продукції, грн	21,74	2,12	0,78	10,51	37,13
Постійні витрати на одиницю продукції, грн	27,14	2,90	0,96	14,32	42,01
Ціна реалізації одиниці продукції, грн	150,00	21,53	9,90	107,00	327,34
Імпортна закупівельна ціна, грн	124,50	11,50	4,00	62,00	220,35

Необхідно:

а) надати рекомендації керівництву підприємства щодо можливості закупівлі окремої продукції, зважаючи суто на показники витрат;

б) визначити розмір прибутку у випадку власного виробництва всіх видів продукції;

в) з'ясувати, яким чином прийняте рішення про закупівлю окремої продукції вплине на розмір прибутку.

Розв'язати задачу необхідно аналітичним та графічним методами.

Завдання 2. Компанія, що працює у сфері фаст-фуду, приймає рішення вибору нового постачальника молока для виробництва морозива. Основні показники критеріїв оцінки постачальників такі:

№ з/п	Критерій	Постачальники молочної продукції					
		Danone	Молочний альянс	Люстдорф	Терра-Фуд	Галичина	Лакталіс
1.	Ціна продукції, грн/л.	24,90	28,50	24,20	29,50	18,90	32,00
2.	Надійність постачання, %	95	86	81	92	79	93
3.	Фінансовий стан постачальника, балів	9	7	7	6	5	8
4.	Час виконання замовлення, днів	2	3	4	3	3	3
5.	Повнота асортименту, %	80	100	75	75	45	40
6.	Рівень сервісу, %	90	85	90	95	80	95
7.	Віддаленість постачальника, %	40	30	30	20	50	10
8.	Якість продукції	добре	добре	дуже добре	задовільно	задовільно	добре
9.	Умови платежу	добре	добре	добре	добре	добре	добре
10.	Прихильність споживачів	добре	дуже добре	добре	задовільно	добре	добре

Пріоритетність критеріїв за матрицею парних порівнянь здійснювати самостійно.

Завдання 3. Визначте координати складських приміщень за вихідних умов:

Координати, км.		Тариф за транспортування T, грн/ткм	Обсяг постачання (споживання) Q_i, т.
x_i	y_i		
Постачальники			
0	575	0,8	300
300	500	0,5	250
550	600	0,6	150
Разом			**700**
Споживачі (клієнти)			
150	125	1	150
275	300	1	75
400	275	1	125
500	100	1	100
600	550	1	150
Разом			**600**

Задачу розв'язати за умови, що розташування складу визначається з урахуванням координат розміщення об'єктів складської розподільчої системи або місцерозташування складу визначається з урахуванням обраного критерію оптимізації (фізичного або економічного).

Завдання 4. Визначте ймовірність постачання за 15 днів до моменту замовлення «точно в строк» для логістичного циклу, статистичні параметри якого наведені у таблиці:

Операція циклу замовлення	Середнє значення $\overline{T}$, днів	Середнє квадратичне відхилення σ, днів
Передача	2	0,2
Обробка	1	0,5
Комплектування	4,5	1,5
Транспортування	3,5	1,0
Доставка споживачу	2	0,2

Зробіть висновки.

Завдання 5. Агрофірма планує здійснити замовлення на комплектуючі вироби для сільськогосподарської техніки згідно з даними обліку, вартість подання одного замовлення становить 2 000 грн, річна потреба в комплектуючому виробі – 5 550 шт., ціна одиниці комплектуючого виробу – 970 грн, вартість зберігання комплектуючого виробу на складі дорівнює 20 % його ціни. Час доставки замовлення від постачальника становить 5 робочих днів. Підприємство працює 252 дні у рік. Визначити оптимальний розмір замовлення на комплектуючий виріб. З якою частотою необхідно здійснювати подачу замовлення?

Завдання 6. Виробниче підприємство закуповує матеріал для труб за ціною 25 тис. грн за одиницю, річна потреба в матеріалі – 48 000 од., витрати на зберігання однієї одиниці матеріалу – 500 грн, витрати на організацію одного замовлення – 1 000 грн. Постачальник матеріалів для труб надає підприємству систему знижок:

Обсяг замовлення, шт.	Ціна одиниці продукції, тис. грн
до 10 000	25,0
10 000 – 49 999	24,8
50 000 – 99 999	24,6
більше 100 000	24,0

За існуючих вихідних умов розрахуйте, скільки електроламп повинне замовляти підприємство, враховуючи запропоновані знижки.

Завдання 7. Українське представництво фармацевтичної компанії на початку звітного періоду сформувало річну потребу у напівфабрикатах:

№ з/п	Сировина	Ціна, грн/кг	Річна потреба, кг
1.	Екстракт валеріани	16,00	18 575
2.	Лізин ексцинат	51,00	8 873
3.	Корглікон	85,00	6 389
4.	Фламін	27,00	12 778
5.	Фурациллін	11,00	21 296
6.	Винна кислота	16,00	12 423
7.	Мукалтин	139,00	7 335
8.	Диметилсульфоксид	163,00	8 282
9.	Парацетамол	20,00	7 808
10.	Аспаргінова кислота	24,00	14 552

Здійсніть ABC-XYZ-аналіз за вартісним критерієм, зробіть відповідні висновки та сформуйте комплекс заходів управління запасами компанії.

Завдання 8. У наведеній нижче таблиці відображені відстані (у км) між постачальником хлібу (П) та роздрібними точками (РТ) у м. Київ:

Пункт	**П**	**РТ$_1$**	**РТ$_2$**	**РТ$_3$**	**РТ$_4$**
П	∞	5	6	7	8
РТ$_1$	5	∞	8	6	4
РТ$_2$	6	8	∞	4	10
РТ$_3$	7	6	4	∞	7
РТ$_4$	8	4	3	7	∞

Усі роздрібні точки об’єднані в єдиний маршрут розвезення продукції.

Визначте порядок транспортування продукції до роздрібних точок. Задачу розв’язати методом «гілок і меж».

Завдання 9. Підприємство повинно прийняти рішення щодо доставки своєї продукції у розподільчі центри за таких умов:

Пункти постачання	**Пункти призначення**					**Запаси, тис. од.**
	B_1	B_2	B_3	B_4	B_5	
A_1	80	50	60	70	50	100
A_2	50	70	70	90	50	150
A_3	40	70	60	50	10	100
Потреби, тис. од.	**90**	**80**	**50**	**30**	**100**	**x**

Визначити оптимальний план перевезень, розв’язавши транспортну задачу.

Завдання 10. Визначте оптимальний варіант доставки 20-футового контейнера з Пірейського порту (Греція) до центрального складу, що розміщений у Києві, через Одеський порт за таких умов:

Номер роботи		Характеристика роботи	Вартість, ум. од.	Термін, днів
1	2	Митне оформлення вантажу у Піреях	120	2,0
2	3	Оформлення документів та завантаження на автомобільний транспорт	350	1,0
2	4	Оформлення документів та завантаження на залізницю	100	4,0
2	5	Оформлення документів та завантаження на судно в Пірейському порту	200	1,0
5	6	Доставка морським транспортом до Одеського порту	400	1,0
6	7	Розвантаження в Одеському порту	310	2,0
7	8	Прийом контейнера з Одеського порту власними силами	50	5,0
7	9	Прийом контейнера з Одеського порту експедитором	400	2,0
7	10	Прийом контейнера з Одеського порту під гарантією митного брокера	–	2,0
7	11	Прийом контейнера з Одеського порту на залізну дорогу	20	5,0
8	12	Доставка автомобільним транспортом до Києва	850	2,5
9	12			
10	12	Доставка митним брокером автомобільного транспорту	1 050	0,5
11	12	Доставка залізницею з Одеського порту	569	3,0
3	12	Доставка автомобільним транспортом з Піреїв до Києва	2 500	5,0
4	12	Доставка залізницею з Піреїв до Києва	159	8,0
12	13	Митні процедури власними силами	250	3,0
12	14	Митні процедури за допомогою митного брокера	500	2,5
13	15	Доставка по Києву автомобільним транспортом до терміналу отримувача	100	1,5
14	15			

Доставка товарів може здійснюватися автомобільним транспортом (Піреї – Київ), залізничним та автомобільним (Піреї – Київ), морським та автомобільним (через Одеський порт), морським, залізничним та автомобільним (через Одеський порт).

Питання для самоконтролю



Дайте відповіді на зазначені нижче питання, базуючись на теоретичних знаннях, отриманих під час вивчення теми.

1. Назвіть та охарактеризуйте аналітичні методи і моделі, що застосовуються в бізнес-аналізі логістичної інфраструктури підприємства.

2. Визначте сутність та складові економічної безпеки підприємства, методи її аналітичної діагностики.

3. Назвіть та охарактеризуйте аналітичні методи та моделі управління ризиками діяльності бізнес-організації.

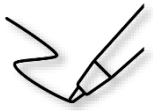


Використані та рекомендовані джерела

Основні [1; 2; 4; 7; 9–13, 15; 18];
допоміжні [27–31; 34–35; 37–38; 42–46; 48–50];
інформаційні інтернет-ресурси [51–53];
міжнародні видання [54; 57–63].

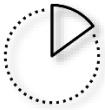
ТЕМА 8
БІЗНЕС-АНАЛІЗ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

8.1. Теорії управління людським капіталом організації.
8.2. Проєктування та розподіл робіт в управлінні людським капіталом організації.
8.3. Розвиток людського капіталу організації.



Ключові поняття та терміни

Теорії відмінних рис, поведінкові теорії, сітка управління Блейка і Мутона, теорія X, теорія Y, теорія непередбачених ситуацій, ситуаційна модель Едера, теорія Фідлера, теорія Герсі та Бланшара, транзакційні теорії лідерства, трансформаційні теорії лідерства, науковий менеджмент, збагачення робочих місць, японська модель, гнучке виробництво, загальна якість, just-in-time, kanban, реінжиніринг, концепція розвитку людських ресурсів, організаційне навчання, управління знаннями, організація навчання, електронне навчання.



8.1. Теорії управління людським капіталом організації

Теорії відмінних рис базуються на ідеї, що деяким людям за своєю суттю підходять керівні посади, оскільки вони мають відповідні особисті якості. Цей підхід можна розглядати як укорінений у класовій соціальній структурі, але були зроблені великі спроби визначити конкретні лідерські якості.

Однак було мало згоди щодо того, якими насправді були ці якості. Такий підхід був застосований у середині XX століття через переконання, що лідерів варто визначати за тим, що вони роблять, а не за тим, ким вони є.

Лідерство стало сприйматися як питання поведінки, і тому йому можна навчити. Тим не менше, особисті якості та їх вдосконалення становлять постійний напрям у розвитку думок про лідерство. Дослідження виявило ряд рис, які були пов'язані з ефективністю керівництва з достатньою послідовністю, включаючи емоційну зрілість і толерантність до стресу. Існують також дані про генетичну основу для відмінностей у лідерських здібностях.

Поведінкові теорії часто говорять про континуум поведінки від повністю зорієнтованої на завдання, директивної поведінки керівництва (що представляє високий контроль керівника) з однієї сторони і цілеспрямованості на людей, підтримуючої / реляційної поведінки керівництва (що представляє високий підлеглий розсуд) з іншого боку.

Континуум стилів керівництва. Танненбаум і Шмідт запропонували континуум поведінки (і пов'язаних із ними стилів), заснований на ступені авторитету, який використовує менеджер, і на рівні свободи для персоналу.

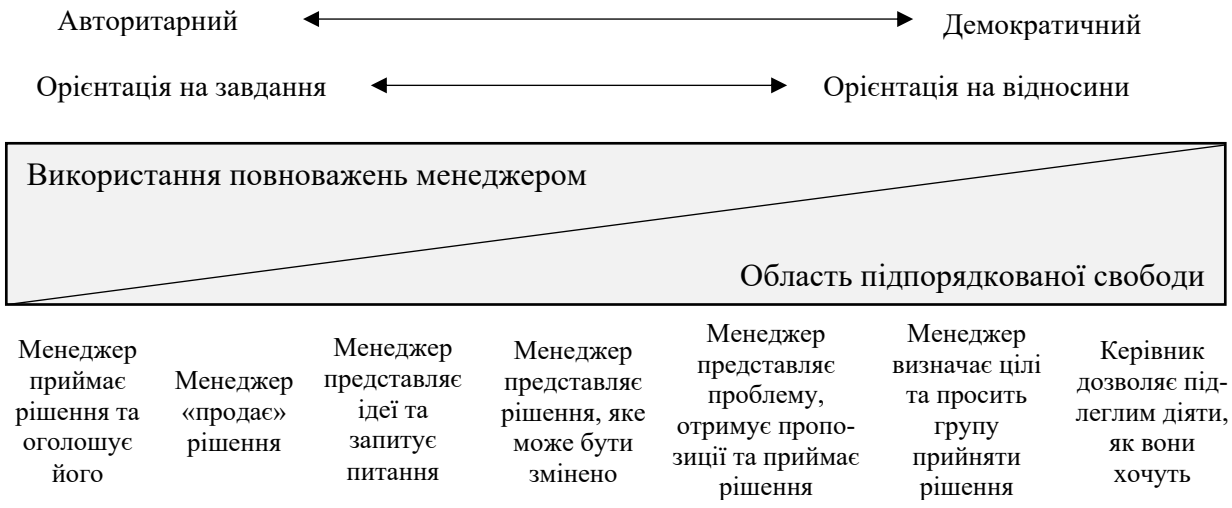


Рис. 8.1. Континуум стилів керівництва

Сітка управління Блейка і Мутона. Блейк і Мутон провели дослідження (The Ohio State Leadership Studies) щодо управлінської поведінки і спостерігали два основні виміри лідерства: занепокоєність виробництвом (або виконанням завдань) і занепокоєність людьми.

У межах кожного з цих двох вимірів менеджери можуть бути розташовані в будь-якій точці континууму, від дуже низького до дуже серйозного значення. Блейк і Мутон зауважили, що ці два занепокоєння, здається, не співвідносяться між собою позитивно чи негативно: наприклад, велике занепокоєння в одному вимірі не означає, що воно викликає занепокоєння в іншому вимірі. Отже, окремі менеджери можуть відображати різні перестановки завдання / занепокоєння людей.

Анкета була розроблена, щоб дозволити користувачам проаналізувати та побудувати положення окремих респондентів у сітці. Така сітка мала бути використана як засіб аналізу індивідуальних управлінських стилів та сфер слабкості чи дисбалансу для цілей розвитку управління.

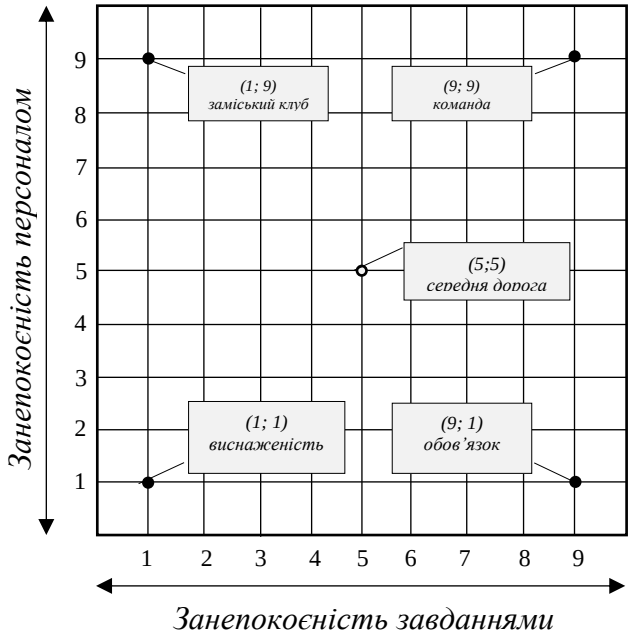


Рис. 8.2. Сітка управління Блейка і Мутона

Крайні випадки, показані на сітці:

(1; 1) – виснаженість: менеджер ледачий, мало цікавиться як персоналом, так і роботою;

(1; 9) – заміський клуб: менеджер уважно ставиться до потреб персоналу та має налагоджені стосунки. Однак мало уваги приділяється досягненню результатів;

(9; 1) – обов’язок: майже повна концентрація на досягненні результатів. Потреби людей практично ігноруються;

(5; 5) – середина дороги: адекватні показники роботи через балансування (або перемикання між ними) необхідності вийти з роботи з моральним настроєм команди;

(9; 9) – високі результати роботи завдяки «провідним» відданим людям, які ототожнюють себе з організаційними цілями.

Отже, сітка пропонує ряд корисних знань для виявлення потреб у навчанні та розвитку в галузі управління. Вона показує, де поведінка та припущення людини може виявляти відсутність балансу між вимірами та/або низький ступінь занепокоєння в будь-якому вимірі або в обох. Сітка також може бути використана при виборі членів команди, так що керівник команди (1; 9), наприклад, балансує з керівником команди (9; 1).

Однак сітка є спрощеною моделлю і має практичні обмеження:

1) припускається, що (9; 9) є бажаною моделлю для ефективного керівництва. У деяких управлінських контекстах це може бути не так. Турбота про людей, наприклад, не була б необхідною в контексті всебічної автоматизації: дотримання – це все, що потрібно;

2) можливість спрощення. Бали можуть виглядати поляризованими, з судженнями, що додають придатність або ефективність роботи окремим менеджерам. Сітка призначена як спрощений «знімок» бажаного стилю менеджера, а не вичерпний опис його роботи;

3) організаційний контекст і культура, технології та інші «даності» впливають на стиль керівництва менеджера, а не лише на два виміри, описані сіткою;

4) будь-яка управлінська теорія корисна лише настільки, наскільки вона може бути застосована на практиці менеджерами: якщо сітка використовується лише для того, щоб інформувати менеджерів про те, що вони «повинні набувати більшої турботи про людей», це може призвести до стресу, невизначеності та непослідовності поведінки.

Теорія X та теорія Y. Дуглас Макгрегор припустив, що менеджери (у США) поводились так, ніби вони підписалися на один із двох наборів припущень про людей на роботі: Теорія X та Теорія Y.

Теорія X передбачає, що більшість людей не люблять роботу та відповідальність, і за нагоди уникатимуть обох. Через це більшість людей повинні бути примушені, контрольовані, спрямовані, щоб змусити їх докласти адекватних зусиль. Менеджери, які працюють відповідно до цих припущень, прагнуть ретельно контролювати, застосовувати детальні правила та засоби контролю і використовувати мотиватори «кнута та пряника».

Теорія Y свідчить про те, що фізичні та розумові зусилля в роботі такі ж природні, як дозвілля або відпочинок. Звичайна людина за своєю суттю не любить роботу: відповідно до умов вона може бути джерелом задоволення чи незадоволення. Потенціали пересічної людини рідко повністю використовуються на роботі.

Люди можуть шукати виклики та відповідальність у своїй роботі, якщо їх цілі можуть бути інтегровані з цілями організації. Менеджер із таким ставленням до свого персоналу, швидше за все, буде консультантом, керівником, що сприяє, використовуючи позитивні відгуки, виклики та відповідальність як мотиватори. І ті, і інші призначені для крайніх наборів припущень, а не для реальних типів людей. Однак вони, як правило, є самореалізованими пророцтвами. Співробітники, які вважають, що «теорія X» відповідає дійсності, почнуть поводитися відповідно. Співробітники, які наслідують «теорію Y», закликають взяти на себе більшу відповідальність, – відповідатимуть на виклик і будуть поводитися відповідно.

Теорія X та теорія Y можуть бути використані для підвищення обізнаності керівників про припущення, що лежить в основі їх мотиваційного стилю.

Теорія непередбачених ситуацій, застосована до лідерства, свідчить про те, що жоден стиль не може бути цілком сприятливим для будь-яких обставин. Наприклад, у надзвичайних ситуаціях автократичний підхід, швидше за все, буде набагато ефективнішим, ніж підхід, заснований на консультаціях та прийнятті рішень із участю. Налаштування для здійснення керівництва залежать від конкретного випадку. Зокрема, характер групи та її потреби і бажання є критичними.

Теорії непередбачених ситуацій базуються на переконанні, що не існує одного найкращого способу керівництва, але ефективні керівники пристосовують свою поведінку до специфічних та мінливих змінних у контексті керівництва: характеру завдання, особистості членів команди, культури організації тощо.

Теорія Едера. Орієнтована на дії, або **ситуаційна модель Едера** розглядає процес лідерства в контексті, що складається з трьох основних змінних, які всі взаємопов'язані і повинні розглядатися у світлі всієї ситуації. Це потреби в завданнях, індивідуальні потреби членів групи та потреби групи в цілому. Загальна ситуація диктує порівняний пріоритет, який повинен надаватися кожному з трьох наборів потреб. Ефективне керівництво визначає та діє за пріоритетом, щоб створити баланс між потребами. Модель Едера незвична тим, що вона інтегрує як потреби особистості, так і динаміку групи.

Теорія Фідлера. Фідлер виявив, що люди стають лідерами частково через власні якості, а частково – через характер ситуації, в якій вони опиняються. Стиль керівництва залежить від особистості лідера, яка фіксується. Те, наскільки ситуація сприяє лідеру, залежить від трьох речей:

1) позиційна потужність. Це те саме, що організаційні повноваження;

2) структура завдання. Роботу простіше організувати, а підзвітність легше визначити, коли завдання чітке, чітко визначене та однозначне. Якість виконання важко контролювати, коли завдання невизначене та неструктуроване;

3) лідерсько-підлеглі відносини. Завдання керівника полегшується, коли підлеглі мають довіру та впевненість у ньому.

Фідлер виявив, що цілеспрямований підхід був найбільш продуктивним, коли ситуація була або дуже сприятливою для керівника, або дуже несприятливою. У менш екстремальних випадках підхід, орієнтований на людей, був більш ефективним.

Теорія Герсі та Бланшара. Герсі та Бланшар розробили модель лідерства, яка відображає теорії стилів у сітці, запропонованій Блейком та Мутоном. Лідер повинен визначити зрілість послідовників. Зрілість складається з трьох складових.

1) мотивація досягнень (чи можуть послідовники ставити високі, але реалістичні цілі?);

2) відповідальність (готовність та здатність взяти це на себе);

3) освіта / досвід. Зрілість на практиці поділяється на психологічну зрілість (наприклад, ставлення до роботи) та зрілість роботи (наприклад, здатність вирішувати проблеми).

Там, де зрілість висока, менеджеру потрібно докласти небагато зусиль для підтримки завдання або стосунків, і він може делегувати значну частину завдань. З іншого боку, там, де зрілість низька, може знадобитися автократичний підхід з великою увагою до завдання, але малою увагою щодо ставлення до персоналу. Послідовники середньої зрілості, ймовірно, добре реагуватимуть на високий ступінь занепокоєння стосунками в поєднанні з помірним ступенем уваги до завдання. Тут корисні підходи для участі.

Усі розглянуті на сьогодні моделі можуть бути названі в сукупності як **транзакційні теорії лідерства**. Цей термін використовується, щоб відрізнити їх від пізніших підходів, які стали відомими як **трансформаційні теорії лідерства**. Трансформаційні теорії загалом визнають, що світ набагато менш стабільний, ніж був, і що всілякі зміни є частими і далекосяжними. Потрібно, щоб лідери всіх видів прийняли це і забезпечили керівництво, яке допоможе їхнім організаціям реагувати творчо та ефективно.

Є ряд очікувань від сучасних лідерів:

– змінювати організації та системи зсередини;

– просувати вперед авантюрні та далекоглядні стратегії. Керівники повинні мати чітке бачення майбутнього і те, що потрібно зробити, щоб туди потрапити, щоб вони могли надихнути інших також прагнути до цього майбутнього;

– мотивувати інших. Лідери-провидці спонукають інших працювати більше, роблячи так, щоб робота здавалася такою ж природною, як і дозвілля, а також змушуючи їх команди бачити цінність і мету того, що вони роблять;

– забезпечити чіткість мети та напряму;

– бути хорошими комунікаторами як для передачі свого бачення та цілей, так і для вислуховування поглядів інших та завоювання їхньої довіри.

Отже, у трансформаційних теоріях лідерства є три основні теми:

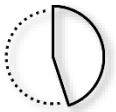
1) команда;

2) бачення;

3) зміна.

Важливість лідерства в стратегії полягає в тому, що вона культивує інновації та організаційні зміни. Це те, що відрізняє лідерство від управління.

Керівництво забезпечує порядок і процедури для вирішення організаційних вимог бізнесу. Навпаки, лідерство змінюється і показує, як справлятися зі змінами. Отже, лідери надихають і мотивують своїх послідовників так, як це не можути робити менеджери.



8.2. Проєктування та розподіл робіт в управлінні людським капіталом організації

Важливість проєктування робочих місць як управлінської відповідальності була очевидною з тих пір, як існують організації. Адам Сміт описав економічні переваги спеціалізації роботи в «Багатстві народів»; пізніше у XIX столітті організація структури завдань і робочих місць була визначена Файолем як одна з функцій управління. Трохи пізніше Фредерік Тейлор заснував свій бізнес та підхід, який досі відомий як науковий менеджмент, який базується на ретельному розгляді та контролі окремого змісту та техніки роботи.

Існує чотири різних підходи до проєктування робочих місць: науковий менеджмент, японська модель, збагачення робочих місць, реінжиніринг.

Науковий менеджмент. Фредерік У. Тейлор стверджував, що управління повинно базуватися на «добре визнаних, чітко визначених і закріплених принципах, а не залежно від більш-менш туманних ідей». Він був інженером за освітою і здебільшого займався інженерно-ефективним підходом до виробництва з метою підвищення продуктивності праці. Пізніше його методи застосовувалися до багатьох інших видів робіт.

Ранній досвід Тейлора переконав його в тому, що робітники мали природну тенденцію робити мінімум, якого вони могли б позбутися: він описував роботу працівників як «маркування часу» або «паяння», і аж ніяк не продуктивну. Оскільки керівники мали дуже низькі знання про те, наскільки обгрунтовано можна очікувати від працівника виходу, результатом цього стало велике недосягнення результатів. Завжди його принципом було існування «одного найкращого способу» виконання роботи, і головним напрямом більшої частини його ранніх робіт були ретельні експерименти та вимірювання, щоб знайти найбільш ефективні методи. Цей підхід був покладений в основу того, що згодом стало широко використовуваною дисципліною трудового навчання.

Принципи наукового менеджменту:

1) розвиток справжньої науки про працю. Усі знання, які до цього часу зберігалися в головах робітників, повинні бути зібрані та записані керівництвом. Кожен предмет, великий і малий, стає питанням для наукового дослідження, зведення до закону;

2) науковий відбір та поступовий розвиток працівників: працівники повинні бути ретельно підготовлені та отримувати робочі місця, для яких вони найкраще підходять;

3) об’єднання науки та науково відібраних та навчених людей. Застосування методів для вирішення, що і як робити, використовуючи працівників, які мають належну підготовку та бажають максимізувати випуск продукції, має призвести до максимальної продуктивності праці;

4) постійна та тісна співпраця між керівництвом та працівниками: «відносини між роботодавцями та персоналом становлять, безперечно, найважливішу частину цього мистецтва».

Науковий менеджмент на практиці. Профспілкові діячі, ліві політики та прихильники їхніх ідей розглядають науковий менеджмент як надзвичайно небажаний розвиток подій, оскільки він мінімізував автономію працівників та максимізував контроль управління (цю точку зору часто можна ідентифікувати із використанням терміна «тейлоризм», а не науковий менедмжент).

1. Методи вивчення роботи встановили «один найкращий спосіб» виконувати будь-яку роботу. Жоден розсуд працівнику не дозволявся. Завдання з підготовки та обслуговування були розподілені

на некваліфікованих робітників. Згодом підхід Генрі Форда до масового виробництва розбив кожну роботу на найдрібніші та найпростіші складові частини: ці окремі елементи стали новою роботою. Цей процес оформлення робочого столу робить таку дію нездійсненною та нудною, але дуже продуктивною.

2. Планування роботи та її виконання були розділені. Керівництво робочими групами першої лінії може залучати декількох «функціональних майстрів», кожен з яких відповідає за різні аспекти планування та контроль роботи. Робітники втратили будь-який контроль над тим, що вони робили.

3. Робітники отримували значне збільшення заробітної плати, оскільки нові методи значно збільшили продуктивність та прибуток.

4. Усі аспекти робочого середовища були жорстко контрольовані для досягнення максимальної продуктивності.

Незважаючи на погляди критиків наукового менеджменту, сьогодні в цьому підході є багато важливого, і досягнення продуктивності завдяки ефективності методу все ще є основною проблемою управління на всіх рівнях. Наприклад, ціле поле переробки процесів, по суті, є застосуванням основної ідеї поліпшення продуктивності продуманим способом, як і більша частина деталей сучасного управління якістю. Однак ми можемо виділити дві важливі та пов’язані відмінності:

1) підхід до наукового менеджменту мав призначити вдосконалення зовнішнім експертом: сучасний підхід полягає у залученні людей, зацікавлених у процесі;

2) Тейлор пропагував ідею «одного найкращого шляху»: сучасні підходи визнають, що може бути дійсним більше одного рішення.

Крім того, існують справжні проблеми з науковим менеджментом у сучасних умовах:

1) відчуження та нудьга, пов’язані з підходом до виробничої лінії, призводять до високого рівня обороту робочої сили та прогулів;

2) незважаючи на те, що основні витрати на робочу силу можуть впасти, збільшені витрати на планування та нагляд передбачають штраф;

3) відсутність задоволення від роботи може призвести до відсутності зобов’язань і, отже, до проблем із якістю.

Збагачення робочих місць. Розвиток школи думок про людські стосунки можна прослідкувати на основі експериментів, проведених на початку 1920-х років на заводі Western Electric в Готорні в Чикаго. Оригінальні експерименти, здавалося, показали, що не було чіткої залежності між покращенням умов праці та продуктивністю. Подальші дослідження, що тривали протягом багатьох років, вказували на складну взаємодію соціальних, матеріальних та особистих факторів у визначенні поведінки на робочому місці та її впливу на продуктивність.

Поінформованість про соціальну та індивідуальну психологію стала основним аспектом техніки управління з акцентом на такі заходи, як консультування працівників та задоволення соціальних потреб. Існувало також розуміння того, що лише фінансова винагорода навряд чи мотивуватиме робітників до високого рівня виробництва. Однак теорія не дала достовірних результатів під час застосуванні на практиці.

Мотивація та розробка робочих місць. Роуз використовував «неолюдські відносини» як ярлик для подальших робіт таких психологів, як Маслоу, Макгрегор та Герцберг. Ці автори найбільш відомі в галузі досліджень управління своїми ідеями щодо мотивації та потенціалу праці і робочої ситуації для забезпечення вищих психологічних задоволень. Одним із важливих аспектів цього розгляду роботи та мотивації було наголошення на важливості змісту роботи та переходу до розширення функціоналу.

Ротація робочих місць та збагачення робочих місць – це прості підходи до переробки робочих місць:

1) ротація роботи або періодичне переміщення навколо групи різних некваліфікованих завдань може призвести до зменшення монотонності та нудьги, але приносить мало додаткового задоволення;

2) збагачення робочих місць змінює процес знищення кваліфікації, поєднуючи низку пов’язаних процесів разом на одній роботі. Це суперечить підходу Ford до виробничої лінії.

Більш складний підхід відомий як збагачення робочих місць: це можна відрізнити від розширення робочого місця тим, що останнє об’єднує завдання на горизонтальній осі, тоді як збагачення

робочих місць включає елемент вертикального об'єднання: збагачене робоче місце включає деякі елементи відповідальності за планування та контроль.

Хакмен і Олдхем припускають, що для збагачених робочих місць потрібно п'ять основних характеристик, якщо вони хочуть дати позитивні результати:

1) робота вимагає використання цілого ряду навичок і талантів;

2) ідентифікація завдання (іноді її називають закриттям): робота включає всі завдання, необхідні для завершення ідентифікованого продукту або процесу;

3) значення завдання: робота впливає на життя або роботу інших людей;

4) автономія: працівники мають певний розсуд щодо планування та організації своєї роботи;

5) зворотній зв'язок: працівникам надається інформація про результати їх роботи.

Ці елементи повинні призвести до трьох бажаних психологічних станів:

– досвід змістовної роботи;

– досвід відповідальності за результати;

– знання фактичних результатів.

Це зі свого боку має дати бажані результати:

– висока продуктивність та якість;

– висока задоволеність роботою, низькі прогули та плинність робочої сили. Однак цей бажаний прогрес, від збагачення роботи до бажаних результатів, залежить від модераторів;

– рівень знань і навичок, якими володіє працівник;

– сила потреби працівника у зростанні на роботі;

– вплив робочого контексту на задоволеність.

Отже, невігла, незграбна і амбіційна людина, яка працює в незадовільних умовах, навряд чи зможе продемонструвати бажані результати, коли її робота збагатиться.

Японська модель. Японська промисловість мала величезний вплив на західну виробничу практику. Бережливе виробництво або «система Toyota» були широко прийняті та розроблені з метою досягнення японського рівня продуктивності та якості. Браттон

припускає, що три помітні елементи японської моделі виробництва сприяють її впливу на проєктування робочих місць:

– гнучке виробництво;

– мінімізація відходів;

– методи якості.

Гнучке виробництво. **Гнучке виробництво** означає можливість виробляти порівняно невеликі партії асортименту продукції, не несучи надмірних витрат на налаштування виробничого процесу. Основними рисами японського методу досягнення цього є мультикваліфіковані працівники та ретельне розташування цеху, що робить цілий ряд машин та обладнання доступними кожному з них. Машинні комірки – загальна риса цього підходу. Він суттєво контрастує як з принципами наукового управління, так і з конвеєрною лінією; він неминуче приносить високий ступінь збагачення робочих місць завдяки різноманітній роботі та навичкам, необхідним для її виконання.

Методи якості. Японські виробники приділяли пильну увагу статистичному контролю якості та іншим принципам і методам Демінга досить рано на шляху відновлення цієї країни після 1945 року. Одним із результатів цього фокусу була розробка підходу **загальної якості**. Це ставить якість в основу виробничого процесу, скасовуючи інспекцію як самостійну функцію та окремий процес в організації та роблячи виробничих працівників відповідальними за якість власного виробництва. Ця особливість, разом з участю у заходах, спрямованих на постійне вдосконалення, також сприяє збагаченню робочих місць.

Мінімізація відходів. Включення відповідальності за якість у виробничі роботи також є прикладом японського підходу до відходів. Окремі процеси перевірки (і переробка, до якої вони ведуть) не додають ніякої вартості, тому вони скасовуються. Подальшим прикладом є філософія «**just-in-time**». Запаси матеріалів, комплектуючих та незавершеного виробництва повинні фінансуватися за рахунок капіталу, який можна краще використовувати, отримуючи прибуток в іншому місці. Тому запаси скорочуються до абсолютного мінімуму, а капітал звільняється. Для цього використовується система «**kanban**». **Kanban** – це сигнал, що вимагає продуктивних

зусиль: серія канбанів тече від кінцевого замовника через усі різні виробничі та логістичні етапи виробництва. Як результат, виробництво тягнеться через фабрику за попитом, а не за графіком виробництва. Це знову покладає посилену відповідальність на людей та робочі групи за належну реакцію. Це також є гарною ілюстрацією одного застосування методів електронного бізнесу – використання електронного обміну даними для зв'язку етапів у мережі цінностей.

Проблема контролю. Браттон зазначає, що описані вище ефекти збагачення праці поєднують у собі істотну залежність компанії від своїх робітників. Для того, щоб урівноважити це, японські компанії скористались набором соціальних механізмів, що посилюють прихильність їх працівників. Основною метою є пропаганда почуття спільності, що забезпечує соціалізацію відповідно до норм лояльності та мотивації. Робочі групи, як правило, розробляють свої засоби дисциплінування членів, які відчувають невідповідність.

Реінжиніринг. Раніше детальніше було розглянуто зміни бізнес-процесів, включаючи обговорення реінжинірингу бізнес-процесів (BPR), оскільки він впливає на проєктування робочих місць. Варто звернутися до попередньої теми та пригадати, як BPR застосовується в процесі проєктування робочих місць.

Етика проєктування робочих місць. Управлінські пріоритети контролю та зменшення витрат можуть вести процес розробки робочих місць до порушення етичних принципів:

1) робота може бути оформлена та організована таким чином, щоб заважати працівникам отримувати від неї якесь задоволення;

2) робота може бути автоматизована або припинена з існування сторонніх підрядників, що призведе до значних порушень та стресу в житті працівників;

3) робочі групи можуть бути розбиті, обмеження потенціалу роботи для її виконання є складною проблемою. Менеджери повинні прагнути збалансувати свої організаційні обов'язки та ефект своїх дій на робітників, шукаючи, коли це можливо, застосовуючи гуманний курс дій.

Аналіз проєктування робочих місць. Усі робочі місця повинні намагатися примирити дві сили, які прагнуть працювати в протилежності одна одній:

1) необхідність розірвати роботу, щоб використати спеціалізацію та розподіл праці, щоб максимізувати продуктивність праці;

2) необхідність інтегрувати та контролювати високодиференційовану діяльність, яка є результатом першого аспекту.

З точки зору працівника, спеціалізація може призвести до фрагментованої, незадовільної роботи та поганої соціальної взаємодії, яка в поєднанні з результативним стилем управління, заснованим на контролі, призводить до низького рівня мотивації та прихильності.

Науковий менеджмент базувався на крайніх рівнях спеціалізації та управлінського контролю та ігнорував потенційний психологічний вплив на робочу силу. Пізніші розробки дали інший баланс.

Узагальнення чотирьох підходів до проєктування робочих місць відображено в табл. 8.1.

Таблиця 8.1

Узагальнення підходів до проєктування робочих місць

	Особливості	**Припущення про мотивацію**	**Організація роботи**
Науковий менеджмент	виписані стандартні методи	оплата – відрядна робота	надзвичайна спеціалізація, розподіл планування та виконання
Збагачення роботи	робочі групи, поєднання завдань, деякий контроль над плануванням	соціальні потреби, досягнення, зростання, відповідальність	менш екстремальні, з деякими контрольними завданнями, зміщеними вниз
Японська модель	JIT, TQM, консенсус, довічна зайнятість, лояльність	соціальні процеси кланового контролю	мультикваліфікація для досягнення гнучкості
Реінжиніринг	сильне керівництво зверху, експлуатація та відмова від традиційних структур і методів	акцент на ринковій дисципліні та обслуговуванні потреб замовника	процесні групи, розширення можливостей, багатовимірні робочі місця

Останніми роками спостерігається перехід виробництва до недорогих місць у країнах, що розвиваються. У результаті сфери послуг набули набагато більшого значення для економіки розвинених країн. Ця тенденція супроводжувалася визнанням працівника, що займається знаннями, як життєво важливої риси сучасного бізнесу. Це має два важливі наслідки:

1) знання визнаються життєво важливими активами та вирішальними для успіху бізнесу. Отже, організації повинні здобувати, організовувати, управляти та використовувати знання, щоб вижити;

2) цей життєво важливий актив – знання – принципово існує у мозку працівників і контролюється ними. Якщо організація має вигоду, її працівники повинні бути організовані та керуватися таким чином, щоб стимулювати як навчання, так і творчі здібності.

Ці фактори призвели до переходу від класичної бюрократичної структури управління та організації, яка була побудована на основі ретельного планування та контролю процедур та операцій, до більш вільної, «постмодерної», «постбюрократичної».



8.3. Розвиток людського капіталу організації

Традиційна функція управління персоналом у навчанні зараз доповнена і може бути замінена більш широкою концепцією розвитку людських ресурсів (human resource development – HRD):

1) погляд на навчання як на цінність замінюється на погляд HRD як інвестицію у стратегічні можливості. Ця точка зору також підкреслює, що люди є ресурсом, тому HRD відіграє вирішальну роль у тому, як ці ресурси використовуються, управляються, контролюються та мотивуються для створення компетенції у ключових бізнес-процесах;

2) інвестиції у навчання співробітників та визнання конкурентної переваги, наданої вдосконаленими навичками, викликають створення внутрішнього ринку таких якостей, що має наслідки для інших видів діяльності з персоналу, таких як найм, утримання та винагорода;

3) організації, які прагнуть отримати вигоду від лояльності та прихильності працівників, виявляють, що HRD може дозволити працівникам сприяти розробці та успіху стратегії та діяльності.

Більш широке бачення розвитку людських прав можна пов'язувати зі стратегією організації двома шляхами: вони відповідають традиційній моделі стратегії «зверху вниз» як контрольованої реакції на зміни зовнішнього середовища та моделі, що виникає «знизу вгору»:

1) відповідно до моделі «зверху вниз» керівники організації відповідають за визнання нових, більш загальних та широкомасштабних факторів зовнішнього середовища, що вимагають зусиль з розвитку людських прав. Наприклад, технологічні розробки можуть призвести до визнання розриву у кваліфікації та необхідності навчання персоналу;

2) відповідно до моделі «знизу вгору» уповноважені працівники визнають окремі прогалини у навичках, знаннях чи здібностях та вживають заходів для їх вирішення шляхом обговорення, співпраці та розробки нових методів. Прикладом може бути вдосконалення продукту в результаті контактів із клієнтами та внутрішніх консультацій та дій.

Організаціям доцільно використовувати обидва підходи, хоча це вимагає зусиль вищого керівництва, щоб узгодити їх і дати їм змогу працювати у взаємодії.

Традиційний погляд на місце HRD у стратегічному управлінні полягає в тому, що він відповідає імперативам, породженим процесом стратегічного управління, незалежно від того, яка форма його приймає. Деякі спеціалісти з управління людськими ресурсами стверджують, що HRD повинна бути головним компонентом цього процесу, щоб створити культуру навчання як основу для більш ефективної стратегії.

Встановлення HRD. Переважаючою точкою зору на людські права у комерційних організаціях Великобританії є теорія людського капіталу. Вона сприймає інвестиції в HRD як аналогічні інвестиціям в інші активи та оцінює їх вартість з точки зору рентабельності інвестицій. Цей підхід вимагає чітких доказів ймовірної вигоди до того, як буде здійснено інвестиції у розвиток людських

ресурсів, та обмежує діяльність у галузі розвитку, яка має невизначені, хоча й, можливо, важливі вигоди. Крайнім випадком такої точки зору є прагнення зменшити витрати на навчання та забезпечити контроль за робочою практикою за допомогою ретельного проєктування роботи.

Альтернативний погляд – це гуманістичний підхід до розвитку, про який говорять Голд та Сміт. Цей підхід характеризується розширенням можливостей; навчанням упродовж життя та організацією навчання; продуктивністю через відчуття змістовної праці; і навчанням як способом подолання змін та реалізації амбіцій.

Прихильники цього підходу визнають, що для того, щоб його прийняти, необхідно представити його переваги в термінах, що стосуються теорії людського капіталу.

Вигода від активного зобов'язання щодо HRD може розглядатися на трьох рівнях:

1) перспективи працевлаштування та потенційний дохід особи покращуються професійною та академічною кваліфікацією;

2) організація може виявити, що вербування, адаптація до змін, плинність персоналу та продуктивність праці покращуються завдяки якісному розвитку людських ресурсів, але Мачин та Віньолес припускають, що будь-які причинно-наслідкові зв'язки насправді можуть працювати в зворотному розумінні; тобто, може бути, що прибуткові та продуктивні фірми здійснюють більше заходів HRD;

3) на національному економічному та соціальному рівні існує зв'язок між загальною освітою та економічним зростанням, але важко встановити такий зв'язок між навчанням та зростанням.

Загалом Великобританія демонструє волюнтаристський підхід до прав людини, оскільки роль уряду полягає в заохоченні, а не в забезпеченні правозастосування. Це контрастує з інтервенційним підходом, який існує у Франції, згідно з яким уряд встановлює збір на навчання на основі вартості заробітної плати і використовує ці кошти для відшкодування витрат роботодавцям, які проходять навчання. Ця система була випробувана у Великобританії лейбористським урядом наприкінці 1960-х років, а пізніше скасована, оскільки система неминуче накладала невиправдані витрати на адміністрування на

додаток до вартості будь-якого фактично проведеного HRD. Компанії, яка проводить усі HRD, які вважаються належними, буде відшкодовано лише 97,5 % сплаченого збору, залишок витрачено урядом на адміністрування схеми.

Компетентнісні рамки. Домінування волюнтаристської точки зору у Великобританії змусило уряд сприяти розвитку прав людини у ринкових рамках. Дослідження, замовлені Національною робочою групою з питань навчання, вказують на те, що існує значний дефіцит технічних навичок, але роботодавці або не усвідомлюють цього, або обходять це, концентруючись на продуктах з низьким вмістом. Уряд відповів на цю проблему цілим рядом заходів та заохоченнь. Заходи включали вдосконалення інфраструктури, включаючи мережу установ для координації національних ініціатив, та розробку всеосяжної національної схеми кваліфікацій, заснованих на компетентності.

Системи компетентності стосуються поведінки, яка відповідає роботі, та ефективного (або компетентного) виконання цієї роботи. Акцент на роботі на робочому місці відображає підхід до людського капіталу та до HRD.

Самі кваліфікації в Англії та Уельсі називаються національними професійними кваліфікаціями (NVQ), а в Шотландії – шотландськими професійними кваліфікаціями (SVQ). Критикувався підхід N / SVQ через те, що вони наголошували на результатах, що вимірюються порівняно зі стандартами, а не на знаннях та розумінні. Також висловлюється припущення, що вони просто додали кількість наявних кваліфікацій, а не раціоналізували їх загалом.

Установи. Національна структура Великобританії, що займається питаннями розвитку людських ресурсів, включає Управління з питань кваліфікації та навчальних програм, яке контролює всі стандарти як у галузі освіти, так і в галузі підготовки кадрів, а також ряд Агентств регіонального розвитку та Рад з питань навчання та навичок, які сприяють та контролюють усю освіту та навчання після досягнення віку 16 років.

Застосування компетенцій. Системи компетентності можуть бути використані для забезпечення більш структурованого підходу до підбору персоналу; для управління продуктивністю; для

забезпечення еталону винагород та просування по службі; і для навчання та розвитку:

1) вербування. Компетенції можуть бути використані як основа для специфікацій особи та як основа для порівняння кандидатів під час процесу відбору. Визначаються компетенції, необхідні для виконання роботи, а потім порівнюється з ними придатність різних кандидатів;

2) управління ефективністю. Компетенції можна використовувати для демонстрації рівня продуктивності та поведінки, необхідних для досягнення бізнес-стратегії. Організація матиме компетенції для ведення свого бізнесу в цілому, але їх потім можна буде відфільтрувати до окремих підрозділів і, зрештою, окремих працівників. Отже, якщо кожна людина досягне своїх цілей (компетенцій), організація також досягне своїх цілей;

3) орієнтир для винагород та просування по службі (оцінка). Порівняння фактичної діяльності людини з її цільовими компетенціями може бути використано як основу системи оцінки;

4) навчання та розвиток. Компетенції можуть бути використані для виявлення потреб у навчанні персоналу, щоб скласти план розвитку з урахуванням цих потреб.

Навчання на робочому місці. Прихильники HRD вважають, що навчання є основним, якщо організація хоче боротися зі змінами зовнішнього середовища, невизначеністю та складністю. Працівники HRD розміщують такі концепції навчання на робочому місці:

– організаційне навчання;
– управління знаннями;
– організація навчання;
– електронне навчання.

Організаційне навчання, організація навчання та управління знаннями розглядалися раніше. **Електронне навчання** – це ефективний спосіб набуття знань та навичок управління за допомогою інтерактивного програмного забезпечення.

Планування правонаступництва. **Планування правонаступництва** має бути невід'ємною частиною плану управління персоналом і повинно підтримувати обрану стратегію організації.

Розроблений план також має бути сумісним із будь-якими змінами, передбаченими у способі діяльності організації. Цілком ймовірно, що стратегічні цілі будуть досягнуті лише в тому випадку, якщо розвиток управління буде йти в ногу з еволюцією організації.

Переваги планування правонаступництва:

1) розвиток менеджерів на всіх рівнях, імовірніше, буде покращений, якщо це відбуватиметься в контексті плану правонаступництва. Такий план зосереджує увагу на управлінській діяльності, пропонуючи цілі, які безпосередньо стосуються потреб організації;

2) безперервність керівництва є більш імовірною, з меншою кількістю дислокаційних змін у підході та політиці;

3) оцінка управлінського таланту покращується шляхом встановлення відповідних критеріїв.

Особливості успішного планування правонаступництва:

1) план повинен зосереджуватися на майбутніх вимогах, особливо щодо стратегії та культури;

2) план повинен керуватися вищим керівництвом. Лінійне управління також має зробити важливий внесок. Важливо, щоб це не розглядалося як відповідальність за управління персоналом;

3) розвиток управління настільки ж важливий, як оцінка та вибір;

4) оцінка повинна бути об’єктивною та бажано залучати більше одного оцінювача для кожного оцінюваного керівника;

5) планування правонаступництва буде найкраще працювати, якщо воно має на меті виявлення та розвиток лідерських кадрів, а не просто встановлення черги на вищі посади. Пул талантів і здібностей є гнучким активом для організації.

Практикум до теми 8

Тестові завдання для самоконтролю



Розв'яжіть наведені нижче тестові завдання, які мають чотири варіанти відповідей, з яких лише одна – правильна.

1. Теорії, що базуються на ідеї, що деяким людям за своєю суттю підходять керівні посади, оскільки вони мають відповідні особисті якості, – це:

а) теорії відмінних рис;
б) поведінкові теорії;
в) теорії непередбачених ситуацій;
г) трансформаційні теорії.

2. Континуум поведінки від повністю зорієнтованої на завдання директивної поведінки керівництва, з одного боку, і цілеспрямованості на людей підтримуючої / реляційної поведінки – з іншого, характеризує такий вид теорії лідерства:

а) теорії відмінних рис;
б) поведінкові теорії;
в) теорії непередбачених ситуацій;
г) трансформаційні теорії.

3. Модель, заснована на ступені авторитету, який використовує менеджер, і на рівні свободи для персоналу, – це:

а) сітка управління;
б) ситуаційна модель;
в) континуум стилів керівництва;
г) збагачення робочих місць.

4. Засіб аналізу індивідуальних управлінських стилів та сфер слабкості чи дисбалансу для цілей розвитку управління – це:

а) ситуаційна модель;

б) сітка управління;

в) континуум стилів керівництва;

г) збагачення робочих місць.

5. Параметрами сітки управління Блейка і Мутона є занепокоєність:

а) завданнями і персоналом;

б) завданнями і кінцевою метою;

в) ключовими показниками ефективності та персоналом;

г) перспективами управління та персоналом.

6. Теорія, яка передбачає, що більшість людей не люблять роботу та відповідальність, і за нагоди уникатимуть обох, – це:

а) теорія А;

б) теорія В;

в) теорія Х;

г) теорія Y.

7. Теорія, яка свідчить про те, що фізичні та розумові зусилля в роботі такі ж природні, як дозвілля або відпочинок, – це:

а) теорія А;

б) теорія В;

в) теорія Х;

г) теорія Y.

8. Модель, що розглядає процес лідерства в контексті, що складається з трьох основних змінних, які всі взаємопов'язані і повинні розглядатися у світлі всієї ситуації – потреби в завданнях, індивідуальні потреби членів групи та потреби групи в цілому – це:

а) модель Фідлера;

б) модель Герсі та Бланшара;

в) ситуаційна модель Едера;

г) модель Тейлора.

9. Теорія, яка свідчить, що люди стають лідерами частково через власні якості, а частково – через характер ситуації, в якій вони опиняються, а стиль керівництва залежить від особистості лідера, яка фіксується, – це:

а) ситуаційна модель Едера;

б) модель Тейлора;

в) модель Фідлера;

г) модель Герсі та Бланшара.

10. Теорії, які визнають, що світ набагато менш стабільний, ніж був, і що всілякі зміни є частими і далекосяжними, при цьому потрібно, щоб лідери всіх видів прийняли це і забезпечили керівництво, яке допоможе організаціям реагувати творчо та ефективно, – це:

а) теорії відмінних рис;

б) поведінкові теорії;

в) теорії непередбачених ситуацій;

г) трансформаційні теорії.

11. Управління повинно базуватися на добре визнаних, чітко визначених і закріплених принципах, а не залежно від більш-менш туманних ідей, – є характеристикою теорії управління:

а) науковий менеджмент;

б) гнучке виробництво;

в) реінжиніринг;

г) філософія just-in-time.

12. Принципами наукового менеджменту є:

а) розвиток справжньої науки про працю;

б) науковий відбір та поступовий розвиток працівників;

в) об’єднання науки та науково відібраних та навчених людей;

г) усі відповіді є правильними.

13. Можливість виробляти порівняно невеликі партії асортименту продукції, не несучи надмірних витрат на налаштування виробничого процесу, – це:

а) філософія just-in-time;

б) гнучке виробництво;

в) система kanban;

г) тотальний контроль якості.

14. Запаси матеріалів, комплектуючих та незавершеного виробництва повинні фінансуватися за рахунок капіталу, який можна краще використовувати, отримуючи прибуток в іншому місці, – характеризує складову японської моделі:

а) філософія just-in-time;

б) гнучке виробництво;

в) система kanban;

г) тотальний контроль якості.

15. Система організації виробництва і постачання, що дозволяє реалізувати принцип «точно в строк», – це:

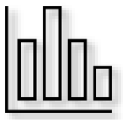
а) система kanban;

б) тотальний контроль якості;

в) філософія just-in-time;

г) гнучке виробництво.

Практичні завдання для самоконтролю



Виконайте зазначені нижче завдання, базуючись на теоретичних знаннях, отриманих під час вивчення теми.

Завдання 1. Залежно від здійснюваних бізнес-процесів досліджуваної бізнес-організації (підприємства, установи) наведіть приклади застосування континууму стилів керівництва. Обґрунтуйте, в чому полягає необхідність доцільності використання окремих контрольних точок континууму.

№ з/п	Бізнес-процес (група бізнес-процесів)	Контрольна точка континууму стилів керівництва	Переваги її функціону-вання	Недоліки її функціону-вання

Завдання 2. Залежно від здійснюваних бізнес-процесів досліджуваної бізнес-організації (підприємства, установи) побудуйте сітку управління Блейка і Мутона. На робочому полі сітки вкажіть, для виконавців яких бізнес-процесів досліджуваної бізнес-організації (підприємства, установи) характерна окрема позиція на сітці.

Завдання 3. Залежно від здійснюваних бізнес-процесів досліджуваної бізнес-організації (підприємства, установи) запропонуйте напрями навчання і розвитку персоналу:

№ з/п	Бізнес-процес (група бізнес-процесів)	Напрям, метод навчання і розвитку персоналу	Переваги методів	Недоліки методів

Підсумкове завдання. За результатами розглянутих аспектів діяльності досліджуваної бізнес-організації (підприємства, установи) сформуйте аналітичний звіт. Для аналітичного звіту доцільно передбачити таку структуру:

– титульний аркуш;

– паспорт бізнес-організації (підприємства, установи);

– діагностику та аналіз ринку і конкурентного бізнес-середовища;

– бізнес-аналіз зовнішнього середовища організації (підприємства, установи);

– корпоративну стратегію бізнес-організації (підприємства, установи);

– необхідність стратегічних змін у бізнес-організації (підприємстві, установі);

– цифровий менеджмент у підвищенні ефективності діяльності бізнес-організації (підприємства, установи);

– проєктний менеджмент у підвищенні ефективності діяльності бізнес-організації (підприємства, установи);

– фінансовий менеджмент у підвищенні ефективності діяльності бізнес-організації (підприємства, установи);

– логістичний, безпековий та ризик-менеджмент у підвищенні ефективності діяльності бізнес-організації (підприємства, установи);

– HR-менеджмент у підвищенні ефективності діяльності бізнес-організації (підприємства, установи);

– оцінку ефективності обраної стратегії та напрями підвищення її ефективності.

До сформованого аналітичного звіту розробити презентацію.

Питання для самоконтролю



Дайте відповіді на зазначені нижче питання, базуючись на теоретичних знаннях, отриманих під час вивчення теми.

1. Охарактеризуйте стратегічне лідерство в бізнес-організації.

2. Визначте особливості процесу формування штату та розподілу робіт у бізнес-організації.

3. Охарактеризуйте шляхи розвитку персоналу в бізнес-організації.



Використані та рекомендовані джерела

Основні [8; 14]; допоміжні [32; 39; 47];
інформаційні інтернет-ресурси [51–53];
міжнародні видання [54; 56; 59; 61–62].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Основний

1. Аналіз даних за допомогою R: навч.-метод. посіб. / С. В. Богдан та ін.; Університет ДФС України. Ірпінь, 2021. 324 с.
2. Блага Н. В. Управління проєктами: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
3. Гаєвська Л. М., Марченко О. І. Підприємницька діяльність: підручник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2019. 499 с.
4. Гнилицька Л. В. Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства: монографія. К.: КНЕУ, 2012. 305 с.
5. Голобородько А. Ю., Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Цифрова економіка: підруч. Київ: Видавництво ДУТ, 2020. 400 с.
6. Горбаченко С. А. Проєктний менеджмент: навчально-методичний посібник. Одеса: НУ «ОЮА», 2020. 263 с.
7. Економетрика: прикладний аспект: навч. посіб. / Т. М. Паянок та ін.; Університет ДФС України. Ірпінь, 2020. 380 с.
8. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Управління персоналом: підручник / Одеса: Одеський національній університет імені І. І. Мечникова, 2017. 410 с.
9. Івченко І. Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
10. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність: монографія / М. Ю. Григорак. К.: Сік Груп Україна, 2017. 513 с.
11. Крикавський Є. В., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: навч. посібник. Львів: Видавництво ЛП, 2017. 844 с.
12. Логістичний менеджмент / за заг. ред. Є. В. Крикавського. Л.: Вид-во ЛП, 2014. 192 с.
13. Марченко В. М. Логістика: підручник. К.: Видавничий дім «Артек», 2018. 312 с.

14. Менеджмент персоналу: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Міністерство освіти і науки України. Київ: Ліра-К, 2016. 336 с.

15. Мойсеєнко І. П., Марченко О. М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посібник. Львів, 2014. 380 с.

16. Отенко І. П. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 156 с.

17. Попова В. Д., Маценко Л. Ф. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Чернівці: ЧНУ, 2018. 157 с.

18. Старостіна А. О. Ризик-менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. К.: ІВЦ «Видавництво "Політехніка"», 2014. 200 с.

19. Стратегічне управління: навч. посібник / В. Л. Дикань та ін. К.: Центр учбової літератури, 2019. 272 с.

20. Стратегія підприємства: навч. посіб. / Т. Б. Хлевицька та ін. Д.: ДонНУЕТ, 2014. 455 с.

21. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

22. Управлінські інформаційні системи в обліку та оподаткуванні: навч. посіб. / Л. В. Титенко та ін.; Університет ДФС України. Ірпінь, 2020. 288 с.

23. Фінансовий аналіз: навчальний посібник / М. Р. Лучко та ін. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 304 с.

24. Фінансовий аналіз: навчальний посібник / за заг. ред. І. О. Школьник. К.: Центр учбової літератури, 2016. 368 с.

25. Цифрова економіка: підручник / Т. І. Олешко та ін. К.: НАУ, 2022. 200 с.

Допоміжний

26. Бондар М. І. Обліково-аналітична інформація в управлінні підприємницькою діяльністю. *Економічний аналіз.* 2010. Випуск 10. С. 13–16.

27. Волков В. П. Логістика: гносеологія, генезис, адаптація: монографія. Запоріжжя: ЗНУ, 2014. 235 с.

28. Гнилицька Л. В. Формування сучасних науково-методичних підходів до оцінювання стану економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного*

університету. Серія: Економіка і менеджмент: зб. наук. праць. Одеса: ПП «Фенікс», 2013. Вип. 6. С. 3–10.

29. Гнилицька Л. В. Концептуальні засади підготовки інформації для прийняття управлінських рішень з метою забезпечення економічної безпеки підприємства. *Зовнішня торгівля. Економічна безпека*: наук.-практ. журнал. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2011. Вип. 5. С. 3–8.

30. Економіка логістики: навчальний посібник / Є. В. Крикавський, О. А. Похильченко, Н. В. Чорнописька та ін. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 640 с.

31. Економіка логістичних систем: монографія / Васелевський М., Білик І., Дейнега О., Довба М. та ін. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2008. 596 с.

32. Жуков С. А., Зеліч В. В., Сойма С. Ю. Людський капітал в економічній системі сучасного суспільства: механізм формування, інвестиції та перспективи розвитку в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2(37). С. 105–109.

33. Кирчата І. М., Поясник Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія. Харків: ХНАДУ, 2009. 160 с.

34. Кравченко В. А. Виявлення та опис підприємницьких ризиків: практичний алгоритм для українського бізнесу. *Вісник Запорізького нац. ун-ту*. 2008. № 1(3). С. 63–70.

35. Крикавський Є. В. Логістичне управління: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2005. 684 с.

36. Лазебник Л. Л., Войтенко В. О. Сутність, особливості та параметри цифрової економіки. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 1(69). С. 22–29.

37. Лисенко В. Корпоративна стратегія управління ризиками в агробізнесі. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2017. Vol. 3, № 4. P. 97–108.

38. Мостенська Т. Л. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького нац. ун-ту*. 2010. № 3. С. 72–79.

39. Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ: аналітична доповідь / Пищуліна О., Юрочко Т., Міщенко М., Жаліло Я. Київ: Центр Разумкова, Заповіт, 2018. 368 с.

40. Титенко Л. В. Інформаційна логістика бізнес-процесів у системі стратегічного управління. *Економіка та суспільство*. 2018. URL: http://economyandsociety. in.ua/journal/16_ukr/77.pdf

41. Титенко Л. В. Логістичні принципи формування обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2017. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/235.pdf

42. Титенко Л. В., Богдан С. В. Аналітичний інструментарій управління ризиками податкового консультування. *Інфраструктура ринку*. 2019. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/28_2019_ukr/143.pdf

43. Титенко Л. В., Богдан С. В. Обліково-інформаційне забезпечення управління ризиками податкового консультування. *Економіка та суспільство*. 2019. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/20_ukr/ 202.pdf

44. Титенко Л. В., Богдан С. В., Мізіренко О. С. Управлінський внутрішній контроль в системі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/19_ukr/202.pdf

45. Титенко Л. В., Богдан С. В., Муравський О. Ю. Аналітичне забезпечення оцінки ефективності логістичного менеджменту підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/143.pdf

46. Тюріна Н. М. Логістика: навч. посібник. К. Центр учбової літератури, 2015. 392 с.

47. Фонарьова Т. А. Людський капітал як економічний, культурний і соціальний феномен. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 9. URL: http://economyandsociety.in.ua

48. Штангрет А. М. Обліково-аналітичне забезпечення процесу гарантування економічної безпеки підприємства. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2013. № 2. С. 58–63.

49. Accounting and analytical support for assessing the level of economic security of the enterprise / Kraievskyi V. M., Tytenko L. V., Paianok T. M., Bohdan S. V., Hmyrya V. P. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2020. Vol. 4(35). P. 87–98.

50. Tytenko L. Economic security as an element of strategic management system: accounting and analytical aspect. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. No 3. P. 309–318.

Інформаційні інтернет-ресурси

51. Міжнародна організація ACCA. URL: https://www.accaglobal.com/

52. Міжнародний інститут аналізу бізнесу. URL: https://www.iiba.org/

53. Рішення для бізнесу YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/

Міжнародні видання

54. A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge / IIBA, International Institute of Business Analysis, 2015. 514 p.

55. Cronin M. J. Unchained value: the new logic of digital business. Boston, MA: Harvard Business Press, 2015. 203 p.

56. Davenport T., Harris J., Morrison R. Analytics at Work: Smarter Decisions, Better Results / Harvard Business School Press, 2010. 225 p.

57. Economic Security: Neglected Dimension of Security / Center for Strategic Conferencing, Institute for National Strategic Studies. Defense University, Washington, D.C, 2011. 130 p.

58. John C. Hull. Risk management and financial institutions / Wiley Finance. 752 p.

59. Laursen G., Thorlund J. Business Analytics for Managers. *Taking Business Intelligence Beyond Reporting.* New Jersy: John Wiley and Sons, 2010. 273 p.

60. Leveson I. Economic Security: A Guide for an Age of Insecurity / iUniverse, 2011. 654 p.

61. Podeswa H. The business Analyst's Handbook. *Course Technology, a part of Cengage Learning*. Canada, 2009. 434 p.

62. Pohl K. Requirements engineering fundamentals a study guide for the Certified Professional for Requirements Engineering exam: foundation level. Santa Barbara: Rocky Nook Inc, 2011. 233 p.

63. Rejda G. Social Insurance and Economic Security / Routledge, 7 edition. 2014. 256 p.

Навчальне видання

Титенко Лариса Василівна, Богдан Святослав Володимирович,
Паянок Тетяна Миколаївна, Параниця Надія Володимирівна,
Савченко Алла Миколаївна

ПРИКЛАДНИЙ БІЗНЕС-АНАЛІЗ ТА МОДЕЛЮВАННЯ

Підручник

Відповідальний за випуск	*А. В. Лавренюк*
Відповідальний редактор	*М. М. Грабарчук*
Редактор	*Л. Б. Дьомена, Н. І. Грицюк*
Форматування та комп'ютерна верстка	*Д. П. Завальніцька*

Здано до друку 30.03.2023. Формат 60×84/14
Папір офсетний № 1. Гарнітура «Times New Roman»
Ум. друк. арк. 27.37
Наклад 300 прим. Замовлення № 1037

Підготовлено до друку Видавничо-поліграфічним центром
«Державний податковий університет»
Державного податкового університету
08205, вул. Університетська, 31, м. Ірпінь, Київська область,
Україна

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготовлювачів і
розповсюджувачів видавничої продукції
Серія ДК № 7669 від 20.09.2022*