

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРИУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

До захисту допустити:

Завідувач кафедри

Горбашевська Горбашевська М.О.
(підпис) (ПІБ завідувача кафедри)

«29» грудня 2023 р.

«РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ ПІДПРИЄМСТВА»

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти другого
(магістерського) рівня вищої
освіти
освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій і адмі-
ністрування»

Фонотова Інесса В'ячеславівна
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

Науковий керівник:

Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент
(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання.)

Рецензент:

Хамініч С.Ю., д.е.н., професор,
професор кафедри аналітичної еко-
номіки та менеджменту Дніпропет-
ровського державного універси-
тету внутрішніх справ
(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою 84 В

Секретар ЕК А.Г.
« 17 » січня 2024 р.

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Магістр

Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри к.е.н., доцент,

(науковий ступінь, вчене звання)

Горбашевська М.О.

(ПІП завідувача кафедри)

« _____ » _____ 202__ р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Фонотова Інесса В'ячеславівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Розробка стратегічного набору підприємства

керівник роботи Ткаченко Олена Георгіївна

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від « _____ »

20__ року № _____

2. Строк подання здобувачем роботи _____

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет) _____

Мета роботи: дослідження стратегічного набору підприємства та удосконалення процесу формування стратегічного набору підприємства.

Об'єкт дослідження: аналіз практики діяльності і використання стратегічного підходу в управлінні установою (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»).

Предмет дослідження: теоретичні засади формування стратегічного набору підприємства.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити) _____

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Формування стратегічного набору як складова стратегічного управління підприємства

1.2. Склад, структура та порядок розробки стратегічних програм розвитку підприємства

1.3. Функціонування системи стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ДІЯЛЬНОСТІ І ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ УСТАНОВОЮ

2.1. Характеристика АТ КБ «ПриватБанк»

2.2. Аналіз організаційних і стратегічних засад управління АТ КБ «ПриватБанк»

2.3. Оцінка зовнішньоекономічної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» в контексті стратегічного набору підприємства







РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА І ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Вплив чинників сталого розвитку на стратегічне управління і процес формування стратегічного набору підприємства

3.2. Обґрунтування шляхів удосконалення стратегічного управління на підприємстві

3.3. Удосконалення процесу формування стратегічного набору підприємства

5. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|----------|---|--|--|
| | | завдання ви- дав | завдання прийняв |
| Розділ 1 | Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент |  20.09.23 | 20.09.23  |
| Розділ 2 | Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент |  20.09.23 | 20.09.23  |
| Розділ 3 | Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент |  20.09.23 | 20.09.23  |

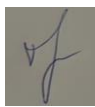
6. Дата видачі завдання «20» вересня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|-------------------------------|----------|
| 1. | Вибір теми кваліфікації роботи | до 01.09.2023 | |
| 2. | Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника | 20.09.2023 | |
| 3. | Консультація з науковим керівником | постійно | |
| 4. | Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи | до 20.09.2020 | |
| 5. | Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи | 20.09.2023- 16.10.2023 | |
| 6. | Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику | до 16.10.2023 | |
| 7. | Переддипломна практика | 25.09.2023 - 13.10.2023 | |
| 8. | Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи | 16.10.2023- 05.12.2023 | |
| 9. | Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику | до 05.12.2023 | |
| 10. | Попередній захист кваліфікаційної роботи | 19.12.2023 | |
| 11. | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру | до 29.12.2023 | |
| 12. | Захист кваліфікаційної роботи | 16.01.2024- 17.01.2024 | |

Здобувач

(підпис)



Фонотова І.В.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи

(підпис)



Ткаченко О.Г.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

| | |
|---|-----|
| ВСТУП..... | 5 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ ПІДПРИЄМСТВА | 8 |
| 1.1. Формування стратегічного набору як складова стратегічного управління підприємства | 8 |
| 1.2. Склад, структура та порядок розробки стратегічних програм розвитку підприємства..... | 13 |
| 1.3. Функціонування системи стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку..... | 22 |
| Висновки до розділу 1..... | 35 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ДІЯЛЬНОСТІ І ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ УСТАНОВОЮ | 36 |
| 2.1. Характеристика АТ КБ «ПриватБанк»..... | 36 |
| 2.2. Аналіз організаційних і стратегічних засад управління АТ КБ «ПриватБанк»..... | 41 |
| 2.3. Оцінка зовнішньоекономічної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» в контексті стратегічного набору підприємства..... | 46 |
| Висновки до розділу 2..... | 55 |
| РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА І ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ ПІДПРИЄМСТВА..... | 56 |
| 3.1. Вплив чинників сталого розвитку на стратегічне управління і процес формування стратегічного набору підприємства..... | 56 |
| 3.2. Обґрунтування шляхів удосконалення стратегічного управління на підприємстві | 67 |
| 3.3.Удосконалення процесу формування стратегічного набору підприємства..... | 77 |
| Висновки до розділу 3..... | 106 |
| ВИСНОВКИ..... | 107 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 108 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах будь-яке підприємство повинне мати чітко розроблений план своєї діяльності, його наявність сприяє росту показників прибутковості та ефективності. За його відсутності підприємству важко реагувати на стрімкі зміни зовнішнього середовища та приймати правильні управлінські рішення, недостатнє усвідомлення значущості планування може бути ознакою неякісного управління підприємством.

Ефективно побудована система стратегічного управління підприємством забезпечує його фінансову стійкість, конкурентоспроможність та ефективне функціонування на ринку. Для прийняття правильних та далекоглядних управлінських рішень керівник повинен бути ознайомлений з об'єктивною інформацією про витрати та доходи підприємства, про відхилення фактичних показників. Проте на сьогоднішній день підприємствам не достатньо дбати про своє економічне становище, необхідно спрямовувати свою діяльність підтримку та впровадження програм сталого розвитку.

У сучасних умовах економічний розвиток країни забезпечують підприємства, які здійснюють успішну господарсько-економічну діяльність та спрямовують розробку своїх програм розвитку на покращення життя суспільства. Реалізація програм сталого розвитку має на меті здійснити покращення в трьох аспектах: економічному, соціальному та екологічному. Економічний сталий розвиток підприємств необхідно розглядати як процес, ціллю якого є безперервне покращення основних економічних показників організації та підтримка її конкурентоспроможності на ринку. Соціальний сталий розвиток – це програми розроблені для підвищення якості життя населення та майбутнього покоління. Екологічний сталий розвиток спрямований розробку нових технологій виробництва, які дозволяють раціонально використовувати природні ресурси та зменшувати шкідливий вплив на стан навколишнього середовища. Переважна більшість підприємств України зосереджують свою увагу на досягненні саме економічної сталості, проте слід звернути увагу на те, проте заходи

спрямовані на соціальну та екологічну сферу також здійснюють позитивний вплив на діяльність підприємства, хоча результат від них може бути помітний не одразу, так наприклад, заходи спрямовані на підвищення кваліфікації персоналу призводять до збільшення витрат, але за допомогою покращення знань та вмінь працівників, останні можуть пропонувати шляхи покращення, оптимізації робочих процесів та впроваджувати їх. Вищий коефіцієнт співвідношення рівня заробітної платні по галузі, частка прибутку спрямована на додаткові соціальні заходи для працівників, підвищення кваліфікації персоналу - дані заходи формують підприємству репутацію надійного, турботливого роботодавця і впливають на впізнаванність бренду, яка також має властивість до монетизації.

Механізм управління сталим розвитком підприємства передбачає послідовність виконання запланованих дій спрямованих на досягнення поставлених цілей по досягненню сталого розвитку підприємством.

При формуванні основ управління сталим розвитком підприємства необхідно сформулювати стратегію, цілі, функції, принципи та методи управління підприємством, а також конкретизувати суб'єкт і об'єкт управління в рамках концепції сталого розвитку підприємства.

Метою написання кваліфікаційної роботи є дослідження стратегічного набору підприємства та удосконалення процесу формування стратегічного набору підприємства.

Завдання включає наступні етапи:

розкрити структуру та порядок розробки стратегічних програм розвитку підприємства;

аналіз функціонування системи стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку;

оцінка зовнішньоекономічної діяльності АТ КБ «ПриватБанку» в контексті стратегічного набору підприємства;

обґрунтування шляхів удосконалення стратегічного управління на підприємстві.

Методи дослідження Збір та обробка інформації, шляхом проведення аналітичного дослідження.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління і формування стратегічного набору підприємства.

Предметом дослідження є механізм формування стратегічного набору підприємства в управлінні установою (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»).

Було використано декілька джерел інформації: методичні та навчальні посібники, періодичні видання та інші літературні джерела українських і авторів з питань дослідження.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, кожен розділ складається з трьох підрозділів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Формування стратегічного набору як складова стратегічного управління підприємства

Стратегічний набір — система розроблених підприємством різних типів стратегій за певний проміжок часу, яка відображає специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його прав на своє місце та роль у зовнішньому середовищі.

Теорія і практика стратегічного менеджменту показали необхідність побудови прекозливого «стратегічного набору», який може бути досягнутий за умови виконання певних вимог.

Вимоги до стратегічного набору:

орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей (у зв'язку з тим, що стратегія є способом досягнення мети);

чіткість змісту та розуміння необхідності використання певного набору стратегій (системи);

ієрархічність, тому що можна виділити загальну стратегію окремих підрозділів, товарні та продуктові стратегії, основні та допоміжні (ресурсні та функціональні) стратегії для скалярних ланцюгів прийняття рішень;

концентрація на можливості певної компенсації споріднених стратегій, що зумовлено різними можливостями їх використання (наявністю певних обмежень) в окремі моменти часу;

надійність, що передбачає її всебічне обґрунтування, збалансованість;

візуалізація економічних процесів у їх сукупності та взаємозв'язку;

гнучкість та динамічність стратегічного набору, тобто врахування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, які відбуваються у змінах пріоритетів та змісту окремих стратегій, а також, у разі необхідності, повернення до стратегій;

баланс між стратегіями доходів і витрат, основним і компенсаційним резервом.

Щоб скористатися перевагами існування «стратегічного набору», він повинен гнучко змінювати відповідні компоненти при зміні умов діяльності компанії (рис. 1.1).

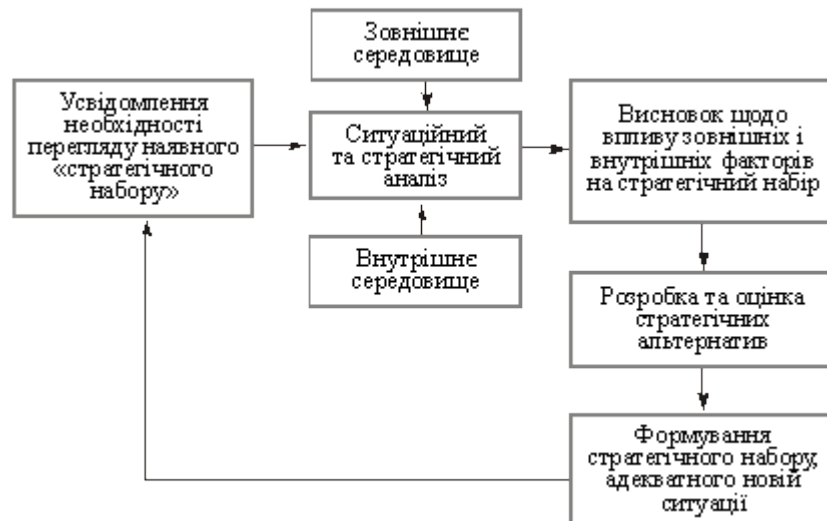


Рис. 1.1. Коригування стратегічного набору компанії.

Стратегічний рекрутинг полягає не в демонстрації загальних намірів, а скоріше в наголошенні на характерних рисах і характеристиках окремих компаній.

Не буває двох однакових наборів стратегій, які використовують компанії, не можуть бути ідентичними, навіть якщо вони належать до однієї галузі. Це пояснюється умовами функціонування кожної компанії: особливостями адаптації внутрішнього середовища до вимог зовнішнього середовища, а також ступенем активного впливу менеджменту на формування середовища організації в цілому.

Загальний висновок полягає в тому, що немає двох організацій, які мають однакову здатність адаптуватися до конкретних характеристик середовища, в якому вони працюють, тому немає двох однакових «стратегічних наборів».

Обґрунтована та створена стратегічна група:

яка відображає досягнутий рівень розвитку підприємства (організації);

враховує особливості та умови функціонування організації, можливості її подальшого руху, відповідно до обраних стратегій;

відповідає цілям, політиці та середовищу цієї компанії;

за допомогою наявного потенціалу та з певними зусиллями щодо його трансформації забезпечує досягнення необхідного конкурентного рівня в довгостроковій перспективі;

відповідає встановленому допустимому рівню ризику стратегії ;

Це дозволяє забезпечити функціонування стратегічного режиму всієї організації .

При прийнятному рівні ризику добре керовані компанії можуть встановити певні обмеження як стратегічні орієнтири, які слабкі компанії не можуть. Останні мають робити те, що сильні компанії не можуть (наприклад, формувати стратегічне мислення персоналу, адже в успішних компаніях воно вже є і «працює» на користь розвитку організації).

Процес побудови стратегічного набору – це діяльність, яка відбувається на всіх рівнях ієрархії управління.

Для досягнення стратегічних цілей вся організація повинна діяти стратегічно, розробляти різні види стратегій. Існують такі групи стратегій, які складають «набір стратегій»:

загальний для всієї організації в цілому;

загальна компетентність у певних сферах діяльності;

продукція і товари для кожного виду діяльності організації (як для виробництва різних видів товарів, так і для надання різноманітних послуг);

для кожної функціональної підсистеми функціональної компанії;

Ресурси для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів для загальних, функціональних стратегій і стратегій від продукту до продукту.

Стратегічний відбір персоналу має заповнити «стратегічну прогалину» компанії, тобто забезпечити умови для її саморозвитку.

Для створення ефективного та досяжного стратегічного набору кожна його складова має бути сформована за участю відповідних спеціалістів, які розробляються на основі стратегій, обраних у цих підсистемах та підрозділах. Таким чином забезпечується ефективна координація багатоаспектних стратегій найму та виконання дій, визначених стратегічними планами, розробленими для стратегічного найму [1].

Центральне місце в процесі стратегічного планування займає формування стратегічного набору компанії.

За словами Шершньової З.Є., «стратегічний набір» — це система різних типів стратегій, розроблених компанією за певний період часу, яка відображає конкретні характеристики та рівень функціонування і розвитку компанії, та його вплив на місце та роль у зовнішньому середовищі».

Традиційний підхід до формування стратегічного набору компанії базується на загальному принципі планування – принципі системності, вимоги якого проявляються специфічними принципами стратегічного планування, такими як ієрархічність і зворотний зв'язок.

Більш вдалою є пропозиція Каплана Р. С. і Нортон Д. П. створити стратегічну групу компаній за принципом причинно-наслідкових зв'язків.

Використання принципу причинно-наслідкових зв'язків у процесі стратегічного планування, по-перше, дозволяє представити стратегічний набір підприємства у вигляді ланцюжка стратегій і, по-друге, вимагає обґрунтування кожної обраної стратегії з відповідним комплексом заходів розвитку.

Склад стратегічного набору та логіку процесу його формування можна визначити за допомогою концептуальної бізнес-моделі підприємства, запропонованої В. Чеглатонєвим.

Ця модель базується на положеннях ресурсного підходу щодо вибору стратегії розвитку підприємства та враховує концепцію «ланцюжка створення вартості». Він базується на тому, що головною метою розвитку компанії є надання максимальної вартості, і дозволяє досліджувати причинно-наслідкові

зв'язки між обраними. Стратегія розвитку компанії та її складові та ресурсна база.

Таким чином, є пропозиція сформувати стратегічний набір компанії у вигляді ланцюжка: загальна стратегія розвитку - конкурентні стратегії - операційні стратегії - ресурсні стратегії.

Слід зазначити, що стратегії, що належать до різних кілець, відіграють особливу та унікальну роль у складі стратегічного набору.

Таким чином, загальна стратегія розвитку визначає фазу життєвого циклу, в якій підприємство хоче перебувати в майбутньому.

У свою чергу, конкурентні стратегії визначають тип конкурентної переваги підприємства на окремих ринках (ринкових сегментах), де воно працює або має намір діяти [1].

Операційні стратегії повинні дати відповідь, як (за рахунок яких бізнес-процесів) компанія отримує бажану конкурентну перевагу. Тобто операційні стратегії пов'язані з реалізацією бізнес-процесів основної діяльності компанії. Його послідовність розробки пов'язана з визначенням провідного бізнес-процесу для створення цінності для клієнтів. Це може бути процес розробки/вдосконалення послуг і технологій доставки (бізнес-процес інноваційної діяльності) або процес просування та продажу послуг, процес виробництва та розповсюдження послуг або процес післяпродажного обслуговування клієнтів.

Кінцева ланка містить стратегії формування, підтримки та накопичення (розвитку) ресурсної бази підприємства.

Кожна ланка набору стратегій, у свою чергу, може бути представлена у вигляді набору (групи) стратегій. Тому в процесі формування стратегічного набору підприємства доцільно враховувати принцип взаємної сумісності стратегій, який можна сформулювати так: стратегічний набір забезпечує підтримку генеральної стратегічної лінії досягнення генеральної мети. об'єктивний. Бізнес-цілі із взаємною підтримкою стратегій, що належать до різних сфер (вертикальна координація стратегій), а також взаємна координація стратегій, що належать одній галузі (горизонтальна координація стратегій) [1].

Підсумовуючи, можна зазначити, що використання таких принципів стратегічного планування, як принцип причинно-наслідкових зв'язків і принцип взаємної сумісності стратегій дозволяє визначити склад і логіку стратегічного набору компанії. його формування. процес його формування.

1.2. Склад, структура та порядок розробки стратегічних програм розвитку підприємства

Стратегічне планування – це процес, який забезпечує успішну роботу компанії, сприяє розробці стратегічних програм розвитку відповідно до умов зовнішнього середовища та представляє майбутнє бачення компанії.

Науковці виділяють наступні етапи розробки стратегічних планів (рис. 1.2.).

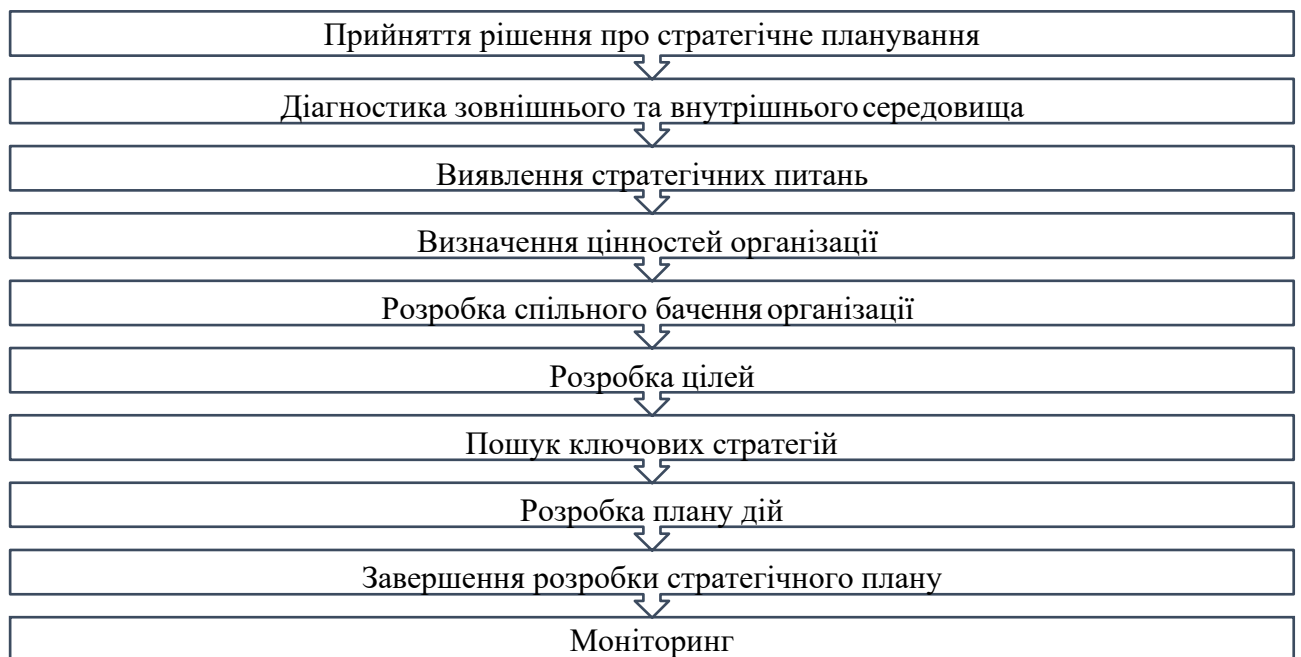


Рис. 1.2. Етапи стратегічного планування.

Приймаючи рішення про стратегічне планування в компанії, необхідно пояснити керівникам і співробітникам суть стратегічного планування, механізм його реалізації і потенційну цінність, яку організація отримає в разі його впровадження. Під час зустрічі слід розглянути витрати на стратегічне планування з точки зору персоналу, ресурсів і часу.

Проведення діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища допомагає виявити та оцінити можливості та загрози організації, а також сильні та слабкі сторони. Для цього аналізу використовується матриця SWOT-аналізу.

Етап «Визначення стратегічних питань» означає визначення питань, які організація повинна вирішити за допомогою стратегічного планування. Вирішення виявлених проблем необхідно планувати з урахуванням пріоритетів часу та важливості.

Визначення місії та цінностей організації використовується для того, щоб чітко зрозуміти, для чого організація існує, яких цілей і результатів вона намагається досягти. Крім того, на цьому етапі бажано детально вивчити передбачені законодавством документи, довгострокові договори, субсидії, які компанія має, щоб за жодних обставин до них не вживалися заходи.

Розробка спільного бачення організації здійснюється на основі обговорень, припущень щодо положення, розміру та репутації компанії протягом 3-5 років. Визначення цього бачення допоможе вибрати стратегію розвитку, яка в свою чергу сприятиме досягненню запланованих позицій.

Для того, щоб загальне бачення організації стало реальністю, необхідно розробити набір цілей, який може включати різні категорії: програми, ресурси, управління, відносини, інституційний розвиток та інші.

Розробка плану діяльності, що окреслює цілі та завдання, визначає плани роботи на рік. Після того, як довгострокові елементи стратегічного плану розроблено, настав час розробити конкретну дорожню карту, щоб розпочати реалізацію стратегії.

Завершення розробки стратегічного плану супроводжується створенням самостійно написаного документа, який узагальнює результати і прийняті рішення та включає всі важливі кроки.

Моніторинг усіх майбутніх дій і результатів є важливим елементом стратегічного планування, враховуючи його показники можливих стратегічних

змін. Під час моніторингу визначаються причини неповного досягнення поставлених цілей та вживаються відповідні заходи.

Рентабельність, наявність клієнтів, користувачів або замовників продукції чи послуг, тобто джерел доходу компанії, є характерними ознаками реалізації програм сталого розвитку компанії чи організації; комфорт праці, конкуренція, соціальна захищеність персоналу, тобто фактори, що створюють конкурентну перевагу в продуктивності персоналу; позитивний вплив результатів діяльності на свідомість суспільства щодо збереження навколишнього середовища та споживання енергоресурсів; позитивна оцінка діяльності компанії суспільством, колективом і партнерами по бізнесу. Індикатори слід використовувати як інструменти економічної та екологічної оцінки результатів попередніх управлінських рішень щодо розвитку та запобігання неправильних майбутніх рішень в моніторингу якості досягнення поставлених цілей розвитку[2].

Методологія, яка базується виключно на розрахунку кількісних показників, не може розкрити механізм сприяння сталому розвитку компанії на основі управлінських рішень. Поряд з кількісними показниками необхідно використовувати якісні показники, що забезпечує глибоке розуміння проблеми економічної стійкості розвитку підприємства. Вивчення економічних процесів на рівні бізнесу є життєво важливим. Саме на цьому рівні управління необхідно звернути увагу на можливості, які має кожен суб'єкт господарювання для підтримки та досягнення сталого розвитку компанії.

Гарантія сталого розвитку компанії відображається в досягненні системи цілей (економічних, соціальних та екологічних) на основі скоординованої реалізації принципів соціальної відповідальності. У цьому випадку прибуток більше не є кінцевою метою, до досягнення якої має прагнути керівництво. Вона є однією з економічних цілей і виконує важливу функцію: виступає засобом досягнення всієї системи цілей. Вчені Радіонова Л.Н. та Абдуліна Л.Р. мають рішення щодо розгляду оцінки виміру економічного розвитку та забезпечення сталого зростання в динаміці [2].

Аналіз існуючої ситуації та комплексний аналіз внутрішнього середовища, як правило, здійснюється шляхом дослідження та комплексного обговорення основних показників діяльності підприємства. Тому необхідно відібрати ті показники, які найбільш повно характеризують сфери соціальної, економічної та екологічної діяльності та фактично є прерогативами та визначальними характеристиками концепції сталого розвитку .

Економічний і соціальний рівень діяльності іноземних і українських компаній дуже відрізняються один від одного, і турбота про навколишнє середовище в Україні є поодиноким випадком. Водночас екологи всього світу закликають представників ділового світу та суспільства звернути увагу на проблеми глобального потепління та масштабного забруднення планети та пропонують зосередитися на охороні навколишнього середовища , яка має стати однією з пріоритетів для українських компаній. Проте ці ініціативи потребують значного бюджетного фінансування, тому для суб'єктів, які тільки починають шлях сталого розвитку або починають виходити з тривалої кризи , неможливо одночасно досягти прискорених позитивних змін у фінансовій, соціальній, виробничій та екологічній сферах разом. Реалізація попередніх дій, спрямованих на покращення основних характеристик цих напрямків, повинна здійснюватися поетапно, але з особливою увагою до кожного з них. безпосередньо

Оцінка програм сталого розвитку представлена основними фінансовими та нефінансовими показниками. Фінансові показники є результатом діяльності. Вони оцінюють, наскільки ефективно була розроблена та реалізована стратегія компанії, наскільки прибутковими були фактичні управлінські рішення. Але ці показники не відображають повної картини існуючих проблем, що може призвести до небажаних фінансових результатів [2] .

Цю проблему можна вирішити лише завдяки нефінансовим показникам, які вказують на недоліки в основних напрямках діяльності. Саме завдяки нефінансовим прогностичним показникам можна передбачити розвиток подій у майбутньому та запобігти небажаному погіршенню фінансового потенціалу підприємства.

Від її продуктивності залежить стабільність внутрішньої системи компанії, початкові ознаки та характеристики. Для компаній з низькими початковими умовами позитивна динаміка і високі темпи зростання можуть вважатися ознакою сталого розвитку. Кінцевою метою є гарантія відповідності результатів діяльності певним стандартам, характерним для сфери сталого розвитку. Тому підходи до визнання сталого розвитку залежать від ситуації та галузевих принципів.

Сталий розвиток підприємства – це комплекс взаємозалежних дій, спрямованих на досягнення максимального економічного, соціального та екологічного ефекту шляхом створення вдосконаленого механізму управління у фінансовій, виробничій, маркетинговій, соціальній та екологічній сферах, які базуються на системному аналізі стану підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище поділяється на мікро- і макросередовище. Фактори макросередовища тісно пов'язані з діяльністю компанії, але сприяють або дестабілізують діяльність усієї галузі чи окремих її представників. Винятком можуть бути ті компанії, які досягли такого рівня сталого розвитку, що витримують середні зовнішні коливання або не відчують їх зовсім. Тому основним завданням менеджменту є постійний моніторинг економічних, соціальних, політико-правових, технологічних та екологічних подій, які можуть вплинути на стан галузі та функціонування підприємства. Менеджери, зацікавлені в успіху компанії, повинні бути постійно інформовані про події та коливання, що відбуваються всередині та ззовні, одночасно обробляти, аналізувати та синтезувати інформацію, робити загальні висновки та прогнозувати можливі загрози для підтримки своєї функціональної діяльності.

Механізм забезпечення сталого розвитку компанії передбачає надання інформації про вимоги, зобов'язання та переваги, які забезпечують дотримання принципів сталого розвитку, отже, завдання ставиться перед усією організацією. Розробка стратегії в рамках визначеного механізму має базуватися

на результатах комплексної діагностики внутрішньої ситуації компанії та взаємовідносин із зовнішнім середовищем відповідно до принципів сталого розвитку. Обов'язковими інструментами реалізації стратегії, що визначають характеристики механізму, є розробка планів на основі балансу внутрішніх показників; організаційна структура, призначена для ефективного досягнення поставленої мети; система мотивації персоналу, функцією якої є залучення працівників до активної реалізації принципів сталого розвитку; управління відносинами із зацікавленими групами як ключовий елемент обраного напрямку[4].

Механізм управління сталим розвитком компанії включає такі елементи [5] :

- оцінка процесів, що розвиваються в компанії, з точки зору її сталого розвитку;
- вибір стратегічного напрямку сталого розвитку компанії, визначення додаткових тактичних пріоритетів сталого розвитку;
- оцінка стратегічних і тактичних напрямів розвитку з точки зору його сталості;
- розробка плану заходів з покращення процесу управління сталим розвитком відповідно до визначених стратегічних і тактичних пріоритетів .

Перша група факторів які забезпечують сталість розвитку трудових та інших ресурсів нашої держави розвиненими країнами . Друга група факторів пов'язана з розвитком високотехнологічних виробництв. Третя група факторів , які сьогодні набувають особливої актуальності, це політичні фактори, які відображають позицію країни на міжнародній арені та впливають на членство держави в різноманітних економічних і політичних організаціях. Четвертим чинником, який впливає на відновлення навколишнього середовища, є нормативне забезпечення гарантій і критеріїв збереження екологічної системи [5] .

Управління сталим розвитком підприємств повинно базуватися на довгострокових цілях, які можна визначити шляхом розробки та реалізації стратегії сталого розвитку підприємств. Крім того, завдання, які стоять перед управлінням підприємства на засадах сталого розвитку, мають бути досяжними, вимірними, логічними та структурованими, що потребує виконання науково-прикладних досліджень, активізації співпраці науково-дослідних установ, особливо зацікавлених сторін з питань екології та охорони навколишнього середовища.

Стратегією сталого розвитку підприємств є:

- визначення основних цілей компаній, визначення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідні для її досягнення;
- визначення правил відносин підприємств із зовнішнім середовищем (бізнес-стратегія) і правила встановлення балансу між своїм внутрішніми факторами ;
- дії, які потрібні для досягнення місії і встановлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів підприємств легкої промисловості ;
- комплексні плани діяльності підприємств, розроблені на основі науково обґрунтованих творчих підходів і визначені для досягнення довгострокових цілей підприємств в цілому.

Стратегія є засобом досягнення цілей підприємства, а реалізація стратегії підприємства є комплексним процесом відтворення стратегічного потенціалу підприємства, заснованого на дослідженні та врахуванні внутрішніх і зовнішніх факторів . Динамічні причинно-наслідкові зв'язки між підприємством і зовнішнім середовищем [6].

Під сталим розвитком підприємства слід розуміти його здатність здійснювати господарську діяльність у кожен окремий момент в умовах невизначеності зовнішнього середовища, що змінює нормальне функціонування та розвиток підприємства. Стійкий динамічний розвиток підприємства характеризує

процес розвитку підприємства, постійність і безперервність його змін у напрямку вдосконалення з метою виведення підприємства на якісно новий рівень діяльності. Відмінною рисою сталого динамічного розвитку підприємства є те, що на кожному етапі розвитку фіксуються якісні зміни та вдосконалення на основі циклічного відтворення стійкої системи функцій підприємства, що представляє зміст процесу його функціонування. Забезпечення сталого розвитку компанії вимагає розробки та реалізації стратегії. Процес формування стратегії відноситься до категорії процесів управління і здійснюється поетапно [7].

Розробка програм сталого розвитку підприємства (СРП) є постійною і складається з трьох етапів (рис. 1.3).

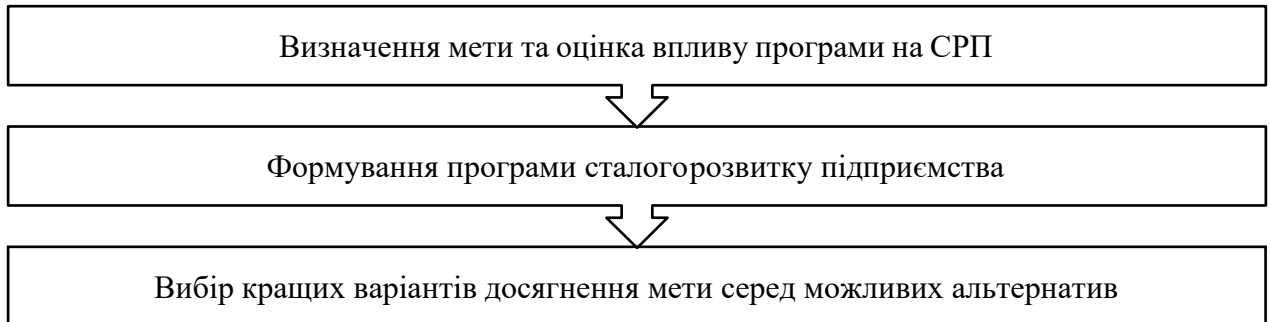


Рис. 1.3. Етапи формування стратегії сталого розвитку підприємства [8]

Оцінка впливу програми на сталий розвиток компанії необхідна для визначення мети та економічної життєздатності компанії. Оцінка здійснюється відповідно до принципів обліку економічної, виробничої, соціальної та підприємницької підсистем. Ціль вибирається відповідно до принципу пріоритетності, тобто при визначенні ресурсів, доступних для сталого розвитку компанії, відповідно до яких будуть розроблені рекомендації щодо покращення сталого розвитку в майбутньому.

Розробка програми сталого розвитку компанії базується на виборі варіантів досягнення цілей з урахуванням їх розміру, актуальності та наявності ресурсів, необхідних для їх реалізації. Після формування програми сталого розвитку необхідно провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища та

факторний аналіз впливу програми на досягнення певного рівня сталого розвитку підприємства (табл. 1.1).

Вибір найкращих варіантів досягнення мети здійснюється з урахуванням таких важливих аспектів, як виробничі потужності, попит споживачів і стадія життєвого циклу компанії [7].

Таблиця 1.1

Чинники сталого розвитку компанії [9]

| Зовнішні фактори | Внутрішні фактори |
|---|--|
| <p>Загальноекономічні:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Зростання національного доходу ; - рівень вниз інфляція; - фіскальна стабільність системи; - населення ; - рівень вниз безробіття. | <p>Робочі фактори:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ефективний маркетинг; - поточна ефективна структура витрати; - Високий рівень використання фіксовані засоби; - Достатній рівень страхування акції; - Різноманітність сортів продуктів |
| <p>Фактори ринку:</p> <ul style="list-style-type: none"> - збільшення потужності внутрішній ринок; - зростання попит; - підвищення активності фондового ринку; - монетарна стабільність ринку. | <p>Інвестиційні фактори:</p> <ul style="list-style-type: none"> - грошовий резерв портфоліо; - раціональне використання інвестиційні ресурси; - розмір прибутку ; - Ефективне інвестування управління. |
| <p>Інші фактори:</p> <ul style="list-style-type: none"> - політичні стабільність; - Позитивна демографія тенденції | <p>Фінансові фактори:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ефективний фінансовий стратегія; - рідка структура активи; - підвищення рентабельності капіталу; - Фінансовий спад ризику |

Практична реалізація концепції сталого розвитку компанії потребує визначення пріоритетів, які він враховував би економічні інтереси з точки зору соціальної та екологічної відповідальності суб'єктів господарювання. У цьому контексті можна виділити наступні пріоритети [10] :

- створення комплексного та взаємопов'язаного підходу на цьому шляху для економічного, екологічного та соціального розвитку;
- природно-просторова організація використання ресурсів, яка має з метою забезпечення належних умов для раціонального використання потенційних можливостей ресурсів без порушення екологічної рівноваги окремих

адміністративно-територіальних одиниць і держави в цілому;

- оптимальне поєднання приватних інтересів із соціальним відтворення природних ресурсів.

Таким чином, процес пошуку ключових стратегій для розробки програм сталого розвитку, спрямованих на досягнення цілей і вирішення ключових проблем, вимагає розгляду того, де зараз знаходиться організація і де вона має намір бути. При виборі стратегії необхідно враховувати діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища та виявляти зміни поточних стратегій.

1.3. Функціонування системи стратегічного управління підприємства в умовах сталого розвитку

Система стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку включає сукупність розроблених функціональних стратегій підсистем підприємства та їх взаємодії, реалізація яких дасть змогу досягти поставленої мети за напрямком діяльності підприємства. на основі постійність

Таким чином, система стратегічного управління підприємством включає стратегічне управління маркетингом, фінансами, виробництвом, інноваційною діяльністю та персоналом (рис. 1.4).

Напрямок дій кожної підсистеми системи стратегічного управління підприємством спрямований на забезпечення сталого розвитку. Система стратегічного управління дозволяє узагальнювати, обробляти та аналізувати інформацію з основних функціональних підсистем управління компанією.

Нереалізація стратегії однією з підсистем системи стратегічного управління негативно позначиться на інших. Наприклад, зміна в управлінні фінансовою діяльністю відображається на підприємстві в цілому в частині виробничої діяльності, нестача коштів може призвести до нестачі ресурсів, що в свою чергу вплине на недовикористання виробництва, що призведе до недотри-

мання графіка виробництва, внаслідок чого знизиться ефективність маркетингової стратегії. Через брак матеріальних ресурсів підприємство не зможе задовольнити попит споживача якісною продукцією.



Рис. 1.4. Система стратегічного управління за сферами діяльності в умовах сталого розвитку

При нестачі фінансових ресурсів, низькій реалізації продукції показники фінансової стійкості будуть знижуватися, що в свою чергу призведе до зниження соціальних показників стійкості, таких як дохід на одного працівника, рівень заробітної плати в галузі та негативні наслідки на них. Це також вплине на стійкість навколишнього середовища, наприклад, зростуть питомі витрати електроенергії на виробництво виробничої одиниці.

Таким чином, однією з найважливіших складових механізму сталого розвитку є діагностика поточного стану підприємства, аналіз та оцінка основних характеристик, які найбільшою мірою відповідають вимогам сталого розвитку. Надійний, високоякісний аналіз необхідний для повного забезпечення менеджерів інформативними даними для того щоб прийняти управлінські рішення,

розробка стратегії подальшого розвитку, збереження балансу внутрішніх параметрів і забезпечення стійкості розвитку.

Діагностика дозволяє конструктивно розглянути кожен внутрішню сторону діяльності і сигнали зовнішнього середовища в логічній послідовності, визначити слабкі і сильні сторони компанії і визначити конкретні пріоритетні напрямки, які потребують негайного втручання або поступового вдосконалення. В результаті системної діагностики та узагальнення результатів має бути сформована чітка та повна картина поточного стану компанії, ефективності її діяльності, що дасть змогу скласти оперативні та стратегічні плани. та підвищення конкурентоспроможності. позицій, розглянути додаткові резерви та пріоритетні напрями розвитку[11].

На основі результатів дослідження, розробляється майбутня стратегія розвитку підприємства, яка виступає одним із вирішальних інструментів організаційно-економічного механізму забезпечення сталого розвитку . У процесі подальшого управління здійснюється постійний аналіз відхилень від заданої тенденції шляхом порівняння фактичних результатів із запланованими чи оптимальними для нормальної роботи результатами, що дає змогу контролювати конкурентну позицію та виявляти фактори, що викликають найбільший коливання, передбачення майбутнього розвитку бізнесу [12].

Діагностика сталого розвитку повинна стосуватися основних сфер діяльності компанії: фінансової, виробничої, соціальної та екологічної. Це пов'язано з тим, що зосередження зусиль лише на одній сфері економіки уповільнює прогрес, на відміну від одночасного впливу на всі сфери , оскільки всі вони взаємопов'язані, що призводить до синергетичного ефекту; в результаті процес сталого розвитку відбувається швидше та ефективніше.

Для того, щоб розробити ефективну та результативну стратегію розвитку, необхідно визначити, які аспекти та особливості має сенс розвивати, а які повністю усунуть або частково зменшать негативний вплив на загальну діяльність компанії. Такі висновки можна зробити лише після ретельного аналізу

внутрішнього та зовнішнього середовища, діагностики під час визначення позиції компанії, сильних і слабких характеристик, можливостей і загроз, а також подальшого сталого розвитку [12] .

Під час аналізу поточного стану підприємства в основному виділяють наступні стани [12] :

- нормальний;
- стан розвитку (зростання);
- стан розпаду (погіршення).

Ця класифікація не надає вичерпних характеристик або конкретної інформації та містить деякі прогалини та помилки в різних аспектах. Перш за все, фаза росту вимагає окремих деталей, враховуючи, що її потрібно не відловлювати, а рано розвивати. Інший аспект полягає в тому, що більшість вітчизняних компаній перебувають у стані занепаду, і його природа різна для різних компаній, тому слід додатково диференціювати глибину кризи чи деградацію системи. Тому до процесу розвитку слід додати стан «сталого розвитку», який є більш тривалим, довгостроковим, гармонійним, ефективним і за своїми характеристиками значно перевищує звичайне підвищення показників ефективності. Варто зазначити, що це позитивно не тільки для самої компанії, а й для зовнішнього середовища, тобто не тільки компанія, а й суспільство разом із зацікавленими групами отримує вигоди та переваги для себе.

У внутрішньому просторі відсутні методичні рекомендації щодо діагностики сталого розвитку підприємства, а також немає єдиної думки щодо призначення загальних критеріїв визначення цього стану . У космічному просторі конкретні значення критеріїв сталого розвитку також не визначені , але є методичні підходи . Вони в основному стурбовані забезпеченням сталого розвитку на глобальному рівні. Всесвітня організація сталого розвитку пропонує компаніям зразки та методичні рекомендації щодо підготовки звітів зі сталого розвитку, що включає рекомендований перелік показників, які мають бути включені до звітів сталого розвитку компаній для держави та суспільства [13].

Недоліком є те, що ці показники є більш описовими, ніж конкретні критерії ефективності, що робить дуже проблематичним визначення того, наскільки сталим є розвиток. Однак практика оприлюднення результатів своєї діяльності в пострадянських країнах не дуже популярна. Сьогодні лише кілька впливових корпорацій починають описувати свої річні результати з точки зору сталого розвитку, але їх кількість дуже мала.

Загальний аналіз існуючої ситуації та комплексний аналіз внутрішнього середовища, як правило, здійснюється шляхом дослідження та комплексного обговорення. Основні показники діяльності підприємства. Тому необхідно відібрати ті показники, які найбільш повно характеризують сфери соціальної, економічної та екологічної діяльності та фактично є прерогативами та визначальними характеристиками концепції сталого розвитку. Головною проблемою залишається те, що концепція сталого розвитку була створена за кордоном і лише зараз починає поширюватися в Україні. При цьому економічний і соціальний рівень діяльності іноземних і українських компаній різко відрізняється. Водночас екологи всього світу закликають представників бізнесу та громадськості звернути увагу на проблеми глобального потепління та масштабного забруднення планети та пропонують зосередитися на охороні навколишнього середовища, яка має стати одним із пріоритетів для українських компаній. Проте ці ініціативи потребують значного бюджетного фінансування, тому для суб'єктів, які тільки починають шлях сталого розвитку або починають виходити з тривалої кризи, неможливо одночасно досягти прискорених позитивних змін у фінансовій, соціальній та соціальній сферах. Продуктивний та екологічний поля в той самий час.

Оцінка сталого розвитку представлена через ключові фінансові та нефінансові показники. Фінансові показники є результатом діяльності. Вони оцінюють, наскільки ефективно була розроблена та реалізована стратегія компанії, наскільки прибутковими були фактичні управлінські рішення.

Зовнішнє середовище поділяється на мікро- і макросередовище. Фактори макросередовища тісно пов'язані з діяльністю компанії, але сприяють або

дестабілізують діяльність усієї галузі чи окремих її представників. Винятком можуть бути ті компанії, які досягли такого рівня сталого розвитку, що витримують середні зовнішні коливання або не відчують їх зовсім. Тому основним завданням менеджменту є постійний моніторинг економічних, соціальних, політико-правових, технологічних та екологічних подій, які можуть вплинути на стан галузі та функціонування підприємства. Менеджери, зацікавлені в успіху компанії, повинні бути постійно інформовані про події та коливання, що відбуваються як всередині, так і ззовні, одночасно обробляти, аналізувати та синтезувати інформацію, робити загальні висновки та прогнозувати можливі загрози для підтримки своєї функціональної діяльності.

Для компаній, які зосереджуються лише на впровадженні сталого розвитку, початкова продуктивність може бути на дуже низькому рівні, тому досягнення вищого рівня продуктивності може бути надзвичайно важкою та довгостроковою місією.

Можливості можуть мати різну спрямованість і вдосконалюватися шляхом розробки нових видів продукції, розширення ринків збуту, інноваційного вдосконалення існуючих технологій виробництва, поліпшення умов праці працівників, створення сприятливого загального клімату та активізація мотиваційних заходів. Якщо компанія знаходиться на шляху досягнення сталого розвитку, це означає, що вона налаштована постійно вдосконалювати свою діяльність і зміцнювати свій внутрішній потенціал.

Внутрішнє середовище недостатнє для формування вичерпного висновку про відповідність діяльності підприємства вимогам сталого розвитку. Він повинен бути доповнений відповідним аналізом зовнішніх факторів впливу для створення комплексного рішення.

Враховуючи перспективи та загрози з-за кордону, в таблиці 1.3. наведено показники, за якими доцільно оцінити характер відносин із представниками зовнішнього середовища та визначити їх внесок у позитивну трансформацію діяльності підприємства. Відповідно до представленої методики, необхідно оцінити діяльність компанії за цими показниками, оцінити взаємовідносини з

кожною групою за відповідними критеріями: від 1 до 5 балів. Ті показники, які набрали мінімальну кількість балів, потребують більш детального осмислення, пошуку альтернатив для стабілізації відносин та усунення існуючих перешкод для сталого розвитку. Він використовується Масштаб:

113-125 балів – стан сталого розвитку. Компанія завжди розуміє потреби зацікавлених груп і успішно використовує інформацію про нові можливості, піклується про свій імідж у суспільстві та підтримує його;

87-112 балів - стан розвитку. Підприємство починає усвідомлювати необхідність гармонійних стосунків із зовнішнім середовищем, тому вживає впевнених заходів для встановлення з ним якісного зв'язку;

63-86 балів – стан стабільний. Рівень відносин із зацікавленими групами можна охарактеризувати як середньостатистичний, компанія знаходиться у відносно стабільному становищі, вона не намагається далі трансформувати свої відносини із зовнішнім світом;

37-62 бали - небезпечна ситуація. Необхідно серйозно задуматися про партнерські відносини, що склалися із зацікавленими групами, знайти причину непорозумінь і вжити термінових заходів для налагодження взаємовідносин, інакше такі обставини можуть створити кризу для компанії;

25-36 балів - кризова ситуація. Компанія ігнорує потреби зацікавлених груп, що призводить до внутрішньої кризи, оскільки потреби споживачів не вивчаються, відносини з постачальниками нестабільні, а компанія взагалі не орієнтується в сучасному інформаційному просторі.

Таблиця 1.2

Перелік показників для виявлення відповідності зв'язку із зовнішнім середовищем для сталого розвитку підприємства.

| індекси |
|--|
| користувачі (і користувачі) |
| 1. Проведення регулярних і ефективних маркетингових досліджень потреб існуючих компаній і потенційних клієнтів |
| 2. Постійне вдосконалення або підвищення якості продукції. |
| 3. Наявність якісного зворотного зв'язку з потенційними клієнтами та замовниками. |
| особистісне зростання |
| 4. Формування позитивного соціально-екологічного іміджу у споживачів. |
| 5. Відсутність скарг споживачів на продукцію компанії. |

| Конкуренти |
|--|
| 1. Періодичне вивчення діяльності конкурентів та їх продукції. |
| 2. Використовуйте стратегію сталого розвитку як конкурентну перевагу |
| 3. Використання інструментів бенчмаркінгу |
| 4. Відсутність виражених бойових стосунків з конкурентами |
| 5. Участь або членство в промислових асоціаціях і спілках |
| постачальники (публічні) |
| 1. Періодичний моніторинг ринку якісної сировини та технологій. |
| 2. Екологічна безпека постачальників |
| 3. Ефективність і надійність системи закупівельної логістики. |
| 4. Відсутність випадків поставки недоброякісної або недоброякісної продукції |
| 5. Наявність стабільних і надійних відносин. |
| Інвестори та акціонери (I акції) |
| 1. Наявність якісних коментарів |
| 2. Здатність акціонерів контролювати та спрямовувати рішення вищого керівництва |
| 3. Регулярне виконання зобов'язань перед акціонерами |
| 4. Надавати інвесторам правдиву та достовірну інформацію про діяльність компанії. і стратегічні плани |
| 5. Наявність довіри до менеджменту з боку інвесторів |
| Місцева громада та влада (я ношу макіяж) |
| 1. Відсутність перешкод для діяльності компанії з боку місцевої громади |
| 2. Наявність і підтримка позитивних і сприятливих відносин з місцевою владою. їхні стратегії сталого розвитку |
| 3. Невиконання правових норм і вимог |
| 4. Відсутність агресії з боку місцевих організацій, суспільна довіра та позитивне ставлення. архетипи суспільства |

У разі аналізу на початковому етапі орієнтації забезпечення рекомендується використовувати систему вагових коефіцієнтів показників, визначених експертним опитуванням .

- Клієнти (P_v) – 0,355;
- Конкуренти (P_x) - 0,1;
- Постачальники (P_s) - 0,12;
- Інвестори та акціонери (P_w) – 0,325;
- Органи громади та місцевого самоврядування (P_z) – 0,1.

$$ESD = i_{\text{споживання}} + i_{\text{конц}} + i_{\text{пост}} + i_{\text{дії}} + i_{\text{Грім}} \quad (1.3.)$$

$$i_{\text{пан о}} = P_v * \sum b_v, \quad i_{\text{о з якоїсь причини}} = P_x * \sum b_x, \quad i_{\text{о відповідно до}} = P_s * \sum b_s,$$

$$i_{ic} = P_w * \sum bw, \text{ Йогром} = P_z * \sum bz \quad (1.4),$$

де OSR (Зовнішній Сталий Розвиток) є стійким показником розвитку відносин із зовнішнім середовищем;

споживаю, доробляю, віддаю, організую, підвищую голос - показники сталого розвитку відносин із клієнтами, конкурентами, постачальниками, акціонерами, суспільством;

b_v, b_x, b_s, b_w, b_z – сума балів, отримана в результаті аналізу показників кожної групи;

P_v, P_x, P_s, P_w, P_z – зважені коефіцієнти для груп показників, що характеризують відносини відповідно з клієнтами, конкурентами, постачальниками, акціонерами та громадськістю.

За результатами розрахунків можна зробити висновок про характер зв'язку із зовнішнім середовищем:

24,85 - 22,87 балів - стан стабільний розвиток; 22,86 - 16,90 балів - етап розвиток;

16,89 – 11,55 балів – ситуація стабільна; 11,54 – 6,60 балів – небезпечна ситуація; 6,59 - 4,95 балів - кризова ситуація.

Таким чином, оцінка внутрішнього розвитку може проводитися незалежно від зовнішнього і навпаки, але в цьому випадку отриманої інформації буде недостатньо для формування повного висновку. Загальний принцип полягає в наступному. в певній власні позиції в форму що стійкий розвитку та рекомендована стратегія досягнення сталого розвитку [13].

Сектор 1: Компанія приділяє занадто багато уваги зовнішньому середовищу та ігнорує його. Внутрішні потреби та інтереси. Майже всі внутрішні показники діяльності можна визначити як кризові. Цей сектор обрано лише з теоретичної точки зору, оскільки на практиці внутрішньо слабка та неплатоспроможна компанія не може приділяти значну увагу та турботу стейкхолдерам через власну недосконалість та відсутність стратегічно орієнтованої діяльності.

Сектор 2: Налагоджені відносини із зовнішнім середовищем дозволяють протистояти зовнішнім коливанням, що дає важливі перспективи та можливості для розвитку, але компанія відчуває певні труднощі у забезпеченні внутрішньої ефективності та розвитку. Рекомендується стратегія «внутрішнього вдосконалення»: на цьому етапі мають бути реалізовані зусилля керівництва. Для розвитку внутрішнього потенціалу необхідно докласти зусиль для оптимізації власної діяльності шляхом скорочення витрат, покращення організації праці та оновлення технологій. Завдяки налагодженим зв'язкам із зовнішнім світом компанія має багато альтернатив розвитку.

Сектор 3: Характеризується налагодженими стосунками та усвідомленням потреб зацікавлених груп, крім того, спостерігається внутрішня стабільність, що дозволяє підтримувати високу конкурентну позицію. Компанія вже досягла сталого розвитку або бере активну участь у цьому процесі. З кожним роком покращуються показники діяльності, виявляються та успішно використовуються нові можливості, що відповідають умовам ринку; Узгоджена діяльність із зовнішнім середовищем дозволяє швидко реагувати на зміни або виникаючі проблеми.

Пропонується стратегія придбання та утримання : Компанії, які ще не досягли найвищого рівня сталого розвитку, повинні мати розроблені інструменти комунікації для моніторингу внутрішніх і зовнішніх перспектив, приділяючи особливу увагу маркетингу, інноваційному розвитку та розвитку персоналу. та ресурсозберігаючі технології.

Підприємства, які вже досягли рівня сталого розвитку, повинні підтримувати досягнутий рівень і шукати нові резерви вдосконалення своєї діяльності, освоєння нових видів продукції, ринків і технологій.

Сектор 4 - Відносини із зацікавленими сторонами залишаються середніми або нормальними, а внутрішня ситуація вимагає негайного вирішення. Ситуацію можна охарактеризувати як дуже напружену. Поточні фінансові проблеми зумовлюють оновлення основних фондів, оновлення асортименту

продукції, створення нормальних умов для працівників та адекватної поінформованості про зовнішнє середовище. Така ситуація без кардинального втручання родичів . У майбутньому це може призвести до депресивного кризу.

Рекомендується стратегія «мобілізації»: налагоджені відносини із зацікавленими групами можуть стати одним із варіантів виходу з кризи, тому необхідно дивитися на перспективи, запозичені ззовні. У будь-якому випадку необхідно застосовувати стратегію «невідкладної терапії», інакше доведеться думати про існування підприємства і розглядати альтернативу скорочення виробництва.

Сектор 5: за всіма параметрами компанія знаходиться в стабільному становищі . Рекомендується стратегія «розвитку» : метою компанії є перехід у 3 сектор, тому необхідно працювати над збереженням поточної позиції та забезпеченням переходу на вищий рівень. Для цього необхідно мати достатньо переконливі конкурентні переваги, покращувати якість і дизайн продукції, впроваджувати інноваційні технології, розширювати асортимент екологічної та унікальної продукції , вдосконалювати соціальну політику та працювати на позитивний імідж. Для сталого розвитку це можливо. Шукайте співпрацю з лідерами галузі, іноземними партнерами або злиття з іншими компаній.

Сектор 6: Характеризується високим рівнем внутрішніх показників і нормальними відносинами з представниками зовнішнього середовища. Рекомендується стратегія «зовнішнього вдосконалення»: мета компанії — перейти в 3-й сектор. Стратегія «купуй і тримай» повинна застосовуватися до внутрішнього середовища, тоді як зовнішня політика вимагає лідерства для кращого задоволення потреб. Пошук замовників, надійних постачальників, продукція яких відповідає стандартам сталого розвитку, активізація діяльності бренд-менеджменту, реалізація соціальної та громадської місії.

Сектор 7: Відсутність внутрішніх перспектив розвитку, втрата довіри та стабільних зв'язків з групами інтересів ще більше ускладнює ситуацію. Стан підприємства характеризується низькою конкурентною позицією, продук-

цією, що не користується попитом у споживачів, високим рівнем зносу основних засобів та високим рівнем кредиторської заборгованості. Рекомендується «невідкладна терапія» або стратегія «зменшення»: якщо підприємство знаходиться в небезпечній або депресивній ситуації, необхідно регулювати сувору економію фінансових і матеріальних ресурсів шляхом скорочення виробництва збиткової продукції та ефективної організації виробництва, переглядаючи асортимент і знаходячи свій сегмент ринку, проводячи дослідження. Необхідно терміново переглянути стосунки із зовнішнім середовищем: можливо, саме вони викликають застій.

Необхідно перевірити ефективність усіх напрямків (продажу, маркетингу, виробництва). Результат – кризова ситуація для компанії. Байдужість до зовнішнього середовища, невідповідність стратегічного менеджменту швидким змінам зовнішнього середовища та відсутність внутрішніх альтернатив розвитку. Виникає питання про необхідність функціонування підприємства. Без значних фінансових впливів з боку держави та зовнішньої допомоги єдиним виходом є скорочення, перепродаж або ліквідація підприємства.

Сектор 8. Внутрішня ситуація залишається стабільною, але якщо нехтувати потребами зацікавлених сторін, ситуація може перейти до сектору 7. Рекомендується стратегія «зовнішнього розвитку» - якщо за результатами аналізу компанія в неї входить. У секторі, перш за все, необхідно спрямувати вектор зусиль на пошук і стабілізацію комерційних і гармонійних відносин із зовнішнім середовищем, оскільки подальше погіршення цих відносин може швидко зруйнувати стабільну внутрішню ситуацію, яка досить нестійкий за умов. Сильна конкуренція та низька платоспроможність клієнтів.

Тому тут необхідно діяти поетапно, починаючи з детального аналізу перспектив, які будуть відповідати потребам і вимогам клієнтів, співпраці з постачальниками, вивчення діяльності конкурентів, можливості залучення інвесторів і актуальності діяльності компанії. Потреби, пріоритети та стратегії місцевого самоврядування.

Сектор 9: При високому рівні отриманих результатів спостерігається безвідповідальне ставлення до зовнішнього середовища. Насправді така ситуація дуже рідкісна. Оскільки діяльність, яка жодним чином не відповідає інтересам і потребам представників зовнішнього середовища, апіорі не може досягти такого високого рівня економічної та виробничої ефективності. Проте ці випадки не поодинокі в українських реаліях. Сталого розвитку неможливо досягти, поки увага компанії зосереджена лише на задоволенні власних фінансових потреб. Слід зазначити, що в умовах глобалізації економіки життєвий цикл такої компанії незабаром наблизиться до свого занепаду : сектор. 8.

Наведене вище обговорення дозволяє стверджувати, що перевагами запропонованої автором діагностичної системи є [13] :

- мінімальна кількість показників, що спрощує діагностику та зменшує її трудомісткість;
- зручність використання таблиць діагностичних показників дозволяє самостійно аналізувати діяльність будь-якого підприємства легкої промисловості та робити об'єктивні висновки щодо його поточного стану та характеру розвитку;
- більшість використаних у таблицях показників сформовано в результаті управлінської діяльності за певний проміжок часу, тому їх аналіз дозволяє аналізувати та виявляти невдалі управлінські рішення, можливі причини незадовільної ситуації та на основі цього визначення та розробка стратегічного плану розвитку;
- система оцінки діяльності в цілому та окремих показників Оцінки побудовані таким чином, щоб максимально відповідати суті концепції сталого розвитку та максимально характеризувати діяльність компанії.

Тому ця система оцінки не потребує значних витрат може використовуватися компанією в будь-якій фінансовій ситуації;

Метод дав змогу встановити пріоритетні напрямки стратегічних дій компаній щодо досягнення сталого розвитку, засновані на визначенні стадії життєвого циклу, показників та рівня сталості розвитку. Ця методика дозволяє оцінити компанію, яка найбільше відповідає суті концепції сталого розвитку та найкраще характеризує діяльність компанії, а також запропонована система оцінки не вимагає значних витрат, тому підприємство може використовувати її в будь-якій фінансовій ситуації.

Висновки до розділу 1

Отже, можна зробити висновок, що не може бути двох однакових стратегічних наборів, якими керують компанії, навіть якщо вони належать до однієї галузі.

Це пояснюється умовами функціонування кожної компанії: особливостями адаптації внутрішнього середовища до вимог зовнішнього середовища, а також ступенем активного впливу менеджменту на формування середовища організації. функціонує як єдине ціле. Немає двох однакових компаній, тому немає двох однакових наборів стратегій.

Надійний стратегічний набір – це той, який підходить для компанії і може бути досягнутий за допомогою наявних можливостей і певних зусиль щодо його трансформації для забезпечення конкурентної переваги в довгостроковій перспективі.

Правильно сформований стратегічний набір – це той, що відображає досягнутий рівень розвитку, характеристики та умови його подальшого руху відповідно до обраних стратегій. У процесі формування стратегії діяльності компанії беруть участь топ-менеджмент, плановики відділів, менеджери та команда спеціалістів. При розробці стратегії, насамперед, необхідно, щоб у ній дійсно було зацікавлене вище керівництво компанії. Крім того, якість і ефективність стратегічного плану значною мірою залежатиме від вашого рівня стратегічного мислення та загальної підготовки. У всіх інших випадках стратегічний план буде формальним.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ДІЯЛЬНОСТІ І ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ УСТАНОВОЮ

2.1. Характеристика АТ КБ «ПриватБанк»

Комерційний банк «Приватбанк», заснований у 1992 році, є лідером банківського ринку країни. Згідно з дослідженням GFK Ukraine, у третьому кварталі 2019 року з ними співпрацювали 56,2% українців (осіб старше 16 років). 46,6% користувачів послуг private banking вважають його основним банком, а всього у нас більше двадцяти банків .

Комерційний Приват Банк є лідером банківського ринку країни. Згідно з дослідженням GFK Ukraine, у третьому кварталі 2019 року з ними співпрацювали 56,2% українців (осіб старше 16 років). 46,6% користувачів банківських послуг – фізичних осіб вважають своїм основним головний банк, що разом представляє понад двадцять банків, які слідують за нами.

Серед корпоративних клієнтів у 2019 році цей показник Приватбанку становив:

Юридичні особи: 63,7% співпрацюють і 42,2% вважають його основним банком;

Суб'єкти підприємницької діяльності – фізичні особи (СПД ФО): 73,8% співпрацюють, 65,9% вважають основним банком.

ПриватБанк є одним із найбільш інноваційних банків світу. Більше десяти років тому банк одним із перших у світі почав використовувати одноразові SMS-паролі. Останні інновації, які отримали визнання в усьому світі, включають такі продукти, як міні-платіжні термінали, онлайн-банкінг за допомогою QR-кодів, онлайн-оплата та десятки різних мобільних додатків[14].

Організаційна структура управління АТ «Приватбанк» включає всі форми контролю, необхідні для побудови ефективного та злагодженого механізму: від акціонерів, наглядової ради, правління, ревізійної комісії та служби

внутрішнього аудиту за різними напрямками діяльності банку. Розподіл повноважень, компетенції та підпорядкованості органів управління, а також принципи їх взаємодії фіксуються в статуті банку та положенні про органи управління.

Головне стратегічне завдання – залишатися національним банком; Банк намагається відновити позиції стабільної, прозорої та конкурентоспроможної фінансової установи, яка співпрацює як із системними державними підприємствами, так і в традиційному сегменті бізнесу банку – роздрібній торгівлі.

Банк має свою місію та девіз:

Місія: Сприяти зростанню економіки, розвитку компаній та індивідуальних клієнтів у реалізації їхніх мрій, надаючи їм фінансові послуги найвищої якості.

Девіз: Банк для тих, хто рухається вперед.

У 2018 році банк розробив стратегію розвитку, яка затверджена наказом Міністерства фінансів України від 12 червня 2018 року № 560.

Ця стратегія включає (рис. 2.1):

Стратегія ПриватБанку ґрунтується на 5 ключових компонентах

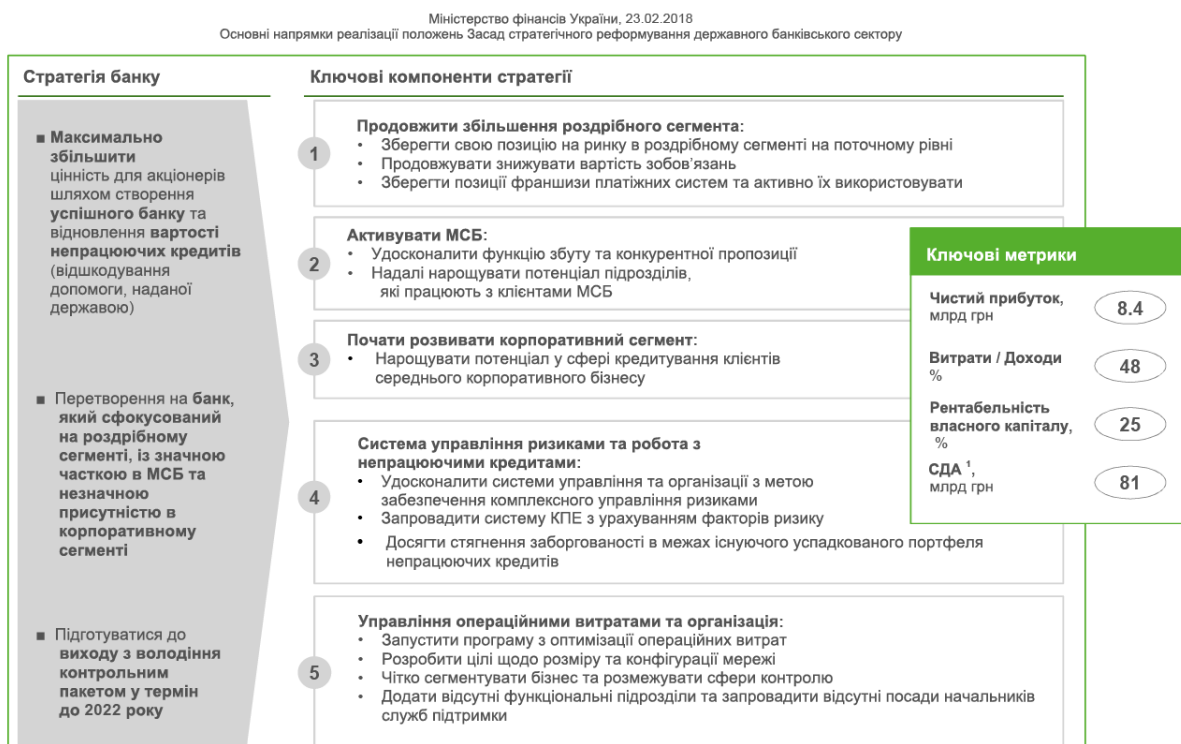


Рис. 2.1. Стратегія АТ КБ «Приватбанк».

АТ КБ «Приватбанк» – установа з високою соціальною відповідальністю, активний учасник економічного та соціального розвитку всіх регіонів та міст. Однією з головних стратегічних переваг є найбільша мережа відділень серед українських банків. Це дозволяє банку обслуговувати клієнтів у будь-якому куточку нашої країни.

Основними факторами позиціонування АТ «Приватбанк» на ринку банківських послуг є: універсальність; диференціація та якість послуг, що надаються; репутація банку; формування стабільних фінансових показників; Впровадження нових банківських продуктів тощо.

Банківські установи обслуговують багато національних підприємств і організацій. Серед них особливе місце посідають такі шановані клієнти, як Пенсійний фонд України, НАЕК «Енергоатом», ДП «Енергоринок» та ВАТ «Укртелеком». Усе це слід сприймати як прояв високої довіри до банку та політики відносин з клієнтами.

Найважливіші стратегічні напрями та завдання банку [15]:

1. Розширити портфель «універсальних» платіжних карток та ознайомити з ними широкі верстви населення.
2. Збільшення кількості карток в рамках зарплатного проекту для комерційних і бюджетних компаній.
3. Перехід на спрощену товарну лінійку та універсальну технологію складського обслуговування. Moody's Rating Рейтинг фінансової стабільності банку (BFSR) E Основний кредитний рейтинг (BCA) саа1 скоригований ВСА саа1 Рейтинг депозитів в іноземній валюті (GFC) Саа3/NP Рейтинг депозитів у національній валюті (GLC) Саа1/NP Рейтинг старшого боргу Довгостроковий незабезпечений валютний Саа1 Long -Терміновий рейтинг субординованого боргу в іноземній валюті Саа28 .
4. Підтримка клієнтської бази «малого та середнього бізнесу».
5. Збільшення обсягу активних послуг для VIP-клієнтів.
6. Видача документів про освіту фізичним та юридичним особам.

7. Підтримувати параметри кредитного портфеля відповідно до затверджених показників стратегічного ризик-апетиту.

8. Зменшити частку негативних відгуків клієнтів.

9. Збільшення нетто-індексу лояльності співробітників.

ПриватБанк є одним із найбільш інноваційних банків світу. Наприклад, понад 10 років тому банк одним із перших у світі почав використовувати одноразові SMS-паролі. Серед останніх інновацій, які отримали світове визнання, такі продукти, як платіжний міні-термінал, доступ до інтернет-банкінгу за допомогою QR-коду, онлайн-перекази та десятки різноманітних мобільних додатків.

Банк складає фінансову звітність відповідно до вимог міжнародних стандартів фінансової звітності та нормативно-правових актів Національного банку України. Метою складання банківської фінансової звітності є надання достовірної та неупередженої інформації про активи, зобов'язання, капітал, доходи та витрати (включаючи прибутки та збитки), рух грошових коштів широкому колу користувачів для прийняття економічних рішень.

Вибір аудиторської компанії фінансової звітності банку здійснюється щорічно за МСФЗ. Фахівці банку проводять вичерпний аналіз умов аудиту, запропонованих компаніями «Великої четвірки». Результати аналізу будуть подані на розгляд Спостережної ради Банку з пропозиціями керівництва. Наглядова рада приймає рішення, на підставі якого укладається договір з обраною компанією на наступний рік.

З 2016 року міжнародною аудиторією фінансової звітності банку є аудиторська компанія Ernst&Young.

Ernst&Young – провідний світовий постачальник професійних послуг, одна з «Великої четвірки» міжнародних аудиторських фірм. Крім аудиту самої звітності, Приватбанк також користується деякими консультаційними послугами Ernst&Young.

Банк організовує бухгалтерський облік своїх операцій відповідно до внутрішньої облікової політики та міжнародних стандартів фінансової звітності,

дотримується вимог, встановлених законодавством України, зокрема вимог нормативно-правових актів Національного банку України, застосовує єдині правила бух.обліку в банківських установах на базі комплексної автоматизації та комп'ютеризації та подає їх баланси, звіти та іншу інформацію до Національного банку України у встановлені ним строки в обсягах і формах.

Єдиним акціонером банку, який володіє 100% акцій банку, є держава в особі Кабінету Міністрів України (рисунок 2.2).

Статутний капітал банку становить 206 059 743 960,00 гривень (двісті шість мільярдів сорок дев'ять мільйонів сімсот сорок три тисячі дев'ятсот шістьдесят гривень 00 копійок) та поділяється на 735 927 657 (сімсот тридцять п'ять мільйонів) сотень. та сорок сім) простих іменних акцій номінальною вартістю 280 (двісті вісімдесят) гривень кожна.

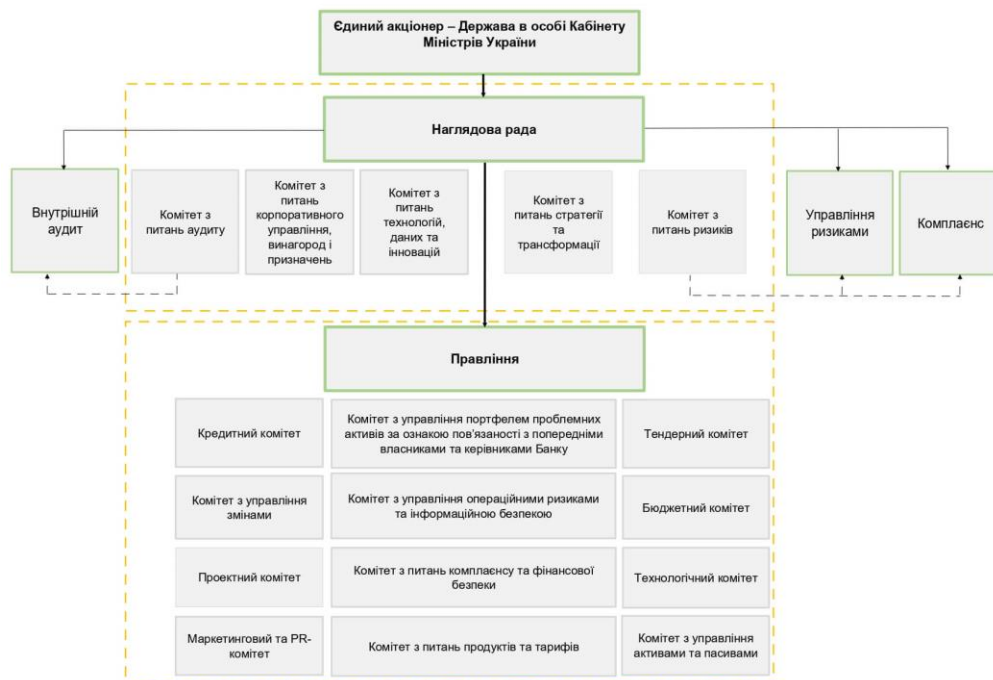


Рис. 2.2. Структура управління АТ КБ «Приватбанк».

Принципи корпоративного управління

Держава реалізує свої права як власник банку, а органи управління банку діють відповідно до кращих світових практик корпоративного управління, зокрема, принципів організації економічного розвитку та співробітництва щодо корпоративного управління для компаній з державною часткою, принципів корпоративного управління Базельського комітету з банківського нагляду для

банків, Керівні принципи внутрішнього управління Банківського органу Європейського Союзу, які застосовують непослідовні імперативні норми чинного законодавства України.

Принципи корпоративного управління описані в кодексі корпоративного управління, опублікованому на сайті.

Повноваження ради директорів банку, спостережної ради банку та інших колегіальних органів визначаються статутом банку.

Банк створює комплексну та відповідну систему управління ризиками, яка має враховувати специфіку роботи банку та вимоги до управління ризиками, встановлені Національним банком України. Система управління ризиками має забезпечувати виявлення, ідентифікацію, оцінку, моніторинг і контроль усіх видів ризиків на всіх організаційних рівнях та оцінку достатності капіталу банку для покриття всіх видів ризиків.

2.2. Аналіз організаційних і стратегічних засад управління АТ КБ «ПриватБанк»

Організаційна структура управління АТ КБ «Приватбанк» включає всі форми контролю, необхідні для створення ефективного та злагодженого механізму за різними напрямками діяльності банку. Розподіл повноважень, компетенції та підпорядкованість органів управління, а також принципи їх взаємодії передбачаються статутом банку та положеннями про структурні підрозділи. АТ КБ «ПРИВАТБАНК» — універсальний та системний міжрегіональний банк із розгалуженою мережею філій та відділень на території України, гнучкою організаційною структурою управління.

ОСУ Банку є одним із найпрогресивніших банків України та Східної Європи. Фактично комбінованим, оскільки містить ознаки типу УСО, які широко використовуються у світовій практиці. Інфраструктура Приватбанку включає 33 відділення та майже 2200 відділень по всій Україні, що забезпечує громадянам найкращий доступ до банківських послуг практично в будь-якій точці

країни. Банк постійно вдосконалює банківську систему та систему управління персоналом, підвищує ефективність управління, усуває бар'єри між підрозділами, підвищує рівень співпраці та взаємодії.

У 2018 році з удосконалення системи управління та персоналу банку вжито наступні заходи:

1. Затверджено нову організаційну структуру управління банку, згідно з якою створено кілька нових відділів, реорганізовано декілька відділів, змінено підпорядкування тощо. Основною метою є приведення УСО банку у відповідність із затвердженою стратегією розвитку банку, впровадження єдиних стандартів будівництва та подальше їх вдосконалення.

2. Більша централізація функцій на рівні центрального апарату.

3. Максимальне спрощення процесів і уникнення дублювання функцій, підвищення рівня автоматизації.

4. Більше підвищення ефективності взаємодії між мідл-офісом і фронт-офісом (філіями).

Корпоративна поведінка Приватбанку ґрунтується на принципах законності, прозорості, конкуренції, поваги до прав та інтересів клієнтів, кредиторів банку, акціонерів та працівників і спрямована на підвищення ефективності діяльності банку, підтримку фінансової стабільності та прибутковості. . . .

1. Дотримання правил поведінки.

Банк прагне заохочувати та підтримувати чесну та етичну поведінку. Працівники, клієнти, кредитори та інші особи, які перебувають у правових відносинах з Банком, можуть повідомляти про можливі чи фактичні порушення законодавства та цього Кодексу.

2. Відносини з акціонерами

У відносинах з акціонером банк намагається дотримуватися прозорості політики та суворо дотримуватись таких принципів: повага та захист прав акціонера, суворий захист його інтересів, своєчасне розкриття інформації, проведення активної комунікаційної політики. , підвищення наочності та доступності інформації за рахунок підвищення якості звітності та обліку.

3. Відносини з клієнтами

Банк прагне досягти найвищих стандартів обслуговування клієнтів та захищає інтереси кожного клієнта. Банк розвиває нові операції, продукти та напрямки, дотримуючись принципу розумного консерватизму. Банк прагне підтримувати прозорість у відносинах з клієнтами та надавати їм достовірну інформацію про свої послуги. Банк зацікавлений у встановленні довгострокових відносин з клієнтами.

4. Відносини з державними організаціями.

Банк дотримується принципу нейтральності по відношенню до бізнес-груп, політичних партій та об'єднань і здійснює свою діяльність в інтересах вкладників, клієнтів, кредиторів та акціонерів. Співробітники банку повинні вести справи з державними організаціями без особистої зацікавленості, не використовуючи незаконних методів впливу на прийняття рішень.

5. Відносини з персоналом

Команда банку – запорука його успішної роботи. Банк активно та послідовно набирає співробітників незалежно від віку, раси, статі, релігії, віросповідання чи національності та винагороджує їх за успіхи. Банк цінує своїх співробітників, створює умови, за яких кожен співробітник може повною мірою реалізувати свій професійний потенціал. Банк поважає людську гідність та особистість і вірить у важливість атмосфери довіри та співпраці.

6. Відносини з постачальниками

Банк залишає за собою право не співпрацювати з постачальниками, які порушують вимоги законодавства України та країн присутності Банку, в тому числі щодо прав працівників, охорони праці, охорони навколишнього середовища, а також з постачальниками, які не поділяють цінності або принципи, встановлені в Кодексі Банку [22], правилах етики та ділової поведінки .

Приватбанк дотримується наступних цінностей і принципів :

1. Чесність

Банк дотримується законодавства, етичних норм і правил чесного ведення бізнесу, виконує взяті на себе зобов'язання і дорожить своєю репутацією.

2. Якість

Якість і рівень обслуговування є важливим фактором успіху. Підвищення рівня обслуговування клієнтів – головне завдання всіх співробітників банку.

3. Персонал

Банк створює умови для відкритого та своєчасного спілкування, здоровий робочий мікроклімат, захист техніки безпеки та надає можливість для індивідуального зростання та самовпевненості. Банк зацікавлений у належному дотриманні трудового законодавства.

4. Дохід

Прибутковість банку забезпечується клієнтоорієнтованою та прибутковою банківською діяльністю.

5. Приймайте рішення

У банку переконані, що для досягнення високих показників необхідне постійне зростання, яке досягається завдяки правильному розрахунку ризику операцій. Керівники та співробітники при прийнятті рішень керуються внутрішніми положеннями, політиками та актами, що регулюють схильність до ризику, ліміти ризику .

Але найголовніший принцип Приватбанку: Не допускайте помсти, дискримінації, дисциплінарних санкцій чи інших негативних наслідків для осіб, які повідомляють про неприйнятну поведінку в Банку.

Приватбанк – універсальний та системний міжрегіональний банк із розгалуженою мережею відділень та відділень на території України та за її межами. У цьому сенсі він має гнучку організаційну структуру управління (далі ОСУ).

ОСУ ПриватБанку – один із найпрогресивніших банків України та Східної Європи. Фактично комбінованим, оскільки містить характеристики типів ОСУ, які широко застосовуються у світовій практиці:

Горизонтальний: має лише 3 рівні керування:

вищий - штаб - офіс (головний офіс);

Мідл-офіс (головні регіональні представництва, регіональні відділення, самостійні філії, розташовані в усіх регіонах України та за кордоном);

Внизу - приймальня - кабінет (відділ).

Функціональний штаб лінії: штаб, утворений при голові ради директорів банку, з директорами, регіональними відділеннями та відділеннями;

Відділ, орієнтований на клієнтів і функції: підтримка та бізнес-сфери, призначені для надання комплексних послуг конкретним групам клієнтів або для виконання однорідного набору функцій.

Продукт підрозділу: окремі компанії мають підрозділи, які спеціалізуються на розробці окремого продукту чи послуги для клієнтів;

Регіональний підрозділ - регіональна мережа структурних підрозділів банку представлена в усіх адміністративно-територіальних центрах України та АР Крим, підрозділи банку також діють у всіх містах обласного підпорядкування, районних центрах та найбільш перспективних населених пунктах.

Мережа: наявність банків і пов'язаних компаній (дочірніх компаній);

Матриця проектів - ОСУ Банк часто створює тимчасові проектні групи для реалізації конкретного проекту або робочі групи для вирішення важливих завдань.

До складу крісла входять:

Види діяльності, які приносять прибуток завдяки прямому контакту з клієнтами.

Сфери управління бізнесом, які стосуються в основному управління та координації діяльності та частково безпосереднього контакту з клієнтами.

Допоміжні зони, що забезпечують необхідні умови для роботи інших зон підрозділів банку без безпосереднього контакту з клієнтами.

Тому структура банку побудована за принципом чіткого розподілу доходів і напрямів підтримки. Такий поділ дозволяє значно підвищити ефективність роботи банку.

З метою підготовки, обговорення та прийняття важливих стратегічних і тактичних рішень безпосередньо під керівництвом голови правління функціонують колегіальні органи:

- рада директорів банку;
- Стратегічний комітет;
- Кредитний комітет;
- Комітет з питань бюджету;
- Комітет безпеки.
- регіональна мережа

Розвиток регіональної мережі відділень та відділень є одним із пріоритетних завдань стратегічного розвитку ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК», що суттєво впливає на показники діяльності банку. Регіональна мережа структурних підрозділів ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» представлена в усіх адміністративно-територіальних центрах України, підрозділи банку також діють у всіх містах обласного підпорядкування, районних центрах [23] .

2.3. Оцінка зовнішньоекономічної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» в контексті стратегічного набору підприємства

Практично всі українські компанії більш-менш ведуть бізнес за кордоном. Навіть якщо підприємства не реалізують свою продукцію на зовнішньому ринку, тобто не ведуть експортну діяльність, для виробництва сучасної та якісної продукції, що відповідає вимогам внутрішнього ринку, вони часто імпортують необхідні товари. і послуги. для виробничого процесу. Тому для українських компаній зовнішньоекономічна діяльність є такою ж діяльністю, як і всі інші види, які спільно забезпечують і створюють умови для виробництва конкурентоспроможної продукції, і ця діяльність має бути ефективною.

Для того, щоб оцінити ефективність динаміки зовнішньоекономічної діяльності Приватбанку, необхідно знати та володіти набором інструментів для проведення економічного аналізу, метою якого є оцінка ситуації та визначення резервів підвищення її ефективності. діяльності в компанії.

Основними завданнями економічного аналізу зовнішньоекономічної діяльності Приватбанку є:

- аналіз динаміки зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- оцінка фінансових результатів зовнішньоекономічної діяльності;
- Оцінка ефективності використання коштів, залучених на впровадження ЗЕД;
- Оцінка рівня та якості зобов'язань, що впливають із зовнішньоекономічних договорів компаніями;
- Аналіз фінансового становища суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності;
- визначення резервів розробки заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема зовнішньоекономічної та господарсько-фінансової діяльності в цілому.

Основними завданнями економічного аналізу зовнішньоекономічної діяльності «Приватбанку» є:

- Оцінка ефективності та структури зовнішньоекономічних зв'язків підприємства з партнерами з інших країн;
- оцінка якості та якості виконання зобов'язань, що впливають із зовнішньоекономічних договорів;
- Виявлення резервів і розробка заходів щодо підвищення рівня охорони навколишнього середовища підприємства.

Інформаційною базою економічного аналізу є дані статистичної та податкової звітності підприємства, а саме:

- «Баланс підприємства» (Ф. №1);
- «Звіт про фінансові результати» (Ф. №2);
- «Звіт про рух грошових коштів» (Ф. №3);

- «Висновок про спадщину» (Ф. №4);
- «Примітки до фінансової звітності» (Ф. №5);
- «Звіт про експорт (імпорт) товарів, які не проходять митне декларування» (ф. №-ЗЕЗ);
- «Звіт про експорт (імпорт) послуг» (ф. №9-ЗЕЗ);
- «Звіт про іноземні інвестиції в Україну» (ф. №10-ЗЕЗ);
- «Звіт про українські інвестиції у світову економіку» (ф. №13-ЗЕЗ);
- «Звіт про придбання (реалізацію) товарів для забезпечення життєдіяльності транспортних засобів, потреб пасажирів та екіпажу» (ф. №-ЗЕЗ); та податкова «Декларація про валютну вартість, доходи та майно, що належать резиденту України та знаходяться за її межами».

Економічне обґрунтування зовнішньоекономічної діяльності Приватбанку базується на аналізі показників діяльності, які поділяються на:

- абсолютна - різниця між результатами зовнішньоекономічної діяльності та витратами на її здійснення (оцінка витрат);
- Відносна: залежність між прибутком, отриманим від зовнішньоекономічної діяльності фірми, і витратами на її здійснення (відсотки, акції).

Розрахунок показників ефективності ЗЕД базується на таких методичних положеннях:

- 1) комплексний облік усіх витрат і результатів валютної діяльності в оперативних, статистичних і бухгалтерських документах;
- 2) зведення витрат і результатів для порівняння з однаковими кількісними одиницями виміру та виключення дублювання даних;
- 3) дисконтування витрат, доходів і результатів біржової діяльності за різні періоди;
- 4) Порівняння даних поточного періоду з даними базового періоду з метою оцінки поточного стану зовнішньоекономічної діяльності суб'єкта господарювання та розробки пропозицій щодо покращення стану в аналізованому періоді.

Організація економічного аналізу ЗЕД ПриватБанк передбачає:

- обрати мету та визначити завдання економічного аналізу;
- визначення терміну, терміну та способів його здійснення;
- визначення джерел інформації;
- визначення конкретних служб і осіб, які будуть проводити аналіз;
- Узагальнення результатів аналізу та розробка пропозицій щодо вдосконалення системи охорони навколишнього середовища підприємства.

Так, наприклад, якщо метою економічного аналізу зовнішньої торгівлі є оцінка експортної діяльності підприємства, то спочатку необхідно проаналізувати:

- Підписання експортних контрактів із зазначенням собівартості, фізичного обсягу продукції, що експортується, умов поставки;
- фактори, що впливають на розміри вартісних і кількісних показників виконання експортних контрактів;
- Причини невиконання експортних угод.

Існує кілька видів економічного аналізу, які класифікуються за такими ознаками:

- залежно від часу виконання (попередній, поточний та остаточний аналіз);
- Якість висвітлення (комплексний та тематичний аналіз).

Попередній аналіз: проводиться в компанії на етапі формування ЗЕД. Метою аналізу є підготовка даних для визначення перспектив економічного розвитку підприємства, розробка прогнозів стану товарних ринків, нормативів, лімітів [16] .

Поточний (операційний) аналіз: використовується в процесі виконання ЗЕД в компанії. Метою аналізу є підготовка даних для прийняття оперативних управлінських рішень у сфері валютного обміну.

Остаточний аналіз має на меті підсумувати результати впровадження ЗЕД за певний період часу. Метою аналізу є оцінка результатів впровадження ЗЕД підприємства за період, виявлення причин помилок і неефективних витрат, а також пошук резервів удосконалення ЗЕД підприємства.

Комплексний аналіз: ретельно аналізуються всі показники, що характеризують господарську діяльність підприємства за всіма напрямками.

Тематичний (локальний) аналіз спрямований на аналіз окремих показників або напрямків економічного розвитку і використовується, наприклад, для аналізу окремих ринків збуту товарів або процесів реалізації конкретного продукту на різних ринках тощо.

Усі види економічного аналізу взаємопов'язані і спрямовані на підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання та встановлення інтеграційних зв'язків із закордонними партнерами, що в кінцевому результаті позитивно позначається на ефективності їх діяльності в цілому.

Продовження процесу економічних перетворень, інтеграція України у світову економічну систему, вихід на міжнародні фінансові ринки, удосконалення грошово-кредитного законодавства та нормативно-правової бази призвели до того, що розвиток валютного ринку в останні роки характеризувався зростанням: . в обсязі операцій в іноземній валюті в усіх сегментах; розширення видів валют, з якими здійснюються операції на валютному ринку; удосконалення законодавчої та регуляторної діяльності суб'єктів валютного ринку; Запровадження нових видів грошових операцій і методів розрахунків тощо. Однак сфера міжнародних угод в ЄС все ще потребує постійного вдосконалення.

АТ КБ «ПриватБанк» є одним з найбільших українських банків за розміром активів і безпосереднім лідером українського ринку роздрібно-банківського обслуговування. Згідно з численними опитуваннями населення країни, АТ КБ «ПриватБанк» визнано найпопулярнішим і впізнаваним банківським брендом в Україні. Клієнтська база включає приблизно 334 000 корпоративних клієнтів, 347 000 власників приватних підприємств і понад 12,5 мільйонів індивідуальних рахунків[17].

Більшість корпоративних клієнтів, яких обслуговує банк, це малі та середні компанії. При цьому значну частину використання банківських продуктів забезпечують великі фінансово-промислові корпорації. Особлива увага приділяється послугам компаній з широкою мережею структурних підрозділів, мережевих корпорацій. У результаті аналізу характеристик відділень клієнтської бази банку встановлено, що значну її частину складають компанії, основним видом діяльності яких є торгівля та комерційна діяльність. Значну частину корпоративних клієнтів займають компанії харчової, транспортної, сільськогосподарства та будівництва.

У таблиці 2.1 проаналізовано динаміку кількості клієнтів банків у валютному секторі за 2015-2018 роки.

Таблиця 2.1

Аналіз динамічних зобов'язань клієнтів банку до ЗЕД в 2015-2018 роки
рік [18]

| рік | номер клієнти, людина | номер клієнти, які виконують ДЕ, людина | Частка користувачів, які продуктивність ZED, % | Темпи зростання споживачівв поля ZED, % |
|----------|-----------------------|---|--|---|
| 2015 рік | 1039001 | 37010 | 3.56 | T |
| 2016 рік | 1039100 | 37995 | 3.66 | 2.66 |
| 2017 рік | 1040385 | 38111 | 3.66 | 0,31 |
| 2018 рік | 1040386 | 61138 | 5,88 | 60.42 |

Аналіз даних таблиці 2.1 показав, що з кожним роком кількість корпоративних клієнтів постійно зростає. Таким чином, спостерігається позитивна тенденція до збільшення частки клієнтів, які змінюють валюту (наприклад, 5,88% усіх клієнтів банку – це корпоративні клієнти). Крім того, у 2018 році порівняно з 2017 роком кількість користувачів обміну валют зросла майже на 61%, що може свідчити про привабливість пропонованих послуг, доступність курсів валют банку та вмілу маркетингову політику.

Приватбанк пропонує своїм корпоративним клієнтам широкий спектр послуг з обробки платежів: документарне інкасо/акредитив, фінансування міжнародної торгівлі: імпордне фінансування з безвідкличним документарним акредитивом або банківською гарантією до відправлення, фінансування з відстрочкою платежу (на користь відкриття Прострочений платіж або акредитив

продавця, постімпортне фінансування, а також сучасні системи SWIFT, PayPal, PrivaуMoney та ін.

У таблиці 2.2 наведено динаміку зміни загального обсягу всіх валютних операцій у 2015-2018 роках.

Таблиця 2.2

Аналіз загального обсягу операцій ЗЕД в 2015-2018 роки [18]

| рік | обсяг валютних операцій, тисячі еквівалент у гривні | дохід, тисячі грн | економічна ефективність Операції, % | номер угоди шт. |
|----------|---|-------------------|-------------------------------------|-----------------|
| 2015 рік | 201999145,1 | 202568,126 | 0,100 | 350563 |
| 2016 рік | 301569145,3 | 207135,05 | 0,069 | 399856 |
| 2017 рік | 43937037,15 | 198794,129 | 0,452 | 404393 |
| 2018 рік | 109621549,6 | 562638,412 | 0,513 | 1092461 |

З аналізу таблиці 2.2 випливає, що у 2018 році порівняно з 2017 роком кількість зовнішньоекономічних контрактів зросла на 741898 одиниць, що є безперечно хорошим показником у сфері валютних операцій АТ КБ «Приватбанк».

Рентабельність валютних операцій у 2018 році порівняно з попереднім роком зросла на 0,51%, що означає, що банк щороку постійно збільшує доходи від валютних операцій. При аналізі діяльності комерційного банку у сфері грошово-кредитної діяльності обов'язковим є визначення грошово-кредитної позиції банку. Цей показник є одним із найпоширеніших методів оцінки грошово-кредитної діяльності комерційних банків та впливу міжнародних розрахунків на їхній платіжний баланс.

Для своєчасного та належного здійснення міжнародних розрахунків банки зазвичай підтримують необхідні грошові позиції в різних валютах відповідно до структури та умов наступних платежів. Основною метою є збалансування активів і пасивів у кожній валюті на кінець кожного робочого дня. Касова позиція банку - це залишок коштів в іноземній валюті, який складає активи і пасиви (з урахуванням позабалансових кредитів і зобов'язань за незавершеними операціями) у відповідній валюті.

В даний час валютна позиція поділяється на закриту і відкриту, а остання, в свою чергу, поділяється на довгу і коротку.

Грошова позиція закрита: сума прав відповідає сумі зобов'язань у кожній іноземній валюті.

Монетарна позиція відкрита: сума попиту в цій іноземній валюті не відповідає сумі зобов'язань у цій же валюті. У такій ситуації банк стикається з ризиком збитків або можливістю отримання додаткового прибутку при зміні валютного курсу[19].

Монетарна позиція є довгою: сума кредитів перевищує суму зобов'язань у кожній іноземній валюті, тому банк може зазнати збитків у разі підвищення курсу національної валюти по відношенню до іноземної. .

Коротше кажучи, монетарна позиція відкрита: сума зобов'язань перевищує суму прав у кожній іноземній валюті. У такій ситуації банк може зазнати збитків, коли курс іноземної валюти зростає порівняно з внутрішнім[20].

Довга відкрита валютна позиція виникає, коли обсяг купівлі перевищує обсяг продажу під час купівлі або продажу валюти, а коротка відкрита позиція виникає, коли обсяг продажу перевищує обсяг покупки.

У таблиці 2.3 аналізується фінансовий стан АТ КБ «Приватбанк» у 2015-2018 роках.

Таблиця 2.3

Аналіз валютної позиції АТ КБ "Приватбанк" в 2015-2018 рр. [18] .

| рік | вимоги, тисячі грн | зобов'язання тисячі грн | абсолютно відхилятися тисячі грн | хлопець Бейдж позиції |
|----------|--------------------|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| 2015 рік | 43999915,69 | 43999915,69 | 0 | зачинено |
| 2016 рік | 239145231 | 239146123,2 | 892,14 | Відкрий це короткий |
| 2017 рік | 248264876,97 | 416017108,81 | 167752231,84 | Відкрий це короткий |
| 2018 рік | 50426947,69 | 50426947,69 | 0 | зачинено |

Як бачимо, у 2016 та 2017 роках банк відкрив коротку позицію у валюті, тобто обсяги продажу валюти перевищували обсяги купівлі. Це може бути результатом нестабільної роботи банку внаслідок процесів націоналізації, інфо-

рмаційної війни, через яку клієнти масово продавали гривні та купували долари. Проте вже у 2018 році ситуація покращилася, оскільки сума позовів повністю збігається із сумою зобов'язань. У таблиці 2.4 наведено характеристику змін балансів трьох найбільших банків України за 2015-2018 роки.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки зміни балансів Топ 3 Банки з України в 2015-2018 рр. [21]

| Рік/Назва банк | SS Кб приватний банк тисячі грн | я збираюся колишнійрік, % | Патука Ощад-банк, тисячі грн | я збираюся колишнійабо рік % | ss Украсимба к Тисяча гривень | я збираюся колишнійрік, % |
|----------------|---------------------------------|---------------------------|------------------------------|------------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 2015 рік | 161477 3235 | - | 917881022,4 | - | 832661371,6 | - |
| 2016 рік | 170187 5257 | 5.39 | 1159211857 | 26.29 | 889776501.1 | 6.86 |
| 2017 рік | 158281 1230 | -7.00 | 1252998956 | 8.09 | 883068911,7 | - 0,75 |
| 2018 рік | 167049 5110 | 5.54 | 1232507533 | -1,64 | 881655900,5 | - 0,16 |

Аналізуючи дані таблиці 2.4, бачимо, що АТ КБ «Приватбанк» займає лідируючу позицію серед цих банків, оскільки обсяг балансу за останні 4 роки майже в 2 рази перевищує суму балансів банків. конкурентів. Якщо у 2018 році Ощадбанк та Укрексімбанк з тих чи інших причин скоротили свої залишки, то за підсумками 2018 року баланс КБ «Приватбанк» зріс на 5,54% порівняно з аналогічним періодом 2017 року.

Слід зазначити, що АТ КБ «Приватбанк», безперечно, також стикається з певними перешкодами на шляху подальшого успішного розвитку системи міжнародних розрахунків у сфері іноземної валюти.

Серед яких можна виділити наступні:

1. Нестабільність програмних систем та «Приват24 для компаній», що, в свою чергу, перешкоджає безперервному укладанню зовнішньоекономічних контрактів, валютних операцій;

2. Нестабільність лінії абонентського обслуговування (відсутність зв'язку з лінією обслуговування абонентів через технічний збій, тривале очікування зв'язку з оператором).

Одне з можливих рішень: збільшення кількості висококваліфікованих ІТ-працівників для вдосконалення програмного забезпечення.

Висновки з розділу 2

У зв'язку зі значним впливом банків на розвиток інших суб'єктів економічних відносин та значною вразливістю до факторів зовнішнього середовища оцінка фінансового стану банків набуває значного значення. В умовах фінансової кризи особливої актуальності набуває проблема управління фінансовими, операційними та функціональними ризиками.

Ефективність державного регулювання ринку фінансових послуг України досягається лише за умови дотримання таких принципів, як: захист прав інвесторів та користувачів фінансових послуг, забезпечення умов справедливості, ефективності та прозорості надання фінансових послуг. на ринку, що знижує системні ризики як для інвесторів, так і для користувачів фінансових послуг та фінансових установ.

Розвиток ринку фінансових послуг передбачає стратегічне формулювання завдань і сприяння їх реалізації державними організаціями.

В умовах глобальної інтеграції ринків фінансових послуг забезпечення функціонування конкурентного ринку фінансових послуг є надзвичайно актуальним завданням для України.

Проблеми валютного сектору Приватбанку можна вирішити за рахунок збільшення кількості висококваліфікованих працівників у сфері інформаційних технологій з метою вдосконалення програмного забезпечення.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА І ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Вплив чинників сталого розвитку на стратегічне управління і процес формування стратегічного набору підприємства

Сьогодні підприємствам будь-якої форми власності досить складно вижити в нестабільному ринковому світі, тому вони намагаються розробляти та обґрунтовувати заходи та плани досягнення запланованих або визначених цілей з урахуванням технічних, фінансових і трудових факторів, компаній, а також її виробничо-збутові можливості.

Саме в цих категоріях розкривається сутність стратегічного менеджменту як основи визначення масштабів діяльності компанії та досягнення довгострокових цілей в умовах зовнішнього середовища, що постійно змінюються.

Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації, а його основоположним завданням є забезпечення зв'язку місії з основними цілями організації в мінливому економічному середовищі. Стратегічне управління стосується як цілей, так і засобів. відображає загальні контури майбутнього організації на рівні цілей; як засіб - показує, як досягти поставленої мети.

Таким чином, стратегічне управління – це прогнозне управління, пов'язане з розробкою та концептуалізацією ідей щодо того, куди рухається організація. Стратегічне управління має поєднуватися з поточною практикою управління. Завжди необхідно пам'ятати, що стратегія є засобом створення додаткової вартості [24] .

Соціальне є одним із головних завдань економічної політики України на найближчу перспективу, а фінансове – основним джерелом досягнення цієї мети. У Звіті про світові інвестиції за 2014 рік « Investing in the SDGs: an Action Plan» ЮНКТАД (Конференція ООН з торгівлі та розвитку) оцінила глобальні потреби у фінансуванні в 10 секторах, пов'язаних із 17 секторами. Цілі ро-

звитку (базова інфраструктура (дороги, залізниці та порти; електростанції; телекомунікації; водопостачання та санітарія); продовольча безпека (сільське господарство та розвиток сільських територій); пом'якшення наслідків зміни клімату та адаптація до них; охорона здоров'я та освіта) 5–7 мільярдів. долар. Це змусило країни «конвертувати» мільярди державного капіталу в трильйони приватного, щоб розширити змішане фінансування, стимулювати потоки індивідуального приватного капіталу та створити нові ринки. Поряд з цим формування стійкої фінансової системи та накопичення стабільних фінансів. фінанси). Так, у 2014 році ЮНЕП (Програма ООН з навколишнього середовища) започаткувала міжнародну дослідницьку програму «UNEP Inquiry into a Design of a Sustainable Financial System», головним результатом якої став звіт «Фінансова система, яка нам потрібна». Розвиток міжнародної фінансової системи з метою сталого розвитку». Загалом проблема фінансування в рамках реалізації глобальних ЦСР стала однією з пріоритетних у формуванні основ політики сталого державного розвитку в країнах світу [27].

Міжнародні зобов'язання в рамках реалізації Центральних цілей розвитку до 2030 року та вимоги Паризької угоди вимагали фінансування значних сум та «реформування» фінансової системи України, головною метою якого є мобілізація. суспільства. і приватний капітал для сталого розвитку.

Завдання фінансової системи з точки зору сталого розвитку полягає в «обслуговуванні» секторів реальної економіки та наданні широкого спектру фінансових послуг домогосподарствам і може розвиватися наступним чином:

Перехід до сталого розвитку реального сектору економіки є вимогою фінансової системи, яка проявляється в мобілізації великого капіталу з акцентом на соціальних та екологічних факторах;

Існуюча фінансова система формує екологічні та соціальні результати в реальній економіці за допомогою політичних і регуляторних дій.

Формування фінансової системи за умов сталого розвитку має пройти кілька етапів: поступове запровадження сталого фінансування, активний розвиток фінансових продуктів/послуг та інструментів, формування стабільних,

уповноважених спеціальних інститутів (зокрема, фондів і банків), інституціоналізація процесу, в якому повинна будуватися діяльність фінансових установ відповідно до ЦСР, оновлення фінансового менеджменту та організаційної стратегії, зміна фінансової культури.

Фінансову систему потрібно поступово змінювати: ухвалювати відповідні нормативні акти та документи, а також визначати відповідальність та обов'язки приватного сектору. Зміна фінансової системи вимагає розробки та прийняття стратегії фінансування сталого розвитку, яка враховує всі можливі джерела фінансування, від державних і приватних до національних і міжнародних. Стратегія сталого фінансування має відповідати основним принципам соціальної справедливості: інвестиції в людський капітал і сприяння зайнятості. Проте на законодавчому рівні необхідно визначити категоріальний апарат та трактувати «стійкі фінанси», щоб уникнути ідеологічних, методологічних, нормативно-правових та економічних суперечностей.

Розвиток сталого фінансування в Україні вимагатиме використання системного, скоординованого та узгодженого підходу та імплементації принципів сталого фінансування в законодавство, які відповідають міжнародним стандартам. При цьому реалізація політики сталого фінансування має здійснюватися в умовах взаємодії центральних та регіональних органів управління з урахуванням процесу децентралізації, єдиного розвитку регіонів та їх інфраструктурного забезпечення.

Окрім ухвалення стратегічних документів, стале фінансування потребує формування спеціальної політики, її скоординованої реалізації, що спонукає учасників ринку сприяти «озелененню» фінансового сектору та переходу до сталого розвитку. Національний план дій або національну дорожню карту сталого фінансування слід приймати з урахуванням специфіки економічного розвитку країни, попередньо проаналізувавши роль різних суб'єктів господарювання у сталих інвестиціях у різних країнах світу. Така карта має містити: основні цілі та пріоритети України щодо залучення постійних інвестицій;

Можливі перешкоди для сталого інвестування; інструменти та механізми активізації сталого інвестування; Покрокова інструкція залучення постійних інвестицій; Напрями державної політики щодо уникнення або мінімізації можливого впливу постійних інвестицій під впливом несприятливих факторів ринкового та політичного середовища.

Крім того, необхідно визначити роль національних фінансових інститутів у реалізації цього курсу. Наприклад, НБУ може відігравати важливу роль у сприянні розширенню сталого фінансування шляхом «озеленення» своєї діяльності, покращення розуміння та моніторингу динаміки ринку сталого фінансування та виступаючи каталізатором стабільності фінансової системи. Запровадження відповідних механізмів рефінансування та регулювання діяльності комерційних банків з боку НБУ дає можливість стимулювати комерційні банки до збільшення обсягів та диверсифікації довгострокових стійких кредитних інструментів. Це має супроводжуватися переглядом монетарної політики за погодженням з центральним банком.

За прикладом західних країн доцільно створити комісію, яка обговорюватиме питання сталого фінансування, а саме: спрямування потоків капіталу на стійкі інвестиції, досягнення сталого та всебічного зростання; управління фінансовими ризиками, пов'язаними зі зміною клімату, погіршенням навколишнього середовища та соціальними проблемами; Співпраця з комерційними структурами для підвищення стабільності фінансів та забезпечення необхідних інвестицій для досягнення ЦСР.

У рамках політики сталого розвитку необхідно реалізовувати підходи, що базуються на широкій координації дій держави (Міністерства економіки, Міненерго, Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України та, за необхідності (необхідності та спільних) рішень щодо мобілізація, підтримка та збільшення стабільних фінансів.

Існує ряд визначальних факторів, які безпосередньо впливають на рух постійних коштів (їх напрямок (відгалуження), обсяг, масштаб і умови інве-

стування (середньострокові або довгострокові)): соціально-економічне становище країни та рівень доходів населення, технічний прогрес та інновації, інституційне забезпечення, заощадження, відсоткові ставки, державні витрати на стале виробництво. Через ці визначальні фактори українська економіка, на жаль, не зможе досягти швидкої трансформації фінансів з урахуванням принципів сталого розвитку. Протягом тривалого часу українська економіка характеризувалася макроекономічними дисбалансами: недостатнім рівнем заощаджень, обмеженнями державного бюджету (у поєднанні з виплатами зовнішнього боргу), несумісними з цілями сталого фінансування. Відсоткові ставки в економіці залишаються високими (облікова ставка НБУ зросла з 6% до 9% у 2021 році), що зменшує здатність позичальників інвестувати в стійкі заходи (високі відсоткові ставки свідчать про брак фінансування та зазвичай нижчі рівні інвестицій).

Також для України характерна інституційна слабкість фінансового сектору, який характеризується «дорослим» станом фондового ринку, а банківська система має низький рівень фінансової стійкості. Він характеризується низьким рівнем диверсифікації ринкових фінансових інструментів, обмеженістю джерел мобілізації капіталу та відносно низькими темпами впровадження фінансових інновацій. Обсяг довгострокового кредитування комерційними банками залишається обмеженим. Водночас грошово-кредитна політика негативно впливає на доступність банківського кредиту, оскільки обмеження ліквідності призводять до вищих процентних ставок за кредитами комерційних банків і негативно впливають на здатність банків фінансувати проекти. Для досягнення ЦСР.

Враховуючи вищевикладене, слід звернути увагу на питання накопичення сталих інвестицій, альтернативних варіантів їх фінансування, можливостей та потенційних шляхів мобілізації та примноження інвестиційних ресурсів з метою наближення до сталого розвитку економіки України. Усунення перешкод для сталого фінансування в Україні вимагає системного, узгодженого та скоординованого підходу в таких сферах:

Залучення Центрального банку до стратегії реформування національної фінансової системи. Поєднання національних особливостей і нових практик фінансового регулювання, розробка основних інструментів сталого фінансування, забезпечення взаємодії державних і приватних фінансів;

Використання нових фінансових технологій, зокрема цифрових фінансів, для мобілізації коштів, надання кредитів малому бізнесу для фінансування сталого розвитку. Блокчейн, Інтернет речей і технології штучного інтелекту можуть прискорити інтеграцію фінансової системи та секторів реальної економіки до сталого розвитку;

Забезпечення доступу до сталого фінансування для малозабезпечених громад, мікропідприємств та МСП; посилення мобілізації внутрішніх заощаджень для довгострокових інвестицій, спрямованих на сталий розвиток;

Активне використання потенціалу державних фінансів у таких сферах:

Бюджетне фінансування: запровадити пряме бюджетне фінансування інвестиційних заходів, спрямованих на створення сучасної та екологічно чистої інфраструктури. Фінансування може здійснюватися в рамках державних інвестиційних програм та пріоритетних національних проектів;

Податкові стимули: визначити фіскально нейтральні податкові стимули, які сприяють досягненню ЦСР; Встановити податкові пільги для операцій, пов'язаних із постійними інвестиціями, що сприятиме стимулюванню інвестицій у довгострокові інвестиційні проекти.

Підвищення обізнаності та розбудова потенціалу ринкових і політичних інститутів.

Залучайте політиків, регулятори та громадськість до імперативів і ризиків, пов'язаних з такими планами. Для цього необхідно: створити державну платформу для залучення сталого фінансування, яка включає різні аспекти цього питання в різних секторах економіки; Надати можливість міжнародним фінансовим експертам зробити стійкість основною частиною навичок і поведінки, які формують спільну фінансову культуру; Підвищення обізнаності

громадськості щодо питань сталого розвитку через спільні підходи до підвищення рівня фінансової освіти та грамотності;

Включення принципів сталого розвитку в існуючі методи, інструменти та стандарти фінансової системи. співпраця з організаціями стандартизації; Існуючі фінансові стандарти та методології повинні підтримувати та відображати дотримання сталого розвитку фінансової системи;

Стимулювання попиту на екологічно чисті технології, створення ринків для нових екологічно чистих продуктів через суспільний попит (наприклад, «зелені» державні закупівлі, які можуть бути важливим рушієм інновацій, заохочують виробників до розробки екологічно чистих продуктів і послуг, особливо в галузях, де державні закупівлі є важливою частиною ринку;

Створення Державного банку сталих інвестицій для підтримки інвестицій у стійку інфраструктуру, який виступатиме каталізатором накопичення інвестицій приватним сектором;

Розвиток системи страхування ризиків для сталого інвестування, включаючи можливість державного страхування, особливо для великих соціально та екологічно важливих проектів;

Посилити процес випуску державних (муніципальних) «зелених» облігацій для забезпечення ліквідності на стабільному фінансовому ринку та фінансування значних постійних ризикованих інвестицій з тривалим терміном окупності або низькою прибутковістю.

Для забезпечення ефективної діяльності та конкурентоспроможності сучасна компанія повинна мати продуману стратегію, а також бути готовою адаптуватися до випадкових обставин, які можуть виникнути в майбутньому.

При формуванні стратегії необхідно враховувати багатоаспектність діяльності компанії, оскільки складна внутрішня структура вимагає розробки системи стратегій у вигляді «стратегічного набору».

Сучасна компанія — це бізнес-система, яка ефективно поєднує в собі два основні елементи: підсистему окремих бізнесів (бізнес-портфель) і підсистему сукупності видів діяльності, які їх підтримують.

Конкретний бізнес у структурі компанії має фінансуватися за рахунок її доходів і, в першу чергу, розвиватися за рахунок цих доходів.

У стратегічному контексті відокремлений від компанії конкретний бізнес визначається з точки зору зовнішнього середовища як стратегічна економічна зона або стратегічна галузь бізнесу компанії, а з точки зору компанії - як стратегічна. Економічний центр або стратегічна економічна одиниця (стратегічна бізнес-одиниця), для якої можна встановити облік доходів і витрат і капітальних інвестицій і для якої можна розробити спеціалізовану бізнес-стратегію.

Загальна діяльність підприємства фінансується з його так званого централізованого бюджету, який формується за рахунок відрахувань і залучених коштів (позик тощо) окремих підприємств. Також необхідно розробити окрему стратегію для кожного окремого виду колективної безпеки.

Всі перераховані вище стратегії (індивідуальні ділові та колективні види діяльності з підтримки підприємства) є відносно відокремленими, але органічними, системними елементами загальної складної системи «стратегічного набору» підприємства, який вони утворюють як єдине ціле і називаються «бізнес стратегія».

Таким чином, враховуючи багатоаспектність діяльності сучасної компанії, її стратегія являє собою певний перелік взаємопов'язаних стратегій, які утворюють «стратегічний набір».

Стратегічний набір - це система різних типів стратегій, розроблених компанією за певний період часу, яка відображає особливості функціонування та розвитку компанії, а також рівень її претендування на своє місце та роль за кордоном [25].

Основні вимоги стратегічного набору включає:

- Спрямованість на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей;
- Чіткість змісту та розуміння необхідності використання певного набору стратегій (системи);

- Ієрархічність, тому що можна виділити загальну стратегію окремих підрозділів, товарні та товарні стратегії, основні та допоміжні (ресурсні та функціональні) стратегії для кожного скалярного ланцюга;
- Надійність, що передбачає її всебічне обґрунтування, збалансованість;
- візуалізація економічних процесів у їх сукупності та взаємозв'язку;
- гнучкість і динамічність стратегічного набору, тобто врахування змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі, які відбуваються у змінах пріоритетів і змісту, а також, за необхідності, перехід до резервних стратегій;
- Баланс між стратегіями доходів і витрат, основним і компенсаційним резервом.

Стратегічний набір повинен заповнити «стратегічну прогалину» в діяльності компанії, тобто забезпечити умови для її саморозвитку.

Стратегічна прогалина виникає через розрив між цілями та можливостями компанії.

Стратегічна прогалина - це розрив між можливостями, визначеними поточними тенденціями розвитку компанії, і бажаними і необхідними напрямками вирішення нагальних завдань зростання і зміцнення компанії в довгостроковій перспективі [25].

Стратегічна прогалина визначається за допомогою системи специфічних проблем, що відображає невідповідність конкретного змісту цілі поточній ситуації, поточному стану підприємства як об'єкта управління, труднощам і невирішеним завданням, спостережуваним затримкам його функціонування.

Проблеми можуть бути комплексними і специфічними, довгостроковими і короткостроковими, перспективними і поточними, загальними і локальними тощо. Чітке розуміння існуючих проблем, їх джерел і можливого розвитку дозволяє приймати зважені рішення щодо запобігання або пом'якшення

впливу на компанію та її окремі підсистеми. Отже, стратегічний розрив – це область стратегічних рішень, які менеджери компанії повинні прийняти для вирішення виявлених проблем, щоб наблизити поточні тенденції розвитку до бажаних.

Рішення (заходи) щодо покриття, компенсації та ліквідації стратегічної прогалини зазвичай стосуються:

- впровадження у виробництво фірми нової продукції за умови збереження традиційного виробництва;
- заповнення нових ринків новими і традиційними продуктами компанії;
- Шукайте нові можливості зростання;
- Активний пошук і впровадження різного роду інновацій для забезпечення досягнення бажаних параметрів діяльності;
- Визначення сфер діяльності, за якими підприємство є конкурентоспроможним, та розробка заходів щодо забезпечення або підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому;
- розподіл ресурсів за сферами діяльності (як неперспективними, так і такими, в яких підприємство конкурентоспроможне);
- Вибір напряму диверсифікації щодо сфер діяльності для вирішення питань (проблем) злиття, поглинання, реструктуризації або ліквідації окремих бізнес-одиниць для досягнення синергічного ефекту.

Рішення щодо виправлення, компенсації та усунення стратегічних недоліків конкретної компанії, які є змістом її стратегічного набору, приймаються на основі аналізу та оцінки відповідей на питання, що стосуються як традиційного, так і перспективного менеджменту. Діяльність компанії:

1. Чи є певні «прогалини» в асортименті, які необхідно заповнити?
2. Чи потрібно скорочувати асортимент?
3. Чи існують ринкові ніші, на яких слід зосередитися?
4. Чи можна покращити дизайн товарів чи послуг, щоб зробити їх більш привабливими для споживачів?

5. Наскільки конкурентоспроможними є продукти чи послуги порівняно з компаніями тієї самої стратегічної групи?

6. Як можна підвищити привабливість товару за допомогою упаковки та системи формування попиту та стимулювання збуту?

7. Що саме необхідно зробити для створення нового, ефективного та перспективного напрямку діяльності (бізнесу) та підвищення лояльності клієнтів до нашої компанії?

8. Якою повинна бути наша цінова стратегія (включаючи систему знижок) у порівнянні з конкурентами [25]?

9. Який наш аналіз витрат і можливих скорочень?

10. Який рівень впливу матеріально-технічних ресурсів на рівень конкурентоспроможності та які заходи можна вжити для покращення забезпечення матеріально-технічними ресурсами?

Слід зазначити, що, з одного боку, ці питання не є вичерпними і не охоплюють усіх аспектів діяльності та розвитку компанії, а також управління нею, яке спрямоване на заповнення стратегічної прогалини. І, з іншого боку, лише комплексне вирішення проблем, пов'язаних із цими питаннями, яке висвітлює діяльність і розвиток компанії і стосується, зокрема, визначення можливостей і напрямків зміцнення її потенціалу та позицій на ринку, зміни профілю діяльності та ін. Може забезпечити стратегічне вакуумне заповнення (ліквідацію). Таке комплексне вирішення зазначених проблем можливе лише шляхом розробки обґрунтованих взаємопов'язаних стратегій, тобто стратегічного набору, який фактично є набором стратегічних рішень для заповнення, компенсації та ліквідації стратегічного розриву.

Відповідно до визначення стратегічного набору, його формування відбувається в такому порядку [25]:

- Для кожного конкретного бізнесу компанії розробляється окрема бізнес-стратегія;

- Сукупність усіх бізнес-стратегій становить основний «стратегічний бізнес-блок», так звану корпоративну стратегію компанії. провідна підсистема;
- Для кожного важливого спеціалізованого виду (сфери) функціональної та допоміжної діяльності, який також є відносно відокремленим елементом у структурі бізнесу, розробляється своя (функціональна) стратегія;
- Сукупність стратегій функціонального типу (сфер) діяльності становить допоміжний стратегічний блок, так звану корпоративну стратегію. підсистема, що забезпечує;
- Стратегія розробляється на основі провідної та підтримуючої підсистем, які представляють собою їх системний зв'язок і представляють загальну корпоративну стратегію компанії.

Тобто процес побудови стратегічного набору – це діяльність, яка здійснюється на всіх рівнях ієрархії управління бізнесом: корпоративному, бізнес-рівні, постачанні (підтримці).

3.2. Обґрунтування шляхів удосконалення стратегічного управління на підприємстві

Наука та світова практика виробили цілий арсенал методів подолання опору стратегічним змінам та їх реалізації. Найпоширенішими методами впровадження стратегічних змін в компанії можуть бути наступні:

Примус: використовується, коли стратегічні зміни відбуваються під значним адміністративним тиском. Ефективний в умовах гострого дефіциту часу. Перевагою є швидкість, а значить економія ресурсів. Недоліки: значний опір, великі моральні та матеріальні втрати, зазвичай негативні соціальні наслідки.

Переконання та участь виникають, коли персонал переконаний у необхідності змін і активніше залучається до співпраці. Використовується, як правило, разом з наступними методами і на тих же умовах. Переваги: персонал свідомо вносить зміни, поводить себе сумлінно і тим самим сприяє змінам. Мінуси повільні [26] .

Адаптивний: коли створюються умови для адаптації до змін. Вони використовуються в умовах достатнього часу і високої передбачуваності середовища. Перевагою є низька стабільність і легкість модифікації. Недоліки: повільні зміни.

Криза: коли відбуваються зміни в дуже нестабільному та непередбачуваному середовищі, що загрожує існуванню компанії. Тобто здійснюється в умовах небезпеки для виживання. Переваги: Низький опір, тому що страх банкрутства більший, ніж страх змін, є підтримка змін. Недоліками є ризик невдачі.

Метод управління опором використовується, коли є більше часу для внесення змін без примусу, але менше часу для використання адаптивного методу. Тобто використовується в умовах помірної терміновості змін, з періодичними змінами середовища, які постійно повторюються. Перевагами є низька стійкість, адаптація до часу і значне збільшення досвіду. Недоліки: Складність, тому що існує покроковий підхід до планування та майже одночасно планування та впровадження змін.

Для подолання опору та реалізації стратегічних змін, залежно від ситуації та існуючої або розвиваючої організаційної культури, менеджери використовують такі стилі лідерства:

Змагальний – акцент робиться на силу, примус, людину просто змушують без особливих пояснень діяти так, як вимагає стратегія. Вирішення такого конфлікту вимагає наявності переможця і переможеного.

Поступка: поміркована напористість керівників, спроби прояснити та зрозуміти, навіть співпрацювати з тими, хто чинить опір змінам.

Співпраця: Лідери здійснюють зміни на основі співпраці з тими, хто чинить опір.

Поступка – це спроба співпрацювати з опонентами з дуже невеликим наполяганням на змінах.

Самознищення – керівники навіть не шукають шляхів співпраці з тими, хто чинить опір і не виявляють особливої наполегливості у здійсненні змін, є ефект самоуправління.

Впровадження стратегічних змін має бути єдиним процесом їх реалізації.

Всесвітньо відомі вчені стверджують, що розробка та впровадження змін може бути набагато легшим та успішнішим, якщо організувати процес, який обов'язково включає такі основні етапи:

1. Аналіз поточної ситуації

Тут необхідно чітко визначити проблеми та загрози, які потребують стратегічних змін, їх динаміку та причини, визначити шляхи використання можливостей та сильних сторін, потім скласти набір та визначити послідовність необхідних змін, прогнозуючи результати.

2. Аналіз ситуаційних факторів.

Виділяють детерміновані та недетерміновані фактори ситуації.

Ці фактори пов'язані з цією конкретною зміною. Вони містять:

- сукупність інформації, необхідної для розробки та впровадження зміни;

- Встановити швидкість введення даних змінювати

- визначення ресурсів, необхідних для впровадження змін;

- кількість зобов'язань, необхідних для реалізації зміни;

- Визначення міцності та форм опору змінам, його форм подолати

Невизначені фактори, які не пов'язані з цією конкретною зміною, але є відносно постійними з часом. До таких факторів належать:

- існуючі правила щодо зобов'язань;

- зв'язок фактора зміни з метою зміни;

- Стиль керівництва особи, яка буде організовувати зміни.

3. Виберіть стратегію змін

Для поточної ситуації вибирається найбільш відповідна стратегічна зміна. Розробляється план його реалізації, який відповідає результатам аналізу поточної ситуації.

4. Управління змінами, контроль впровадження.

Для впровадження змін здійснюються організаційно-кадрові, фінансово-економічні, соціально-психологічні та інформаційні заходи, швидко виявляються несподівані проблеми, пов'язані з реалізацією, і вживаються відповідні заходи, а також оцінюються реальні успіхи та невдачі зміни стратегії. . Отримані уроки враховуються при організації наступних змін.

Впровадження стратегічних змін є чи не найфундаментальнішою складовою стратегічного управління, а тому кожен крок формування стратегії має бути спрямований на реалізацію.

Процес впровадження змін є взаємовиключним: поряд із рушійними силами змін існують стримувальні сили. Проте в кожному конкретному випадку існує своєрідне співвідношення між рушійними і обмежувачими силами. Можна виділити кілька типових ситуацій, коли виникають труднощі при внесенні змін, а саме:

- коли передбачається два або більше видів змін і, отже, можливі ускладнення для забезпечення їх сумісності та взаємодоповнюваності;
- Звичайно, потрібні великі зміни, але водночас є ймовірність великого опору;
- Внаслідок зміни може виникнути проблема часткового звільнення та перенавчання персоналу тощо.

Реалізація стратегії, впровадження стратегічних змін та адаптація до неочікуваних змін зовнішнього середовища немислимі без певних організаційних заходів, без створення відповідних стратегічних організаційних структур управління.

Організаційні відносини — це частина управлінських відносин або сукупність стійких і цілеспрямовано встановлених взаємозв'язків елементів виробничо-управлінської системи, які виникають і розвиваються в процесі функціонування і розвитку підприємства. Організаційні зв'язки в компанії численні і мають складну структуру: формальні і неформальні, лінійні і функціональні, субординаційні (вертикальні) і координовані (горизонтальні), внутрішньосистемні і міжсистемні, галузеві і галузеві та ін.

Організаційне забезпечення стратегічного управління (ОЗСУ) означає адаптацію існуючих організаційних зв'язків до вимог стратегічного управління та створення нових, відповідних стратегічному рівню управління та використання їх у стратегічному управлінні. Іншими словами, ОЗСУ — це зміна і створення структурно-динамічних організаційних зв'язків елементів виробничо-управлінської системи на підприємстві (підпорядкування і координації, лінійних функціональних зв'язків та інших організаційних зв'язків і систем підпорядкування, звітності, засоби контролю, зафіксовані у внутрішніх нормативних документах тощо), які допоможуть компанії максимально використати можливості та сильні сторони середовища та досягти стратегічних цілей за допомогою обраних стратегій[26].

Метою ОЗСУ є формування стратегічного організаційного потенціалу, здатного забезпечити стратегічний розвиток компанії.

Такий потенціал формується наступним чином:

- а) стратегічний підхід компанії та її ОСУ, який може забезпечити досягнення стратегічних цілей;
- б) організація підприємницької діяльності відповідно до встановлених цілей і стратегій;
- в) запровадження стратегічного менеджменту з перебудовою всіх ланок на стратегічний режим роботи;
- г) Реорганізація ОСУ відповідно до прийнятих стратегій та стану довкілля.

Об'єктом впливу ОЗСУ є окремі елементи управління, організовані відповідно до обраних стратегій. Найважливішим об'єктом впливу ОЗСУ є найбільш консервативна інерційна складова системи управління – організаційна структура управління (ОСУ), оскільки вона може стати основним інструментом сприяння або гальмування стратегічного розвитку компанії.

Організаційна структура управління (ОСУ) - це система впорядкованих посад, повноважень, відповідальності та завдань, яка дозволяє підприємству здійснювати управління та, відповідно, виробничу та фінансову діяльність.

ОСУ, яка залишається найбільш консервативною складовою системи управління, все ще має чітку тенденцію до змін. Досвід розвинених країн показав поступовий перехід від традиційних лінійних, функціональних і лінійно-функціональних структур, тобто від жорстких організаційних структур управління, орієнтованих на поточну прибутковість, до ОСУ з різними типами більш-менш автономних гнучких підрозділів, орієнтованих на розвиток.

Причиною таких змін є втрата гнучкості компаній, особливо великих, і запізнення в реагуванні на прискорені зміни зовнішнього середовища. Тому створення автономних відділів є спробою поєднати в одному УСО управління центральними органами управління компанії (координація різноманітної діяльності) та бізнес-гнучкість невеликих автономних організаційних підрозділів.

Таким чином, класичне ОСУ орієнтоване на поточну діяльність, тобто стандартне прийняття рішень. Зазвичай вони більш стабільні, створені за лінійним або функціональним принципом, ієрархічні, з чітким розподілом централізованих повноважень управління та консолідації документів. Контроль переважно адміністративний, централізований і спеціалізований за допомогою сфер і кілець.

Стратегічні ОСУ орієнтовані на миттєве реагування на зміни зовнішнього середовища та характеризуються значно більшою децентралізацією, гнучкістю та різноманітністю діяльності окремих підрозділів. Функціональні лінійні вузли тут можуть бути додані до автономних вузлів, які призначені для

певної мети, для конкретного проекту. Крім того, стратегічні USO призначені для досягнення балансу між стратегічною та поточною діяльністю менеджерів. Тому стратегічні USO є досить складними і потребують високого рівня менеджменту.

Існує тісний зв'язок між OSU і стратегією, яку А. Чандлер привернув увагу на початку 60-х років минулого століття. Зокрема, він сказав, що стратегії обов'язково будуть супроводжуватися змінами в ОДУ.

Стратегія реалізується в рамках певних ОСУ компанії і при цьому ОСУ є інструментом реалізації стратегії. Таким чином, організаційна структура може сприяти стратегічному розвитку компанії або перешкоджати йому. Але стратегія також може сприяти розвитку компанії і обмежувати його.

Розглянемо декілька варіантів стратегічного типу ОСУ.

Найперспективнішим напрямком удосконалення системи стратегічного управління на сьогодні є реалізація бізнес-орієнтованого підходу на основі системи ключових показників ефективності (або, іншими словами, системи оцінки ефективності підприємницької діяльності).

Невід'ємною частиною стратегії розвитку є стратегічні цілі, яких компанія повинна досягти в довгостроковій перспективі. Стратегічні цілі, як правило, глобальні і формуються узагальнено. Тому для розробки стратегічних програм необхідно їх конкретизувати. Найчастіше на практиці використовується концепція SMART: S (specific) – конкретність при постановці цілей; M (measurable) – вимірювання (можливість встановлення показників просування до мети або конкретних показників кількісного вимірювання); A (achievable) – розподіл (можливість визначення конкретних завдань для кожної організаційної ланки); R (realistic) - реалізм; T (related to time): визначення часу. Це поняття доцільно використовувати в поєднанні з побудовою ієрархічної структури цілей і завдань, які необхідно виконати для їх досягнення. У цьому процесі побудови цілі поділяються на менші підцілі (завдання), поки на наступному рівні не будуть виконані всі вимоги концепції SMART. Завдання, які відповідають вимогам концепції SMART, можна визначити як ключові фактори

успіху (КФУ). Реалізація всіх КФУ, в яких стратегічна ціль розбита через SMART, означає її безумовне досягнення. З кожним КФУ пов'язаний об'єктивний індикатор просування до відповідної мети - КРІ (ключовий показник ефективності). Як правило, КРІ формується як система показників, що відображає всі сторони діяльності компанії.

Існують різні підходи до формування систем ключових показників ефективності. Ці підходи відрізняються принципом побудови структури індикатора та орієнтовані на різних користувачів. Серед них система збалансованих показників (Balanced Scorecard – BSC, запропонована R. Kaplan, D. Norton), Модель європейського фонду управління якістю (European Foundation for Quality Management), Піраміду ефективності (The Performance Pyramid, запропонована CJ Mc Nair, Richard L.Lunch, Kelvin F. Kross), Панель управління (Tableau de Bord), Модель EP2M (Effective Progressand Performance Measurement, автори С. Adams, P. Roberts), Модель «Ділове вікно управління» (Business Management Window), а також її різні модифікації.

Збалансований рахунок - BSC. Основна ідея полягає в тому, щоб представити керівництву найважливішу інформацію в стислій і структурованій формі, у вигляді системи показників. Ця інформація, з одного боку, повинна бути компактною, а з іншого – відображати всі основні аспекти діяльності компанії. У класичному варіанті цього методу вся інформація, необхідна менеджеру для прийняття рішення, розбивається на чотири взаємопов'язані блоки (так звані «перспективи»): «Фінанси/Економіка», «Ринок/Клієнти», «Бізнес-процеси» та «Інфраструктура/Співробітники». У рамках моделі BSC ці чотири блоки пов'язані між собою стратегічним причинно-наслідковим ланцюгом: кваліфіковані та мотивовані співробітники, об'єднані в одну команду, використовують розвинену інфраструктуру (включаючи інформаційні системи, обладнання, технології), забезпечують якість. Про бізнес-процеси, необхідні компанії. Добре налагоджені бізнес-процеси (тобто низький відсоток дефектів компанії, швидка обробка та виконання замовлень клієнтів, якісна сервісна підтримка тощо)

забезпечують задоволеність клієнтів, досягнення переваг, необхідних для конкурентоспроможності та успіху компанії. на ринку. Комерційний успіх компанії, у свою чергу, гарантує її фінансовий успіх. Зворотний ланцюжок моделі BSC «працює» так: причини незадовільних значень фінансово-економічних показників слід шукати в блоці «ринок/клієнти», незадоволеність клієнтів означає наявність проблем у «бізнес-процесах». блокування, перебуваючи під невдоволенням клієнтів у «бізнес-процесах». А проблеми бізнес-процесів кореняться в блоках «Інфраструктура / Співробітники»[28].

Індикатор BSC є показником ступеня досягнення стратегічної мети. Використання індикаторів спрямоване на конкретизацію системи цілей, розроблених під час стратегічного планування, та вимірювання розроблених цілей. Для кожної стратегічної цілі рекомендується використовувати не більше двох-трьох показників. Також загальні цифри в BSC повинні бути 100-200, не більше. Близько 80% усіх показників мають бути нефінансовими. Оптимальне співвідношення кількості показників Цілі кожного аспекту в стратегічній карті наступні: фінанси – 4-5 показників (22%); Клієнти: від 4 до 5 показників (22%); Внутрішні бізнес-процеси: 8-10 показників (34%); Навчання та розвиток: від 4 до 5 показників (22%).

Стратегічні карти використовуються для ілюстрації процесу формування стратегії розвитку підприємства, обґрунтування вибору стратегічних цілей та аналізу їх взаємозв'язку. Стратегічна карта допомагає керівництву компанії зрозуміти шляхи досягнення стратегічних цілей. Результатом стратегічного картування є формування BSC компанії. Незважаючи на ці переваги, методологія BSC має проблеми з впровадженням. Однією з головних труднощів побудови BSC є формування адекватних показників для вимірювання стратегічної мети. Багато показників продуктивності може бути важко виміряти.

Модель Європейського фонду управління якістю (EFQM European Foundation for Quality Management). Концепція EFQM передбачає сприяння розвитку бізнесу шляхом оцінки його сильних сторін і визначення сфер діяльності, де необхідні значні зміни для досягнення цілей. Управління компанією

здійснюється на основі п'яти початкових блоків «ресурсів», які впливають на показники: лідерство; персонал; політика і стратегія; співробітництво та ресурси; процеси.

Призма ефективності. Розрахований переважно на користувачів, які зацікавлені в результатах компанії в цілому (стейкхолдерів).

Ними можуть бути інвестори, покупці та посередники, персонал компанії, постачальники, контролюючі органи.

Призма ефективності дає змогу визначити цілі організації, визначити показники їх досягнення, розробити систему вимірювання та забезпечити реалізацію розробленої стратегії. З їх допомогою можна проаналізувати, які цілі компанії пов'язані з цілями стейкхолдерів і в чому «конфліктність» цих цілей. Призму ефективності найбільш ефективно використовувати для формування спільних цілей, аналізу можливих конфліктів тощо. Але ця концепція не дозволяє сформулювати систему довгострокових цілей компанії та сформулювати плани на майбутнє. Панель управління (Tableau de Bord) дозволяє зв'язати стратегію і тактику компанії. У цій моделі, за аналогією з системою збалансованих показників, використовуються як фінансові, так і нефінансові показники, відповідальність за їх виконання чітко розподілена між менеджерами компанії. У кожного відділу можуть бути свої цілі та показники ефективності. Всі показники поділяються на стратегічні і діагностичні.

Стратегічний відображає фактичні результати діяльності підприємства щодо досягнення поставлених цілей (досягнуті чи ні). Діагностика дозволяє відслідковувати хід реалізації стратегії (динаміку успіху в досягненні цілей). виходячи з діагнозу На підставі показників приймається рішення про необхідність коригування заходів з реалізації стратегії. Використовуючи цю модель, компанія може оцінити роботу управлінського персоналу будь-якого рівня та порівняти їх між собою. Перевага моделі в тому, що вона підходить для компаній будь-якого розміру, будь-якої галузі та структури управління. Основна відмінність Tableau de Bord від збалансованої системи індикаторів полягає

у відсутності суворого групування індикаторів за перспективами. Але це може бути як перевагою, так і недоліком.

В даний час існує багато праць професіоналів і теоретиків у галузі стратегічного менеджменту, які присвячені проблемам формування показників ефективності бізнесу. У роботі проведено аналіз проблем систем показників ефективності будівництва та ефективності діяльності підприємства, де зроблено висновки про неможливість використання існуючих концепцій щодо формування показників ефективності бізнесу в нестабільних економічних умовах. Іншими словами, ці моделі неможливо використовувати на практиці без адаптації їх до реальних умов діяльності окремих компаній.

3.3. Удосконалення процесу формування стратегічного набору підприємства

Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність взаємозалежних процесів управління (рис. 3.1). Між цими процесами існує стійкий зворотний зв'язок, вплив кожного процесу на інші процеси та всю їх сукупність. Це важлива особливість структури стратегічного управління [40].



Рис. 3.1 – Процес стратегічного управління

Розглянемо один аспект стратегічного управління – стратегічне планування. Головною проблемою стратегічного планування є неможливість реалізації стратегічних планів. Власники та керівництво компанії оголошують стратегічні цілі, розробляють стратегічні плани, але досягнення цілей і реалізація планів часто залишається нездійсненим завданням. Ці плани, як правило, мають декларативний характер. характер, навіть якщо деякі стратегічні показники ефективності є кількісними. Але в багатьох випадках неможливо чітко визначити конкретних виконавців цих показників, тому що ці показники агреговані, вони розраховуються на основі багатьох інших показників, параметрів, характерних для різних сфер діяльності компанії. Лише окремі показники можуть бути однозначно закріплені за окремими центрами відповідальності (виконавцями та підрозділами компанії). Тому існує «розрив» між стратегічним та оперативним плануванням [32].

Перший крок до вирішення цієї проблеми було зроблено в рамках методології BSC. За допомогою цієї системи здійснюється не тільки оцінка, аналіз, планування діяльності компанії. Система показників, як і стратегічна карта, формується з точки зору стейкхолдерів, які мають права управління, частки власності, вимоги компанії або бізнес-інтереси в компанії. Замість BSC для формування системи показників ефективності на рівні стратегічного управління можуть використовуватися інші інструменти: піраміда ефективності, таблиця показників тощо. Однак ці підходи не пропонують механізму тактичної декомпозиції стратегічних показників. операційні та бюджетні показники. Крім того, концепція BSC найбільш широко використовується на практиці. Вчені-практики та бізнесмени продовжують пошуки методів вирішення основних проблем ефективного застосування цієї концепції на практиці. Таким чином, каскадні підходи розглядаються в рамках BSC.

При формуванні системи BSC визначаються цільові значення показників на кінець стратегічного періоду (директивні, планові, нормативні). Потім, щоб досягти цих цінностей, необхідно сформулювати стратегічний план як

комбінацію річних планів компанії. Однак річні значення стратегічних показників визначити складно. Частіше річні плани формуються з урахуванням специфіки поточної діяльності підприємства; На цьому рівні використовуються терміни та показники бухгалтерського та управлінського обліку. Тому постає проблема розбивки стратегічних показників ефективності на річні показники, які вже характеризуватимуть різні сторони (види, напрямки) поточної діяльності компанії.

Основні проблеми деталізації показників стратегічного плану:

- Загальний стратегічний показник стосується кількох видів економічної діяльності: базової, інвестиційної та фінансової (це діяльність відображається в річній фінансовій звітності підприємства);

- неможливо призначити особу, відповідальну за виконання певного стратегічного показника, тобто на практиці відповідальність несуть не всі і не хтось;

- Неможливо визначити конкретні дії для досягнення цільових значень стратегічних показників (хто що і коли має робити, які ресурси для цього потрібні).

Виходячи з цього запропоновано стратегічні показники поділяти на показники поточної діяльності, тобто показники операційної (основні), фінансової та інвестиційної діяльності.

Операційна (основна) діяльність - це діяльність підприємства, яка визначена в його установчих документах і приносить основний прибуток, наприклад, виробництво промислової продукції, будівельні роботи, сільське господарство, торгівля, громадське харчування, закупівля сільськогосподарської продукції та інші подібні види діяльності. Отже, метою основної діяльності є отримання прибутку в результаті виробництва продукції та її реалізації чи надання послуг. У результаті використовуються ресурси, тому необхідно вирішити питання управління вартістю, обсягом і ціною. Основна діяльність дає змогу забезпечити досягнення більшості основних показників діяльності підприємства.

Інвестиційна діяльність - діяльність, пов'язана з інвестиціями (капітальними вкладеннями) в обладнання, землю, будівлі та інше нерухоме майно, а також в нематеріальні активи та інші довгострокові активи. Це діяльність, пов'язана з продажем об'єктів інвестування, здійсненням довгострокових фінансових вкладень в інші компанії, випуском довгострокових цінних паперів тощо, тобто купівля-продаж довгострокових активів та інші інвестиції, які не належать до еквівалентів грошових коштів. Основною метою цієї діяльності є управління інвестиціями компанії. Інвестиційна діяльність, з одного боку, дає можливість отримати додатковий прибуток (від інвестицій у зовнішні проекти та участі в капіталі), тобто забезпечити досягнення ключових показників ефективності, а з іншого – здійснити інвестиції. Компанія сприяє розвитку компанії. Забезпечує досягнення стратегічних цілей компанії (наприклад, закупівлі, оновлення обладнання, технологій тощо).

Фінансова діяльність - це діяльність, що передбачає зміну розміру і структури власного капіталу і кредитних коштів підприємства, пов'язана з операціями з короткостроковими цінними паперами, видачею позик на термін менше 12 місяців, випуском облігацій та інших короткострокових. Зобов'язання. Строкові зобов'язання. значення часу. Завдання фінансової діяльності: вибір джерел фінансування, що забезпечують ефективну роботу підприємства; Управління фінансами підприємства для досягнення основних цілей підприємства та підтримки фінансової стабільності. Гарантії фінансової діяльності [32] :

- 1) додаткові вигоди від прибуткових фінансових операцій (у короткі періоди);
- 2) забезпечує фінансування інвестиційних проектів з метою розвитку підприємництва (у тому числі пошук та залучення нових джерел фінансування цих проектів).

Розглянемо співвідношення між цими напрямками (рис. 3.2).

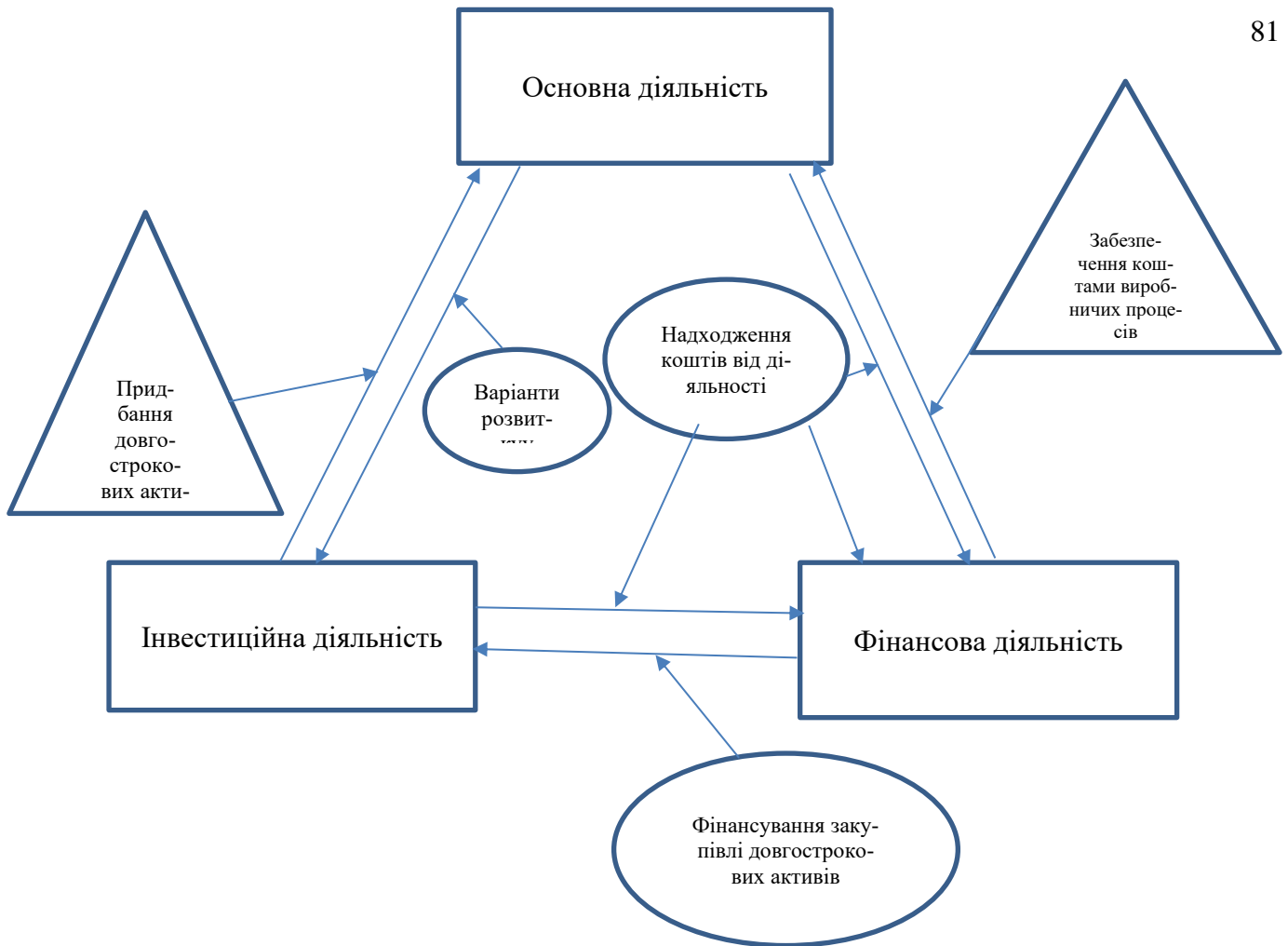


Рис. 3.2 – Взаємозв’язок основних видів фінансової та інвестиційної діяльності підприємства

1. Високі темпи інвестування в довгострокові активи на промислових підприємствах можуть призвести до дефіциту власних оборотних коштів і, як наслідок, зниження платоспроможності підприємства та ефективності основної діяльності (зменшення обсягу виробництва, збільшення витрат).

З іншого боку, відмова від таких інвестицій може призвести до старіння обладнання, погіршення якості продукції, втрати конкурентоспроможності та, зрештою, зупинки виробництва.

2. В умовах слабо розвинутого фінансового та товарного ринку, коли для забезпечення діяльності компанії використовуються кошти, отримані з додаткових (зовнішніх) джерел фінансування, інвестиції, швидше за все, виявляться неефективними, і, як наслідок, компанія не зможе отримувати прибуток і виплачувати відсотки.

3. Якщо ринки ростуть, економіка розвивається, то фінансування діяльності підприємства за рахунок невикористання коштів з фінансових джерел може призвести до невикористання можливостей розвитку підприємства, реалізації проектів розвитку, тобто втрачена вигода і, як наслідок, втрата конкурентоспроможності, втрата клієнтів і позицій на ринку.

4. Підвищення ефективності основної діяльності необхідно узгоджувати з інвестиційною та фінансовою діяльністю (потреба в оборотних коштах для підтримки виробничого циклу, потреба в додаткових потужностях, фінансування проектів розвитку, таких як переоснащення виробництва, впровадження нових технологій тощо). Традиційно управління діяльністю в компанії здійснюють окремі керівники структурних підрозділів, наприклад, у виробничій компанії основною діяльністю керує директор з виробництва і збуту, а за фінансову стабільність відповідає фінансовий директор. Директор з розвитку компанії та її фінансової діяльності - для розробки та реалізації інвестиційних проектів. Їх злагоджена робота визначає «життєздатність» фірми, дозволяє їй бути конкурентоспроможною і т.д. Дуже часто цей вид діяльності вважається центром фінансової відповідальності.

У більшості випадків на практиці використовується підхід, який передбачає розгляд розвитку комерційного підприємства виключно з точки зору покращення фінансових показників та/або збільшення показників операційної діяльності. Проте, якщо брати до уваги характерні показники результатів господарсько-фінансової діяльності Компанії, що поєднують показники, що стосуються операційної, інвестиційної та фінансової діяльності компанії. Більшість фінансових показників не характеризують один вид діяльності. Модель DuPont широко використовується для аналізу діяльності компаній. Метою моделі DuPont є виявлення факторів, що визначають ефективність функціонування бізнес-партій, оцінка ступеня їх впливу та тенденцій. Важливість виділених факторів пояснюється тим, що вони певним чином узагальнюють усі

сторони господарсько-фінансової діяльності підприємства. Все це ще раз підкреслює «міцний» зв'язок між основними напрямками фінансової та інвестиційної діяльності.

Однак не тільки фінансові коефіцієнти відображають складну діяльність. Одним із показників успішності та життєздатності компанії є її конкурентоспроможність. Аналізу конкуренції, формуванню конкурентних стратегій та визначенню конкурентоспроможності компанії присвячено багато праць видатних дослідників стратегічного менеджменту, наприклад, М. Портер, І. Ансофф, К. Омае, Дж. Lamben, PR Dixon, A. A Thompson, AJ Strickland та інші [33].

Конкурентоспроможність підприємства є невід'ємною властивістю, яка визначає не тільки місце підприємства на ринку, а й показує його переваги порівняно з іншими підприємствами. Зв'язок між результатами діяльності та зовнішнім середовищем фірми можна уявити у вигляді «діаманта» конкурентоспроможності фірми, який поєднує чотири складові: товар, фінанси, персонал, маркетинг (рис. 3.3). Кожен компонент характеризує окремий вид підприємницької діяльності. Основні результати діяльності можна описати показниками конкурентоспроможності товарів, персоналу і маркетингу, фінансові результати - показниками конкурентоспроможності фінансів і персоналу, які беруть участь у фінансовій діяльності компанії і відповідають за неї. Конкурентоспроможність фінансів можна представити як комплексний показник, що поєднує систему показників, які Він характеризує фінансовий стан підприємства, фінансові результати, ліквідність, комерційну активність, платоспроможність або фінансову стійкість підприємства, прибутковість його діяльності. Ці показники також описують результати всієї діяльності.

Усе це ще раз підтверджує необхідність розгляду цих показників у рамках стратегічного управління на складові, які є результатом основної фінансово-інвестиційної діяльності підприємства, а також необхідність визначення якості. Впливайте на ці стратегічні показники у визначенні ключових показників ефективності[32].

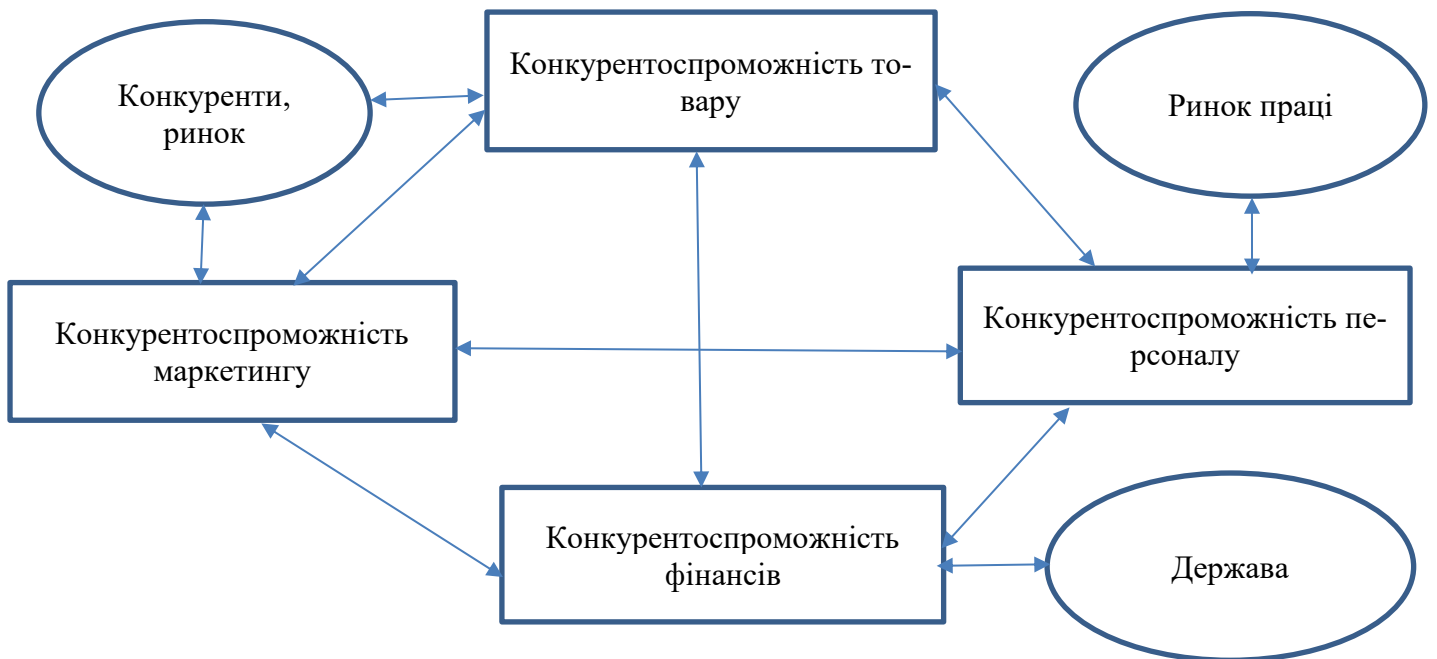


Рис. 3.3 – «Ромб» конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення стратегічних цілей (і, відповідно, стратегічних значень КРІ) необхідно визначити фінансові та інші показники ефективності та відповідні їм числові значення (планові показники розвитку) в інтервалах стратегічного періоду. Сукупність цих показників включає сукупність поточних показників, характерних для основної (операційної), інвестиційної та фінансової діяльності підприємства. Відповідність поточних показників плановим значенням, у свою чергу, відповідає досягненню планових значень стратегічних КРІ [32].

Враховуючи все вищесказане, розглянемо формування програми розвитку як частину процесу стратегічного планування [41].

Етап 1. Формування стратегічних цілей і стратегії розвитку.

1.1. Аналіз ділової активності, аналіз ринку, включаючи збір та обробку даних для досліджень. Результати цього етапу створюють інформаційне поле для формування цілей та стратегії розвитку компанії (рис. 3.4).

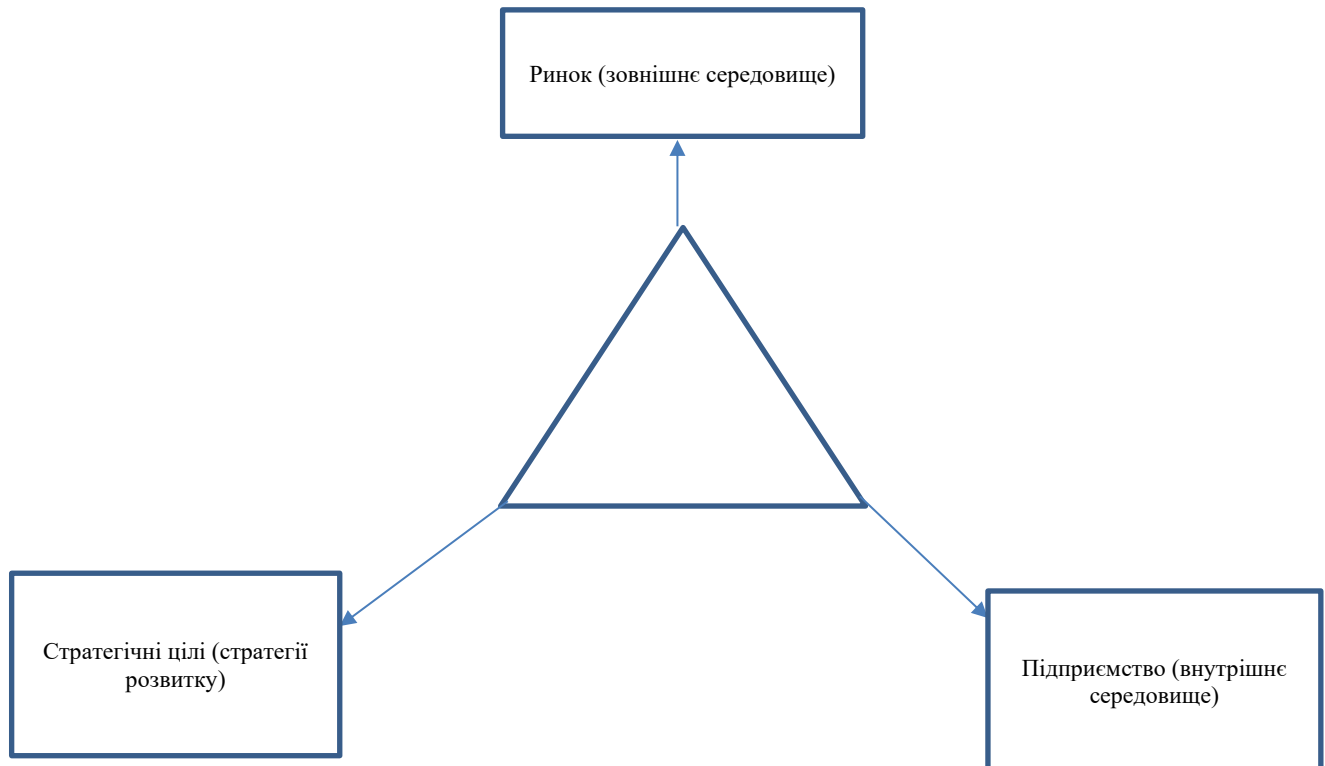


Рис. 3.4 – Три аспекти формування стратегії розвитку бізнесу

Детальний аналіз зовнішнього середовища дає змогу оцінити залежність підприємства від кон'юнктури ринку, а аналіз діяльності підприємства за звітами дає підставу для встановлення резервів підприємства та оцінки його діяльності. визначено значення основних показників ефективності) [44].

Для аналізу інформації та вибору найважливіших даних для прийняття стратегічних рішень необхідно агрегувати інформацію та класифікувати її за рівнями планування: оперативним, тактичним і стратегічним. Крім того, необхідно проаналізувати ступінь досягнення раніше поставлених цілей. Тому дуже важливо, щоб цілі мали конкретне числове представлення [42]. Аналіз отриманих результатів є основою для аналізу помилок і розробки шляхів їх уникнення в майбутньому (рис. 3.5). Це необхідно навіть тоді, коли раніше поставлені цілі досягнуті. Аналіз умов діяльності та факторів успіху, визначення етапу розвитку компанії.

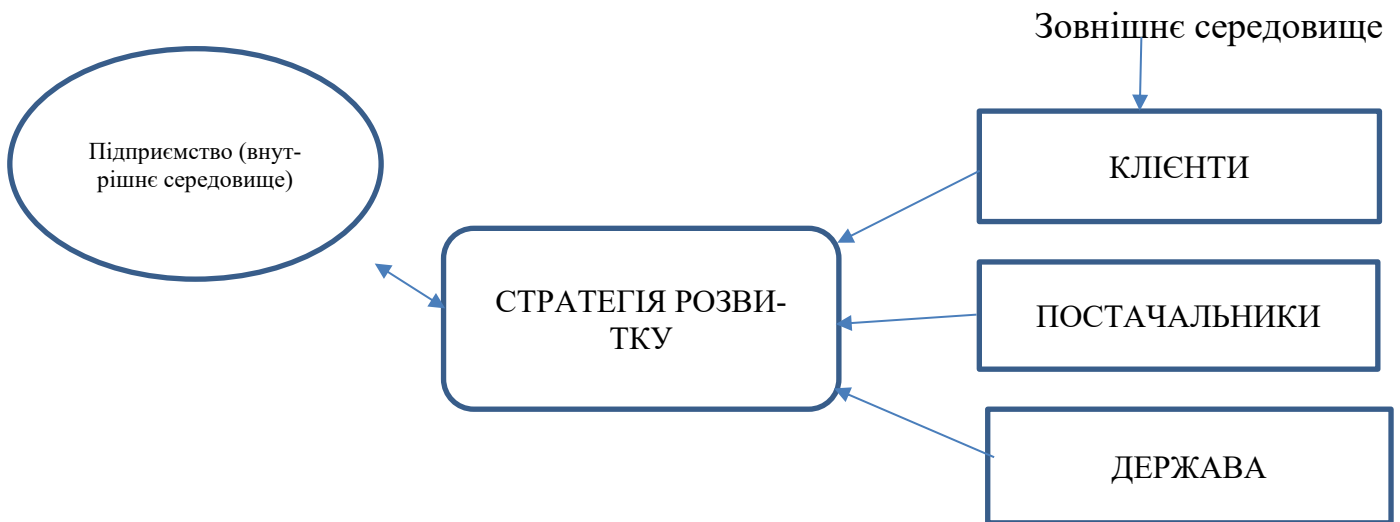


Рис. 3.5 – Результат аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища компанії.

Також необхідно прогнозувати діяльність компанії, моделювати окремі процеси, прогнозувати вплив різних факторів на основні показники діяльності. Тут використовуються статистичні методи, методи математичного моделювання, імітаційного моделювання, експертні методи, когнітивний аналіз, багатофакторний аналіз [45].

1.2. Визначення стратегічних цілей. Цілі повинні відображати інтереси власників компанії, контрагентів, покупців та інших зацікавлених сторін. Усі ці цілі будуть суперечливими. Багато авторів сучасних публікацій приділяють велику увагу постановці цілей. Для визначення та обґрунтування стратегії та цілей розвитку пропонується використовувати експертні методи, математичне моделювання, траєкторний підхід, методи математичного програмування тощо. Але незважаючи на те, що існують загальні методи та підходи до формування стратегічних цілей і розробки планів на їх основі, для кожного підприємства необхідно враховувати певні відмінності, пов'язані з масштабом підприємства, його приналежністю до галузь, відмінності в економіці та ринку,

на якому працює підприємство, тощо. Вони запропонували заздалегідь перевірити здійсненність стратегічних цілей, щоб побудувати траєкторії розвитку для кожної обраної цілі [36 , 35 , 39].

Етап 2. Побудова стратегічної карти.

Загальні стратегічні цілі досягаються шляхом реалізації локальних цілей, які формуються на основі перспектив. Ці локальні цілі разом з допомогою зв'язків вони створюють стратегічну карту компанії.

Стратегічна карта - це діаграма або малюнок, що описує стратегію як набір стратегічних цілей і причинно-наслідкових зв'язків між ними. Щоб уникнути дублювання цілей і відображати лише важливі цілі на основі перспектив, рекомендується використовувати когнітивний аналіз.

Етап 3. Формування системи ключових показників ефективності.

3.1. Формування ключових факторів успіху за чотирма складовими: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, персонал. Ключові фактори успіху (Key Success Factors) — це конкурентні можливості, які кожна компанія намагається забезпечити більшою конкурентоспроможністю та успіхом у своєму бізнесі, іншими словами, для досягнення стратегічних цілей.

3.2. Формування системи ключових показників за чотирма складовими: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, персонал. Цілі трансформуються (трансформуються) в систему показників, що враховують ключові фактори успіху. Основним показником є ступінь досягнення стратегічних цілей. Використання цих показників дає змогу конкретизувати систему цілей, розроблених під час стратегічного планування, та виміряти розроблені цілі.

3.3. Аналіз впливу КРІ на відповідну стратегічну ціль, «виявлення» несуттєвих показників, які дублюють один одного, тобто виявлення взаємозамінних і виділення відносно незалежних. Для цього пропонується побудувати когнітивну карту та провести багатфакторний аналіз. Далі визначається пріоритет КРІ по відношенню до стратегічних цілей. Оскільки КРІ може впливати на різні цілі, можна аналізувати варіанти за кількома критеріями, використовуючи МАІ або інші методи.

3.4. Визначення розмірів, параметрів КРІ. Тобто «оцифрування» показників, перехід від якісних формулювань до кількісного вираження КРІ, до показників, які можна розрахувати на основі управлінської, бухгалтерської звітності, даних маркетингових досліджень та інших даних. Визначення формул для розрахунку «цифрових» КРІ та визначення первинних показників, від яких вони залежать. Під первинними показниками будемо розуміти показники, які відображаються у вигляді статей в бухгалтерській та управлінській звітності підприємства, Наприклад, адміністративні витрати, довгострокові активи, собівартість реалізованої продукції тощо[32].

3.5. Визначення планових значень КРІ, яких необхідно досягти протягом стратегічного періоду. Ці значення є чисельним вираженням стратегічних цілей і очікуваного результату в кінці стратегічного періоду.

Етап 4. Каскадування системи основних показників.

4.1. Формування набору первинних показників, які входять до КРІ і відображають поточну діяльність компанії.

4.2. Визначення найважливіших первинних показників, що впливають на значення КРІ. Це робиться на основі факторного аналізу та експертного аналізу. У результаті формуються так звані активний і пасивний первинні показники.

Активний показник — показник, значення якого суттєво впливає на значення основного показника і який може змінюватися протягом планового періоду (значення показника може змінюватися до необхідного рівня в результаті прийняття управлінських рішень і використання ресурсів).

Пасивний показник — показник, значення якого важко змінити для підприємства протягом планового періоду або значення якого може незначно вплинути на значення основного показника. Наприклад, зміна статутного капіталу в складі капіталу залежить від емісійної політики, ситуації на біржі та інших факторів, тому в окремих випадках може змінюватися.

Етап 5. Визначення необхідних заходів для досягнення планових значень КРІ за роками стратегічного періоду. Ці заходи базуються на інвестиційних проектах розвитку.

Етап 6. Розробка інвестиційної програми розвитку.

Інвестиційна програма розвитку складається з двох частин:

- 1) портфель інвестиційних проектів розвитку бізнесу;
- 2) Портфель реальних і фінансових інвестицій, який дозволить здійснювати зовнішню інвестиційну діяльність, тобто досягати запланованих значень КРІ, що відображають зовнішню інвестиційну діяльність.

Проведено аналіз наявності коштів, необхідних для досягнення планових значень стратегічних КРІ. Якщо в результаті аналізу буде встановлено, що планові значення показників неможливо досягти за наявних ресурсів і залучати інструменти фінансового ринку не вигідно, то може виникнути необхідність перегляду стратегічних цілей та/ або індикаторів, тобто переходимо до 2-го етапу. Якщо за показниками зрозуміло, що заплановані значення досягаються, а отже, можна поставити стратегічні цілі, але це потребує додаткових інвестицій для розвитку, то виникає необхідність пошуку інвестиційних ресурсів для реалізації стратегічних планів. та/ або розглянути можливість зміни (коригування) значень показників за рахунок додаткових грошових ресурсів на розвиток. Потім визначається інвестиційна політика розвитку компанії. Можна розглянути три типи політики розвитку:

1. Консервативна політика. Формується у разі фінансової обмеженості компанії, у разі неможливості використання інструментів фінансового ринку. В таких умовах неможливо буде досягти всіх запланованих значень стратегічних КРІ з наявними ресурсами компанії. Тому пропонується визначити значення зобов'язань стратегічних показників, досягнення яких дозволить максимально наблизитися до запланованих значень КРІ. Тут вирішується задача багатокритеріальної оптимізації, критеріями якої є мінімізація відхилення від планових значень КРІ з урахуванням інвестиційного обмеження. Оскільки

пріоритети КРІ були визначені раніше, можна згорнути всі критерії з урахуванням цих пріоритетів (при необхідності стандартизувати критерії) [32].

2. Помірна політика розвитку. Крім наявних власних інвестиційних ресурсів підприємство залучає додаткові кошти від продажу акцій (або часток учасників капіталу) з метою збільшення інвестицій у розвиток; Визначаються максимально можливі інвестиційні вливання. Завдання пошуку компромісних значень стратегічних показників вирішується так само, як і при консервативній політиці, але за рахунок збільшення обсягів інвестицій та врахування обмежень залучення обсягів інвестицій (втрата контрольного пакета тощо).

3. Агресивна інвестиційна політика розвитку, яка передбачає максимальне використання всіх можливих (ринкових) джерел фінансування розвитку (додаткова емісія корпоративних цінних паперів, залучення різних видів кредитів тощо) для залучення інвестицій. Забезпечити досягнення запланованих значень КРІ. Компромісів для досягнення стратегічних цілей практично немає, але є багато ризиків. Наприклад, існують обмеження на зниження деяких фінансових показників (фінансової стійкості), якщо в результаті такої політики зростають боргові зобов'язання компанії. Тобто політика «все для розвитку компанії» є дуже ризикованою політикою, оскільки підвищує ймовірність втрати компанією незалежності та погіршення показників наприкінці стратегічного періоду (після досягнення стратегічних цілей, компанія змушена розвиватися повільніше через необхідність розраховуватися з боргами). Отже, існує ряд обмежень для прийняття такої політики. Для його реалізації також необхідно розробити програму управління ризиками.

Після прийняття інвестиційної політики розробляються інвестиційні проекти розвитку, тобто проекти досягнення планових значень КРІ. Тут використовуються методології управління проектами залежно від типу проекту. У третій частині розглядаються моделі та методи формування інвестиційного портфеля.

Етап 7. Формування програми фінансування розвитку.

7.1. Формування схем фінансування проектів розвитку.

7.2. Коригування планових значень стратегічних КРІ і первинних показників з урахуванням фінансових можливостей компанії, тобто можливий перехід на 2 етап. Зробіть поправки на фінансові та інші обмеження.

Етап 8. Формування та затвердження стратегічної програми як набору стратегічних планів розвитку компанії центрами відповідальності[32].

8.1. Затвердження програми розвитку, яка включає планові значення стратегічних показників ефективності та планові значення відповідних первинних показників за центрами відповідальності, ресурси, необхідні для досягнення планових показників за роками стратегічного періоду.

8.2. Формування річних планів центрів відповідальності. Стратегічний план поділяється на річні плани, які включають планові значення основних показників та обсяг ресурсів для їх досягнення.

У результаті реалізації цього процесу розробляється стратегічна програма розвитку: формуються стратегічні цілі, які досягаються шляхом реалізації стратегічних планів. Вони, у свою чергу, реалізуються шляхом виконання тактичних і оперативних планів основних фінансово-інвестиційних заходів, а також планів відповідних центрів відповідальності. Цей процес повторюється. Якщо на якомусь етапі недостатньо інформації для подальшого впровадження процесу або отримані незадовільні результати, необхідно повернутися до попередніх етапів для коригування параметрів, цілей тощо. Реалізація цього процесу пов'язана не тільки з вирішенням основних завдань, описаних вище, але і завдань, які ми вважаємо допоміжними. Але від успішності вашого рішення і його адекватності залежатиме якість вирішення основних завдань. До таких задач відносяться задачі обробки інформації, перетворення різноманітної інформації у формалізований вигляд, придатний для подальшого використання в математичних моделях. Найчастіше використовується інформація системи управлінського обліку, маркетингових систем тощо. Але фахівці дають багато інформації і її можна подавати по-різному. Тому часто постає завдання опра-

цювання розпливчастих і незрозумілих думок спеціалістів і експертів. Пропонується налаштувати деякі методи та моделі для пристроїв з нечіткими множинами, нейронних мереж тощо.

Завдяки реалізації запропонованого процесу відбувається перехід від неформальних цілей розвитку, якісно (а не кількісно) сформованих стратегічних показників до фінансових, виробничих та інших показників, виражених чисельно, відображених у системах управління та бухгалтерського обліку, бюджетах компаній. у фінансових, виробничих та інших показниках. У фінансових та інших звітах про діяльність підприємства.

Під час формування стратегії компанії можуть виникнути сумніви, які можна сформулювати так:

- Якими ми бачимо компанії в майбутньому?
- Що потрібно зробити, щоб досягти бажаного стану?
- Яких кількісних результатів ми хочемо досягти?

На це питання відповідають основні стратегічні сценарії, до яких відносяться: стратегічне бачення, місія, генеральна мета, а також система стратегічних цілей компанії.

Слід зазначити, що необхідність цілепокладання в діяльності підприємства визначається не тільки необхідністю мати орієнтири в самій діяльності. Перш за все, цілеспрямоване започаткування бізнесу пов'язане з тим, що кожен суб'єкт господарювання є об'єднанням людей, які націлені на певні цілі, які, як очікується, будуть досягнуті в процесі роботи. Відповідно, будь-яка компанія має певну цільову спрямованість і передбачає формування зазначеної вище цільової установки.

Бачення або стратегічне бачення — це уявлення власників і топ-менеджменту про бажаний стан компанії, якого можна досягти за сприятливих умов її функціонування [29] .

У практичній діяльності стратегічне бачення знаходить своє відображення в місії, яка представляє собою фундаментальне положення програми, яка визначає мету компанії, найважливіші принципи її діяльності та розвитку.

Є широке і вузьке розуміння місії. У разі широкого розуміння місія розглядається як виклад філософії та мети компанії, сенсу існування. Філософія компанії визначає цінності, переконання та принципи, відповідно до яких вона має намір здійснювати свою діяльність. Ціль визначає дії, які компанія має намір здійснити. Як правило, філософія компанії змінюється рідко. Що стосується другої частини місії, то вона може змінюватися в залежності від глибини змін в компанії або її оточенні.

Коли існує обмежене розуміння місії, воно розглядається як пояснення того, для чого або для чого існує компанія. Тобто під місією розуміється твердження, що розкриває сенс існування компанії, в якому виявляється її відмінність від інших виробничих систем. Хоча правильно сформульована місія завжди має загальнофілософський зміст, вона обов'язково несе в собі щось, що робить її по-своєму унікальною, що характеризує компанію, для якої вона створена [30].

На формування та реалізацію місії впливає велика кількість факторів: інтереси власників, працівників та інших груп учасників, зацікавлених в існуванні компанії; потреби у зовнішньому середовищі, які може задовольнити підприємство, та їх гострота; сильний і слабкі сторони, можливості та загрози в зовнішньому середовищі компанії; Історія розвитку бізнесу; прогнозування розвитку зовнішнього середовища; можливі типи бізнес-стратегій; відносини з іншими підприємствами та організаціями; Нормативна база, яка регламентує діяльність підприємства.

Як ми вже зазначали, об'єктивне начало в діяльності підприємства виникає як відображення цілей та інтересів різних груп людей, так чи інакше пов'язаних з його діяльністю та залучених до його функціонування. Основними групами осіб, чиї інтереси впливають на діяльність товариства і, отже, повинні бути враховані при визначенні його мети, є:

- Власники компаній, які створюють, керують і розвивають компанію для вирішення своїх життєвих проблем шляхом привласнення результатів своєї діяльності;

- Працівники підприємства, які своєю працею безпосередньо забезпечують роботу підприємства, створення і реалізацію продукції, отримують винагороду за свою працю і за допомогою цієї винагороди вирішують свої життєві проблеми;

- Покупці продукту компанії, які віддають свої ресурси (найчастіше гроші) в обмін на необхідний продукт, і за допомогою цього продукту задовольняються їхні потреби;

- ділові партнери компанії, які підтримують з нею офіційні та неофіційні ділові відносини, надають їй комерційні та некомерційні послуги та отримують від неї подібні послуги;

- Місцева громада, яка взаємодіє з компанією, в першу чергу пов'язана зі створенням соціального та екологічного місця існування;

- Суспільство в цілому, перш за все, у вигляді державних інститутів, які взаємодіють з компанією в політичній, правовій, економічній та інших сферах макросередовища, отримують від неї частину створених нею багатств для забезпечення соціальної безпеки. Процвітання - існування та розвиток, плоди якого приносять користь самій компанії разом з іншими членами суспільства[29].

Місія компанії повинна більш-менш відображати інтереси всіх зазначених суб'єктів. Ступінь прояву інтересів кожного з цих суб'єктів у місії принципово залежить від розміру компанії, виду діяльності, якій вона присвячена, місця розташування тощо. Інтереси власників, співробітників і клієнтів забезпечують найбільш стійкий, сильний і конкретний вплив на місію компанії. Тому місія повинна бути сформульована таким чином, щоб вона обов'язково об'єднувала інтереси цих трьох груп людей.

Щоб забезпечити якісне формулювання місії компанії, вона повинна відображати такі характеристики:

- Цільові орієнтації підприємства: які завдання воно має намір вирішувати в довгостроковій перспективі;

- сфера діяльності компанії, яка відображає товар, який вона пропонує покупцям, і ринок, на якому цей товар реалізується;

- філософія компанії, яка виражається в прийнятих цінностях і переконаннях;

- Можливості та способи здійснення діяльності компанії відображають, у чому її сила, які її чудові шанси на довгострокове виживання, як і за допомогою яких технологій компанія виконує свою роботу, які знання, а також передові технології для цього .

Поряд із зазначеними вище характеристиками компанії, при формуванні місії важливо відобразити імідж компанії у змісті та формі місії.

Тому місія компанії спрямована на вирішення наступних важливих завдань.

Перш за все, місія дає суб'єктам зовнішнього середовища загальне уявлення про те, що таке компанія, до чого вона прагне, які засоби готова використовувати в своїй діяльності, яка її філософія і т. Це допомагає сформувати або закріпити певний імідж компанії в сприйнятті суб'єктів зовнішнього середовища.

По-друге, місія допомагає згуртувати компанію та побудувати корпоративний дух. Це виражається в наступному:

- Місія змушує співробітників зрозуміти загальну мету, мету існування компанії. В результаті співробітники компанії, усвідомлюючи її місію, так чи інакше спрямовують свої дії в одному напрямку;

- Місія сприяє ідентифікації співробітників з компанією. Для співробітників, які ототожнюють себе з компанією, місія знаходиться в центрі їхньої уваги при здійсненні діяльності;

- Місія сприяє формуванню певного клімату в компанії, оскільки, зокрема, через неї люди інформуються про філософію компанії, цінності та принципи, які є основою для побудови та реалізації її діяльності.

По-третє, місія створює можливість для ефективного управління компанією, оскільки:

- є основою для визначення її цілей, забезпечує набір цілей, а також сприяє розробці стратегії компанії, визначенню напрямів і допустимих меж її діяльності;

- забезпечує нормативи розподілу ресурсів підприємства та створює основу для оцінки використання ресурсів у процесі його функціонування;

- дозволяє використовувати ефективний комплекс мотиваційних прийомів, пов'язаних зі ступенем досягнення поставлених цілей.

Місія не повинна містити конкретних вказівок про те, що, як і на яких умовах повинна робити компанія. Він визначає основні напрямки її руху, визначає місце компанії в її оточенні, залежність від процесів і подій, що відбуваються всередині та поза нею.

Дуже важливо, щоб місія була чітко визначена для всіх суб'єктів, які взаємодіють з компанією, особливо для всіх її учасників.

Основними функціями місії є:

- підвищення соціальної ролі компанії;
- Формування думки топ-менеджерів щодо напрямків довгострокового розвитку компанії;
- зменшити ризик недалекогоглядного управління та нерационального прийняття рішень;
- надати компанії індивідуальні характеристики, які дозволяють їй швидко впізнати на ринку та виділитися серед конкурентів і партнерів;
- визначення ролі компанії, її цінностей, цілей і сфер діяльності на ринку;
- Лідерство у виборі стратегії, плануванні, організації, мотивації та контролі діяльності компанії та налагодженні зв'язків із оточенням.

Залежно від складу та обсягу функцій умовно можна виділити наступні типи місій:

Місія-слоган: у дуже стислій формі відображає фундаментальний принцип існування компанії на ринку;

Місія-мета: дає загальне уявлення про причину і сенс існування компанії, характеризує види діяльності, характер продукції, що виробляється і послуг, що надаються, а також коло (сегменти).) своїх клієнтів;

Орієнтація на місію: визначає систему цінностей, якої дотримується керівництво компанії та персонал і яка визначає їх поведінку, відносини з клієнтами та партнерами;

Місія-політика - об'єднує основні цілі компанії та її поведінку щодо їх досягнення, уявлення менеджерів і власників про майбутній стан компанії.

На практиці конкретні квести зосереджені на одному виді, але можуть також містити елементи інших видів .

Для того, щоб місія була якісною, виконувала своє призначення та ефективно впливала на середовище та персонал компанії, вона має відповідати таким вимогам: значущість для зовнішнього середовища, власників та працівників компанії; відображення основної важливості присутності компанії на ринку; стислість; ясність і однозначне розуміння; рішення; натхнення

Щоб конкретизувати цілі та напрямки розвитку компанії в заяві про місію доцільно вказати: які екологічні потреби компанія намагається задовольнити, яку групу користувачів обслуговуватиме, які технології використовуватиме, як буде працювати в компанії та на ринку.

При формулюванні місії слід бути обережним з її більшою складністю (що не відповідає можливостям компанії) або занадто «вузьким» розумінням. Прикладом вузького розуміння місії є представлення її таким чином, щоб отримати максимальну користь. Таке формулювання місії не передбачає, що компанія є відкритою системою, яка буде успішно існувати лише за умови задоволення певних зовнішніх потреб.

Як видно з усього вищевикладеного, місіонерська формація є дуже складним, складним і відповідальним процесом. Тому в його реалізації повинні брати участь обидва вищі колегіальні органи: рада директорів, стратегічний комітет і менеджери всіх рівнів компанії.

Місія компанії може бути розроблена в досить довгостроковій перспективі. Її доцільно переглядати в таких випадках: у разі радикальної зміни зовнішнього середовища, у разі вичерпання поточної місії, у разі зміни уявлення власників і менеджерів про мету компанії, і його існування на ринку, у разі певної реструктуризації компанії (злиття, консолідації, розподілу чи поділу), а також час зовнішньої реорганізації.

Якщо місія встановлює загальні орієнтири, напрямки діяльності компанії, які виражають сенс її існування, то конкретні кінцеві параметри, до яких компанія прагне, фіксуються у вигляді її цілей. Іншими словами, цілі — це певний стан індивідуальних характеристик підприємства, яких воно хоче досягти і на які спрямована його діяльність.

Важливість цілей компанії неможливо переоцінити. Вони є відправною точкою для планування, цілі, що лежать в основі побудови організаційних структур, діюча в компанії система мотивації базується на цілях. Нарешті, цілі є орієнтиром у процесі моніторингу та оцінки діяльності окремих працівників, відділів і компанії в цілому.

Визначення конкретних цілей допомагає вам перейти від загального формулювання місії до індивідуальних планів роботи, які можна використовувати для досягнення успіху. Мета служить для визначення напрямку діяльності та розвитку компанії.

Поставлена мета містить ряд бажаних результатів, досягнення яких вимагає певних зусиль і організованих дій. Бажання переходу від поточного стану до бажаного змушує компанію впроваджувати інновації, покращувати фінансові показники та ділову репутацію, що вимагає концентрації всіх її можливостей. Багато керівників вищої ланки думають: «Якщо ви хочете отримати хороші результати, ставте хороші цілі».

Підсумовуючи вищесказане, можна отримати наступне визначення: мета – це бажаний стан об'єкта управління та результати його діяльності, які відносяться на майбутнє.

В основі системи цілепокладання лежить розробка загальної мети компанії. Генеральна мета підприємства (на відміну від неї) повинна містити чіткі кількісні та якісні характеристики у вигляді найважливіших показників діяльності підприємства, які мають бути досягнуті до кінця планованого періоду.

Основними вимогами до якості генерального завдання є:

- важливість для власників і співробітників компанії, а також для її зовнішнього середовища;
- конкретність (вимірність);
- доступність, тобто відповідність можливостям планованого об'єкта і стану навколишнього середовища;
- Повна візуалізація результатів діяльності підприємства та параметрів економічної безпеки.

Генеральна мета деталізується, утворюючи систему стратегічних цілей. Стратегічні цілі включають цілі, пов'язані з вирішенням довгострокових і масштабних завдань, що визначають перспективи розвитку підприємства. Крім змісту і кількісного вираження генеральної мети, склад і розмір стратегічних цілей визначаються специфікою галузі діяльності підприємства, стадією його життєвого циклу та іншими факторами.

З точки зору очікуваної мети основного результату сукупність стратегічних цілей можна поділити на ринкові та фінансові.

Стратегічні фінансові цілі: збільшення прибутку, збільшення грошового потоку, збільшення дивідендів, підвищення прибутковості, підвищення курсу акцій, підвищення фінансової стійкості[30].

Стратегічні цілі: збільшення частки ринку, підвищення якості продукції, розширення асортименту, підвищення рівня обслуговування та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Слід зазначити, що між двома групами обраних цілей може існувати певне протиріччя: абсолютне збільшення довгострокових ринкових цілей може призвести до тимчасового зниження фінансових цілей у короткостроковій пе-

респективі (і навпаки). У цьому випадку дуже важливо визначити пріоритетність цілей тієї чи іншої групи. Якщо фінансовий стан підприємства незадовільний, то пріоритет слід віддати фінансовим цілям. Якщо фінансове становище компанії не викликає занепокоєння, більш важливими слід вважати ринкові цілі, оскільки вони забезпечують стабільність фінансових результатів і позиції компанії на ринку протягом тривалого періоду часу.

Слід зазначити, що залежно від терміну реалізації виділяють довгострокові та короткострокові цілі. В принципі, різні галузі можуть мати різні часові рамки для своїх короткострокових і довгострокових цілей. Однак на практиці короткострокові цілі зазвичай досягаються за один-два роки, а довгострокові — за три-п'ять років.

Поділ на довгострокові та короткострокові цілі має принципове значення, оскільки ці цілі істотно відрізняються за змістом. Короткострокові цілі характеризуються тим, що вони набагато конкретніші та деталізовані, ніж довгострокові цілі щодо того, хто має робити, що і коли. Іноді при необхідності між довгостроковими і короткостроковими цілями встановлюють проміжні цілі, які називаються середньостроковими.

Як правило, довгострокові цілі мають стратегічний характер, що не заважає їм відображати основні стратегічні установки у вигляді короткострокових цілей.

Залежно від специфіки галузі, особливостей зовнішнього середовища, характеру та змісту місії кожна компанія встановлює власні цілі, конкретні як набір параметрів, бажаний стан яких має вигляд: цілі. компаній і з точки зору кількісної оцінки цих параметрів. Однак, незважаючи на широкий вибір наборів цілей, є чотири сфери, у яких компанії повинні встановити свої цілі. він:

- прибуток підприємства та ефективність його діяльності;
- робота з клієнтами та ступінь задоволеності;
- Потреби та благополуччя співробітників;
- Соціальна відповідальність.

Як бачимо, ці чотири сфери охоплюють інтереси всіх суб'єктів, які впливають на діяльність компанії, про що говорилося при обговоренні місії компанії.

Нижче наведено найпоширеніші сфери постановки цілей:

- прибутковість, яка характеризується показниками: «сума прибутку», «рентабельність», «прибуток на акцію» тощо;
- ринкова позиція, яка описується такими показниками, як частка ринку, обсяг продажів по відношенню до конкурента, частка кожного товару в загальному обсязі продажів тощо;
- Продуктивність і ресурсомісткість, яка виражається у витратах на одиницю продукції, матеріаломісткості, продуктивності одиниці виробничої потужності, обсязі виготовленої продукції за одиницю часу та ін.;
- фінансові ресурси, що характеризуються показниками: структура капіталу, грошові потоки підприємства, розмір оборотних коштів тощо;
- потужність підприємства, виражена об'єктивними показниками, пов'язаними з розмірами виробничих потужностей, кількістю одиниць обладнання тощо;
- Розробка продукції, виробництво та технологічне оновлення, які описуються такими показниками, як витрати на реалізацію проектів у регіоні НДР, умови введення в експлуатацію нового обладнання, умови та обсяг виробництва продукції, умови впровадження нової продукції, якість продукції тощо;
- Зміни в компанії та її керівництві, які визначаються показниками, що ставлять завдання в період організаційних змін і т.д.;
- людські ресурси, що описуються показниками: продуктивність праці, прибуток на одного працівника, кількість прогулів, плинність кадрів, навчання працівників тощо;
- Робота з клієнтами, яка виражається в таких показниках, як швидкість обслуговування клієнтів, кількість скарг клієнтів і т.д.
- Надання допомоги суспільству, а саме: розмір благодійної допомоги, графік проведення благодійних заходів тощо.

Короткострокові цілі, як правило, являють собою уточнення і деталізацію довгострокових цілей, «підпорядкованих» їм і визначають діяльність підприємства в короткостроковому періоді. Короткострокові цілі, так би мовити, являють собою віхи на шляху до досягнення довгострокових цілей. Саме завдяки досягненню короткострокових цілей компанія крок за кроком йде до досягнення довгострокових цілей.

Цілі зростання компанії дуже важливі для управління стратегічними цілями. Ці цілі характеризують зв'язок між швидкістю зміни продажів і прибутку компанії відносно темпів зміни продажів і прибутку галузі в цілому. Залежно від того, який цей зв'язок, темпи зростання компанії можуть бути швидкими, стійкими або знижуються. Відповідно до цього типу темпів зростання можна визначити: ціль швидкого зростання, ціль стабільного зростання та ціль скорочення [31].

Однак мета швидкого зростання дуже приваблива і дуже важкодосяжна. Якщо компанія має всі необхідні передумови для досягнення цієї мети, цій меті зростання слід віддати пріоритет. Для того, щоб впоратися з бурхливим зростанням, керівництво компанії повинно володіти такими якостями, як глибоке знання ринку, вміння вибрати найбільш актуальну частину ринку і зосередити на ній зусилля, уміння. Використовуючи наявні ресурси компанії, здатність відчувати плин часу та контролювати процеси, що відбуваються в компанії з часом. У разі стрімкого зростання компанії потрібні досвідчені менеджери, які вміють ризикувати. Стратегія компанії повинна бути дуже чітко сформульована.

Ціль сталого зростання передбачає, що після досягнення компанія розвиватиметься приблизно такими ж темпами, як і галузь у цілому. Ця мета не означає, що компанія розширюється, але це означає, що компанія прагне зберегти свою частку ринку.

Компанія ставить перед собою мету скорочення, коли з різних причин змушена розвиватися повільніше, ніж галузь в цілому, або навіть скорочувати свою присутність на ринку в абсолютному вираженні. Постановка такої мети

не означає автоматично наявність кризових явищ у компанії. Наприклад, після періоду швидкого зростання може знадобитися скорочення. Варто відзначити одну цікаву особливість цих трьох цілей зростання. Вони абсолютно різні за своєю спрямованістю, з часом можуть спокійно і послідовно об'єднуватися, змінювати один одного. Однак не існує обов'язкового порядку досягнення цих цілей по чергово.

Тому постановка цілей абсолютно необхідна для успішної роботи компанії в довгостроковій перспективі. Однак якщо цілі неправильні або погано визначені, це може мати дуже серйозні негативні наслідки для компанії. Теоретичне узагальнення практичного досвіду постановки цілей дозволяє виділити кілька основних вимог, яким повинні відповідати правильно сформульовані цілі.

Перш за все, цілі повинні бути досяжними. Звичайно, цілі повинні створювати певний виклик для співробітників компанії. Їх не повинно бути так легко досягти. Але вони також не повинні бути нереалістичними, перевищувати максимально дозвалені можливості художників. Нереальна мета призводить до демотивації співробітників і втрати ними орієнтації, що дуже негативно позначається на результатах діяльності компанії.

По-друге, цілі мають бути гнучкими. Цілі повинні бути встановлені таким чином, щоб вони залишали можливість для коригування відповідно до змін, які можуть відбутися в навколишньому середовищі. Менеджери повинні враховувати це і бути готовими вносити зміни у встановлені цілі, враховуючи нові екологічні вимоги, висунуті компанією, або нові можливості, які виникають у компанії.

По-третє, цілі мають бути конкретними та вимірними. Це означає, що цілі повинні бути сформульовані таким чином, щоб ступінь їх досягнення можна було оцінити кількісно або іншим об'єктивним способом. Повинна бути чітко визначена мета, що має бути досягнуто в результаті діяльності, в який час і ким. Чим конкретніша мета, тим легше буде сформулювати стратегію її

досягнення. Якщо мета чітко визначена, це гарантує, що всі або переважна більшість співробітників компанії легко її зрозуміють і, отже, знатимуть, що їх чекає в майбутньому.

По-четверте, цілі повинні бути сумісними (а не суперечливими). Узгодження означає, що довгострокові цілі узгоджуються з місією, а короткострокові цілі – з довгостроковими. Але тимчасова сумісність — не єдиний спосіб визначити сумісність цілей. Важливо, щоб цілі, пов'язані з прибутковістю та встановленням конкурентної позиції, або цілі зміцнення позиції на існуючому ринку та цілі виходу на нові ринки, цілі та завдання прибутковості не суперечили одна одній, а це важливо пам'ятати, що сумісність вимагає зростання і стабільності цілей.

По-п'яте, цілі повинні бути прийнятними для основних впливових осіб, які визначають діяльність компанії, і в першу чергу для тих, хто повинен їх досягти. При постановці цілей дуже важливо враховувати побажання і потреби співробітників. Враховуючи інтереси власників, які відіграють провідну роль серед суб'єктів впливу в компанії та зацікавлені в отриманні прибутку, керівництво має намагатися уникати орієнтації лише на короткостроковий прибуток. Цілі. Необхідно прагнути ставити цілі, які принесуть великі переваги не тільки в короткостроковій, але і в довгостроковій перспективі. Оскільки клієнти (інші впливові особи організації) відіграють ключову роль у виживанні компанії, менеджери повинні враховувати їх інтереси при постановці цілей, навіть якщо це призводить до зменшення прибутку через зниження цін або зростання витрат. Для підвищення якості продукції. Крім того, при постановці цілей необхідно враховувати інтереси суспільства, такі як, наприклад, розвиток умов життя на місцевому рівні тощо.

Природно, що при постановці цілей дуже складно поєднати різні інтереси суб'єктів впливу. Власники очікують від компанії високих прибутків, великих дивідендів, зростання курсу акцій і надійності інвестованого капіталу. Працівники борються за вищу зарплату, умови для росту та розвитку, вищу

соціальну захищеність тощо. Підприємство має забезпечити покупців товарами за прийнятною ціною, з належною якістю, гарним обслуговуванням та іншими гарантіями. Суспільство вимагає, щоб підприємство не завдавало шкоди навколишньому середовищу, допомагало бідним тощо. Керівники повинні все це враховувати і формулювати цілі таким чином, щоб ці різноманітні інтереси суб'єктів впливу реалізовувалися в них.

У будь-якій великій компанії з кількома різними структурними підрозділами і декількома рівнями управління формується ієрархія цілей, яка являє собою декомпозицію цілей вищого рівня на цілі нижчого рівня. Особливістю ієрархічної побудови цілей в компанії є те, що, по-перше, цілі вищого рівня завжди мають більш широкий характер і більший інтервал їх досягнення. По-друге, цілі нижчого рівня виступають як засіб досягнення цілей вищого рівня. У компанії ієрархія цілей відіграє дуже важливу роль, оскільки вона встановлює зв'язки та забезпечує спрямованість діяльності всіх підрозділів компанії на досягнення цілей високого рівня. Якщо ієрархія цілей побудована правильно, то кожен підрозділ, досягаючи поставлених цілей, робить необхідний внесок у діяльність компанії для досягнення цілей компанії в цілому[29].

Процедура об'єктивної декомпозиції займає тривалий час і вимагає застосування спеціальних методів. Одним із найпоширеніших є метод «дерева цілей».

Суть методу «дерева цілей» полягає в наступному. Перш за все, генеральна мета поділяється на цілі нижчого рівня, які визначають основні напрями її досягнення. Таким чином формується перший рівень «дерева об'єктів». Потім кожна мета першого рівня розбивається на більш конкретні цілі, тобто формується другий рівень. Цілі кожного наступного рівня формулюються аналогічно.

Структурування загальної мети конкретної компанії є творчим завданням. У зв'язку з цим досить складно встановити єдиний підхід до декомпозиції, рекомендованої кількості ієрархічних рівнів, ознак цільової структуризації

тощо. Накопичений на той час досвід дав змогу встановити загальні правила побудови «дерева цілей», які полягають у наступному.

1. Цілі кожного рівня розробленого «дерева» мають бути підпорядкованими цілям вищого рівня, впливати з них і забезпечувати їх виконання. Реалізація цього правила забезпечує формування системи пов'язаних і взаємопов'язаних цілей.

2. Однорівневі цілі повинні бути порівнянними за обсягом і важливістю і одержуватися в результаті їх деталізації на одній основі (напрямки діяльності, об'єкти управління тощо).

3. Кожен рівень дерева повинен містити всі можливі цілі, вибрані цією функцією. Дотримання цього правила забезпечує формування послідовної системи цілей.

4. Необхідно встановити цілі на всіх рівнях, щоб їх можна було кількісно визначити. Відповідно до цього правила виконується вимога конкретності та вимірювання цілей.

5. У «дереві цілей» не повинно бути замкнутих циклів, тобто зв'язки, що виходять з однієї цілі, не можуть повернутися до неї через інші послідовно з'єднані підцілі.

Постановка системи загальних цілей і стратегічних цілей з їх деталізацією забезпечує розуміння компанією основних стратегічних напрямів її діяльності і є основою для розробки стратегічного плану. Розумні управлінські рішення.

Висновки до розділу 3

Оновлення фінансової системи сприятиме швидшому переходу до сталого розвитку. За відсутності сталого фінансування, уніфікованих та кодифікованих нормативно-правових актів, єдиного координаційного центру, єдиного координаційного центру, що працює над питаннями сталого розвитку, більшість зусиль вже зроблено країною за підтримки міжнародних партнерів.

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах роботи компанії для того покращити його конкурентну позицію на ринку та більшу прибутковість є необхідними умовами для розробки ефективного стратегічного набору.

Стратегічний набір розглядається як система стратегії. Це представляється ієрархією взаємопов'язаних стратегій багатьох різноманітних рівнів та видів, які беруть до уваги особливості розвитку компанії, можливості, перспективи та він також визначає стратегічну орієнтацію та позиціонування у зовнішньому світі на досягненні стратегічних цілей.

Стратегічний набір повинен відповідати таким основним вимогам:

- спрямованість на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей;
- Чіткість змісту стратегій;
- ієрархічний характер;
- надійність, що передбачає її всебічне обґрунтування, збалансованість;
- гнучкість і динамічність;

Процес формування стратегічного набору компанії приходить до наступних етапів: формування місії та цілей діяльності, дослідження впливу зовнішніх і внутрішніх факторів середовища, аналіз поточних стратегій компанії, корекція дій на основі виявлених недоліків, необхідні зміни та навчання з урахуванням аналізу загальної, конкурентної, продуктивної та функціональної стратегії.

Стратегічний набір сформований має бути оптимальним для компанії, тобто забезпечення її постійного розвитку.

Отже, для забезпечення успішного функціонування підприємства необхідно сформувати конкурентоспроможний стратегічний набір узгоджених стратегій підприємства, адаптованих до зовнішніх і внутрішніх умов його діяльності та спрямованих на досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства. Компанія, як спільна мета останнього, шляхом досягнення високого конкурентного статусу на основі сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шершньова З. Є. Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
2. Кузьміна О. С. Аналіз підходів до трактування поняття «сталій розвиток підприємства»/ О. С. Кузьміна. // Вісник Хмельницького національного університету. 2015. №5. С. 13–21.
3. Зелена стратегія регіону: монографія / Б.В. Буркинський, Т.П. Галушкіна, В.Є. Реутов, С.К. Харічков, С.Г. Нездоймінов та ін.; за наук. ред. акад. НАН України, д.е.н., проф. Б.В. Буркинського, д.е.н., проф. Т.П. Галушкіної. — Одеса: ІПРЕЕД НАН України. — Саки: ПП «Фенікс», 2011. 448 с.
4. Воронкова А. Е. Діагностика стану підприємства; теорія і практика: Монографія / За заг. ред. проф. А. Е. Воронкової. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 448 с
5. Global Reporting
URL:<https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>.
6. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua> Волкова О. І. Легка промисловість України: стан, проблеми, перспективи економічного розвитку : дис. докт. ек. наук / Волкова О. І. — Київ, 2009. 446 с.
7. Савицкая Г.В. Экономический анализ : учебник / Г.В. Савицкая. — 14-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017. 649 с.
9. Finalon
URL:<https://www.finalon.com/slovník-ekonomických-pokazníků/293-oborotnist-zapasiv>.
10. Вовк М. О. Фінансова звітність за сегментами у системі управління підприємством : дис. канд. ек. наук : 08.00.09 / Вовк М. О. — Київ, 2017. 317 с.
11. Довгань Л. Є. Стратегічне управління / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. — Київ: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
12. Рижмань Д. І. Ціноутворення / Д. І. Рижмань, Г. Я. Віннічук, В. М. Пилявець. — Київ: «Аграрна освіта», 2011. 313 с.

13. Плотніченко І. Б. Сучасний стан та перспективи розвитку швейної промисловості. Національний університет «Львівська політехніка».2012.

URL:<http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/17270/1/18-109-114.pdf>.

14. Про банк.

URL:<https://privatbank.ua/about>

15. Офіційний Інтернет-сайт ПАТ КБ «Приватбанк»

URL:<https://privatbank.ua/>

16. Тюріна Н.М., Карвацка Н.С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник. Київ, 2013.

17. Статистичні звіти АТ КБ «ПриватБанк».

URL: <https://privatbank.ua/ru/statystychna-zvitnist>

18. Міжнародні фінанси. навч. посіб. 5-те вид. перероб. та доп./ за ред. Козака Ю. Г. Київ – Катовіце. 2014. 347 с.

19. Івасів Б.С. Міжнародні розрахунки та валютні операції: навч. посіб. Тернопіль: Вектор, 2013. 572 с.

20. Баланси ТОП-3 банків України.

URL: <http://nav.privatbank.ua/stat/RD000180RP>

21. Офіційний сайту Національного коли Банку України.

URL: <http://www.bank.gov.ua>

22. ПриватБанк – найбільший банк України, що рухає країну вперед.

URL:<https://privatbank.ua/about>

23. Фінансові результати Приватбанку

URL:<https://minfin.com.ua/ua/company/privatbank/rating/>

24. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіоне О.В.Зарічна

25. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В.Л. ДИКАНЬ В.О.ЗУБЕНКО О.В. МАКОВОЗ І.В. ТОКМАКОВА О.В. ШРАМЕНКО

26. Шершньова З. Є. Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

27. Катерина Маркевич. Нормативні та прикладні засади формування фінансової системи України в умовах сталого розвитку

URL:<https://razumkov.org.ua/statti/normatyvni-ta-prykladni-zasady-formuvannia-finansovoi-systemy-ukrainy-v-umovakh-stalogo-rozvytku>

28. Збалансована система показників. Вікіпедія: вільна енциклопедія.

URL:https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B1%D0%B0%D0%B%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B0_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0_%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D1%96%D0%B2

29. С.Б. ДОВБНЯ, А.О. НАЙДОВСЬКА, М.М. ХИТЬКО Стратегія підприємства: навч. посібник. Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. 71 с.

30. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001. 227 с.

31. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: Навч. посібник. – Вид. 2-ге, виправл. і доп. За ред. Василенка В.О. – К.: ЦНЛ, 2004. 400 с.

32. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства. Монографія Москаленко Валентина Володимирівна, Годлевський Михайло Дмитрович СТ.210 ХАРКІВ 2018

33. Тренєв В. Н. Стратегічне управління та стратегічний менеджмент (Частина 1) / В. Н. Тренєв // Вісник науково-технічного розвитку. 2011. № 7(47). С. 30-50

34. Фомченкова Л. В. Динамічна концепція та методи стратегічного аналізу організаційно-економічного розвитку підприємства: монографія / Л. В. Фомченкова. Смоленськ: Універсум, 2012. 204 с.

35. Сааті Т. Л. Прийняття рішень при залежностях і зворотних зв'язках: Аналітичні мережі / Т. Л. Сааті; пров. з англ. О. Н. Андрійчикової; наук. ред. А. В. Андрійчиков та О. М. Андрійчикова.– М. : URSS ЛЕНАНД, 2015. 357 с.

36. Mutanov G. *Mathematical Methods and Models in Economic Planning, Management and Budgeting.* / G. Mutanov. – N.-Y. : Springer, 2014. – 356.

37. Тренев В. Н. Моделирование успеха развития организации на основе траекторного подхода / В. Н. Тренев, В. Л. Крупенин // XII всероссийская нарада з проблем управління. - М.: Інститут проблем управління ім. В. А. Трапезнікова РАН, 2014. С. 5459–5467.

38. Сидорін А. В. Математична модель сталого розвитку підприємств. Інтернет-журнал Наукознавство – 2012. – №3 (12).

URL:<http://cyberleninka.ru/article/n/matematicheskaya-model-ustoychivogo-razvitiya-predpriyatiya/>

39. Москаленко В. В. Технологія побудови траєкторії розвитку комерційного підприємства на підставі обраних стратегій / В. В. Москаленко, В. М. Лисанець // Системи обробки інформації. 2011. №4 (94). С. 251-257.

40. Москаленко В. В. Концепція вирішення задачі координації розвитку підприємства / В. В. Москаленко, С. В. Бронін, М. А. Грінченко, М. В. Глебова. // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. праць. – Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013 – №2(46). С. 24–32.

41. Москаленко В. В. Технологія формування програми розвитку як системи річних планів підприємства на основі ключових показників діяльності / В. В. Москаленко, Т. В. Захарова, Н. Г. Фонта // European cooperation Scientific Approaches and Applied Technologies, Варшава. – 2015. – Vol. 2(2). С. 108–124.

42. Тренев Н. Н. Технологии управления корпорацией / Н. Н. Тренев. – Saarbrücken : LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG, 2012. 681 с.

43. Mulcaster W. R. Three Strategic Frameworks / W.R. Mulcaster // Business Strategy. – 2009. – №1. – P. 68–75.

44. Богатко А. Н. Система управління розвитком підприємства (СУРП) / О. Н. Богатко. - М.: Фінанси та статистика, 2001. 240 с.

45. Іванюк В. А. Розробка багатофакторної системи прогнозування на основі імітаційно-оптимізаційного підходу / В. А. Іванюк, А. Д. Цвіркун // Вісник НГУ. Серія: Інформаційні технології. 2012. Том10, випуск 1. С. 104 – 109.

46. Москаленко В. В. Математичне моделювання траєкторії розвитку комерційного підприємства /В. В. Москаленко, В. Ю. Москаленко //Системний аналіз та інформаційні технології : міжнарод. наук.-техн. конф., 15–19 травня. 2007р. : тези докл. – Київ : НТУУ «КПІ», 2007. С. 120.

47.Панкратова Н. Д. Моделі і методи аналізу ієрархій: Теорія. Застосування : навч. посіб. / Н. Д. Панкратова, Н. І. Недашківська. – Київ : Політехніка, 2010. 371 с.