**Лекція 21 Формування стратегії розвитку бізнесу**

Існування бізнесу та його розвиток у подальшому не можливі без чітко визначеної стратегії цього бізнесу.

 **Стратегія** (англ. *Strategia* від [дав.-гр.](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D1%8C%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B5%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0) *стратос* (військо) та *аго* (веду), або *страта тегів* — ранг вищого керівника військовими підрозділами в ранзі стратега, тобто полководця, що має вищу тегу (певну марку, прапор, знак)) — *мистецтво управління* будь-якою діяльністю, яке спрямована на *досягнення головної місії* організації шляхом реалізації визначених цілей, що є її складовими, охоплюючи відносно тривалий проміжок часу з незмінним спрямуванням діяльності в цей період, як відповідає візії майбутнього.

Таким чином, ***стратегію бізнесової організації*** можна розглядати в якості певного комплексу взаємопов’язаних між собою *заходів, що характеризуються*: **а)** довгостроковим; **б)** послідовним; **в)** конструктивним; **г)** раціональним; **д)** підкріпленим чіткою ідеологією, а також стійким до невизначеності умов зовнішнього і внутрішнього середовища ***планом дій***, які бізнес мусить реалізувати протягом зазначеного проміжку часу. Такий план дій повинен супроводжується постійним *аналізом та моніторингом* в процесі його реалізації та спрямований з певною метою на досягнення успіху в кінцевому результаті.

Процес ***розробки стратегії*** бізнесу полягає в розробленні чіткого плану заходів, спрямованих на реалізацію *місії бізнесу* протягом певного часового періоду шляхом досягнення визначених *стратегічних цілей*, що конкретизують місію, *розподіляючи ресурси* та *організуючи і координуючи* усі дії по досягненню *встановлених орієнтирів* (якісних показників) та вирішенню *поставлених завдань* (кількісних показників). При цьому необхідно забезпечити *тісний взаємозв'язок та взаємозалежність* між цілями, орієнтирами та завданнями.

 **Місія бізнесу** — відображення *сутності* бізнесу та *причин його створення*, а також, відповідно, головної *мети його існування*, що віддзеркалює глобальні причини, які спонукають власників бізнесу займатися саме цими видами діяльності.

Тобто, ***місія*** бізнесової організації визначає : **а)** *вибір виду діяльності* та, відповідно, галузь (сферу) діяльності; **б)** *порядок формування* номенклатури й асортименту продукції, що виробляється (робіт, що виконуються або послуг, які надаються); **в)** *підходи до вибору цільових сегментів ринку* та шляхів просування результатів діяльності організації; **г)** *напрями й орієнтири для розвитку* бізнесу та здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності; **д)** *порядок розподілу прибутку* та забезпечення правового статусу організації, тощо. У межах узагальнення *місії бізнесової організації* розрізняють, зокрема, також і такі її ***компоненти***, як :

* основні цілі функціонування бізнесу та завдання, вирішення яких забезпечить досягнення визначених цілей;
* цільові сегменти ринків організації та технології забезпечення конкурентоспроможності як організації в цілому, так і результатів її діяльності, зокрема;
* вибір форм позиціонування організації в її зовнішньому середовищі та її та правові контакти;
* фінансові схеми існування організації та її грошові потоки;
* вимоги до персоналу організації,, принципи набору та розстановки кадрів, тощо.

Таким чином, саме **місія бізнесу**, яка визначає сутність діяльності бізнесової організації, головну мету її існування та глобальні причини, що спонукають власників бізнесу займатися саме визначеним видом та сферою діяльності є не тільки ***підґрунтям***, що визначає ясність та чіткість її *загальної (генеральної) стратегії*, а також *одним з основних її елементів*.

Серед інших (окрім корпоративної місії бізнесу) **елементів стратегії бізнесу**, поєднання яких характеризує раціональність процесів концентрації та використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей бізнесової організації, можна, зокрема, виокремити наступні :

* ***конкурентні переваги бізнесу*** — переваги, що має організація перед конкурентами для забезпечення своєї місії, які мають бути сформульовані з чітким визначенням їх чинників в формі показників як в ціновому, так і неціновому вигляді;
* ***компетентність працівників та трудовий потенціал бізнесу*** — компетенції, що мають мати члени організації для забезпечення досягнення нею встановленої мети і вирішення визначених завдання, використовуючи конкурентні переваги організації;
* ***культура управління бізнесом*** — комплекс чинників, які визначають ставлення до: персоналу організації, охорони праці та навколишнього середовища, постачальників та споживачів, проблем якості та надійності, підприємницького ризику, тощо;
* ***стан організації справи*** — можливість та способи реалізації бізнес процесів задля вирішення встановлених завдань по досягненню визначеної мети, відповідність окремих бізнес-процесів, їх комплексів та діяльності бізнесу в цілому сучасним вимогам та діючим стандартам;
* ***програми розвитку бізнесу*** — інноваційна та інвестиційна діяльність організації, що спрямована на вдосконалення та розвиток її діяльності, розширення конкурентних переваг, її життєвий цикл, ділова активність, інвестиційна політика, зовнішньоекономічна та публічна діяльність, імідж, тощо;
* ***стан ринків, пов’язаних з функціонуванням бізнесу*** — характеристика ринків на яких реалізується корпоративна місія організації, зокрема, конкурентоспроможність, ємність та кон’юнктура ринку, особливості застосування результатів діяльності організації, географічні, соціокультурні та політико-економічні чинники, тощо:
* ***ресурси бізнесу*** — матеріальні, паливно-енергетичні, людські, фінансові, нематеріальні ресурси, необхідні організації для забезпечення її життєдіяльності, а також наявні та можливі інвестиції та поточні витрати, їх обсяги, джерела, різноманітність та достатність:
* ***результати бізнесової діяльності*** — споживчі, технічні, цінові та інші характеристики продукції та/або послуг, що постачаються/надаються організацією задля реалізації її корпоративної місії, їх номенклатура та асортимент з точки зору їх відповідності структурі запитів споживачів та стану попиту на ринку, характеристика цільового ринку організації та позиціонування на ньому як результатів її діяльності, так і організації в цілому;
* ***структурні зміни в бізнесі*** — зміни в структурі діяльності організації у відповідності до програми її розвитку та для розширення існуючих та створення нових конкурентних переваг, проведення структуризації організації та можливість здійснення змін у подальшому, як організаційно-технічних, так і економіко-правових та форми й структури власності.

Залежно обраних стратегічних цілей, що конкретизують її місію, та конкретних ситуацій, що склалися в наслідок певного стану внутрішнього та зовнішнього стану організації, розробляються та використовуються різні **види стратегії** існування та розвитку бізнесу, в тому числі, наприклад, такі як:

* ***Загально корпоративна (генеральна) стратегія*** — стратегія, у межах якої вирізняють певні базові стратегії, що забезпечують досягнення стратегічної мети організації, зокрема, такі як: лідерство у зменшенні витрат виробництва; диференціація продукту; фокусування, тобто процес намагання організації в певному сегменті ринку скоротити витрати виробництва або розширити диверсифікацію виробництва, тощо.
* ***Фундаментальна (функціональна) стратегія*** — стратегія, що використовується з метою визначення діяльності певних підрозділ та напрямів діяльності організації в рамках її загально корпоративної (генеральної) стратегії, що конкретизує досягнення місії. Тобто функціональна (фундаментальна) стратегія зводиться до орієнтації просування та розвитку

підрозділів (функціональних служб) у певному напрямі за принципом раціональності забезпечення реалізації загально корпоративної (генеральної) стратегії. Таким чином, функціональні (фундаментальні) стратегії являють собою систему взаємодії певних комплексів, які встановлюють (об'єктивно, формально і навіть кількісно) завдання та орієнтири реалізації генеральної стратегії організації.

* ***Конкурентна стратегія*** — стратегія, яка полягає в тому, що організація намагається отримати певні переваги на ринку стосовно своїх конкурентів. Розвитку цієї стратегії велику увагу приділив Л. Портер, який (у своїй праці "Конкурентна стратегія"), виокремив п'ять складових конкуренції, що впливають на прибутковість бізнесу, зокрема, таких як : **а)** поява нових конкурентів; **б)** загроза появи па ринку товарів-аналогів (тобто замінників); **в)** можливості покупців; **г)** можливості постачальників; **д)** конкуренція між компаніями, що вже завоювали ринок. Мета конкурентної стратегії полягає в зміні правил на користь своєї організації.
* ***Портфельна стратегія*** — стратегія, що пов'язана з придбанням цінних паперів у нових галузях або поступовим виходом з певних галузей, проведенням певних структурних змін організації.

 **Стратегічне управління** (***стратегічний менеджмент***) — цілісний і неперервний процес, який може бути як циклічним, так і відтворений з потенціальними змінами в кожному етапі формулювання організаційних цілей та визначення стратегічних завдань, спрямованих на створення і утримання конкурентних переваг, здатних забезпечити [бізнесу](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81) [прибуток](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B1%D1%83%D1%82%D0%BE%D0%BA) в довгостроковій перспективі на основі процес оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища об’єкту управління.

**Сутність процесу стратегічного управління полягає** в формуванні та забезпеченні реалізації комплексу заходів, спрямованих, зокрема, на :

* ***визначення стратегічних цілей та ключових позицій*** (орієнтирів та завдань) бізнесу на ринку на середньострокову та віддалену перспективу, що мають забезпечити їх досягнення ***для реалізації місії бізнесу***;
* ***аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища*** бізнесу — ситуацій, що складаються на ринку, сильних та слабких сторін організації, її можливостей та загроз, що впливають на реалізацію стратегії, динаміки та перспектив їх змін та впливу на розвиток організації у визначеній перспективі;
* ***визначення ресурсів*** бізнесу, для реалізації своєї корпоративної місії, які мають їй забезпечити досягнення встановлених стратегічних цілей, а також їх обсягів, джерел й умов забезпечення організації ними та перспектив їх отримання;
* ***формування стратегічних планів*** розвитку бізнесу на певний довгостроковий період, які конкретизують дії, спрямовані на досягнення місії організації;
* ***забезпечення реалізації заходів****,* передбачених стратегічними планами й програмами, а також необхідних для досягнення стратегічної мети бізнес процесів шляхом створення центрів управління реалізацією запланованих

заходів, що мають забезпечити досягнення стратегічної мети та центрів контролю й відповідальності за результати проведення зазначеного процесу;

* ***оцінювання діяльності*** учасників (суб’єктів) процесу стратегічного управління, їх стимулювання та коригування їх дій в залежності від ступеня досягнення стратегічної мети.

Серед основних **етапів** здійснення процесу стратегічного управління *після визначення корпоративної місії бізнесу* можна зазначити, зокрема, наступні :

* 1. ***стратегічний аналіз*** як внутрішнього, так і зовнішнього середовища бізнесової організації;
  2. ***моделюються варіативні сценарії*** розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш імовірний) і дослідження впливу кожного на сформульовані альтернативні стратегії та ***вибір найбільш прийнятної стратегії*** з альтернативних;
  3. ***стратегічне планування***, у межах якого визначаються довготермінові перспективи як розвитку бізнесу в цілому, так і його окремих структурних підрозділів та функціональних напрямів діяльності, зокрема;
  4. ***координація стратегії розвитку*** структурних підрозділів та функціональних напрямів діяльності бізнесу з стратегічним планом розвитку бізнесової організації в цілому (загально корпоративною (генеральною) стратегією бізнесу через *комплекс оперативна-тактичних планів* діяльності та розвитку бізнесу;
  5. розробка комплексу заходів з ***реалізації стратегії*** бізнесу та організація їх виконання;
  6. забезпечення ***контролю*** процесу реалізації стратегії, а також його ***обліку та аналізу***, на підставі чого з'ясовуються основні проблеми в діяльності бізнесу відхилення від стратегічних напрямків та запланованих показників розвитку організації, здійснюється вироблення, в разі необхідності, заходів щодо коригування певних дій процесу стратегічного управління, а також забезпечення ***зворотного зв'язку*** та відповідної комунікації між усіма органами, що задіяні в реалізації стратегії.

 **Стратегічний аналіз** — комплексне дослідження позитивних і неґативних факторів, що можуть вплинути на економічне становище бізнесової організації як в перспективі, так і протягом поточного її функціонування, а також шляхів досягнення визначених стратегічних цілей бізнесу.

Стратегічний аналіз є першим етапом стратегічного управління та його центральним елементом, що обумовлено необхідністю постійного, паралельно з кожним етапом реалізації процесу стратегічного управління, здійснення оцінювання оточуючого бізнес середовища. Будь-який бізнес перебуває та функціонує *у* ***певному середовищі***, тобто постійно перебуває під постійним тиском *широкого кола обставин і факторів*, як усередині бізнесової організації, так і навколо неї, які впливають як на процес діяльності цієї структури, так і на його результати та наслідки.

Принциповим для проведення стратегічного аналізу є чітке визначення

*середовища бізнесової організації*, яке впливає на неї як зовні, так і з середини.

 **Середовище бізнесової організації** — сукупності певних обставин і факторів, як усередині організації, так і навколо неї, що впливають як на життєдіяльність бізнесової організації, так і на прийняття рішень щодо її існування та розвитку.

Аналіз стану кожної із окремих *складових середовища* функціонування бізнесу, їх потенціалу і тенденцій розвитку, а також місця конкретної бізнесової організації в цьому середовищі є критично важливим як для визначення поведінки бізнесу, що забезпечить його існування та розвиток як в сьогоденні, так і в майбутньому.

 **Зовнішнє середовище бізнесової організації** — сукупність елементів, які справляють певний вплив на діяльність бізнесу, але не підконтрольні управлінському впливу на них з його боку і тому мусять бути бізнесом сприйняті як такі, що існують та враховані ним під час забезпечення функціонування бізнесової організації та визначення перспектив та напрямів її діяльності в подальшому.

Зовнішнє середовище є важливим ***фактором впливу*** на діяльність бізнесу *в якості* : **а)** основного (зазвичай навіть єдиного) *джерела* як *забезпечення* ресурсами, так і *споживання* результатів і наслідків діяльності бізнесу, необхідного для досягнення ним визначених цілей; **б)** *джерела визначення* умов та правил існування та подальшого розвитку бізнесу.

Таким чином, під час проведення управлінського аналізу в цілому та стратегічного аналізу, зокрема, необхідно ***зовнішнє середовище*** бізнесової організації **розділити** на:

* зовнішнє середовище ***прямого (безпосереднього) впливу*** — середовище, яке включає елементи, що безпосередньо впливають на операції організації та зазнають прямого впливу операцій організації: споживачі, конкуренти, постачальники, законодавчі та нормативні і регулюючі акти, діяльність органів державного управління та місцевого самоврядування, регулюючих та контролюючих органів, тощо;
* зовнішнє середовище ***непрямого (опосередкованого) впливу*** — середовище, яке визначає напрями певних процесів у політико-економічному, соціально-культурному, технологічно-ринковому та міжнародному житті країни, що формують загальні тенденції існування та розвитку окремих сфер діяльності на теперішній час та віддалену перспективу.

 **Внутрішнє середовище бізнесової організації** — сукупність елементів, які не тільки справляють певний вплив на всю діяльність бізнесової організації, а також є елементами з яких бізнес *формується* та завдяки яким *забезпечується* його цілісність та життєздатність, які майже повністю підконтрольні управлінському впливу на них з боку бізнесу та можуть бути *скоригованими* під час забезпечення функціонування бізнесової організації та визначення перспектив та напрямів її діяльності в подальшому.

Але, враховуючи на те, що внутрішнє середовище кожної конкретної бізнесової організації формується з врахуванням точки зору її власників або уповноважених ними осіб, відповідно до їх уявлень про те, які саме елементи та як саме забезпечать ефективне функціонування та розвиток організації, систематизація аналітичних підходів до визначення впливу на неї є ускладненою.

До ***основних елементів внутрішнього середовища*** належать, зокрема, такі елементи, зокрема, як : **а)** організаційна структури і структура управління бізнесом; **б)** основні засоби виробництва (споруди, обладнання, машини та механізми, тощо) та технології здійснення виробничих процесів; **в)** ресурси (матеріальні, паливно-енергетичні, фінансові, людські, тощо); **г)** корпоративна культура та наявні чи потенціальні конкурентні переваги, тощо.

Під час проведення стратегічного аналізу внутрішнє середовище розглядається з точки зору аналізу *джерела життєвої сили* бізнесу та його *виробничого потенціалу*, що дає змогу провести оцінку як спроможності бізнесу існувати і виживати в певному проміжку часу, так і наявності можливих проблем та перешкод для подальшого його розвитку та розширення сфер і напрямів діяльності.

Серед основних ***завдань стратегічного аналізу*** можна, зокрема, зазначити наступні :

* *виявлення впливу факторів* внутрішнього та зовнішнього середовища бізнесу на управління ним як в поточному часі, так і стосовно перспектив такого впливу у майбутньому;
* *проведення діагностики сильних та слабких сторін* бізнесу;
* *уточнення формулювання* як місії бізнесу в цілому, так і місії (ціннісних настанов) у сфері окремих функціональних складових діяльності;
* *конкретизація стратегічних цілей* існування та розвитку бізнесу на основі виявлених сприятливих та несприятливих чинників впливу на нього;
* *визначення кола та переліку чинників*, що становлять конкурентні переваги та стратегічні сили бізнесу;
* *визначення можливих альтернативних підходів* до формування та здійснення стратегічного управління на основі стратегічного аналізу та дослідження результатів та наслідків його діяльності щодо перспектив розвитку його внутрішнього та зовнішнього оточення;
* *перевірка відповідності процесу реалізації стратегії* з визначеними цілями та встановленими завданнями з урахуванням змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Серед найбільш поширених **методів**, що використовуються під час проведення *стратегічного аналізу* можна, зокрема, зазначити наступні :

* ***SWOT-аналіз*** (англ. *Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats* — Сила, Слабкі сторони, Можливості, Загрози) — аналіз сильних и слабких сторін організації у їх зв’язку з можливостями та загрозами організації з боку її зовнішнього середовища.
* ***SPELT-аналіз*** (англ. *Social, Political, Economic, Legal, Technical* — Соціальні, Політичні, Економічні, Юридичні, Технічні) — комплексний аналіз різноманітних аспектів зовнішнього середовища – соціальних, політичних, економічних, правових та технічних (технологічних), які впливають на діяльність організації.
* ***COPS-аналіз*** (англ. *Culture, Organization, People, Systems* — Культура, Організація, Люди, Системи) — комплексний аналіз сильних і слабких аспектів внутрішнього середовища організації - організаційної культури, структури і організації робіт, особливостей персоналу і системи управління
* ***Метод 5 сил конкуренції*** (*по Портеру*) — комплексна оцінка конкурентоспроможності організації на основі порівняльного аналізу слабких та сильних сторін ключових гравців на ринку по найважливіших факторів конкуренції (постачальники, конкуренти, нові компанії на ринку, клієнти, виробники товарів-замінників).
* ***Матриця BAG*** (англ. *Boston Advisory Group* — Бостонської консультативної групи) — метод визначення позиції організації на ринку в порівнянні з провідною компанією в даному сегменті ринку для подальшого вироблення рекомендацій щодо підтримки перспективних, ліквідації безнадійних напрямків діяльності.
* ***Матриця Мак Кінзі*** — метод аналізу формалізованих показників привабливості ринку і конкурентного статусу за допомогою експертних оцінок прогнозних показників.
* ***Аналіз ланцюжка створення вартості і конкурентний*** (*аналіз по Портеру*) — аналіз сукупності виконуваних організацією функцій у вигляді ланцюжків процесів створення вартості.
* ***Бенчмаркінг*** — порівняльний аналіз різноманітних показників роботи організації (продукція, ціна, процеси, тощо) з кращими зразками в галузі з метою виявлення і оцінки рівня власного відставання або випередження.
* ***Аналіз розриву*** — аналіз системи цілей організації і її потенціалу з метою виявлення проблем невідповідності між стратегією, планами, реальними діями і можливостями компанії.

*Формування стратегічних планів* щодо забезпечення існування та розвитку бізнесу є наступним, після проведення стратегічного аналізу, етапом з формування та розбудови стратегії бізнесу.

 **Стратегічне планування** — розробка сукупність обґрунтованих результатами стратегічного аналізу взаємопов’язаних заходів, дій та рішень, які мусять *забезпечити перехід* бізнесу з теперішнього стану в якому він існує до стану бажаному та очікуваному ним в чітко визначеному майбутньому, стану який має на той час має відповідати визначеним цілям, що конкретизують місію бізнесової організації та майбутнім перспективам її подальшого розвитку.

*Стратегічний план* існування та розвитку діяльності бізнесової організації **складається**, як правило, з наступних частин, що передбачають :

* ***прогнозування*** певних показників та орієнтирів, що слугують, разом з результатами та висновками стратегічного аналізу, базою подальшого формування стратегічного плану;
* ***формування планових заходів*** щодо основних напрямів, шляхів та засобів для досягнення визначених стратегічних цілей та розв’язання встановлених стратегічних завдань;
* ***забезпечення реалізації*** запланованих заходів задля для досягнення визначених стратегічних цілей та розв’язання встановлених стратегічних завдань як з фінансової так і організаційної точок зору.

Серед **підходів** до *формування стратегічних планів* та визначення центрів їх реалізації є, зокрема, такі підходи, кожен з яких має як певні переваги, так і власні недоліки, як :

* ***"згори вниз"*** — підхід при якому вище керівництво бізнесової організації (*Top management*) визначає загальні підходи та показники й орієнтири до формування стратегічного плану як для всієї бізнес-структури в цілому, так і для окремих її структурних підрозділів і напрямів діяльності, зокрема, по яких, відбувається виокремлення усіх показників та орієнтирів загально- корпоративного стратегічного плану;
* ***"знизу нагору" —*** підхід при якому кожний структурний підрозділ бізнесової організації та/або напрямів її діяльності (як правило, це стосується лише відокремлених структурних підрозділів і напрямів діяльності) розробляє *власні пропозиції (погляди) щодо* формування та розбудові стратегії управління, а стратегічні плани організаційно-технічних заходів з цих питань згодом *інтегруються* в єдиний стратегічний план бізнесу в цілому;
* ***"комбінований підхід"*** — підхід при якому формування стратегічних планів управління відбувається в декілька етапів : **а)** вищім керівництвом бізнесової організації здійснюється формування *проекту стратегічного плану* на довгостроковий період (3-5 років), який доводяться до відома керівництва відокремлених структурних підрозділів і напрямів діяльності в якості орієнтирів; **б)** керівництво відокремлених структурних підрозділів і напрямів діяльності, в межах показників та орієнтирів, наведених у проекті стратегічного плану бізнесу в цілому, здійснюють *їх деталізацію* по відповідним відокремлених структурних підрозділів і напрямів діяльності організації з *урахуванням власних пропозицій* та *обґрунтуванням* як цих пропозицій так і наявних зауважень до підходів, що передбачені загальною стратегією по організації в цілому; **в)** проекти стратегічних планів відокремлених структурних підрозділів і напрямів діяльності *інтегруються* в загальну стратегію управління *з урахуванням* доцільності, актуальності та обґрунтованості пропозицій і зауважень керівництва цих підрозділів, *формуються* загальні стратегічні плани організації в цілому (з їх розбиттям по підрозділах), які *затверджуються* вищім керівництвом *надсилаються для безумовного виконання* зазначеними підрозділами.

*Стратегічне планування* **відрізняється**, як від *стратегічного управління* бізнесовою організацією в цілому, будучі його хоча і суттєвою, але

лише окремою *складовою,* так і від *поточного оперативного (тактичного) управління*, тим, що : **а)** *стратегічне планування спрямоване* на забезпечення *руху* (просування) бізнесової організації *від теперішнього стану до положення бізнесу у майбутньому*, яке передбачено стратегічним планом та деталізується поточними планами та певними програмами; **б)** *стратегічне управління*, на відміну від стратегічного планування, *виходить не з існуючого стану* бізнесової організації в теперішньому часі, а з візії (бачення) її бажаного стану у визначеному майбутньому часі; **в)** *поточне оперативне (тактичне) управління* бізнесовою організацією спрямовано на використання *наявних ресурсів та можливостей*, вирішення проблем та врахування грошових потоків *станом на теперішній час*, шляхом послідовної реалізації поточних планів та програм в напрямку, що визначено стратегією бізнесу.

**Стратегічне управління** бізнесом в цілому ***спрямоване*** на *досягнення мети його існування та розвитку* та ***мусить забезпечити*** *узгодженість* визначених цілей та встановлених завдань щодо довгострокової діяльності бізнесу на шляху посилення конкурентних переваг, розвитку його потенціалу з урахуванням змін як в зовнішньому оточення, так і во внутрішньому середовищі, тощо. Таким чином, стратегічне управління бізнесом мусить забезпечити ***підпорядкованість*** *генеральній (загально корпоративній) стратегії* існування та розвитку бізнесової організації та управлінню нею усіх складових цієї організації — від організаційно-структурних її елементів до функціонально-технологічних складових. Ця підпорядкованість та взаємозв'язок спонукає *окремі функціональні (фундаментальні) стратегії* бізнесової організації і процеси управління ними бути пов’язаними та підпорядкованими стратегічному управлінню бізнесу в цілому.

 **Формування стратегії бізнесу** — еволюційний процес, який представляє створення комплексної системи стратегічного управління, що заснована на аналізі існування та прогнозуванні зміни зовнішнього середовища бізнесової організації і вироблення методів адаптації її внутрішнього середовища з врахуванням стратегічної мети, визначеною місією бізнесу.

При цьому процес формування стратегії бізнесу мусить передбачати постійне уточнення, доопрацювання та коригування в міру реалізації стратегії у відповідь на нові вимоги постійно мінливих умов оточення бізнесу. Здатність бізнесу до *трансформації* в процесі свого розвитку частково залежить від його здатності створювати і впроваджувати процеси, що зв'язують його *загально- корпоративну ділову стратегію* з індивідуальною та/або колективною *поведінкою працівників* та ефективністю й результативністю їх праці.

Таким чином, *сформована стратегія бізнесу* мусить мати, зокрема, наступні **характерні ознаки**, а саме :

* ***вертикальну відповідність та підпорядкованість*** короткострокових потреб та дій усіх структурних підрозділів та функціональних напрямів діяльності бізнесової організації її генеральній стратегії та стратегічним планам;
* ***горизонтальну узгодженість*** між усіма планами та фактичними діями окремих структурних підрозділів та функціональних напрямів діяльності бізнесової організації з точки зору їх спрямованості на досягнення визначених генеральною стратегією цілей та встановлених стратегічними планами завдань;
* ***стратегічну гнучкість*** — здатність бізнесової організації реагувати, упереджувати, коригувати або адаптуватися до турбулентних ринкових умов, що підтримується його ресурсами та можливостями, щоб зберегти свої конкурентні переваги. При цьому, необхідно *розрізняти* : **а)** *зовнішньою стратегічну гнучкістю* — готовність організації в цілому та її менеджменту, зокрема, до функціонування в умовах нестабільності зовнішнього середовища, яка дозволяє забезпечувати необхідні умови для існування та стійкого розвитку бізнесу, балансуючи технологічні, економічні й політичні ризики; **б)** *внутрішньою стратегічну гнучкістю* — здатність бізнесу до зміни стратегічних цілей, не вдаючись при цьому до істотних зрушень у її стратегічному потенціалі шляхом переосмислення й трансформації стрижневих бізнес процесів, що здійснюються в організації, сприяючи тісній координації діяльності її функціональних частин і підвищенню гнучкості у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

Формування ефективної стратегії бізнесу та результативна її реалізація залежить від **готовності бізнесу до стратегічного управління**, яка *оцінюється*, зокрема за такими ***параметрами*** як наявність в організації :

* ***стратегічного бачення розвитку бізнесу*** в цілому та визначення його стратегічного устремління — корпоративне бачення (візія) того, чого бізнес *прагне досягти* у віддаленому, але чітко визначеному в часовому вимірі, майбутньому.

Стратегічне бачення (стратегічне устремління, візія) бізнесу з боку його власників та провідних фахівців, що задіяні у функціонуванні бізнесу, мусить фокусуватися *не на проблемах сьогодення*, а на *характеристиці майбутнього* стану бізнесу — задавати напрям розвитку, створювати відчуття перспективи і нових можливостей. Воно має обґрунтовано описувати ті зміни, яких треба досягти сьогодні, орієнтуючись на майбутні потреби й можливості покупців та постачальників, а також на фактори, які необхідні для їхнього задоволення. Логічність стратегічного бачення майбутнього успіху має бути пов’язана не з тим, щоб бізнес був найкращим, а з тим, щоб він *став відмінним від інших* за рахунок конкурентних переваг (існуючих та/або майбутніх).

Таке бачення (устремління) в бізнесової організації може існувати лише при *одночасному існуванні*, зокрема, таких *чинників* як : **а)** клієнт орієнтованість функціонування бізнесу; **б)** інноваційні підходи до розв’язання як існуючих проблем, так і тих, що можуть виникнути у майбутньому; **в)** наявність елементів, що створюють та забезпечують певну єдність та гармонічність в інтересів усіх стейкхолдерів (англ. *stakeholder* — учасників та зацікавлених сторін) бізнесової діяльності, тощо:

* системи регулярного ***моніторингу та оцінювання динамічності змін*** як зовнішнього, та і внутрішнього середовища бізнесової організації та

відповідного адекватного реагування на них з боку бізнесу. Наявність стратегічного устремління у власників бізнесу та формальних і неформальних лідерів бізнесових структур повинна поєднуватися з їхнім вмінням *реагувати на сигнали й виклики зовнішнього та внутрішнього середовища*, а посилення залежності організації від змін її оточення, має забезпечувати їх готовність до адекватної реакції на них. При цьому необхідно враховувати, що за умов динамічного характеру змін бізнесового оточення, має бути готовність стратегічного управління (як генеральною стратегією, так і її окремими функціональними стратегіями) до прийняття та реалізації відповідних гнучких та екстрених управлінських рішень;

* ***гнучкої децентралізованої організаційної структури*** як здійснення операційної діяльності бізнесу, так і управління ним з домінуванням горизонтальних зав’язків між окремим структурними підрозділами бізнесової організації. Для запровадження стратегічного управління потрібна гнучка децентралізована організаційна структура, як підвищує важливість таких цінностей, як ініціатива, творчість, ризик, незалежність, вміння передбачати. Незмінні жорстко регламентовані організаційні структури, для яких характерним найчастіше є не завжди виправдана централізація, переважне використання авторитарного стилю керування, жорстке планування ресурсів, дій та результатів, яке зорієнтоване переважно на традиційні для організації ринки унеможливлюють запровадження в ній стратегічного підходу до управління.

Створення умов для ефективного стратегічного управління вимагає необхідність, поряд *з посиленням вертикального спрямування* управлінської діяльності, *розвинення горизонтальних зав’язків*, у межах яких приймаються та узгоджуються тактичні й оперативні рішення, та посилення їх впливу на функціонування управлінської системи в цілому;

* ***підприємницького професійна-поведінкового профілю*** управління, який має забезпечувати певний рівень готовності менеджменту як організації в цілому, так і її структурних підрозділів, зокрема, до сприйняття найманих співробітників не тільки як до підлеглих виконавців певних трудових функцій, а також і як певною мірою партнерів та співучасників у підприємництві, що обумовлює можливість відповідного ставлення до роботи та організації з боку її людського ресурсу. До *характеристик зазначеного стилю управляння* можна віднести, наприклад, такі як : **а)** професійна компетентність; **б)** творчий потенціал; **в)** організаційні здібності; **г)** здатність до ситуаційного управління; **д)** перспективне бачення щодо підтримки інновацій; е) задоволення потреб споживачів та ділових партнерів; **є)** висока якість рішень, що приймаються та їх внесок у колективні результати діяльності, тощо;
* ***розвиненості організаційної (корпоративної) культури*** в бізнесовій структурі, яка має сприяти згуртуванню трудового колективу навколо стратегічних цілей, а також спільному розумінню цінностей і баченню перспектив розвитку організації, прагнучі до встановлення в організації культури гуманного підприємництва, якій властиві, зокрема, такі риси, як :

**а)** прагнення до підвищення компетентності; **б)** визнання цінності співробітників для організації та організації для найманих працівників; **в)** довіра між учасниками бізнесу і згуртованість навколо спільної мети й завдань, тощо;

* ***готовності бізнесу до впровадження інноваційних змін*** в його діяльності та інноваційних напрямів його розвитку, яка залежить від, зокрема, таких показників як :
  + *оснащеність* бізнесових структур власним дослідно-експериментальним обладнанням, матеріалами, приладами, оргтехнікою, комп’ютерами, автоматичними пристроями тощо;
  + *склад, чисельність, структура та рівень компетенції персоналу*, який займається впровадженням інновацій;
  + *результати пошукових і фундаментальних теоретичних досліджень*, які є підґрунтям наукового доробку організації (самостійно та/або у співдружності з партнерами);
  + *науко місткість та новизна результатів діяльності організації* і пріоритетність робіт, пов’язаних з їх удосконаленням та виробництвом інтелектуальних продуктів (патенти, ліцензії, ноу-хау розробки, раціоналізаторські пропозиції, винаходи тощо);
  + *економічна ефективність нововведень*, витрати на дослідження, ринкова вартість інтелектуальної продукції організації, тощо;
  + *фінансові показники, що характеризують обсяги інвестицій організації* в нововведення та їхню ефективність;
  + *рівень конкурентоспроможності нововведень*, наявність попиту, замовлень на подальше проведення інноваційної діяльності та можливості просування нововведень на ринок, тощо.
  + *стан інформаційних ресурсів організації*, забезпечення науково- технічною інформацією та документації, поточною періодикою спеціалізованих видань;
  + *наявність у використанні передових прогресивних методів* організації та управління виробництвом (виконанням робіт, наданням послуг) та здійсненням інноваційної діяльності і реалізацією інноваційних проектів;
  + *створення необхідних умов та сприятливого психологічного клімату* у трудовому колективі для творчої праці.

Отже, визначення готовності бізнесової організації до стратегічного управління є багатомірним процесом, заснованим на комплексному та взаємозв’язаному оцінюванні усіх його складових.

 **Реалізація стратегії бізнесу** — комплекс дій, спрямованих на реалізацію заходів, що були передбачені стратегічним планом з метою забезпечення досягнення стратегічної мети.

Реалізація стратегії бізнесу є одним з найбільш складних етапів здійснення процесу стратегічного управління***,*** у зв'язку з тим, що існує певне коло чинників, завдяки якими практичне втілення в життя стратегії розвитку бізнесу на цій стадії зазнає суттєвих проблем. Серед основних ***причин***, що

ускладнюють (а в деяких випадках навіть її унеможливлюють) реалізацію стратегічних планів, можна, зокрема, зазначити :

* *ігнорування* на етапі визначення стратегії та розробки заходів її реалізації, певних труднощів, насамперед, пов’язаних з зовнішніми факторами, які бізнесом не контролюються, що створюють супротив просуванню до визначеної мети;
* *нечітка постановка* комплексу цілей бізнесу з одночасною, як правило, *недостатньою компетентністю* менеджерів, яким доручено формування та реалізацію стратегічної програми та їх *відповідальністю* за цю справу та її наслідки;
* *дефіцит взаємозв'язку* як між стратегічним та оперативним управлінням в цілому, так і стратегічними й оперативна-тактичним планами, зокрема;
* *недостатня координація* діяльності з реалізації запланованих заходів між окремими виконавцями та керівництвом, відповідальним за реалізацію стратегії;
* *наявність помилок* у виборі відповідальних керівників, недостатність знань і здібностей співробітників, неправильне розуміння з боку оперативного керівництва персоналу загальної стратегії та політики організації, відсутність підтримки або протидія з боку підлеглих, недостатня поінформованість виконавців, недостатній авторитет керівництва, тощо;
* *низький рівень здійснення контролю* процесів реалізації планів та програм, дотримання стандартів, тощо;
* *відсутність (недостатність) оцінки* як процесів, так і їх виконавців з точки зору її оперативності, об’єктивності та своєчасності (актуальності);
* *помилковий розподіл* ресурсів, необхідних для реалізації стратегії, а також неефективне використання наявних ресурсів;
* *невідповідність* організаційної структури та стилю й методів управління завданням, розв’язання яких мусить забезпечити досягнення визначених цілей;
* *несумісність* культурно-ціннісних наративів та орієнтирів в діяльності бізнесу з визначеними ним цілями, тощо.