

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Київський національний університет будівництва і архітектури

О.В. Бугров

ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

*Рекомендовано вченою радою Київського національного
університету будівництва і архітектури як навчальний посібник
для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
за спеціальністю F3 «Комп'ютерні науки»
освітньої програми «Управління проєктами»
та спеціальністю F6 «Інформаційні системи та технології»*

Київ 2026

УДК 005:004:338

Б14

Рецензенти: *В.В. Морозов*, канд. техн. наук, професор, завідувач кафедри технологій управління Київського національного університету імені Тараса Шевченка;
С.В. Глущенко, канд. екон. наук, доцент, декан факультету економічних наук Національного університету «Києво-Могилянська академія»;
О.В. Веренич, д-р техн. наук, професор, в.о. завідувача кафедри управління проєктами Київського національного університету будівництва і архітектури

Затверджено на засіданні вченої ради Київського національного університету будівництва і архітектури, протокол № 39 від 25 грудня 2025 року.

Бугров О.В.

Б14 Теорія і практика бізнес-планування: навч. посіб. / О.В. Бугров. – Київ : КНУБА, 2026. – 116 с.

ISBN 968-966-627-293-8

Містить загальні принципи, методи і процедури бізнес-планування з відповідними особливостями для ІТ-галузі. Особливу увагу приділено сучасним міжнародно визнаним методологіям планування розвитку бізнесу, таким як складання технологічно-стратегічних «дорожніх карт» і моделювання п'яти кейсів.

Призначено для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю F3 «Комп'ютерні науки» освітньої програми «Управління проєктами» та спеціальністю F6 «Інформаційні системи та технології». Навчальний посібник може бути корисним для студентів, які навчаються за іншими спеціальностями.

УДК 005:004:338

ISBN 968-966-627-293-8

© О.В. Бугров, 2026
© КНУБА, 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1. СУТЬ БІЗНЕС-ПЛАНУ І МЕТОДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ.....	7
2. ОГЛЯД ПРОЦЕСУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ	15
3. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ	18
4. АНАЛІЗ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	25
5. АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА	34
6. АНАЛІЗ ГАЛУЗІ ТА КОНКУРЕНТІВ	49
7. ГЕНЕРУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ	54
8. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В КОНТЕКСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОЄКТНОГО ТИПУ	58
9. СТВОРЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ	68
10. СТРАТЕГІЧНО-ТЕХНОЛОГІЧНІ ДОРОЖНІ КАРТИ	83
11. ФІНАНСУВАННЯ ПРОЄКТІВ У КОНТЕКСТІ БІЗНЕС- ПЛАНУВАННЯ	93
12. ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛІ П'ЯТИ КЕЙСІВ ДО ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТІВ З КРИТИЧНО ВАЖЛИВИМИ ІТ-КОМПОНЕНТАМИ	101
Список літератури	115
Додаток. ПРИКЛАД ШАБЛОНУ / СКЛАДУ БІЗНЕС-ПЛАНУ	117

ВСТУП

Цей навчальний посібник створений для здобувачів спеціальності F3 «Комп'ютерні науки» освітньої програми «Управління проєктами», а також спеціальності F6 «Інформаційні системи та технології», які можуть бути або стати тими, у кого є натхненна ідея, для осіб, які бажають навчитись втілювати ідею в новий успішний бізнес або включити в наявний. Зазначена освітня програма має міждисциплінарний характер, поєднує класичне теоретичне навчання у сферах управління проєктами та комп'ютерних наук з різносторонньою практично спрямованою професійною підготовкою з використанням інноваційних методик. Водночас слід зазначити, що цей навчальний посібник може бути корисним і для студентів, які навчаються за іншими спеціальностями і освітніми програмами.

Мета дисципліни — оволодіння студентами методологією, методами та методиками складання бізнес-планів, експертизи і аудиту ІТ-проєктів, враховуючи міжнародні вимоги і спираючись на техніку стратегічно-технологічних дорожніх карт, Agile-технології, моделювання за принципами п'яти кейсів. Ця дисципліна пов'язана, насамперед, з такими обов'язковими компонентами освітньої програми: «Математичні моделі та методи в управлінні ІТ-проєктами», «Управління інноваціями в ІТ-проєктах та цифрова трансформація», «Управління якістю, ризиками та можливостями в ІТ-проєктах».

У результаті вивчення дисципліни студенти повинні знати техніку аналізу реального стану справ на підприємстві, методику складання бізнес-плану за вимогами міжнародних фінансових інститутів, практику адаптивної розробки бізнес-плану для реальних умов сучасного підприємства, прийоми оцінки привабливості бізнес-планів з погляду інвестора. Також студенти повинні знати техніку експертизи та аудиту проєктів, набути навичок з підготовки та оцінки проєктів. Студенти повинні вміти розробляти концепцію ІТ-проєкту; проводити дослідження можливостей; розробляти бізнес-план, проходити процедури його експертизи і аудиту.

Бізнес-план описує бачення та цілі бізнесу, а також стратегію та тактику, які будуть використані для їхнього досягнення. План також може служити основою для операційних бюджетів, цілей, процедур і

засобів контролю управління. Немає двох ідентичних компаній і двох абсолютно однакових бізнес-планів. У цьому навчальному посібнику розглядаються різні причини для підготовки бізнес-плану. Він визначає, хто є потенційною аудиторією для бізнес-плану; як зацікавлені особи сприймають бізнес-план. Завдання з написання бізнес-плану є набагато легшим, якщо у вас є шаблон, який можна адаптувати до конкретних потреб вашого бізнесу. Також пояснюється, як розробити та представити бізнес-план, щоб максимізувати ймовірність його схвалення чи фінансування.

Хоча презентація остаточного бізнес-плану є важливою, врешті-решт суть плану є найважливішою. Стратегії та тактики, описані в плані, мають бути результатами логічного та належним чином комплексного процесу бізнес-планування. Основний акцент у цьому посібнику зроблено на різних етапах цього процесу. Ця книга містить практичний покроковий процес бізнес-планування та довідник інструментів і методів, необхідних для його завершення. Посібник починається з огляду типового бізнес-плану, а інші розділи відповідають етапам процесу бізнес-планування, описаним на рис. 1.1.

Процес слід починати з оцінки наявної або планованої позиції підприємства та середовища, в якому він працює, перш ніж аналізувати теперішніх або майбутніх клієнтів, конкурентів і постачальників. Результати аналізу разом з набором очікувань щодо майбутнього в поєднанні з креативним та інноваційним мисленням дають змогу компанії розробити низку стратегічних варіантів, спрямованих на досягнення її цілей. Етап оцінки включає розробку прогнозів (зокрема щодо ринкового попиту), фінансових прогнозів і, у деяких випадках, ряду оцінок, а також обчислення різних показників ефективності. Процес бізнес-планування також можна використовувати для перевірки альтернативних ідей і припущень, оскільки одна з головних причин для планування полягає в тому, щоб допомогти бізнесу підготуватися до невизначеного майбутнього. Наступні етапи включають вивчення питань фінансування та аналіз ризиків, і, нарешті, представлення та отримання схвалення бізнес-плану, а потім його впровадження.

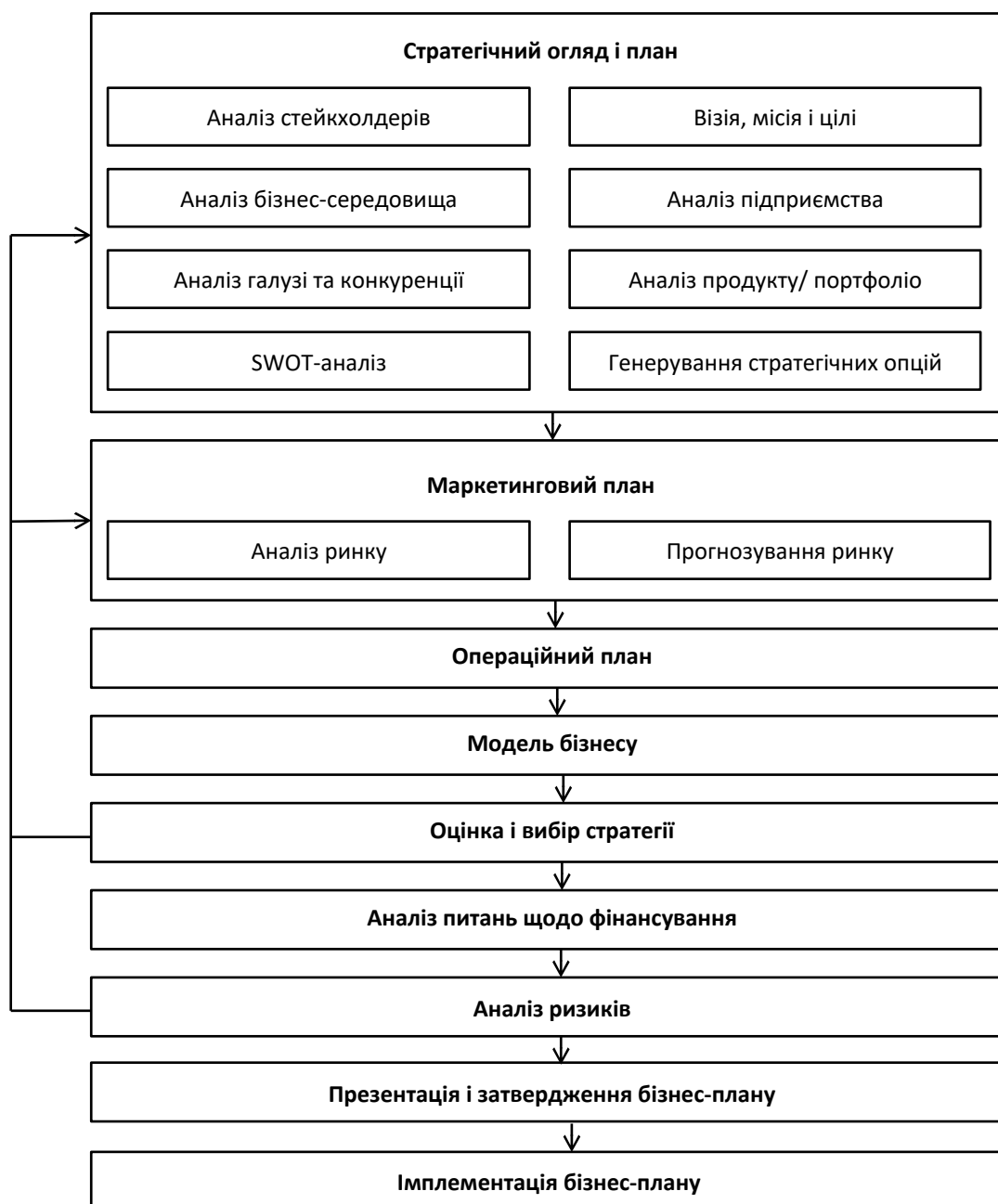


Рис. 1.1. Процес бізнес-планування (за одним з пропонованих шаблонів)

У зв'язку зі швидкими змінами в світі, в якому підприємства змушені працювати, у цьому посібнику значний акцент приділяється бізнес-плануванню в умовах невизначеності та таким методам, як сценарне планування.

1. СУТЬ БІЗНЕС-ПЛАНУ І МЕТОДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

В українському законодавстві немає уніфікованого визначення бізнес-плану, але, згідно з термінологією, що використовується у нормативно-правових актах та експертній думці, бізнес-план – це письмовий документ, який детально описує підприємницьку ідею, стратегію її реалізації, включаючи ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти, а також прогнози, з метою залучення інвестицій, забезпечення управління та оцінки життєздатності бізнесу.

Відповідно до методики складання бізнес-планів, затвердженої наказом Агентства з питань запобігання банкрутств підприємств та організацій від 21 квітня 1997 р. № 56, бізнес-план – це специфічний плановий документ, в якому відображено організаційно-фінансові заходи для забезпечення виробництва окремих видів товарів, робіт, послуг. Бізнес-план дає можливість визначити перспективи розвитку майбутнього ринку збуту, оцінити витрати на виготовлення і реалізацію потрібної цьому ринку продукції, визначити її потенційну прибутковість. Бізнес-план повинен також дати відповідь: чи доцільно здійснювати інвестування виробництва з погляду самоокупності витрат.

Усі бізнес-плани потребують певної форми фінансового аналізу та прогнозів для бізнесу чи проєкту. Більшість фінансових прогнозів готуються в пакеті електронних таблиць, наприклад, Microsoft Excel. У табл.1.1 наведено коротку довідку про певні методи бізнес-планування, які доволі часто використовуються, включно з типовими застосуваннями.

Таблиця 1.1

Короткий довідник із методів бізнес-планування

Метод/техніка	Застосування/визначення
Бенчмаркінг	Отримання фінансових і операційних даних про конкурентів, за якими компанія може оцінити власну ефективність. Допомогає встановити цілі та зосередити вдосконалення на сферах, де це найбільше потрібно.
Карта сприйняття бренду	Показує, як бренд звертається до диференційованого набору потреб. Якщо сегментація базується на потребах, продукт має отримати високу оцінку щодо цільових потреб. Актуальний для розробки маркетингової стратегії.
Екран привабливості бізнесу/галузі	Матриця, широко відома як GE Business/Industry Attractiveness Screen. Використовується для оцінки позиції бізнесу.

Продовження табл. 1.1

Бізнес дизайн	Процес створення бізнес-дизайну включає в себе елементи стратегії і тактики. Бізнес-дизайн описує фундаментальні характеристики бізнесу, найважливішою з яких є те, як бізнес створює та підтримує стійку конкурентну перевагу.
Ключові компетенції	Функції або практики, які є центральними для бізнесу. Діяльність (або види діяльності), яку компанія виконує найкращим чином. Якщо основна діяльність підприємства тісно пов'язана з його основними компетенціями, це краще для досягнення конкурентної переваги.
Поширення/дифузія інновацій	Модель, яка описує, як новий продукт або послуга сприймається населенням, найчастіше відома як модель Басса. Використовується для прогнозування ринку.
Матриця спрямованої політики	Техніка, отримана з матриці зростання-частки (Бостонської матриці), але з використанням значно ширшого діапазону факторів для аналізу портфоліо продуктів з погляду перспектив бізнес-сектору та бізнес-позиції.
Дисконтований грошовий потік	Один із найважливіших методів оцінки бізнес-можливостей. Він вивчає суму, час і ризик, пов'язаний з грошовими потоками бізнесу. Основна техніка для оцінки стратегічних варіантів/альтернатив.
Економія від масштабу	Економія на масштабах може виникнути під час збільшення обсягів виробництва. Важлива в контексті стратегій лідерства за витратами та прогнозування.
Крива досвіду	Зв'язок між сукупним обсягом виробництва і собівартістю одиниці продукції. Витрати на одиницю можуть зменшуватися передбачуваним чином, по мірі того, як кумулятивна кількість виробленого з часом збільшується. Корисно для стратегічного планування та прогнозування.
Фінансове прогнозування	Усі бізнес-плани вимагають фінансових прогнозів щодо прибутків і збитків підприємства, балансу та, найголовніше, його грошових потоків. Фінансове прогнозування часто передбачає підготовку моделі електронної таблиці.
Загальні стратегії	Три загальні стратегії Портера: лідерство у витратах, диференціація та фокус. Стратегія фокусування має два варіанти: фокусування на витратах і фокусування на диференціації. Використовується для створення стратегічних варіантів.
Матриця «частка-зростання»	Використовується для аналізу портфоліо продуктів на основі зростання ринку та частки ринку. Це має стратегічне значення, зокрема для розподілу ресурсів у багато-продуктовому бізнесі.
Життєвий цикл галузі	Концепція, яка описує різні етапи розвитку галузі.
Ключові відмінності та унікальні точки продажу	Унікальні атрибути, які відрізняють компанію від конкурентів. Бізнес повинен використовувати ключові відмінності, щоб досягти конкурентної переваги.
Рейтинг ключових факторів успіху	Метод аналізу конкурентів вашого власного бізнесу, застосований до аналізу фірми як частини стратегічного планування.

Продовження табл. 1.1

Маркетингове дослідження	Збір і аналіз даних від потенційних клієнтів, щоб визначити ймовірний попит на новий продукт чи послугу або краще зрозуміти ставлення клієнтів до наявних продуктів.
Сегментація ринку	Сегмент ринку визначається як досить велика група покупців з диференційованим набором потреб і переваг, на які можна орієнтуватися за допомогою диференційованого комплексу маркетингу. Щоб мати цінність, переваги сегментації повинні переважати витрати. Корисно для розробки маркетингової стратегії та для прогнозування.
Маркетинговий мікс	Інструмент позиціонування продукції на цільовому ринку. Комплекс маркетингу визначається чотирма Р (product, price, promotion, place): продукт, ціна, просування, місце. Усі елементи комплексу маркетингу разом складають «пропозицію». Актуальний для розробки маркетингового плану.
PEST-аналіз	Надзвичайно корисна техніка для вивчення середовища, в якому працює бізнес. PEST – це абревіатура від політичного, економічного, соціального та технологічного впливу на бізнес.
Модель п'яти сил Портера	Забезпечує основу для аналізу структурних факторів, які формують конкуренцію в галузі та з яких можна вивести низку загальних конкурентних стратегій.
Аналіз портфоліо	Використовує такі методи, як матриця зростання-частки, для аналізу портфоліо продуктів або стратегічних бізнес-одиниць для прийняття рішень щодо їхнього стратегічного напрямку та розподілу ресурсів.
Цінова еластичність попиту	Вимірює чутливість зростання попиту на продукт до падіння ціни за одиницю товару у відсотках. Використовується в прогнозуванні ринку.
Життєвий цикл товару (продукту)	Концепція, яка описує різні етапи продукту від впровадження через зростання до зрілості та занепаду. Має застосування в прогнозуванні ринку, а також у стратегічному та тактичному плануванні.
Карта позиціонування товару	Техніка зіставлення позиції продукції фірми та продуктів її конкурентів з потребами клієнта. Актуальна для маркетингової стратегії та планування.
Управління проектами	Методи ефективного управління процесом бізнес-планування. У великих організаціях, де в процесі бізнес-планування бере участь велика кількість людей із низки різних відділів, ефективне управління проектом створення бізнес-плану є дуже важливим.
Коефіцієнтний аналіз	З прогнозованої фінансової звітності можна розрахувати певні фінансові коефіцієнти, які дають змогу оцінити ліквідність, прибутковість та ефективність бізнесу. Аналіз коефіцієнтів можна застосувати для оцінки стратегічних варіантів.

Закінчення табл. 1.1

Регресійний аналіз	Статистичний метод, який вивчає зв'язок між залежними змінними, такими як продажі, і незалежними змінними, такими як ціна та комісія. Цю методологію можна використовувати для прогнозування ринку, а також для прийняття тактичних рішень.
Аудит ресурсів	Визначення операційних, людських, організаційних і фінансових ресурсів у поєднанні з аналізом ефективності та результативності їхнього використання. Бізнес, який оптимально використовує свої ресурси, може отримати конкурентну перевагу.
Аналіз ризиків	Враховуючи невизначеність майбутнього, бізнес повинен вивчити ризики, з якими він може зіткнутися, і тактику, яку можна використати для їхнього пом'якшення.
Сценарне планування	Потужна техніка для розробки різних поглядів на можливі стани майбутнього середовища, з якими зіткнеться бізнес. Він часто використовується в поєднанні з аналізом PEST і є корисним для прогнозування на невизначених ринках.
SWOT-аналіз	Проста та ефективна техніка, яка аналізує сильні, слабкі сторони, можливості та загрози (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) бізнесу.
Аналіз доданої вартості	Визначає, скільки вартості створюється на різних етапах ланцюга створення вартості. Це дає змогу фірмі зосередити вдосконалення або стратегічні зміни на сферах, де можна додати більше цінності.
Аналіз ланцюжка вартості	Досліджує конфігурацію та зв'язок різних видів діяльності, які утворюють ланцюжок від первинної сировини через обробку, виробництво, пакування, розповсюдження, роздрібну торгівлю та обслуговування клієнтів до кінцевого споживача. Він використовується для оптимізації розподілу ресурсів.
Система цінностей	Розширює ланцюжок створення вартості за межі бізнесу та визнає, що бізнес залежить від відносин із постачальниками та клієнтами. Його можна використовувати для прийняття рішень щодо зворотної чи прямої інтеграції, щоб допомогти позиціонувати бізнес у найцінніших частинах системи цінностей.
Бачення, місія і цілі	Бачення пояснює, що бізнес має намір робити. Місія пояснює, як це бачення втілити в реальність. Цілі є мірилом, за яким можна оцінити успіх.
Аналіз VRIO	Техніка для аналізу того, чи є ресурс цінним, рідкісним і імітованим (Valuable, Rare and Imitable), і чи використовує Організація переваги цього ресурсу.

Бізнес-рішення завжди слід приймати на основі заздалегідь визначеної бізнес-ідеї, але набагато легше прийти до рішення, якщо ідея викладена просто й чітко в добре написаному бізнес-плані. Методичне

підґрунтя, необхідне для формулювання бізнес-стратегії, тактики та конкретних дій у письмовому документі, забезпечує ретельний аналіз і більшу ясність думки. Якщо стратегію бізнесу не можна чітко і переконливо описати в плані, шанси на її успіх на практиці мізерні.

Немає двох ідентичних компаній і двох однакових бізнес-планів, але хороші бізнес-плани завжди містять ряд спільних тем. Вони пояснюють, як бізнес досягне своїх цілей узгодженим, послідовним і злагодженим способом. У плані має бути визначено ринок, перспективи його зростання, цільових клієнтів і основних конкурентів. Він повинен базуватися на надійному наборі припущень і визначити ті, до яких успіх бізнесу є найбільш чутливим. Він також має визначити ризики, з якими стикається бізнес, потенційні недоліки та дії, які будуть вжиті для пом'якшення ризиків. Як схема для бізнесу, план повинен описувати, чим бізнес відрізняється від його конкурентів: його джерело конкурентної переваги та те, як підприємство буде підтримуватися в довгостроковій перспективі. У бізнес-плані має бути описано досвід і послужний список управлінської команди. Нарешті, він повинен визначити фінансування, яке очікується отримати від потенційних інвесторів.

Хороший бізнес план:

- розповідає послідовну, логічно побудовану та зв'язну модель, з фокусом уваги на клієнта;
- чітко визначає ринок, його перспективи, клієнтів, постачальників і конкурентів;
- містить надійні припущення та прогнози бізнес-планування;
- визначає припущення, до яких бізнес найбільш чутливий, потенційні ризики та будь-які пом'якшувальні дії;
- підтримується тими особами, хто повинен його впроваджувати;
- містить опис осіб, які беруть (будуть брати) участь в управлінні бізнесом;
- визначає потребу у фінансуванні для бізнесу.

Перш ніж почати писати бізнес-план, важливо оцінити причину його підготовки. Фокус і рівень деталізації змінюватимуться залежно від того, що слугує причиною підготовки бізнес-плану.

Більшість бізнес-планів готуються для того, щоб забезпечити фінансування у тій чи іншій формі. У випадку нових бізнес-ідей банки, венчурні фонди та інші постачальники капіталу приділяють велику увагу бізнес-плану, оскільки часто це все, на що їм доводиться покладатися.

Бізнес-план, як правило, зосереджується на перспективах зростання ринку та джерелах стійкої конкурентної переваги для бізнесу. Наголос слід робити більше на стратегічних і тактичних міркуваннях, а також на фінансових прогнозах, аніж на оперативних деталях.

Бізнес-план також може стати основою для створення бізнес-процесів, посадових інструкцій і операційних бюджетів. Це також може стати основою для моніторингу та аналізу продуктивності. У цьому випадку в бізнес-плані буде мало сказано про стратегічні та тактичні міркування та зосереджено увагу на технічних деталях, описі процесу та продукту.

Отримання схвалення або фінансування проєкту та допомога в управлінні ним є поширеними причинами для створення бізнес-плану. Однак процес підготовки можна використовувати як механізм для узгодження суперечливих поглядів і досягнення консенсусу.

Бізнес-плани також можуть бути підготовлені як частина тендерного процесу на право експлуатації активів або надання послуг, які виділяють державні органи (у випадках розподілу радіочастотного спектру або надання права на проведення національної лотереї чи керування залізничним транспортом). У цьому контексті компанії повинні підготувати бізнес-плани, які найкраще відображають їхні технічні, операційні та бізнес-навички.

Коли кредитори переглядають бізнес-план, вони цікавляться трьома основними питаннями:

1. Якщо позика є лише одним із елементів фінансування, необхідного для повного фінансування бізнес-плану, чи наявні та надійні інші джерела фінансування?
2. Чи достатньо бізнес буде генерувати грошових коштів для сплати відсотків за позикою та погашення основної суми?
3. Чи є у бізнесу фізичні активи або інші форми застави, якими може бути забезпечена позика, щоб у разі краху бізнесу позикодавець міг повернути всі або частину своїх грошей?

Банкіри будуть уважно дивитися на фінансові прогнози, що стосуються бізнесу/проєкту, і на основні припущення, на які ці прогнози спираються. У рамках свого фінансового аналізу бізнес-плану потенційні кредитори будуть уважно дивитися на баланс, щоб оцінити ліквідність бізнесу. Вони перевірятимуть співвідношення суми боргових зобов'язань до власного капіталу всередині бізнесу, щоб переконатися, що бізнес не стане надто орієнтованим на позики, що збільшить можливість дефолту за кредитом. Вони також можуть перевіряти такі коефіцієнти, як покриття відсотків.

Шаблон бізнес-плану. Стиль, обсяг та зміст бізнес-плану залежатимуть від бізнес-рішень або заходів, для підтримки яких призначений план, і аудиторії, для якої план буде підготовлений. Немає жорстких правил щодо обсягу, але бізнес-план має бути якомога коротшим і відповідати всім потребам тих, хто його читатиме. Бізнес-план для малого і простого бізнесу може складати від 20 до 40 сторінок, тоді як документ в рамках тендеру може займати понад 500 сторінок (якщо рахувати всі технічні додатки). У великих організаціях формат бізнес-планів може бути заздалегідь визначений, а у випадку тендерів структура може бути надана як частина документа «Запит на тендерну пропозицію». Приклад шаблону складу бізнес-плану наведено у Додатку 1.

Під час адаптації шаблону відповідно до конкретних потреб певного проєкту чи бізнесу слід поставити такі запитання:

1. Яка кінцева мета підготовки бізнес-плану?
2. Як і ким буде використовуватися бізнес-план?
3. До якого рівня деталізації має бути підготовлений план: він використовуватиметься для вивчення стратегічних питань високого рівня чи для фактичного ведення бізнесу?
4. Який обсяг бізнес-плану: чи стосується він всього бізнесу, підрозділу або географічного регіону, чи лише окремого продукту чи окремої послуги?
5. На який період необхідно складати бізнес-план?
6. Чи слід фінансові прогнози в рамках плану готувати як щомісячні, щоквартальні або щорічні, чи в певній комбінації, наприклад, щомісячні протягом перших двох років і щоквартальні після цього?

Компонування і стиль. У великих організаціях макет документа може бути встановлений і затверджений відповідно до процедури

компанії; в інших, хоча якість змісту плану і є головною вимогою, документ має бути привабливим, максимально легким для читання.

Обкладинка має бути простою та приємною для ока, із логотипом підприємства (якщо він є) та його назвою, з датою та деякими основними контактними даними. Кожна сторінка повинна мати стандартний макет із чіткими, легкими для сприйняття заголовками та заголовками підрозділів. Кожен новий розділ має починатися з нової сторінки. Схеми слід використовувати там, де вони допомагають чіткіше передати важливу інформацію або складне питання.

Чіткий і лаконічний стиль написання має вирішальне значення. Читачі не приймуть ідею як яскраву і зрозумілу, якщо вона описана в незграбній і заплутаній манері. Речення й абзаци мають бути короткими й точними. Початкове речення чи абзац мають передавати думку автора. Автор повинен ретельно обдумати те, що він хоче висловити, а потім зробити це якомога простіше та лаконічніше. Потім основний текст має навести докази чи аргументи на підтримку позиції автора. Таку структуру слід застосовувати як до документа в цілому, так і до кожного його розділу.

Запитання для самоперевірки

1. Дайте визначення методу «сегментація ринку».
2. Для яких цілей може розроблятися бізнес-план?
3. Чи є чіткі універсальні вимоги щодо обсягу бізнес-плану?
4. Яким вимогам має відповідати бізнес-план?
5. Чим найбільше цікавляться кредитори під час розгляду бізнес-плану?
6. Чи є в українському законодавстві уніфіковане визначення бізнес-плану?

2. ОГЛЯД ПРОЦЕСУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

Процес бізнес-планування має бути гнучким, а також постійним, із зворотним зв'язком на кожному етапі. Рис. 2.1. показує структуру процесу бізнес-планування. Цей процес можна пристосувати до конкретних потреб організації, бізнесу або проекту в плануванні.

Рис. 2.1. ілюструє широкий погляд на різних рівнях управління, на яких може складатись бізнес-план. Цей рисунок показує каскад стратегій і цілей на різних управлінських щаблях – від стратегічних цілей організації до завдань окремих проектів. Бізнес-план може стосуватись рівня організації, портфелю, програми або окремого проекту. Слід підкреслити, що деякі організації створюються спеціально під виконання окремого проекту, а деякі – під реалізацію окремої програми. У таких випадках бізнес-план буде стосуватись, відповідно, або окремого проекту, або окремої програми. Водночас цей рисунок прямо стосується процесу складання бізнес-плану. У великих організаціях спочатку треба визначитись із найвищим рівнем, а потім по ієрархії опускатись каскадом «портфель-програма-проект». На завершальному етапі процесу складання бізнес-плану, коли вже пророблені всі шаблі, доцільно зробити аудит робочого драфту документу, відкоригувавши і доопрацювавши його у зворотному напрямі «проект-програма-портфель-організація».

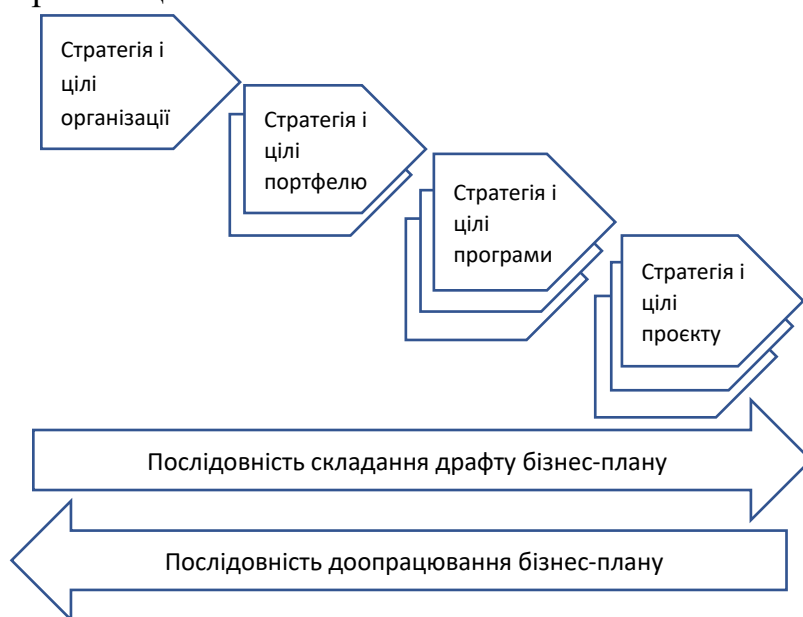


Рис. 2.1. Каскад стратегій і цілей, що обумовлює процес складання бізнес-плану

На кожному рівні стратегія досягнення цілей цього рівня зумовлює постановку цілей на нижчому рівні. Представлена модель є цінною тим, що дає змогу уникнути дискусій щодо відмінностей між такими поняттями, як «бачення», «місія», «мета», «завдання», адже у ній ми маємо лише систему цілей, структурованих за рівнями управління. Категорії «бачення», «місія» та «мета» розглянуто у розділі 3 цього навчального посібника.

Слід також зазначити важливу закономірність: часто проєкти не реалізують свого повного потенціалу доти, доки не буде завершено інші проєкти в межах портфеля, частиною якого вони є. Крім того, проєкти і програми створюють синергетичний ефект, що підвищує комерційну та інвестиційну привабливість бізнес-плану.

Стратегічний огляд і план. Процес починається зі стратегічного аналізу, який призначений для вивчення поточного стану бізнесу, а також визначає осі, навколо яких може розвиватися майбутнє. Бачення, місія та цілі підприємства можуть бути входом у процес бізнес-планування.

Стратегічний огляд вивчає клієнтів, постачальників і конкурентів підприємства, а також галузеву динаміку, яка визначає взаємодію цих груп. Огляд також включає в себе аналіз навколишнього середовища, в якому працює бізнес і яке може зазнати політичних, економічних, соціальних і технологічних змін, що впливають на бізнес. Нарешті, огляд вивчає сам бізнес, і аналіз може включати фінансові можливості фірми, її операційну інфраструктуру, патенти, знання та навички її персоналу.

Маркетинговий план. Вивчивши поточний стан бізнесу та його оточення, процес планування вивчає майбутнє. Методи сценарного планування можна використовувати для прогнозування різноманітних майбутніх ринкових середовищ, у яких бізнес може працювати, і для яких можна розробити альтернативні маркетингові стратегії та тактики в рамках маркетингового плану.

Операційний план. На цій стадії процесу компанія має чітко визначити своє бачення та місію, а також деякі свої цілі. Буде розроблено ряд стратегічних варіантів, призначених для досягнення цих цілей, і ці стратегії будуть підкріплені набором тактик. Потім тактику можна розбити на оперативні плани, які чітко описують, як тактику слід виконувати. Коли процес бізнес-планування досяг стадії оперативного планування, слід розробити фінансову модель.

Модель бізнесу. Фінансова або бізнес-модель забезпечує точну основу для вивчення бізнес-стратегій, тактик і операційних планів, щоб побачити, чи дають змогу вони бізнесу досягти своїх фінансових цілей. Стратегічний вибір буде оцінюватися якісно протягом усього процесу бізнес-планування, але бізнес-модель дає можливість оцінити їх кількісно. Типові кількісні показники включають чисту теперішню вартість проєкту (NPV), внутрішню норму прибутку (IRR) та період окупності (PB). Бізнес-моделювання дає розуміння фінансової міцності стратегічного плану та тактики підтримки; і через ітеративний процес стратегія і тактика розвиваються, поки не буде знайдено оптимальне стратегічне рішення.

Аналіз питань щодо фінансування. Потім бізнес-модель можна використовувати для визначення потреби у фінансуванні та того, як довго це фінансування має бути доступним. Вимоги щодо фінансування та припущення, що лежать за ними, будуть ретельно перевірені тими, хто надає фінансування або відповідає за затвердження плану.

Аналіз ризиків. Інвестори також зацікавлені добре розуміти ризики, пов'язані з пропозицією вкласти кошти у відповідний бізнес. Аналіз ризиків можна проводити як в якісній, так і кількісній площині. Якісний аналіз ризику передбачає постановку питання «а що, якщо?» а потім визначення дій, які можна вжити для пом'якшення (або уникнення) будь-яких потенційних ризиків. З кількісного боку, бізнес-модель можна використовувати для визначення змінних (таких як ціна або операційні витрати), до яких найбільш чутливі важливі результати моделі. Це можна зробити шляхом застосування методу аналізу чутливості. Для кількісної оцінки ризиків також можна використовувати метод Монте-Карло.

Презентація і затвердження бізнес плану. Після написання бізнес-план необхідно представити тим, хто погодиться фінансувати проєкт або схвалить його реалізацію.

Запитання для самоперевірки

1. Назвіть основні фінансові показники ефективності бізнесу / проєкту.
2. Яких рівнів управління може стосуватись бізнес-план?
3. Для чого здійснюється аналіз ризиків у бізнес-плані?
4. Яку роль відіграють методи сценарного планування?

3. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

Метою стратегічного планування є досягнення стійкої конкурентної переваги, яка забезпечить надійний прибуток. Стратегічний план аналізує оптимальну відповідність між ресурсами та можливостями бізнесу і враховує, як компанії потрібно буде адаптуватися, щоб мати успіх в мінливому конкурентному середовищі. Стратегічне планування зосереджується на середньостроковому та довгостроковому майбутньому бізнесу.

Для нового бізнесу стратегія є основою, на якій будується бізнес-план. Для проєкту, який розвивається в рамках діючого бізнесу, стратегія повинна відповідати загальній стратегії цього бізнесу.

Планування на стратегічному рівні – огляд процесу. Стратегічне планування часто асоціюється з великим бізнесом, але бізнес-початківець (start-up) і діючі малі підприємства, які шукають фінансування, повинні також мати певну форму стратегічного плану, який лежить в основі бізнес-плану. У великих підприємствах стратегічним плануванням іноді займаються спеціальні підрозділи. Ресурси обмежені, і їх слід спрямовувати туди, де вони досягають найбільшої прибутковості інвестицій.

Процес стратегічного планування має розпочинатися з аналізу зацікавлених сторін. Після цього можна визначити бачення, місію та цілі бізнесу (рис. 3.1).

Центральним питанням у процесі стратегічного планування є те, як максимально використати ресурси підприємства (внутрішні фактори) з огляду на середовище (зовнішні фактори). Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів дає змогу керівництву встановити (або переглянути) цілі та стратегію та створити альтернативні стратегічні варіанти. Для вибору найбільш відповідної стратегії з цих варіантів необхідна якісна перевірка варіантів і числовий аналіз за допомогою електронної таблиці або інших бізнес-моделей. Після того, як стратегія була обрана, її необхідно реалізувати. Це включатиме планування та розподіл ресурсів, а у випадку функціонуючого бізнесу може вимагати організаційних змін.

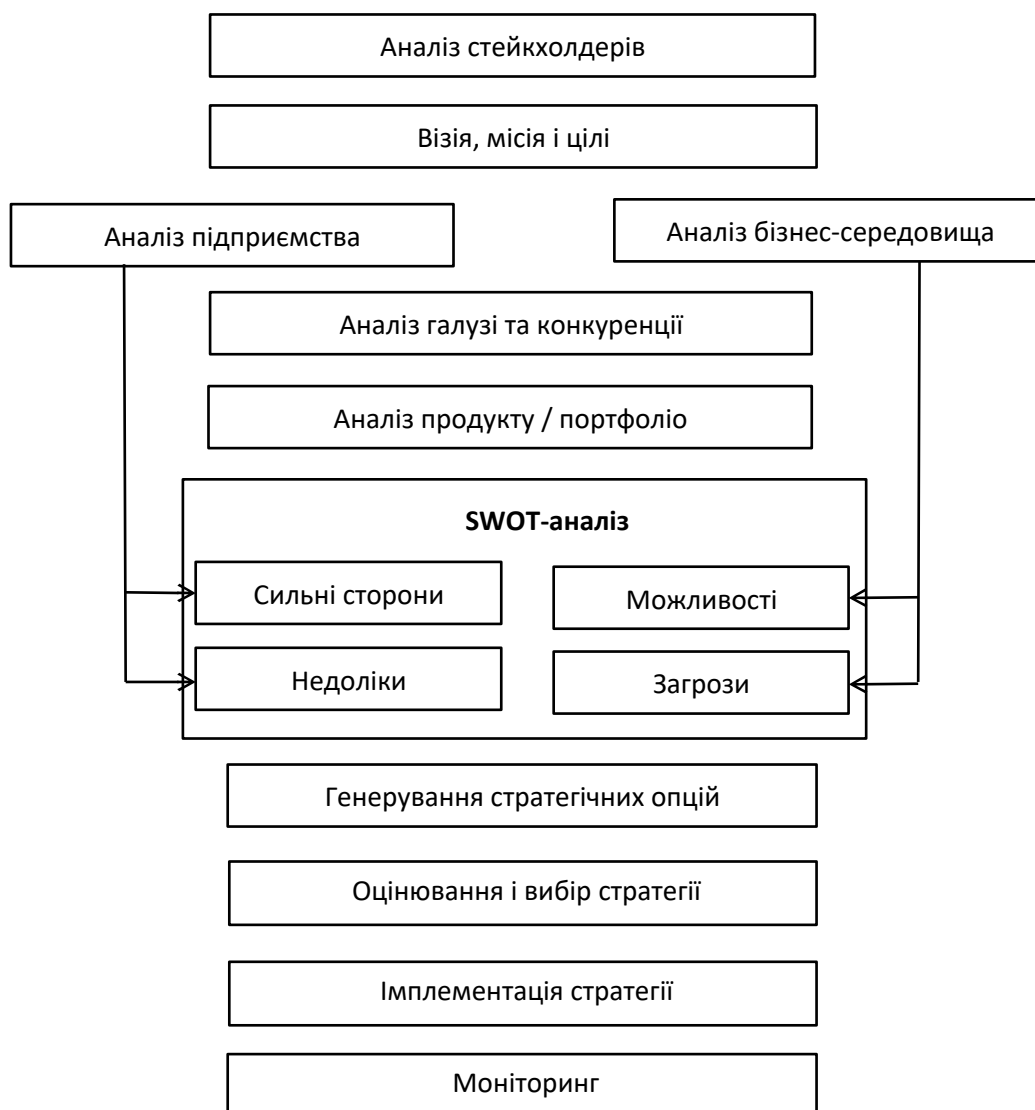


Рис. 3.1. Стратегічний аналіз і процес стратегічного планування (за одним із запропонованих шаблонів)

Враховуючи середньо- та довгостроковий характер стратегічного планування, бізнес навряд чи переглядатиме свою стратегію частіше одного разу на рік. Таким чином, стратегічний перегляд зазвичай має бути щорічним процесом. Принаймні, керівники повинні переконатися, чи досягнуто стратегічних цілей. Якщо цілі не були досягнуті, слід розпочати стратегічний перегляд. Це має призвести до нового раунду бізнес-планування, наприклад, перебудови бюджетних і довгострокових прогнозів. Глибокі фінансово-економічні кризи та інші глобальні події можуть викликати необхідність терміново переглянути план. У таких випадках стратегічний перегляд може призвести до фундаментальної переоцінки бачення, місії та цілей.

Аналіз стейкхолдерів. Зацікавлені сторони – це ті, хто може вплинути (або бути під впливом) бізнесу. Вони включають акціонерів, кредиторів, клієнтів, постачальників тощо.

Аналіз стейкхолдерів не повинен бути тривалим процесом, але він має визначити основні та, можливо, суперечливі очікування різних стейкхолдерів, а також їхню владу та вплив. Табл. 3.1 надає приклад цього. Зацікавлені сторони, ймовірно, мають суперечливі інтереси, тому слід встановити порядок пріоритету інтересів, чиї інтереси є найбільш важливими, а конфлікти потім вирішувати шляхом переговорів.

Таблиця 3.1

Аналіз (характеристика) зацікавлених сторін (загальний)

Стейкхолдер	Очікування і цілі	Сила і вплив	Спільність і конфлікт
Акціонери (власники)	Зростання ціни акцій, дивіденди	Призначає раду директорів (менеджмент)	Конфлікт: торг з персоналом
Кредитори	Повернення позики і вчасне обслуговування кредиту	Можуть примушувати до виконання кредитних умов	Схожі на акціонерів, але не під час фінансової кризи
Менеджери	Просування по службі, заробітна плата, опції щодо акцій, задоволення від роботи	Приймають більшість рішень, мають детальну інформацію	Певна узгодженість з акціонерами, якщо винагорода пов'язана з прибутком або ціною акцій
Персонал і трудові об'єднання	Заробітна плата, безпека праці, задоволення від роботи	Формує враження клієнта, страйк, плинність кадрів	Конфлікт: торг з акціонерами
Постачальники	Довгострокові замовлення, вимагають оплати	Ціноутворення, якість	Конфлікт: як правило, шукають високих цін
Споживачі	Надійність постачання товарів або надання послуг	Дохід отримують від клієнтів	Шукають низьких цін
Спільнота (громада)	Навколишнє середовище, місцевий вплив, місцеві робочі місця	Непряме, місцеве планування, лідери думок	Часто так само, як персонал
Уряд	Вимагає легальної діяльності, робочі місця, отримує податки	Законодавче регулювання, оподаткування, субсидії, державне планування	Різноманітний, збалансований

Візія (бачення), місія і цілі. Нові підприємства зазвичай починаються з підприємницької ідеї або бачення, а потім повинні пояснити, як це бачення втілити в реальність. Компанії також повинні поставити чіткі цілі, за якими можна оцінити успіх. Діючі підприємства мають встановлені бачення, місії та цілі, явні чи приховані. Стратегічний перегляд може призвести до їхньої переоцінки; справді, його основною метою може бути перегляд бачення з метою покращення діяльності компанії.

Формулювання бачення, місії та цілей (табл. 3.2) мають бути лаконічними, легкими для розуміння та конкретними. Вони не повинні бути «розмитими» або повними фраз, які відображають лише останню моду. Зазвичай формулювання бачення складається з одного речення або абзацу, а формулювання місії та цілі складаються не більше ніж з п'яти пунктів.

Таблиця 3.2

Візія, місія і цілі

Візія	Визначає мету діяльності бізнесу (яким бізнесом займається організація) і напрям розвитку бізнесу (якою організація намагається бути).
Місія	Окреслює, як бачення має бути втілене в реальність; тобто те, що потрібно зробити, щоб цього досягти.
Цілі	Встановлюють конкретні кількісні цілі, за якими можна виміряти успіх реалізації стратегії та бізнес-плану.

Формулювання бачення, місії та цілей містять короткий виклад сутності певного бізнесу, і їх слід включити до резюме бізнес-плану. Вони також дають основу (ключову лінію), яка повинна бути відображена в бізнес-плані, допомагаючи забезпечити послідовність.

Бачення визначає, яким бізнесом займається організація, і дає загальний напрям, у якому рухається організація. Наприклад, кейтеринг може заявити про своє бачення як «стати провідним постачальником органічних обідів для офісних працівників у Бумтауні».

Проголошення місії пояснює, як має бути досягнуто бачення. Місія розповідає інвесторам, менеджерам, персоналу та клієнтам, що компанія збирається робити. Наприклад, кейтеринг може вирішити досягти своєї мети, створивши систему розподілу, яка забезпечує швидке виконання замовлення, використовуючи лише найсвіжіші

продукти та високоякісні інгредієнти і просуваючи компанію, «захоплюючи місто квартал за кварталом».

Чіткі кількісні цілі сподобаються фінансовим спонсорам і банкірам. Вони також надають віхи впровадження, які дають змогу оцінити, чи виконується бізнес-план, а якщо ні, вжити заходів для виправлення.

Організатор громадського харчування за допомогою відповідного ІТ-застосування, наприклад, може поставити такі цілі:

1. Отримати 95% інгредієнтів від сертифікованих органічних виробників протягом шести місяців.

2. Протягом одного року забезпечувати 800 замовлень їжі на день, збільшити цей арказник до 1200 через два роки і до 1500 через три роки.

3. Середня вартість одного продажу (замовлення) має бути не менш ніж 8 доларів США.

4. Досягти операційної рентабельності у розмірі 20% за перший рік і збільшити її до 25% за другий рік.

5. Клієнти та персонал повинні розвинути почуття емпатії до бізнесу.

Фінансові і не фінансові цілі. Більшість вищенаведених цілей є фінансовими, і фінансові цілі надзвичайно важливі. У деяких випадках компанії погоджуються на конкретні угоди з власниками облігацій або іншими кредиторами, наприклад, щоб досягти певного коефіцієнта покриття відсотків протягом визначеного періоду часу. У крайніх випадках недосягнення цих цілей може знищити 100% акціонерної вартості.

Цілі не повинні бути виключно фінансовими. Остання з цілей кейтерингу не є фінансовою, і на перший погляд її неможливо виміряти. Однак можна використовувати сурогатні способи вимірювання, такі як, наприклад, плинність кадрів, або можна провести опитування персоналу та клієнтів.

Зосередження виключно на фінансових цілях вносить певну короткозорість у прийняття бізнес-рішень. Недоліки обмеження управління виключно фінансовими показниками розкриті, наприклад, таким методом, як «збалансована система показників», яку розробили Роберт Каплан і Девід Нортон. Вони описують це так: «Збалансована

система показників зберігає традиційні фінансові показники. Але фінансові показники розповідають історію минулих подій, адекватну історію для компаній індустріальної епохи, для яких інвестиції в довгострокові можливості та відносини з клієнтами не були критичними для успіху. Однак цих фінансових показників недостатньо для того, щоб скеровувати та оцінювати шлях, який компанії інформаційної ери мають зробити, щоб створити майбутню цінність шляхом інвестицій у клієнтів, постачальників, працівників, процеси, технології та інновації».

Слід також зазначити наступне. Стратегічний план фокусується на самому бізнесі. Однак, коли бізнес-план складається з метою залучення інвесторів, необхідно розглянути, як вони можуть окупити свої інвестиції. Венчурні капіталісти, наприклад, завжди шукатимуть стратегію виходу, яка реалізує максимальну вартість їхніх інвестицій і повертає гроші, які потім можна інвестувати в нові підприємства. Цінність бізнесу можна реалізувати через:

- комерційний продаж – продаж конкуренту або іншій фірмі, яка може мати стратегічний інтерес у бізнесі;
- публічний продаж шляхом первинної публічної пропозиції (іро) – компанія буде розміщена на відповідній фондовій біржі.

У бізнес-плані слід окреслити потенційну стратегію виходу та продемонструвати її достовірність з погляду фінансових прогнозів. Як правило, найкращі ціни будуть отримані, коли бізнес досяг певного рівня стабільності; тобто він досяг беззбитковості і має позитивний грошовий потік. За деяких обставин може бути можливий більш ранній продаж бізнесу. Наприклад, невелика ІТ-компанія може бути продана більшій компанії відразу після того, як проривна технологія була запатентована.

Оцінювання стратегічного плану. Стратегічне планування іноді критикують, оскільки воно виглядає відірваним від реальності та не має відношення до повсякденного ведення бізнесу. Проте якісне стратегічне планування – це інструмент успішного управління. Стратегічні плани мають бути сформульовані словами та цифрами; вимірювання є ключовим фактором.

Заздалегідь неможливо зі впевненістю сказати, чи буде стратегія успішною. Однак, якщо їй бракує певних якостей, шанси на успіх будуть меншими. Загалом, будь-яка стратегія повинна:

- бути можливою для виконання з урахуванням внутрішніх і зовнішніх обмежень;
- призвести до довгострокової конкурентної переваги;
- додати цінність для зацікавлених сторін;
- бути стійкою у довгостроковій перспективі;
- бути адаптованою до мінливого середовища.

Запитання для самоперевірки

1. Опишіть процес стратегічного планування.
2. Що повинен визначити аналіз стейкхолдерів?
3. У чому полягає різниця між візією і місією?
4. Які недоліки має обмеження управління виключно фінансовими показниками?

4. АНАЛІЗ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Підприємства перебувають під впливом багатьох сил, над якими вони мають обмежений контроль: державна економічна політика, зміни у ставленні споживачів і розвиток нових технологій тощо. Аналіз навколишнього середовища вивчає такі сили, щоб передбачити середовище, в якому може працювати бізнес. Фактори навколишнього середовища можуть бути «макро», такими як рівень інфляції, відсоткові ставки та обмінні курси, або «мікро», такими як місцеві податки на бізнес, повені або створення нової дороги або залізничного сполучення. Для бізнес-плану вміння полягає у визначенні факторів, які зараз впливають на бізнес або можуть вплинути на нього в майбутньому, а також у розумінні того, яким буде цей вплив. Це вимагає здатності мислити за межами поточної системи відліку, щоб визначити всі майбутні впливи на бізнес.

Швидкість змін бізнес-середовища. У бізнес-плані слід враховувати швидкість зміни середовища. Розрізняють три рівні зміни середовища: стабільний, динамічний і турбулентний. На стабільних ринках чітко визначений стратегічний план можна розробити з самого початку; але на дуже турбулентних ринках стратегічні рішення, швидше за все, будуть потребувати періодичного перегляду в міру розвитку подій.

Стабільне середовище. Зміни в навколишньому середовищі незначні або зовсім відсутні. Будь-яка зміна, яка відбувається, є повільною, легко ідентифікованою та передбачуваною. Відносини між постачальниками, клієнтами, дистриб'юторами та виробниками добре налагоджені й навряд чи зміняться. Таку стабільність можна знайти на зрілих ринках, таких як харчова промисловість і автомобільні перевезення.

Динамічне середовище. Є зміни в середовищі, але темпи змін помірні. Деякі зміни передбачувані, інші – ні. Можуть з'явитися нові учасники, а також деякі підприємства, що виходять. Рівні злиттів і поглинань будуть низькими, але підприємствам доведеться адаптуватися, щоб залишатися конкурентоспроможними. Динамічні ринки часто виникають після лібералізації сильно регульованого ринку.

Турбулентне середовище. Турбулентні ринки характеризуються великою кількістю непередбачуваних, швидких змін. На ринок

з'являється багато нових учасників з різними бізнес-моделями. Відносини між постачальниками, виробниками, дистриб'юторами та клієнтами постійно змінюються. Ринки часто характеризуються високим рівнем технологічного розвитку.

PEST-аналіз. Метою PEST-аналізу є аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників. Він виявить багато зовнішніх впливів середовища на ефективність бізнесу.

Джерела інформації. Велика частина інформації, корисної для PEST-аналізу, можливо, вже була зібрана під час проведення, скажімо, аналізу конкурентів і заходів стратегічного й тактичного планування. Більш актуальну інформацію можна отримати з якісних газет і журналів. Урядові органи, промислові об'єднання та дослідницькі організації створюють детальні прогнози, звіти по країнах і галузях. Біржові брокерські фірми також проводять дослідження, які містять цінну інформацію про тенденції та фактори, що впливають на ринки. Для малого бізнесу багато корисної інформації можна знайти в Інтернеті.

Застосування аналізу PEST. Ті, хто засновує новий бізнес, повинні бути реалістами щодо своїх знань про середовище, в якому бізнес працюватиме, і про те, як воно може змінитися; засновники повинні уникати нехтування факторами, щодо яких вони не впевнені. У великих організаціях часто корисно об'єднати кілька різних людей з різними знаннями та досвідом на семінарі (workshop) з PEST-аналізу.

Напередодні семінару кожному слід надати пакет довідкових матеріалів, що охоплює цілі семінару та будь-які наявні матеріали, які досліджують екологічні тенденції. Семінар слід починати з узгодження та чіткого визначення цілей. Це може бути максимізація прибутку, зростання доходів, збільшення акціонерної вартості або захоплення більшої частки ринку. Потім учасники повинні провести «мозковий штурм» усіх факторів бізнес-середовища, які можуть вплинути на здатність підприємства досягти своїх цілей зараз або в майбутньому.

У наступних пунктах перераховано типові **чинники бізнес-середовища**, але кожне підприємство індивідуальне, тому цей список має служити лише відправною точкою.

Політичні чинники. Місцеві, національні та наднаціональні політичні питання, які слід розглянути, включають:

1. Прямі та непрямі податки, такі як податок на прибуток і ПДВ. Вони впливають на споживчі витрати та ринковий попит.

2. Корпоративне оподаткування впливає на прибутковість бізнесу.
3. Державні витрати центрального та місцевого уряду безпосередньо впливають на рівень попиту в економіці.

4. Регіональна та промислова політика може впливати на бізнес на мікрорівні, а наявність регіональних грантів або інших форм допомоги може бути вирішальним фактором щодо місця розташування бізнесу.

5. Монетарна політика та рівень відсоткових ставок впливатимуть на попит і здатність бізнесу обслуговувати свої борги. Політика валютного курсу може мати критичний вплив на імпортерів та експортерів.

6. Зміни в міжнародній торгівлі можуть створити нові експортні ринки. Наприклад, вступ Китаю до Світової організації торгівлі, принаймні теоретично, робить величезний ринок Китаю набагато більш відкритим для експортерів.

7. Закон про конкуренцію встановлює правила щодо того, що бізнес може, а що не може робити, і може бути вирішальним фактором у разі злиття чи поглинання.

8. Регулювання та дерегуляція можуть мати серйозний вплив на бізнес-середовище та окремі сектори бізнесу.

9. Такі місцеві практики, як обтяжлива бюрократія чи корупція, можуть ускладнити бізнес на певних ринках.

10. Освіта та навчання матимуть довгостроковий вплив на здатність підприємства наймати персонал із належною кваліфікацією та ефективно конкурувати на міжнародному рівні.

Економічні чинники. Місцеві, національні та глобальні економічні фактори, які слід враховувати, включають:

1. Діловий цикл. Розвинені економіки часто дотримуються моделі, відомої як бізнес-цикл, де періоди швидшого зростання змінюються роками повільнішого зростання або навіть рецесії. Деякі сектори, такі як реклама, відпочинок і ресторани, більш чутливі до впливу ділового циклу, ніж інші, наприклад, виробники продуктів харчування, де попит менш циклічний.

2. Рівні зайнятості. Вони тісно пов'язані з позицією економіки в діловому циклі, а також зі станом місцевої економіки. Високий рівень безробіття в регіоні зменшить там попит, але також означатиме, що робочу силу легше і дешевше найняти.

3. Інфляція. Це може вплинути на бізнес різними способами; наприклад, якщо темп зростання цін на сировину перевищує рівень інфляції на продукцію підприємства, то з часом прибутковість підприємства впаде.

4. Процентні ставки та обмінні курси, як зазначено в розділі політичних факторів, можуть критично вплинути на прибутковість бізнесу, хоча певні ризики можна застрахувати.

5. Ціни на житло та біржові ціни. Зростання або падіння цін на житло та зміни рівня фондового ринку впливають на довіру споживачів і, отже, на споживчі витрати.

6. Економічний розвиток. Етап економічного розвитку – недостатньо розвинений, той, що розвивається чи розвинений – впливатиме на характер продуктів і послуг, які можна ефективно продавати в країні, і рівень інфраструктури, що існує для забезпечення здійснення господарської діяльності.

Соціальні чинники. Зрушення в демографії та соціальних і культурних цінностях країни зазвичай відбуваються протягом багатьох років. Однак із покращенням комунікації та підвищенням мобільності працівників між країнами можна очікувати, що швидкість соціальних і демографічних змін зросте. Населення та його цінності є відправною точкою для обговорення ринкового попиту. Вплив соціальних і культурних змін найкраще досліджувати відносно конкретного продукту чи послуги, але деякі спостереження на макрорівні надаються як для розвинутих економік, так і для країн, що розвиваються:

1. Приріст населення. Швидкість зростання чисельності населення матиме прямий вплив на розмір потенційного адресного ринку для продукту чи послуги. Зростання населення зазвичай вище в країнах, що розвиваються, ніж у розвинених.

2. Вікова структура. У розвинутих західних країнах спостерігається значне зростання середнього віку населення. У менш розвинутих економіках населення, як правило, набагато молодше, оскільки рівень народжуваності високий, а тривалість життя населення нижча. Відмінності у віковій структурі населення впливають на загальний рівень заощаджень порівняно зі споживчими витратами та відносні розміри працюючих і залежних верств населення.

3. Міграція із села в місто. Міграція населення може відбуватися на багатьох рівнях, у тому числі, на міжнародному рівні. На розвинених

європейських ринках мобільність робочої сили зросла після створення єдиного ринку. Економіки, що розвиваються, часто відчують міграцію населення із сільської місцевості до міста. Збільшення концентрації потенційних споживачів у містах має наслідки для стратегії продажу та розподілу бізнесу.

4. Соціальні та культурні зрушення. Ставлення до ризику та підприємництва різняться залежно від країни та впливає на кількість нових стартапів та потенційних конкурентів. Ставлення до роботи та відпочинку впливатиме на попит на певні продукти, а також на бік пропозиції в економіці з погляду доступної робочої сили. Роль жінок в економіці впливає на попит і пропозицію.

Технологічні чинники. Зміни в технології можуть мати швидкий і драматичний вплив на економіку. Питання для розгляду включають:

1. Рівень витрат конкурентів на дослідження та розробки. Це дасть інформацію про те, чи слід очікувати будь-яких змін у технологічних процесах виробництва або нових продуктів.

2. Нові ринки. Чи створює запровадження нової технології новий ринок для конкретного технологічного продукту чи послуги?

3. Методи виробництва. Як можна використовувати технологію для вдосконалення методів виробництва в бізнесі, і як конкуренти можуть використовувати технологію для отримання конкурентної переваги?

4. Швидкість впровадження нової технології. Часто проходить чимало часу, перш ніж нова технологія стане привабливою для масового ринку. Бізнес-план повинен визначити, скільки часу знадобиться новому продукту, щоб проникнути на ринок.

Планування сценаріїв. На стабільних ринках передбачити майбутнє просто; воно, швидше за все, буде дуже схоже на минуле. Однак для динамічних і особливо турбулентних ринків майбутнє може бути нерозпізнаним у минулому, тому прогноз, заснований на екстраполяції минулих подій, може вводити в оману. Сценарне планування представляє вирішення цієї проблеми, забезпечуючи структурований підхід до мислення про невизначеність. Сценарії описують різні середовища, в яких може працювати бізнес, і висвітлюють тенденції та взаємодії, які можуть характеризувати їхній розвиток.

Характерною рисою хорошого бізнес-плану є те, що він повинен «розповідати історію». Сценарне планування допомагає розробити історію, що стоїть за планом, а також забезпечує структуру та опис для прогнозу ринку. Розробка ряду сценаріїв також покращує розуміння сил, які формують галузь, і того, як вона може розвиватися.

Чотири *етапи сценарного планування* такі:

1. Визначте фактори високої невизначеності та сильного впливу.
2. Опишіть альтернативні моделі поведінки для цих факторів.
3. Виберіть три-чотири найбільш інформативних сценарії.
4. Опишіть відповідні сценарії.

Визначення факторів високої невизначеності та сильного впливу.

Сценарії розробляються на основі факторів, які мають найвищий ступінь невизначеності в майбутньому та найбільший вплив на цілі бізнесу. Список факторів бізнес середовища, створений за допомогою PEST-аналізу, тепер можна розподілити між чотирма квадрантами матриці впливу/невизначеності (табл. 4.1). Невизначеність стосується того, наскільки легко або нелегко передбачити майбутню поведінку фактора. Вплив стосується того, наскільки суттєво фактор впливає на ефективність бізнесу. Фактори, які зараз є певними та незагрозливими, у майбутньому можуть стати дуже мінливими та впливовими.

Опис альтернативних моделей поведінки. Верхній правий квадрант матриці містить усі фактори зовнішнього середовища, які мають найбільший потенційний вплив на бізнес і найвищий рівень невизначеності в майбутньому.

В ідеалі тепер має бути описано два (але не більш ніж три) різних шляхи розвитку для кожного з факторів у квадранті; шляхи повинні бути максимально контрастними, залишаючись реалістичними.

Приклад матриці впливу/невизначеності для типового споживача

		Бізнес-вплив	
		Низький	Високий
Невизначеність	Висока	Економічне зростання та наявний дохід Робота вдома/віддалена робота Попит на інтерактивні ігри Підвищений попит на дистанційне навчання Дистанційне надання фінансових та медичних послуг Розвиток смарт-технологій майбутнього Розробка програмного забезпечення	Бездротові пристрої вдома Ідентифікація додатків-»кілерів» Плата операторам за доступ до абонентської лінії Ціни для кінцевих клієнтів Попит на аудіо та відео на замовлення Швидкість впровадження нових технологій і послуг Зростання електронної комерції Вартість одного рахунку клієнта Витрати на створення та модернізацію широкосмугових мереж
	Низька	Покращення цифрової безпеки Закони про авторське право Закони про конкуренцію Інфляція Курси обміну валют Щільність населення Вільний час Наявність конкуруючих технологій Удосконалення інтерактивного телебачення Удосконалення програмного забезпечення для автоматичного перекладу мов	Обмеження прав на трансляцію Регулювання доступу до абонентської лінії Регулювання телевізійних послуг, що надаються кабельним бізнесом Процентні ставки Проникнення (поширення) Інтернету Витрати на обладнання Обсяг контенту іноземними мовами Розвиток бездротових технологій

Вибір трьох-чотирьох найбільш інформативних сценаріїв. Поєднання різних шляхів розвитку може стати основою для багатьох потенційних сценаріїв. Мета полягає в тому, щоб визначити не більш ніж три-чотири найбільш цікавих, які ляжуть в основу прогнозу ринкового попиту та формулювання стратегії. Під час початкової фази розробки сценаріїв сценарії виводяться з комбінацій лише двох вхідних даних одночасно та їхніх відповідних шляхів розвитку. Приклад матриці сценарію «два на два» представлено у табл. 4.2.

Необхідно вибирати лише ті сценарії, які є реалістичними, контрастними та відповідають проблемі, яка поставлена в рамках бізнес-планування.

Приклад початкової сценарної матриці

		Безпроводні домашні пристрої	
		Шлях 1	Шлях 2
		Попит на ІТ-послугу	Шлях 1
Шлях 2	Далеко не вся побутова техніка здатна підключитися до Інтернету ІТ-послуга стає нормою майже для всіх домашніх господарств		Практично всі електронні пристрої в домі, від дверей гаража до духовки, підключені до Інтернету ІТ-послуга стає нормою майже для всіх домашніх господарств

Опис сценаріїв. Використовуйте назви, що створюють яскраві образи. Кожному з обраних сценаріїв слід дати назву, що викликає спогади. Назва має бути яскравим описом, який передає суть сценарію. Назви, які говорять щось про припущення та бізнес-контекст, набагато цінніші як інструмент комунікації, ніж традиційний «базовий сценарій». Для прикладу, сценарію можна дати назву «Цифровий дім».

Опишіть суть сценарію. Слід підготувати опис того, як сценарії розвиватимуться з часом.

Аналіз бізнес-середовища і бізнес-планування. Аналіз середовища є вирішальним кроком у процесі бізнес-планування. PEST-аналіз визначає елементи в середовищі, які можуть вплинути на ефективність бізнесу, і це слід враховувати в процесі планування. Ці елементи часто перебувають поза контролем підприємця і можуть бути предметом високого рівня невизначеності. У цьому випадку PEST-аналіз можна ефективно поєднати з методами сценарного планування для створення яскравого опису очікуваного майбутнього середовища, в якому, можливо, доведеться працювати бізнесу. Припущення щодо ринку, закладені в описі сценарію, забезпечують контекст для багатьох інших етапів процесу бізнес-планування.

Заявання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте різні типи бізнес-середовища за швидкістю змін.
2. У чому полягає суть PEST-аналізу?
3. Скільки етапів має сценарне планування?
4. Як побудувати матрицю «вплив-невизначеність» для типового споживача?

5. АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА

Мета аналізу бізнесу або фірми полягає в тому, щоб визначити його ресурси та дослідити, як ці ресурси використовуються для сприяння його конкурентній перевазі. Підприємства, які розподіляють і розгортають свої ресурси найефективнішим способом, швидше за все, досягнуть більшого прибутку від використаного капіталу, ніж ті, які цього не роблять. Існує три аспекти аналізу бізнесу:

1. Власне ресурси. Це може бути конкурентною перевагою, оскільки конкуренти можуть не мати доступу до тих самих ресурсів і не зможуть дублювати або замінювати ресурси, які використовує певний бізнес. Це центральний принцип погляду конкурентної переваги на основі ресурсів, який аналізується за допомогою таких інструментів, як VRIO-аналіз (див. нижче). Аналіз фірми повинен дати відповідь на запитання: «Що ми маємо, чого немає у конкурентів, і вони не можуть це чимось адекватно замінити?»

2. Конфігурація ресурсів. Вони також можуть бути джерелом конкурентної переваги. Якщо бізнес оптимально налаштовує свої ресурси, він матиме ринкову перевагу над конкурентами. Цей погляд є центральним для концепції конкурентної переваги ланцюга створення вартості та системи цінності.

3. Ресурсний аудит. Це охоплює операційні (матеріальні та нематеріальні), людські (можливості) і фінансові ресурси. Метою аудиту ресурсів є ідентифікація ресурсів і визначення того, наскільки ефективно ресурси використовуються та наскільки ефективно вони розгорнуті.

Табл. 5.1 показує компоненти аналізу фірми, основні аналітичні концепції та використовувані інструменти. Деякі з цих концепцій можуть здатися більш застосовними до великих корпорацій, але більшість з них також можна застосувати до малого бізнесу.

Розгляд підприємства на основі ресурсів. Метою стратегічного планування є досягнення, підтримка та посилення конкурентної переваги. У галузі деякі підприємства є більш успішними, ніж інші, тому що вони мають ресурси, які за своєю суттю відрізняються від ресурсів їхніх конкурентів, які, крім того, не можуть легко отримати ці ресурси. Тому підприємства повинні намагатися придбати або розвинути такі унікальні ресурси, які надають конкурентну перевагу.

Компоненти ресурсного аналізу фірми

Компонент	Аналітичні концепції та використовувані інструменти
Розгляд на основі ресурсів	Ключові відмінності та унікальні точки продажу Аналіз VRIO Ключові компетенції
Конфігурація ресурсів	Аналіз доданої вартості Аналіз ланцюжка створення вартості Система цінності
Ресурсний аудит <ul style="list-style-type: none"> • операційні ресурси • людські ресурси • організаційні ресурси • фінансові ресурси 	Ідентифікація ресурсів Утилізація ресурсів Ефективність розгортання ресурсів

Для визначення унікальних ресурсів і того, чи приведуть ці ресурси до конкурентної переваги, можна використати наступні методи. Ви можете використовувати їх спільно або вибрати той, який найкраще підходить для вашої мети. Багато використовуваних концепцій подібні, і різниця між одним методом і іншим полягає в підході до аналізу, а не в чомусь фундаментальному.

Ключові відмінності та унікальні точки продажу. Кожен бізнес, ймовірно, має деякі унікальні атрибути, які відрізняють його від конкурентів. Хоча концепція унікальної точки продажу (usp) більше пов'язана з маркетинговою тактикою, вона може бути пов'язана також з фундаментальною відмінністю, яку конкуренти не можуть легко відтворити.

Щоб отримати конкурентну перевагу, бізнес повинен використовувати свої ключові відмінності. Ключовим відмінним фактором не обов'язково є фінансовий актив. Наприклад, така назва, як Air France, дає авіакомпанії перевагу під час конкуренції на ринку авіаперевезень до та з Франції, але не у разі конкуренції за перевезення між Амстердамом і Лондоном. Це важливий момент у контексті консолідації європейської авіаційної галузі. Іншим прикладом є компанія, яка має права на бренд або патент, які вона може використати.

Проте, диференціатор також може бути проблемою. Наприклад, компанія з майже монопольним становищем, така як постачальник електроенергії, може жорстко регулюватися і мати мало свободи встановлювати ціни. Компанія може бути змушена розділити свій бізнес

на частину, яка займається виробництвом і розподілом електроенергії, і частину, яка займається роздрібною торгівлею. Багато телекомунікаційних операторів і фармацевтичних компаній опиняються в подібному становищі, оскільки вони мають домінуючу частку ринку або унікальний доступ до патентів на ліки, наприклад, ліки для боротьби зі СНІДом.

Починати доречно зі складання списку ваших ключових відмінностей.

Аналіз VRIO. Щоб провести аналіз бізнесу на основі ресурсів, Джей Барні запропонував структурований підхід, заснований на аналізі того, чи є ресурс цінним (Valuable), рідкісним (Rare) і таким, що можна імітувати (Imitable), і чи використовує Організація (Organisation) переваги ресурсу.

Цінний. Ресурс є цінним, якщо його можна використовувати, наприклад, для збільшення частки ринку, досягнення переваги у витратах або встановлення високої ціни. На це запитання необхідно відповісти спочатку, тому що ресурс, який не є цінним або релевантним, не може бути джерелом конкурентної переваги.

Рідкісний. Рідкість важлива, тому що, якщо конкуренти володіють однаковими ресурсами, немає внутрішньої переваги в цьому ресурсі. Звичайно, різні підприємства можуть по-різному конфігурувати одні й ті ж ресурси для досягнення конкурентної переваги, але це не в центрі погляду фірми на основі ресурсів. Якщо цінний ресурс доступний не всім конкурентам, він є «рідкісним» і, отже, потенційним джерелом конкурентної переваги.

Можливість імітувати ресурс. Конкурентам має бути важко або дорого імітувати або придбати ресурс. Це може стосуватися патентів і авторського права, а також інших форм ресурсів, таких як сприйняття бренду. Хоча можна змінити бренд і сприйняття його, ребрендинг дорогий. Якщо ресурс легко імітувати, він надає лише тимчасову конкурентну перевагу, а не стійку.

Організація. Підприємство має бути здатним скористатися перевагами ресурсу. Якщо ресурс є цінним, рідкісним і його важко імітувати, бізнес повинен мати можливість використовувати його, інакше від нього буде мало користі. Це може вимагати реорганізації бізнесу.

Схема аналізу VRIO, показана в табл. 5.2, пов'язує аналіз ресурсів VRIO з конкурентною перевагою, ймовірним економічним впливом на бізнес та демонструє, що це означає з погляду аналізу SWOT (сильні, слабкі сторони, можливості та загрози).

Таблиця 5.2

Структура VRIO-аналізу

Характеристика ресурсів				Стратегічні наслідки		
Цінний	Рідкісний	Високі витрати на імітацію	Організація це використовує	Конкурентоспроможність	Економічна діяльність	SWOT-категорія
Ні	-	-	Ні	Конкурентний недолік	Нижче норми	Недолік
Так	Ні	-	Дуже слабо	Конкурентний паритет	Норма	Або недолік, або сильна сторона
Так	Так	Ні	Задовільно	Тимчасова конкурентна перевага	Вище норми	Сильна сторона і кочова компетенція
Так	Так	Так	Добре	Стала конкурентна перевага	Вище норми	Сильна сторона і довготривала кочова компетенція

Ключові компетенції. Поняття ключових компетенцій має два аспекти, і вони часто збігаються. По-перше, один бізнес може бути кращим за інший у веденні деяких аспектів бізнесу; іншими словами, один бізнес є більш компетентним у ключових сферах. Це основні компетенції організації. По-друге, щоб досягти своєї основної мети, підприємства зазвичай здійснюють низку основних видів діяльності, а також допоміжну або периферійну діяльність.

Основні компетенції визначаються кількома способами:

1. Вони визначені як сильні сторони в SWOT-аналізі.
2. Аудит людських ресурсів визначає їх як те чи інше конкретне ноу-хау в бізнесі.
3. Аналіз доданої вартості визначає їх як види діяльності, які приносять більшу додану вартість.

Ключові компетенції – це набір диференційованих технологічних навичок, додаткових нематеріальних активів, організаційних процедур і можливостей, які забезпечують основу для конкурентоспроможності підприємства в конкретному бізнесі.

Після визначення основних компетенцій менеджери можуть використовувати ресурси для їхнього зміцнення та розвитку. Чотири виміри основної компетенції – це кваліфікація, норми та цінності, організаційна компетентність та управлінська компетентність.

Виконання певної задачі або людський ресурс можуть бути основною компетентністю, оскільки вони надають унікальну конкурентну перевагу. Наприклад, роздрібний продавець продуктів харчування може мати унікальну можливість вибирати локації для своїх магазинів. Управління портфелем майна не обов'язково має бути основною діяльністю для роздрібного продавця харчових продуктів, але в цьому випадку роздрібний продавець отримує від цього значну перевагу, оскільки після придбання конкретного місцерозташування воно стає недоступним для конкурента. Тому вибір місця для магазину та його придбання є основною компетенцією.

Оскільки загалом бізнес стає все більш заснованим на знаннях, важливість основних компетенцій зростає. Успіх деяких підприємств, наприклад, консалтингових фірм, майже виключно визначається компетенціями окремих осіб в організації та тим, як вони взаємодіють між собою.

Деякий час зосередження на основній діяльності було мантрою менеджменту. Останнім часом багато компаній передають непрофільну діяльність на аутсорсинг. Наприклад, компанії, які раніше мали власну їдальню для персоналу або наймали прибиральників, тепер залучають підрядників щодо цих послуг, а інші передали свій ІТ-відділ аутсорсингу. Ця концепція основних компетенцій пов'язана з «орієнтованістю на організацію» та «ощадливою організацією», а ідея полягає в тому, що ресурси слід зосереджувати там, де вони досягають найбільшого ефекту. Однак ця стратегія також збільшує ризик, зокрема, через посилену залежність від постачальників або підрядників.

У контексті підготовки бізнес-плану з'ясуйте, чи дійсно деякі із запланованих заходів є основними, особливо якщо для їхнього виконання потрібні інвестиції. Фінансування завжди мало. Зосереджуючись на основних видах діяльності, наявні кошти можна сконцентрувати на них, таким чином зменшуючи ризик дефіциту фінансування.

Стратегічне значення ключових компетенцій. Збіг організаційних основних компетенцій і основних видів діяльності відбувається тому, що бізнес повинен зосередитися на видах діяльності, у яких він найбільш

компетентний. Наприклад, група інвестиційних банкірів, які заснують новий спеціалізований інвестиційний банк, можуть бути чудовими банкірами, але вони можуть мати слабкі знання про управління офісом або систему оплати праці та його використання. Вони можуть вирішити передати ці непрофільні види діяльності аутсорсингу та зосередитися на тому, у чому вони найбільш компетентні: на інвестиційному банківському бізнесі.

Якщо основна діяльність підприємства тісно пов'язана з його основними компетенціями, вони стають чинником, який дозволяє досягти конкурентної переваги. Навпаки, неосновні види діяльності не можуть посилити основні компетенції.

Конфігурація ресурсів. Конкурентна перевага також походить від конфігурації ресурсів, а не просто від унікальності цих ресурсів. Тому аналіз фірми повинен досліджувати зв'язок між ресурсами та тим, як вони утворюють частину системи з метою додавання вартості. Методи, які використовуються для аналізу конфігурації та використання ресурсів у бізнесі, описані нижче.

Аналіз доданої вартості. Додана вартість – це сума, на яку ціни продажу перевищують витрати на виробництво. Вхідні витрати включають придбані продукти та послуги, витрати на заробітну плату та вартість капітального обладнання. Підприємства існують, щоб додавати цінність продукту чи послугі. Здатність додавати вартість тісно пов'язана з прибутковістю. На рівні компанії додана вартість в основному представлена прибутком до вирахування відсотків і податків (ebit).

На рівні одиниці або компонента обчислення доданої вартості стає більш складним. Якщо постійні витрати становлять важливий елемент або активи використовуються для виробництва ряду продуктів і послуг, загальні витрати повинні бути розподілені на різні продукти або види діяльності. Необхідно також розподілити витрати на адміністрування та інші допоміжні функції. Все це передбачає значну міру суджень, але це все одно варто робити, оскільки всі витрати та доходи мають бути кудись розподілені. Це вимога для ланцюга створення вартості Hofer і Schendel.

Визначення доданої вартості дасть змогу бізнесу зосередити вдосконалення або стратегічні зміни на тих сферах, де є високий потенціал покращення. Відповідно, будуть прийняті слушні рішення.

Наприклад, якщо компанія виявляє збитки від доставки, вона може вирішити передати доставку аутсорсингу.

Ланцюжок створення цінності. Концепція ланцюга створення вартості, розроблена Майклом Портером, професором Гарвардської школи бізнесу, використовується в більшості підприємств. Управління ланцюжком створення вартості може забезпечити стійку конкурентну перевагу: «Конкурентна перевага є результатом здатності підприємства виконувати необхідну діяльність за сукупно нижчою ціною, ніж у конкурентів, або виконувати деякі види діяльності унікальними способами, які створюють цінність для покупців і, отже, дають змогу компанії досягати вищої ціни».

Ланцюжок створення вартості визначає п'ять основних і чотири допоміжних види діяльності. П'ять основних видів діяльності – це послідовні процеси логістики, виробництва та маркетингу.

Основну діяльність також можна розглядати як основні вертикальні функції бізнесу:

1. Вхідна логістика – це діяльність із отримання товарів або послуг від постачальників і їхнього переміщення до операційної діяльності.

2. Операції – це процес виробництва продукту чи послуги. Виробництво може бути розбито на наступні етапи, наприклад, виробництво проміжних товарів із сировини, а потім – перетворення проміжних товарів у кінцевий продукт. Рішення виробляти чи купувати можна приймати на кожному етапі.

3. Вихідна логістика охоплює виконання замовлень; тобто складування готової продукції та розповсюдження продукції чи послуг клієнту. Це часто передається на аутсорсинг.

4. Маркетинг і продаж включає ціноутворення, упаковку та рекламу, а також дослідження ринку.

5. Обслуговування стосується в основному після-продажного обслуговування.

Допоміжні види діяльності бізнесу горизонтальні; тобто вони сприяють різним основним видам діяльності. Наприклад, відділ кадрів займатиметься підбором персоналу для всіх функцій. Ланцюжок створення вартості має чотири види підтримуючих видів діяльності:

1. Інфраструктура фірми включає такі види діяльності, як облік, обладнання, планування та контроль, а також загальне адміністрування.

2. Управління людськими ресурсами охоплює наймання, навчання, трудові відносини та заробітну плату.

3. Технологічний розвиток включає розробку нових продуктів чи послуг або вдосконалення наявних продуктів і послуг. У деяких компаніях дослідження та розробки є основною діяльністю, наприклад, у фармацевтичній промисловості.

4. Закупівля (Procurement) включає закупівлю сировини або проміжних товарів, а також транспортних засобів, канцелярського приладдя та електроенергії. Разом з цим, через значний вплив цієї функції на витрати, таку діяльність можна вважати і основною.

Основним використанням аналізу ланцюга створення вартості є виявлення невідповідності стратегії між різними елементами ланцюга створення вартості. Якщо компанія конкурує на основі низьких витрат, то кожна частина ланцюжка створення вартості має бути орієнтована на низькі витрати. Наприклад, недорогі авіакомпанії розглянули кожен аспект ланцюжка створення вартості та вилучили зайві витрати на всіх етапах. Бронювання здійснюється лише через Інтернет, а не через турагентів; місця не бронюються; немає паперових квитків, безкоштовної їжі та напоїв, кімнат відпочинку; рейси відправляються з другорядних аеропортів з нижчими зборами за посадку.

Важливим аспектом ланцюжка створення вартості є зв'язок між елементами. Наприклад, якщо запаси мають бути зведені до мінімуму, щоб швидко реагувати на зміну смаків споживачів, бізнес має рухатися до виробництва точно в строк, інвестувати в логістику та приділяти особливу увагу закупівлям.

Ланцюжок вартості корисний для визначення діяльності, де вартість додається, на відміну від тих, де вартість втрачається. Наприклад, така вертикальна діяльність, як логістика, може бути передана аутсорсингу; деякі великі роздрібні торговці вирішили, що спеціалізовані логістичні компанії транспортують товари до магазинів ефективніше. Ланцюжок створення вартості можна використовувати, щоб перевірити, чи потрібно виробляти або купувати продукт. У певній стратегічній бізнес-одиниці сильна сторона може бути в маркетингу та продажах, а не у виробництві.

Ланцюжок вартості, описаний Портером, має свої обмеження, і його не слід використовувати формально. Ваш бізнес може мати особливий ланцюжок вартості. Наприклад, торговельний бізнес може

просто купувати та продавати і ніколи не працювати з фізичними товарами. Ланцюжок створення вартості Портера забезпечує основу для аналізу, яку можна адаптувати до вашого конкретного бізнесу.

Чарльз Хофер і Ден Шендел запропонували інший ланцюжок вартості (рис. 5.1), який додає вимір доданої вартості. Цей підхід чітко визначає додану вартість кожного елемента ланцюга створення вартості. Оригінальна модель була орієнтована на традиційну виробничу компанію. Знову ж таки, кроки можна адаптувати відповідно до потреб вашого бізнесу. Висота кожної функції (НДДКР, вхідна логістика тощо) вказує на частку загальної доданої вартості.

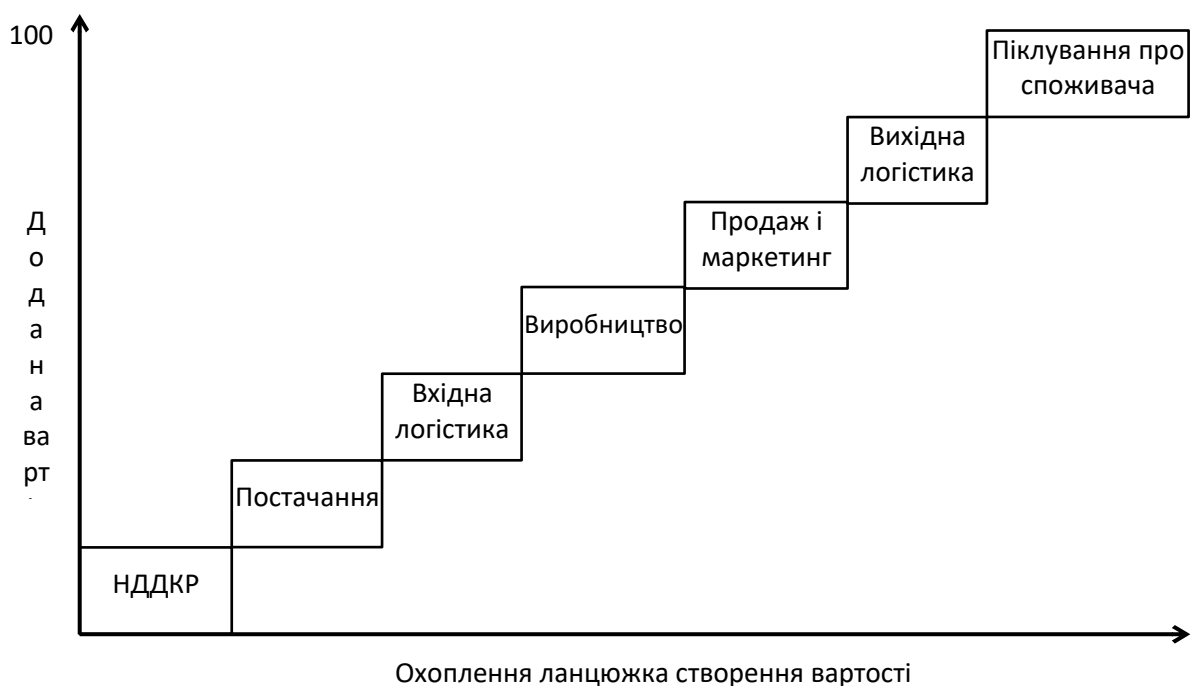


Рис. 5.1. Ланцюг створення цінності

Система цінності. Система цінностей розширює ланцюжок створення вартості за межі бізнесу та визнає, що бізнес залежить від відносин із постачальниками та покупцями. Конкуренти могли організувати свій ланцюжок створення вартості по-іншому, наприклад, вони можуть мати нижчий ступінь вертикальної інтеграції, що може дати їм перевагу у витратах або зробити їх більш уразливими.

Аналіз системи цінностей може виявити, що джерелом конкурентної переваги для вашого бізнесу може бути кращий вибір постачальників, наприклад, тих, які мають перевагу у вартості робочої сили. Рішення «виробляти або купувати» також залежать від подальшого аналізу системи цінностей, а стратегію розподілу можна

оптимізувати, розуміючи ланцюжок створення вартості розподілу. Наприклад, деякі виробники мають власні роздрібні точки, але також постачають продукцію конкуруючим роздрібним торговцям. Питання полягає в тому, чи створює така домовленість конкурентну перевагу.

Аудит ресурсів. Аудит ресурсів слід проводити в контексті ланцюжка створення вартості. Бізнес, який оптимально використовує свої операційні, людські, організаційні та фінансові ресурси, отримає конкурентну перевагу.

Аналіз ресурсів охоплює все або дещо з наступного:

- рівень інвестицій;
- використання;
- ефективність;
- рівні запасів;
- якість;
- зниження витрат;
- ступінь морального старіння через технологічні або ринкові зміни;
- можливість перерозподілу;
- гнучкість, адаптивність до ринку.

Операційні ресурси, які складаються з різноманітних активів, включають такі:

- матеріальні активи, такі як машини та обладнання, мережа відділень, офісні будівлі;
- нематеріальні активи, такі як торгові марки, права, патенти;
- операційні методи та системи, наприклад, система виробництва «точно вчасно» або система гнучкого виробництва.

Аналіз ресурсів щодо доцільності їхнього використання може виявити дивовижне марнотратство. Наприклад, в останні роки підприємства критично дивилися на землю та будівлі, які їм належать. Угоди про зворотну оренду та розпродажі вивільнили значні суми капіталу, а в деяких випадках було знайдено додаткові способи використання землі та будівель.

Людські ресурси. У міру того, як бізнес стає все більш заснованим на знаннях і залежним від компетентностей, людські ресурси все частіше розглядаються як стратегічний актив. Річні звіти великих компаній містять інформацію про людські ресурси у все більш формалізований спосіб. Наприклад, у 2003 році Чартерний інститут

персоналу та розвитку у Великобританії опублікував структуру звітності про цінність людських ресурсів.

Успіх усіх компаній залежить від персоналу. Наприклад, добре навчені та вмотивовані співробітники можуть забезпечити перехід від ситуації втрати клієнтів на практику їхнього утримання, а вартість заміни втрачених клієнтів може бути високою. Важливим фактором конкурентоспроможності є залучення й розвиток групи все більш талановитого персоналу. Щоб врахувати потенціал працівників, аудит людських ресурсів має бути частиною аналізу фірми.

Табл. 5.3 містить контрольний перелік інформації, яку потрібно зібрати про персонал і менеджерів та вплив, який вони мають на бізнес. Контрольний список слід використовувати в поєднанні з іншими елементами аудиту ресурсів, такими як критичні фактори успіху.

Таблиця 5.3

Елементи аудиту персоналу

Штат і менеджери	Організаційний вплив
Наймання персоналу	Лідерство
Чисельність працівників	Ноу-хау (ключові компетентності)
Рівні навичок	Продуктивність
Лідери	Представництво
Організаційна структура	Залежність
Трудові відносини	Культура
Заробітні плати	Генерація нових ідей
Тренінг	Організаційні зміни
Плинність кадрів	

Аналіз може допомогти виявити фальшиву економію, наприклад, щодо відсутності інвестування в навчання, а також утримання персоналу з обслуговування клієнтів. Наприклад, деякі підприємства розглядають продажі як центр прибутку, а турботу про клієнтів – як центр витрат, тоді як у більшості випадків утримати наявного клієнта дешевше, ніж знайти нового. Аудит людських ресурсів разом з аналізом доданої вартості висвітлить це та дасть змогу скорегувати стратегію, виділивши більше ресурсів на утримання клієнтів, ніж на їхнє залучення.

Основні компетенції бізнесу можуть бути вбудовані в його керівництво та персонал; іншими словами, бізнес успішніший за інші завдяки своєму людському капіталу. Навички набуваються з часом і покращуються завдяки інвестиціям у навчання. Такі концепції, як «організація, що навчається», базуються на цьому спостереженні та

підкреслюють важливість людських ресурсів як частини загального аналізу ресурсів.

Організаційні ресурси. До організаційних ресурсів належать структури відділів і системи звітності підприємства. Чітко викладена організаційна схема є необхідною умовою для хорошого бізнес-плану. Неможливо побудувати бізнес-план без організаційного плану, який включає план щодо персоналу та контролю управління. У багатьох підприємствах витрати на персонал і пов'язані з ним витрати складають найбільші операційні витрати.

Мета аналізу організації полягає в тому, щоб переконатися, що вона може виконувати свої функції, відповідає визначеній меті та спрямована на надання цінності. В ідеалі, має бути можливість накласти організаційну структуру на цілі та ланцюжок вартості (або пов'язати в матриці ці два виміри бізнесу).

Мають бути поставлені цілі, за якими можна виміряти успіх чи невдачу. Відповідальність має бути покладена на особу, завданням якої є досягнення певних цілей. Відповідальність за надання цінності має бути забезпечена в організаційній схемі. Наприклад, якщо ланцюжок доданої вартості показує, що 30% доданої вартості виникає в результаті певної діяльності, але жоден менеджер не несе пряму відповідальність за це, такий стан потрібно виправити.

Фінансові ресурси включають усі форми фінансування: за рахунок власних та позикових коштів. Рентабельність використаного капіталу, чиста приведена вартість, внутрішня ставка окупності тощо є фінансовими арбітрами того, наскільки успішним є бізнес. Фінансові ресурси мають вирішальне значення для розвитку та виживання бізнесу. Більшість стратегічних планів мають певну мету зростання. Будь-яка нова бізнес-діяльність, навіть у межах діючого підприємства, потребує фінансування. Зростання, навіть органічне, зазвичай призводить до потреби у фінансуванні (і якщо лише збільшується оборотний капітал).

Використання ресурсів. Джеррі Джонсон і Кеван Шоулз зазначали, що аудит операційних ресурсів повинен вимірювати, наскільки ефективно використовуються ресурси та чи вони оптимально налаштовані для надання цінності. Останній пункт стосується ланцюжка створення вартості та пов'язаний з ефективністю ресурсів.

Ефективне використання операційних ресурсів. Існує ряд показників ефективного використання ресурсів, таких як використання

потужностей, оборотність запасів, доходи, продажі на торгову точку або на одного продавця, продуктивність праці тощо.

Для багатьох підприємств основні засоби є найбільш суттєвою частиною балансу. Основні засоби передбачають постійні витрати, а прибутковість стає функцією використання ресурсів. У таких галузях, як пасажирські та вантажні перевезення, використання потужностей є найбільшим фактором, що визначає прибутковість.

Ефективність використання ресурсів важлива в окремих видах промисловості. Показники ефективності використання можуть включати енергоефективність, скільки готового продукту можна отримати із одиниці сировини або, наприклад, який відсоток вантажів пошкоджується під час транспортування. Енергоефективність також важлива, оскільки вона пов'язана із впливом виробництва на екологію.

Продуктивність праці має величезний вплив на отримання конкурентної переваги. Показники можуть бути специфічними для функцій, наприклад, може застосовуватись товарообіг на одного продавця; кількість дзвінків, на які відповів оператор кол-центру, або кількість одиниць виробленої продукції на одного працівника. Діапазон контролю (скільки підлеглих контролює один керівник) є мірою ефективності управління.

Використання загальних фінансових ресурсів часто вимірюється як окупність застосованого капіталу. Показники використання оборотного капіталу включають оборотність запасів, скільки днів потрібно, щоб отримати виручку від продажів від дебіторів, і на скільки днів береться кредит у кредиторів.

Після того, як розраховано різні показники ефективності, можна встановити цілі для покращення (встановлення цілей є важливою частиною бізнес-планування) і, коли бізнес працює, відстежувати зміни. Також доцільно визначити, наскільки ефективним є бізнес, за яким складається план, порівняно з іншими підприємствами. Це можна зробити за допомогою порівняльного аналізу (бенчмаркінгу).

Ефективне використання операційних ресурсів. Коли ресурс використовується ефективно, він набагато цінніший для бізнесу. Ось деякі аспекти, які можна дослідити, щоб визначити, наскільки ефективно використовуються ресурси:

1. Чи нематеріальні активи, такі як патенти, права та бренди, використовуються якнайкраще?

2. Чи є будь-який персонал зайнятим на роботі нижче рівня своїх здібностей або кваліфікації? Перерозподіл міг би ефективно використати їхні навички.

3. Чи не надто висока ефективність? Наприклад, у вас може бути чудова система логістики, яка доставляє товари клієнтам протягом 24 год після розміщення замовлення. Але якщо дослідження ринку показує, що клієнти були б задоволені, якби це зайняло три дні, ви можете зменшити ресурси доставки.

4. Усі аспекти ланцюжка створення вартості мають працювати над тією самою загальною стратегією. Наприклад, якщо ваш бізнес конкурує на основі лідерства за витратами, тоді ті, хто займається дослідженнями та розробками, повинні витратити більшу частину свого часу на пошук способів зробити продукти дешевшими, а не на розробку диференційованих характеристик продукту.

Використання результатів аналізу підприємства у бізнес-плані. Аналіз фірми визначає ресурси, які є найбільш важливими для бізнесу, і дає змогу зосередитися на ресурсах, які є джерелом конкурентної переваги. Ланцюжок створення вартості визначає, як ці ресурси налаштовані, щоб гарантувати, що вони використовуються для максимізації доданої вартості. Аудит ресурсів визначає невикористані та недостатньо використані ресурси і надає показники того, наскільки ефективно та результативно використовуються ресурси.

Конкурентна перевага може бути досягнута, лише якщо ресурси відповідають бізнес-середовищу. Це означає, що аналіз ресурсів фірми є обов'язковою умовою формування правильної стратегії. Крім того, аналіз дає змогу визначити ресурси, які необхідно придбати для досягнення цілей бізнес-плану.

Аналіз фірми є необхідною умовою для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз (swot), а також багатьох інших методів стратегічного управління.

Запитання для самоперевірки

1. Назвіть три аспекти аналізу бізнесу.
2. У чому полягає розгляд підприємства на основі ресурсів?
3. Що таке «ключові компетенції»?
4. Назвіть елементи аудиту персоналу.
5. Назвіть показники ефективності використання ресурсів.

6. АНАЛІЗ ГАЛУЗІ ТА КОНКУРЕНТІВ

Щоб розробити обґрунтований стратегічний план для діючого або нового бізнесу, необхідно розуміти галузь, у якій бізнес працюватиме, і конкурентні сили в цій галузі. Запитання, на які потрібно відповісти, включають наступні:

- який поточний розмір ринку і які основні тенденції в галузі?
- які основні конкурентні сили?
- хто є конкурентами та які їхні відносні переваги?
- як адаптувати стратегію до змін у галузі?

У цьому розділі навчального посібника представлені різні концепції та підходи для аналізу галузі та конкурентів. Їх можна використовувати на різних рівнях деталізації. Аналіз життєвого циклу галузі дає розуміння ступеня її зрілості. Структурний аналіз повинен включати принаймні короткий огляд постачальників, покупців і загрози з боку нових учасників і заміщення, а також сканування конкурентів разом із їхніми сильними та слабкими сторонами. Нарешті, основних конкурентів слід проаналізувати більш детально за допомогою рейтингу за ключовим фактором успіху.

Перше завдання полягає в тому, щоб зібрати деякі основні дані про сектор (галузь), у якому ви плануєте працювати, включаючи такі відповідні показники, як:

- річний обсяг продажів у вартісному вираженні за останні три роки;
- річний обсяг продажів одиниці або обсягу за останні три роки;
- динаміка цін за останні три роки;
- обсяг потужності галузі та, можливо, коефіцієнт використання потужності.

Конкуренти мають бути ідентифіковані за назвами та веб-сайтами, як і їхні частки ринку. Це слід об'єднати в контексті концентрації часток ринку, наприклад, «20% найкращих конкурентів обслуговують 80% ринку».

Широку галузеву інформацію часто можна отримати з державної статистики, включаючи цифри імпорту та експорту. Також корисно перерахувати відповідні асоціації, які впливають на майбутнє галузі або

прагнуть сформувати її. Галузеві асоціації часто є зручним і недорогим джерелом інформації про галузь.

Ця базова інформація про галузь створює відповідне уявлення для читача вашого бізнес-плану та забезпечує вихідний матеріал для детальнішого структурного аналізу та аналізу конкурентів.

Життєвий цикл галузі. Галузі промисловості з часом розвиваються як структурно, так і з погляду загального розміру. Життєвий цикл галузі проходить 4 етапи (впровадження, зростання, зрілість і спад), кожен з яких має відповідну динаміку загальних галузевих продажів (рис. 6.1).

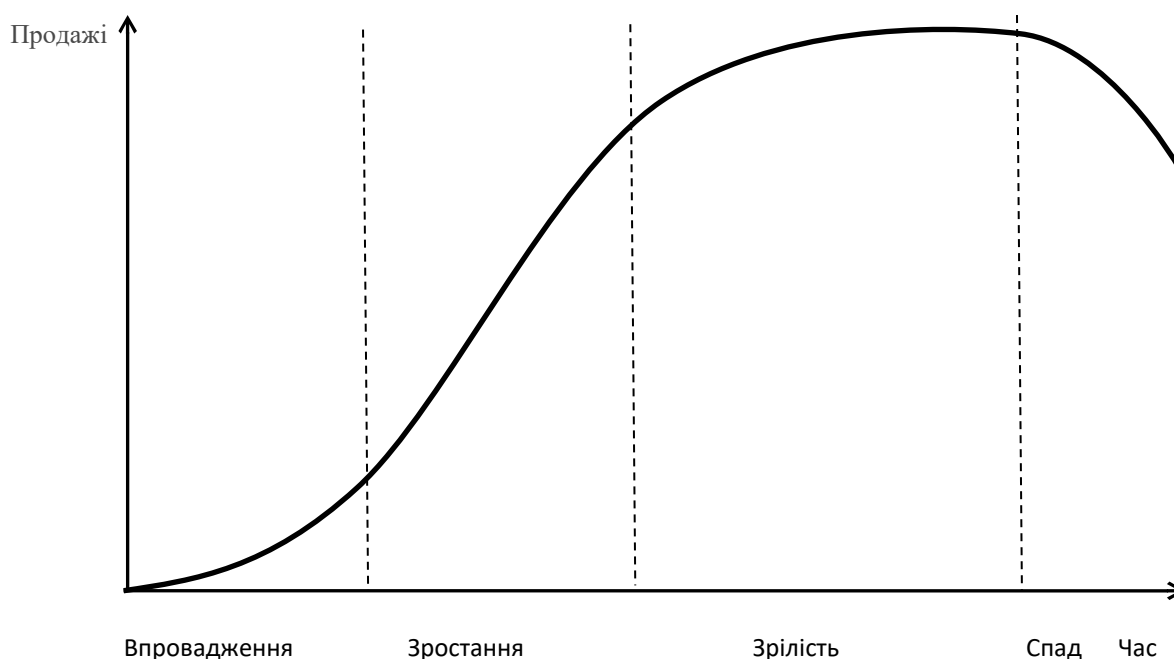


Рис. 6.1. Життєвий цикл попиту в галузі (сегменті ринку)

Структура галузі та конкурентні сили, які формують середовище, в якому працюють підприємства, змінюються протягом життєвого циклу. Тому стратегія бізнесу повинна відповідним чином адаптуватися. Табл. 6.1 пов'язує життєвий цикл галузі з п'ятьма конкурентними силами:

Впровадження. На стадії впровадження мало конкурентів і немає загрози від замінників, оскільки галузь нова. Влада покупців низька, тому що ті, кому потрібен продукт, готові заплатити, щоб отримати обмежені запаси. Постачальники мають певну силу, оскільки закупівлі все ще невеликі, а галузь для постачальників відносно неважлива.

Життєвий цикл галузі та конкурентні сили

	Впровадження	Зростання	Зрілість	Спад
<i>Нові учасники ринку</i>	Небагато	Ефект перемоги	Консолідація	Вихід учасників з ринку
<i>Сила покупців (клієнтів)</i>	Слабка	Дуже низька, попит може випереджати пропозицію, це ринок продавця	Підвищується	Висока, це ринок покупця
<i>Сила постачальників</i>	Середня	Висока	Знижується	Низька
<i>Загроза з боку альтернативних товарів</i>	Не існує	Низька	Зростаюча	Альтернативні товари можуть стати причиною спаду
<i>Конкуренція</i>	Низька	Низька, фокус на зростанні	Інтенсивна, оскільки фірми прагнуть продовжувати зростати (за рахунок втрат конкурентів)	Зниження конкуренції через те, що частина з них виходить з ринку, фірми усвідомлюють, що ринок спадає

Зростання. На стадії зростання кількість конкурентів швидко зростає, оскільки інші фірми входять у галузь, що розвивається. Однак, оскільки на цьому етапі зростання попиту випереджає зростання потужностей, суперництво між фірмами стримується. Влада покупців все ще дуже низька, оскільки попит перевищує пропозицію. Часто зростання галузі пов'язане з високою прибутковістю. Хоча на цій стадії фірми можуть бути прибутковими, вони водночас можуть ризикувати, змагаючись за позицію та частку ринку.

Зрілість. У міру того, як галузь досягає зрілості, сила покупців зростає, оскільки потужність стає збалансованою з попитом або навіть перевищує його. Натомість, влада постачальників зменшилася, оскільки наразі для них важливі обсяги, які закупає галузь. Втрата великого клієнта може завдати шкоди постачальникам. Загроза від замінників на цьому етапі зростає. Галузь почне консолідуватися, можливо, через злиття та поглинання. Зрілі галузі врегульовані, ризики низькі, а грошові потоки активно генеруються. Проте, суперництво між конкурентами є жорстким і падіння цін становить серйозну загрозу для прибутковості.

Спад. Етап спаду ставить нові виклики. Потужність перевищує пропозицію, тим самим збільшуючи владу покупців. Найслабші конкуренти підуть з галузі, що призведе до зниження суперництва між фірмами. На цьому етапі фірми також можуть об'єднати зусилля, щоб попросити державного втручання або субсидій, щоб допомогти захистити промисловість, що занепадає. Загроза заміників висока; справді, замітники часто є першопричиною занепаду. Однак, якщо галуззю керувати правильно, галузь, що повільно занепадає, може приносити привабливі прибутки для інвесторів, оскільки нових інвестицій немає і кошти генеруються інвестиціями, які були зроблені давно.

Життєвий цикл галузі подібний до життєвого циклу продукту, оскільки галузь зазвичай асоціюється з категорією продуктів.

Аналіз структури галузі. Розуміння структури галузі є основою для формулювання конкурентної стратегії. Робота Майкла Портера забезпечує основу для аналізу структурних факторів, які зумовлюють конкуренцію в галузі, і пропонує кілька загальних конкурентних стратегій. П'ять сил Портера (сила конкуренції між наявними учасниками ринку, потенціал нових учасників, влада постачальників, вплив покупців, вплив заміників товару) забезпечують основу для аналізу цих структурних факторів.

Галузь не є закритою системою. Конкуренти виходять і входять, а постачальники та покупці мають великий вплив на перспективи та прибутковість галузі. Проте Портер зазначає, що структура галузі не зміниться в короткостроковій перспективі. Структура галузі – це те, що незалежно від загального економічного клімату чи короткострокових коливань попиту істотно впливає на віддачу від інвестицій. Структурні зміни відбуваються повільно і часто пов'язані з політичними та трудовими конфліктами. Структурні чинники часто називають гальмівними факторами розвитку, і в деяких випадках уряди виділяють кошти для пом'якшення соціальних проблем, викликаних структурними змінами.

Життєвий цикл товару та конкурентна позиція. Консалтингова фірма з менеджменту «Артур Д. Літл» запропонувала використовувати аналіз життєвого циклу продукту в поєднанні з конкурентною позицією. Це дає вказівки щодо того, які стратегії слід застосовувати для бізнесу.

У цьому аналізі стадії життєвого циклу продукту замінені стадіями зрілості галузі – ембріональний, зростання, зрілий і старіння – які відповідають етапам життєвого циклу продукту, визначеним вище. Конкурентна позиція вимірюється як домінуюча, сильна, сприятлива, стійка та слабка. Домінуюча позиція передбачає майже монополію, тоді як слабка позиція означає, що довгострокове виживання бізнесу перебуває під загрозою внаслідок низької частки ринку.

Запитання для самоперевірки

1. З яких етапів складається життєвий цикл попиту в галузі (сегменті ринку)?
2. Яку роль відіграє аналіз галузі та конкурентів?
3. З яких джерел можна отримати інформацію щодо стану галузі?
4. Опишіть аналіз структури галузі.

7. ГЕНЕРУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ

У цьому розділі розглядається створення стратегічних варіантів на основі аналізу, розглянутого в вищенаведених розділах.

Аналіз для генерації стратегічних варіантів відбувається в три етапи:

1. Вибір стратегії досягнення конкурентної переваги (загальні стратегії Майкла Портера).
2. Вивчення альтернативних стратегічних напрямів.
3. Альтернативні методи для досягнення стратегічного напрямку.

Цей методичний підхід, запропонований Гаррі Джонсоном і Кеваном Шоулзом, схематично показаний на рис. 7.1.

Базові стратегії досягнення конкурентної переваги. Чотири базові стратегії можуть бути представлені у вигляді матриці, одним з вимірів якої є спрямованість на лідерство або за витратами, або за якістю (або диференціацією), а іншим виміром – або концентрація на вузькому спектрі товарів і послуг, або охоплення певним бізнесом широкого спектру товарів і послуг.

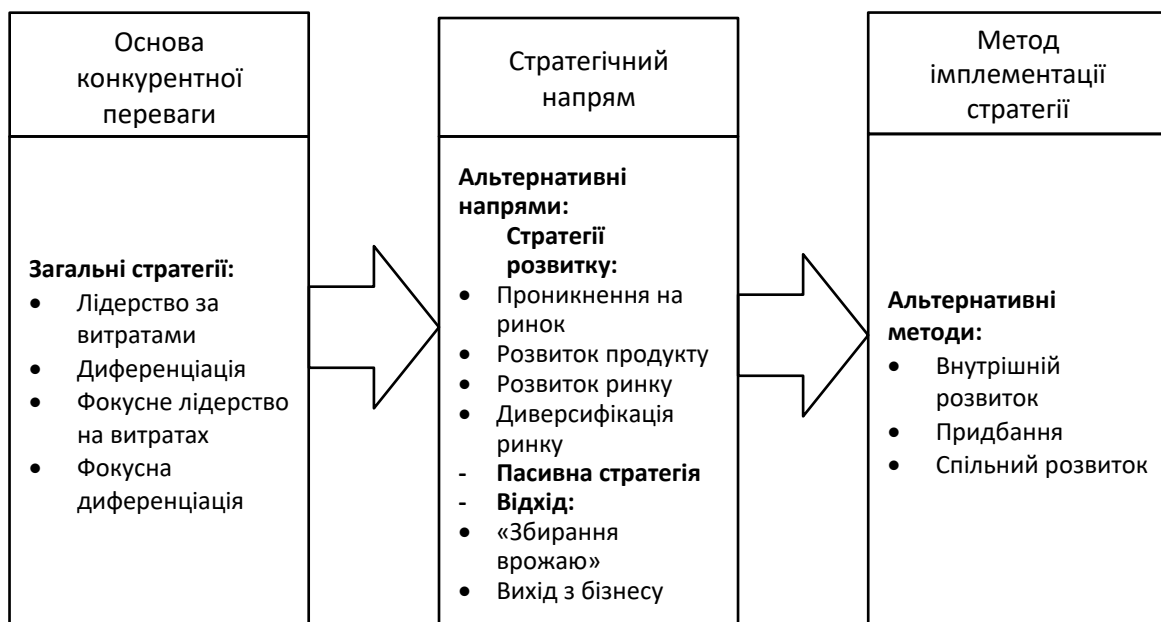


Рис. 7.1. Генерування стратегії на основі альтернатив

Лідерство за витратами. Вартість має величезне стратегічне значення. Це неявно присутнє в багатьох портфельних або матричних моделях. Стратегія лідерства у витратах спрямована на зниження витрат

фірми на всіх етапах ланцюжка створення вартості. Це дасть змогу отримати вищу віддачу від інвестицій.

На ранніх етапах життєвого циклу продукту зниження витрат, кероване кривою досвіду, є важливим для досягнення лідерства у витратах. Щоб стратегія лідерства за витратами працювала в довгостроковій перспективі, зазвичай важливий обсяг. Це означає, що продукти повинні бути спрямовані на широкий ринок. Продукти часто стандартизовані, щоб знизити ціни та зацікавити широкий ринок. У галузях, де економія на масштабі має значення, частка ринку буде ключовою метою. З погляду матриці зростання-частки, стратегія лідерства у витратах є варіантом для «зірок» і «дійних корів».

У галузях з високими постійними витратами необхідно максимально збільшити використання потужностей. Наприклад, оператор мобільного зв'язку зазвичай має охоплювати всю країну, тому збільшення кількості клієнтів має першочергове значення для збільшення використання та зниження середніх витрат. У галузі авіаперевезень недорогі перевізники, які застосовують методи управління прибутковістю з метою повної пропускної здатності та короткого часу обороту, є більш прибутковими, ніж традиційні авіакомпанії з повним набором послуг.

Справжнього лідерства у витратах може досягти лише одна фірма в галузі. Однак, враховуючи закон спадної прибутковості, коли обсяги перевищують певні рівні, різниця у витратах між провідними підприємствами буде невеликою. Іншими словами, після досягнення певного масштабу подальші економічні переваги можуть бути недоступними. Тому масштабованість бізнесу є важливим питанням.

Диференціація і якість. Стратегія диференціації ґрунтується на оснащенні продукту або послуги деякими сприйнятими або відчутними унікальними атрибутами, які не можуть бути легко відтворені конкурентами. Відчутної диференціації можна досягти, наприклад, за допомогою брендингу. Висока якість є поширеним способом відрізнити меншого постачальника від постачальника, орієнтованого на обсяги. Знову ж таки, стратегія диференціації повинна застосовуватися послідовно на всіх етапах ланцюжка створення вартості. Якісний продукт може втратити свою репутацію, якщо доставка та монтаж (встановлення) є неякісними або якщо розповсюдження відбувається лише через магазини, розташовані в небагатих районах. Для того, щоб мати цінність, витрати на диференціацію повинні бути нижчими за

додаткову ціну, яку покупці готові заплатити за диференційований продукт.

У матричній формі стратегії бізнесу по М. Портеру представлено на рис. 7.2. Цей рисунок дає змогу чітко зрозуміти (усвідомити) сутність кожної з чотирьох стратегій і відмінності між цими стратегіями.

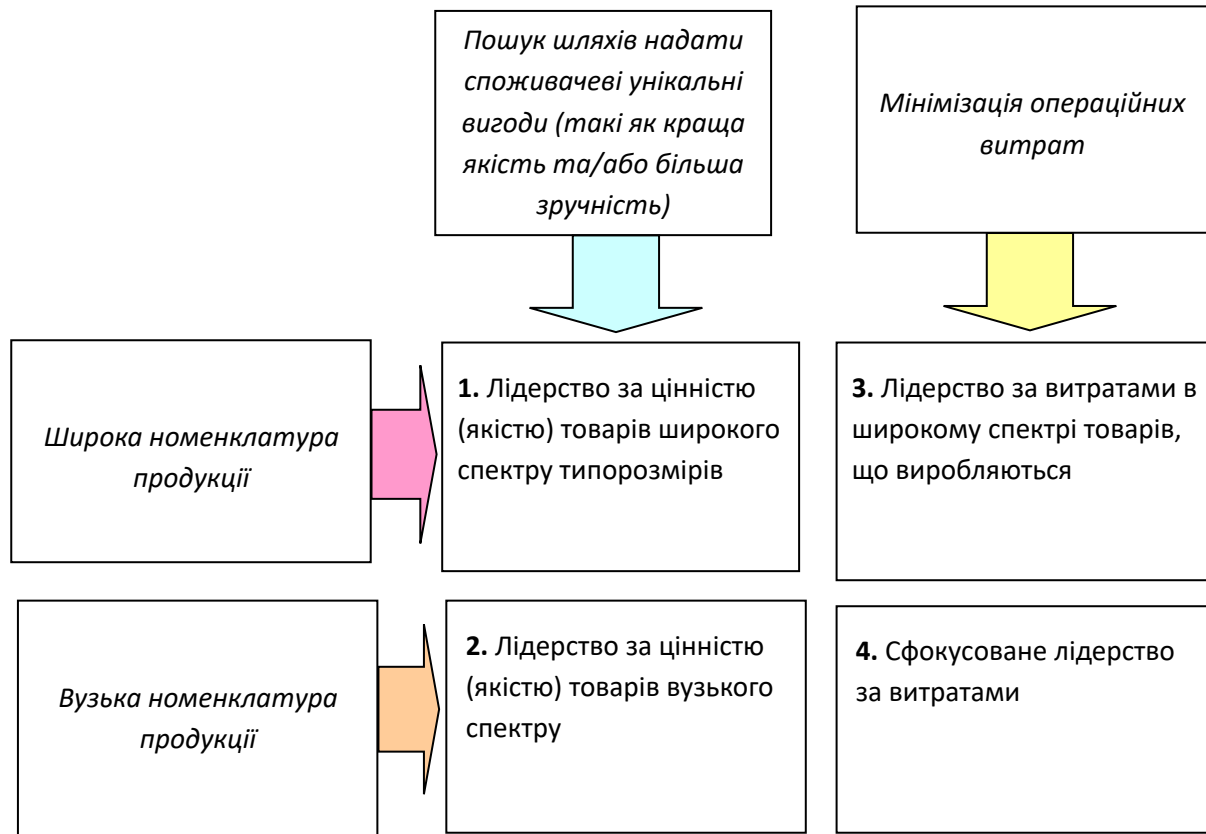


Рис. 7.2. Стратегії (відповідно до Майкла Портера)

Як видно з рис. 7.2, стратегії утворюються в перетинах стрілок відповідної матриці. По горизонталі матриці стратегії відрізняються способом надання вигід споживачам (якість або собівартість/ціна), а по вертикалі – розгорністю ринкової ніші, в якій працює компанія (широка або вузька номенклатура продукції/послуг).

Запитання для самоперевірки

1. З яких етапів складається аналіз для генерації стратегічних варіантів?
2. Скільки базових стратегій має матриця Майкла Портера?
3. На чому ґрунтується стратегія диференціації?
4. Опишіть процедуру генерування стратегії на основі альтернатив.

8. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В КОНТЕКСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОЄКТНОГО ТИПУ

Проект — це тимчасова ініціатива, якій призначено ресурси для здійснення корисних змін. Першим кроком в управлінні проектом є визначення потреби в покращенні діяльності організації, а потім діагностика зміни, нового активу, який, найімовірніше, забезпечить це підвищення ефективності.

Потреба в покращенні діяльності є стимулом; всі організації повинні підвищувати ефективність. Організація (фірма, корпорація) може бути найкращою у своїй сфері діяльності, але якщо вона хоче і надалі залишатись найкращою, необхідні проактивні кроки. Або у організації може бути сфера бізнесу, яка працює не так, як би хотілося, і фірмі доведеться або радикально її покращити, або залишити цей сегмент діяльності.

Визначення потреби у покращенні діяльності. Існує простий інструмент під назвою «розрив продуктивності/ефективності» для визначення потреби в покращенні діяльності фірми (рис. 8.1). Показником ефективності/продуктивності може бути, наприклад, рівень продажів, рентабельність продажів або рентабельність активів. Або це може бути якісний показник, такий як мотивація ваших співробітників або задоволеність клієнтів підприємства.

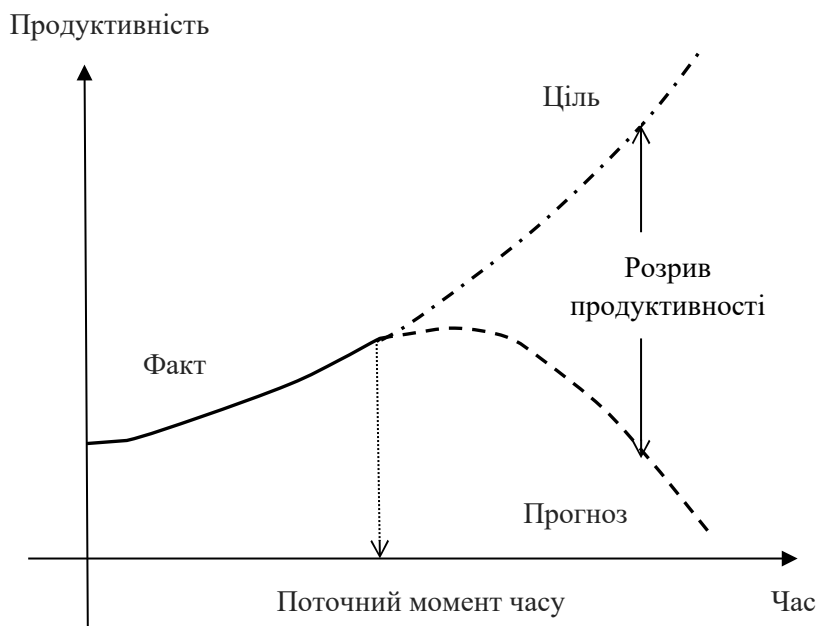


Рис. 8.1. Розрив ефективності/продуктивності діяльності фірми

Рис. 8.1 ілюструє ситуацію, коли деякий час організація вдосконалювалась і хоче продовжувати вдосконалюватися, щоб залишатися попереду конкурентів. Але менеджмент фірми розуміє, що якщо організація не здійснюватиме проактивного розвитку, її продуктивність у майбутньому фактично впаде. Таким чином, фірмі потрібно заповнити очікуваний розрив продуктивності, розпочавши проекти, спрямовані на впровадження змін.

Проблема продуктивності може бути викликана внутрішніми або зовнішніми факторами. Внутрішні фактори можуть включати відсутність інноваційних компетентностей робочої сили, зміну технологій або стратегічні ініціативи. Зовнішні фактори можуть включати державне законодавство, нові продукти, представлені конкурентами, або зміну уподобань клієнтів. Зовнішній тиск, що спонукає до змін, часто поділяють на політичні, економічні, соціальні, технічні, правові та екологічні фактори.

Використання діагностики або порівняльного аналізу може допомогти визначити потребу в покращенні продуктивності. Можна зробити бенчмаркінг діяльності компанії (порівняти ключові показники діяльності організації з її конкурентами).

Діагностика потрібних змін. Визначивши потребу в покращенні продуктивності, потрібно з'ясувати, які зміни потрібно внести, щоб досягти цього. Покращення може відбуватися з кількох джерел, зокрема:

1. *Операційна ефективність*: зміни в робочому процесі, безперервність виробництва, виробниче обладнання, використання автоматизації та ланцюга поставок.
2. *Ефективність організації*: зміни процесів управління, інформаційних систем, стилю управління, компетентності персоналу, винагород.
3. *Бізнес-портфоліо*: зміна продукту, ціни та місця, технології, якості.
4. *Стратегічні питання вищого порядку*: зміни в технології, культурі чи загальній бізнес-стратегії.

Інструменти діагностики бізнесу. Існує ряд діагностичних інструментів, які можуть допомогти визначити, де криються проблеми, що перешкоджають покращенню продуктивності, або які зміни можуть допомогти досягти покращення продуктивності.

Діагностична анкета. Інструмент першого типу – це діагностична анкета. По суті, моделі зрілості (моделі оцінки рівня компетентності організації) є діагностичними опитувальниками. Ви можете вже мати або розробити власні анкети.

Бостонська матриця. Бостонська матриця (рис. 8.2) може допомогти визначити, де перебувають продукти компанії в життєвому циклі продукту.

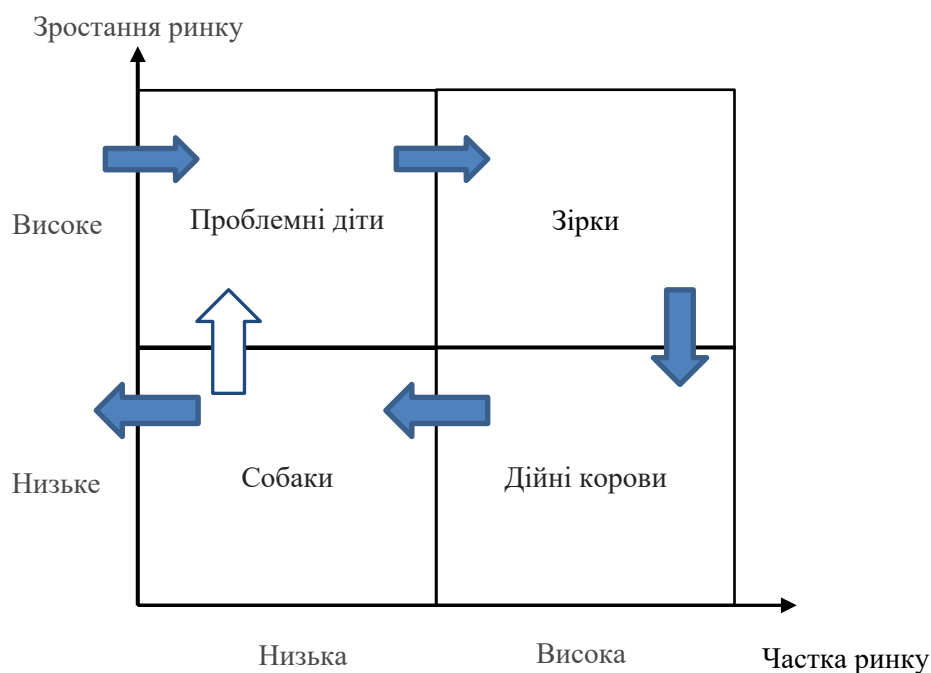


Рис. 8.2. Бостонська матриця

Бостонська матриця розглядає продукти з погляду їхньої ринкової конкурентоспроможності та зростання і визначає їх на чотирьох стадіях розвитку: дійні корови, висхідні зірки, собаки та проблемні діти. Дійні корови генерують великі прибутки, але поглинають мало грошей для подальшого зростання, тому рух готівки позитивний. З іншого боку – проблемні діти, нещодавно представлені продукти, які ще не приносять значних прибутків, але поглинають гроші для фінансування свого зростання. Гроші від дійних корів потрібно використовувати для фінансування розробки нових продуктів, щоб зберегти загальний портфель продуктів компанії. Усі дійні корови згодом стануть собаками, які є нейтральними до готівки, не приносять прибутку, але і не поглинають гроші для фінансування свого зростання. Якщо не виховувати проблемних дітей і не створювати майбутніх зірок, то не буде нових дійних корів, які замінять старих, коли вони зникнуть. Якщо продукт втрачає ефективність, це може бути тому, що він скорочується. З собаками можна або відмовитися від цього продукту, або перезапустити його, перетворивши на проблемну дитину (якщо вдасться знайти якесь інноваційне покращення відповідних продуктів, товарів або послуг).

Матриця Ансоффа. Матриця Ансоффа (рис. 8.3) є інструментом, який витримав перевірку часом.

	Нові	Розширення	Диверсифікація
Споживачі			
	Старі	Проникнення	Розвиток
		Старі	Нові
		Продукти	

Рис. 8.3. Матриця Ансоффа

Організація, яка прагне розширити свій бізнес, може рухатися до впровадження нових продуктів або виходу на нові ринки. Це дає чотири стратегії зростання: зростання, розвиток, проникнення та диверсифікація. Зростання пов'язане з низьким ризиком, але і з низьким потенціалом покращення ефективності. Диверсифікація пов'язана з високим ризиком, але має високий потенціал підвищення ефективності.

П'ять сил Портера. Модель п'яти сил Портера також є інструментом, який витримав випробування часом. Ця модель спирається на припущення, що організація, яка працює в галузі, стикається з тиском з п'яти джерел:

1. Конкуренти всередині галузі.
2. Постачальники.
3. Покупці.
4. Нові учасники галузі.
5. Продукти-замінники.

Замінники не є новими, подібними продуктами, які є конкурентами в галузі. Це абсолютно різні продукти, які відвертають людей від вашого продукту, пропонуючи альтернативну вигоду. Наприклад, відеоігри замінюють телебачення, яке замінює кіно.

Персонал, системи та організаційні проєкти. Покращення можуть відбуватися за рахунок змін в операційній ефективності, що часто досягається шляхом внесення технічних змін, або за рахунок організаційної ефективності, досягнутої шляхом організаційних змін, впровадження нових процесів управління, розвитку людей з новими компетенціями та цінностями або навіть зміни організаційної структури. Насправді, в більшості проєктів доводиться поєднувати як технічні, так і організаційні зміни.

Карта переваг (вигід). За старих часів управління проєктами, коли проєкти здебільшого походили з проєктування та будівництва, коли створювався і запускався новий актив, це одразу давало бажане покращення продуктивності. Наприклад, якщо проєкт передбачає будівництво нової електростанції, бажаним покращенням продуктивності ставало збільшення видобутку електроенергії для задоволення промислових і побутових потреб, і щойно нову станцію ввімкнуть, це досягалось. Однак із сучасними проєктами змін, включаючи поставку нових комп'ютерних систем, отримання вигоди не завжди є таким простим. Потрібні деякі додаткові кроки, щоб подолати розрив між введенням нового об'єкта в експлуатацію та досягненням бажаного покращення продуктивності. Наприклад, може знадобитися:

- дати людям час набути досвіду, щоб перетворити нові навички на компетенції;
- впровадити нові системи управління та процеси, щоб отримати досвід їхнього використання;
- зачекати, поки клієнти дізнаються про нову послугу і почнуть користуватися нею частіше;
- дати клієнтам час отримати досвід роботи з новою послугою та використовувати її ефективніше.

Існує чотири ролі управління, пов'язані з проєктом, за яким складається бізнес-план: спонсор, розпорядник, менеджер проєкту та власник або менеджер змін у бізнесі.

Спонсор: це особа з бізнесу, яка визначає потребу у покращенні продуктивності та можливі зміни, які її забезпечать. Ця особа виконує початкове визначення проєкту та створює початкову версію карти переваг (очікуваних вигід). Але спонсор не є технічним експертом, тому потребує підтримки з боку розпорядника.

Розпорядник: ця особа є старшим технічним менеджером, який консультує спонсора щодо можливостей технології. Спонсор і розпорядник проводять техніко-економічне обґрунтування та завершують визначення проєкту та карту переваг.

Менеджер проєкту: ця особа визначає процес проєкту для впровадження бізнес-змін і несе відповідальність за керування їхнім виконанням.

Власник: ця особа володіє та керує новим активом в контексті покращення продуктивності та отримання вигоди. Ця особа (або її підлеглий, іноді званий менеджером із змін у бізнесі) відповідає за застосування набутих змін і гарантує, що вони фактично використовуються та працюють для досягнення бажаного покращення продуктивності. Це робиться шляхом відстеження отримуваних бізнес-вигід через карту переваг.

Процес бізнес-планування у разі застосування проєктно-програмного підходу. У процесі бізнес-планування є чотири основні етапи:

1. Визначення місії бізнесу.
2. Встановлення довгострокової цілі для досягнення місії.
3. Розробка стратегії для досягнення цілей.
4. Складання тактичних планів досягнення кожного елемента стратегії.

Визначення місії бізнесу. Місія – це пусковий механізм, який починає процес бізнес-планування. Вона формулює причину існування організації, мету ведення бізнесу і може включати інформацію про:

- тип продукції;
- позиціонування продукції на ринку;
- культуру організації;
- відносини із зацікавленими сторонами.

Встановлення довгострокових цілей для досягнення місії. Визначивши місію, компанія ставить цілі на найближчі 5-10 років для її досягнення. Це заяви про позицію, якої організація досягне протягом відповідного періоду часу, що охоплює:

- види та асортименти продукції та товарообіг з кожного;
- рентабельність продажів і активів, зростання дивідендів;
- тип, чисельність, кваліфікація та оплата праці працівників;
- вплив на навколишнє середовище;
- соціальна та громадська діяльність.

Розробка стратегії для досягнення цілей. Поставивши цілі, організація може потім розробити стратегічні плани для досягнення цих цілей. Стратегічні плани можуть мати кілька форм.

Річні бюджети: ці планові документи показують рік за роком, як бізнес розвиватиметься до стану, передбаченого в цілях. Бюджети на поточний і наступний рік – це плани, на яких зараз націлений бізнес. Бюджети на наступні роки стають все більш спекулятивними (основаними на менш надійних припущеннях і міркуваннях) і переглядатимуться щорічно.

Допоміжні цілі та етапи щодо кожної цілі: загальні цілі можна конкретизувати в плані щодо кожної цілі, показуючи проміжні віхи для досягнення кожної з них. Їх іноді називають бізнес-цілями, і їх можна окреслити як один або кілька етапних планів для досягнення цілей.

Кампанії або програми: річні планові бюджети встановлюються або базуються на кампаніях або програмах в організації. Це можуть бути кампанії для продовження, розвитку діяльності фірми у тому чи іншому сегменті ринку або програми для низки нових проєктів. Процес бізнес-планування повторюється, тому ці програми розробляються паралельно з річними бюджетами. Існує кілька типів кампаній або програм, зокрема:

1. *Програми корпоративного планування або маркетингу:* вони описують еволюцію технологій, продуктів або ринків бізнесу. Термін «стратегія» іноді застосовується для програми корпоративного планування, оскільки це закладає основу для визначення цілей і річних бюджетів. Маркетингова кампанія має меншу тривалість і більше стосується балансу між продуктами, ціноутворенням, каналами розподілу та рекламними кампаніями.

2. *Кампанії для наявних операцій:* вони проводяться, коли бізнес вирішує зберегти наявні продукти чи ринки в сегменті «дійні корови».

3. *Програми для нових проєктів:* вони здійснюються, коли аналіз показує, що компанії слід запровадити нові продукти, ринки чи технології або здійснити інші вдосконалення поточної діяльності. Проєкти створюють нові об'єкти у вигляді дизайну продукції, фабрик або технологій для її виробництва, комп'ютерних систем для управління виробництвом або нових організаційних структур із навченим персоналом і менеджерами для здійснення виробництва.

Розробка тактичних планів для досягнення кожного елемента стратегії. Плани для окремих кампаній чи програм, або для функцій, операцій чи проєктів є планами тактичного рівня. Вони описують, як

організація досягне кожного елемента своїх стратегічних планів. Ці тактичні плани можуть бути маркетинговими планами, виробничими планами або планами-віхами для проєктів.

Вибір проєктів. Процес бізнес-планування може визначити кілька можливих проєктів. Зазвичай не вистачає ресурсів, грошей, людей і матеріалів, щоб профінансувати їх усі, тому організація повинна визначити пріоритети для вибору проєктів, які є найбільш вигідними. Існує кілька кількісних і якісних методів оцінки ефективності проєктів і здійснення цього вибору.

Слід підкреслити, що процеси оцінки проєктів повторюються на кількох етапах життєвого циклу проєкту, використовуючи дедалі точніші дані. Можна припустити, що, наприклад, наприкінці етапу концепції точність оцінок вигід та витрат може становити ± 50 відсотків, що дає широкий діапазон для оцінки потенційної вартості проєкту (високий ступінь невизначеності). Наприкінці техніко-економічного обґрунтування процес оцінки повторюється, але тепер точність оцінок витрат і вигод зазвичай становить ± 20 відсотків, що дає більш вузький діапазон для оцінки ефективності проєкту. Наприкінці стадії проєктування оцінки зазвичай мають точність ± 10 відсотків, що дає прийнятний діапазон для оцінки вартості (надійність прогнозу майбутнього грошового потоку по проєкту стає достатньо високою). Для організації з великою кількістю проєктних пропозицій на цьому етапі проєкт може бути включений до оцінки портфелю проєктів. Таким чином, він оцінюється не тільки сам по собі, але й у порівнянні з іншими проєктними пропозиціями в портфолію. Для реалізації обираються найкращі проєкти. Ці етапи оцінки ще називаються «етапними воротами» або «оглядами шлюзів». Це моменти прийняття рішення: «йти», «не йти» або «повертатися на попередній етап».

На основі результату кожної такої оцінки на відповідній стадії може бути прийнято рішення про:

1. Перехід до наступного етапу.
2. Відмови від реалізації проєкту.
3. Повторення попереднього етапу оцінки на основі більш удосконалених даних.

Підсумовуючи вищезазначене у цьому розділі, можна підкреслити такі ключові моменти:

1. Розрив продуктивності може допомогти визначити потребу в покращенні продуктивності/ефективності роботи компанії.

2. Зниження продуктивності може бути спричинене внутрішнім або зовнішнім тиском, і його можна визначити за допомогою порівняльного аналізу та діагностичних методів.

3. Щоб досягти бажаного покращення ефективності, організація запровадить зміни, створивши новий актив, який надасть їй нові можливості, що дадуть змогу вирішити проблеми або використати можливості, які призведуть до бажаного поліпшення.

4. Існує багато діагностичних методів, які допомагають організації визначити зміни, що дають змогу їй досягти підвищення продуктивності.

5. Зазвичай нові можливості не вирішують проблеми, що блокують підвищення продуктивності безпосередньо. Необхідно досягти кількох проміжних переваг, перш ніж реалізувати основну вигоду. Карта переваг показує зв'язок між новими можливостями та бажаним підвищенням продуктивності/ефективності через проміжні переваги.

6. Карту переваг можна використовувати для зміни визначення бажаного активу та визначення бажаного підвищення ефективності. Карту переваг також слід використовувати для забезпечення реалізації вигоди після проекту.

7. Існують чотири керівні ролі, пов'язані з управлінням проектом і реалізацією вигоди: спонсор, розпорядник, керівник проекту та власник.

8. Проект має бути пов'язаний із процесом корпоративного планування, щоб гарантувати, що він допоможе організації досягти її довгострокових цілей.

9. Проект необхідно неодноразово оцінювати протягом життєвого циклу, щоб переконатися, що він принесе цінність організації.

Запитання для самоперевірки

1. У чому полягає розрив ефективності/продуктивності діяльності фірми?

2. Якими факторами може бути викликана проблема продуктивності?

3. У чому полягає процес бізнес-планування під час застосування проектно-програмного підходу?

4. Опишіть Бостонську матрицю.

5. Назвіть п'ять сил Портера.

9. СТВОРЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

Бізнес-модель описує обґрунтування того, як організація створює, доставляє та отримує цінність.

Відправною точкою для створення вдалої бізнес-моделі має бути правильне розуміння того, що таке бізнес-модель насправді. В основу бізнес-плану має бути покладена концепція бізнес-моделі, зрозуміла всім: така, яка полегшує опис і обговорення. Завдання полягає в тому, що концепція має бути простою, релевантною та інтуїтивно зрозумілою, водночас не спрощуючи складності функціонування підприємств.

Бізнес-модель найкраще можна описати за допомогою дев'яти основних блоків, які демонструють логіку того, як компанія збирається заробляти гроші. Дев'ять блоків охоплюють чотири основні сфери бізнесу: клієнти, пропозиція, інфраструктура та фінансова життєздатність. Бізнес-модель схожа на план стратегії, яка має бути реалізована через організаційні структури, процеси та системи.

Сегменти клієнтів. Блок сегментів клієнтів визначає різні групи людей або організацій, які підприємство прагне охопити та обслуговувати.

Клієнти складають серце будь-якої бізнес-моделі. Жодна компанія не може довго проіснувати без клієнтів. Щоб краще задовольнити клієнтів, компанія може згрупувати їх у окремі сегменти зі спільними потребами, спільною поведінкою чи іншими атрибутами. Бізнес-модель може визначати один або кілька великих або малих сегментів клієнтів. Організація повинна прийняти свідоме рішення про те, які сегменти обслуговувати, а які ігнорувати. Після прийняття цього рішення можна ретельно розробити бізнес-модель з чітким розумінням конкретних потреб клієнтів.

Групи клієнтів представляють окремі сегменти, якщо:

- їхні потреби вимагають і виправдовують окрему пропозицію;
- вони досягаються через різні канали розподілу;
- вони вимагають різних типів стосунків;
- вони мають суттєво різні прибутки;
- вони готові платити за різні аспекти пропозиції.

Підприємець має поставити собі наступні ключові запитання: для кого створюється цінність бізнес-організацією? Хто найважливіші клієнти для підприємства?

Існують різні типи сегментів клієнтів. Ось кілька прикладів.

Масовий ринок. Бізнес-моделі, орієнтовані на масові ринки, не розрізняють різні сегменти клієнтів. Ціннісні пропозиції, канали збуту та відносини з клієнтами зосереджені на одній великій групі клієнтів із загалом подібними потребами та проблемами. Цей тип бізнес-моделі часто трапляється в секторі побутової електроніки.

Ніша ринку. Бізнес-моделі, орієнтовані на ніші ринків, обслуговують конкретні спеціалізовані сегменти клієнтів. Ціннісні пропозиції, канали збуту та відносини з клієнтами адаптовані до конкретних вимог ринкової ніші. Такі бізнес-моделі часто трапляються у відносинах «постачальник-покупець». Наприклад, багато виробників автомобільних запчастин значною мірою залежать від закупівель у великих виробників автомобілів.

Сегментований. Деякі бізнес-моделі розрізняють сегменти ринку з дещо різними потребами та проблемами. Роздрібний відділ такого банку, як Credit Suisse, наприклад, може розрізнити велику групу клієнтів, кожен з яких має активи на суму до 100 000 доларів США, і меншу групу активних клієнтів, чистий капітал кожного з яких перевищує 500 000 доларів США. Обидва сегменти мають схожі, але різні потреби та проблеми. Це має наслідки для інших будівельних блоків бізнес-моделі Credit Suisse, таких як ціннісна пропозиція, канали розподілу, відносини з клієнтами та потоки доходів.

Диверсифікований. Організація з диверсифікованою бізнес-моделлю клієнтів обслуговує два чи більше непов'язаних між собою сегменти клієнтів із дуже різними потребами та проблемами.

Багатосторонні платформи (або багатосторонні ринки). Деякі організації обслуговують два або більше взаємозалежні сегменти клієнтів. Наприклад, компанії, що займається кредитними картками, потрібна велика база власників кредитних карток і велика база продавців, які приймають ці кредитні картки. Так само підприємству, яке пропонує безкоштовну газету, потрібна велика база читачів, щоб залучити рекламодавців. З іншого боку, йому також потрібні рекламодавці для фінансування виробництва та розповсюдження. Для роботи такої бізнес-моделі потрібні обидва зазначені сегменти.

Ціннісні пропозиції. Блок ціннісних пропозицій описує набір продуктів і послуг, які створюють цінність для певного сегмента клієнтів.

Ціннісна пропозиція є причиною, чому клієнти звертаються до однієї компанії, а не до іншої. Цей елемент бізнес-моделі вирішує проблему клієнта або задовольняє його потреби. Кожна ціннісна пропозиція складається з вибраного набору продуктів і/або послуг, які задовольняють вимоги конкретного сегмента клієнтів. У цьому сенсі ціннісна пропозиція – це сукупність або набір переваг, які компанія пропонує клієнтам. Деякі ціннісні пропозиції можуть бути інноваційними та представляти нову або революційну пропозицію. Інші можуть бути схожими на поточний ринок пропозиції, але з додатковими функціями та атрибутами.

Підприємець має поставити собі наступні ключові запитання: яку цінність бізнес планує надавати клієнту? Які проблеми клієнтів організація допомагатиме вирішити? Які потреби клієнтів підприємство згідно з планом задовольнятиме? Які пакети продуктів і послуг будуть пропонуватись кожному сегменту клієнтів?

Ціннісна пропозиція створює цінність для сегмента клієнтів завдяки чіткому поєднанню елементів, що задовольняють потреби цього сегмента. Значення можуть бути кількісними (наприклад, ціна, швидкість обслуговування) або якісними (наприклад, дизайн, клієнтський досвід). Елементи з наступного невичерпного списку можуть сприяти створенню цінності для споживача.

Новизна. Деякі ціннісні пропозиції задовольняють абсолютно новий набір потреб, які клієнти раніше не сприймали, оскільки не було подібних пропозицій. Часто, але не завжди, це пов'язано з технологіями.

Продуктивність. Покращення продуктивності продукту чи послуги традиційно було поширеним способом створення вартості. Сектор ПК традиційно покладався на цей фактор, виводячи на ринок більш потужні комп'ютери. Але покращена продуктивність має свої межі.

Налаштування. Пристосування продуктів і послуг до конкретних потреб окремих клієнтів або сегментів клієнтів створює цінність. В останні роки концепції масової кастомізації та спільної роботи з клієнтами набули значення. Цей підхід дає змогу створювати індивідуальні продукти та послуги, водночас використовуючи переваги економії на масштабі.

«Виконання роботи». Цінність можна створити, просто допомагаючи клієнту виконати певну роботу. Компанія Rolls-Royce

чудово це розуміє: клієнти-авіакомпанії повністю покладаються на Rolls-Royce у виробництві та обслуговуванні своїх реактивних двигунів. Така домовленість дає змогу клієнтам зосередитися на управлінні авіакомпаніями. У свою чергу, авіакомпанії платять Rolls-Royce плату за кожну годину роботи двигуна.

Дизайн. Дизайн є важливим, але складним для вимірювання елементом. Виріб споживача може бути на користь певного продукту завдяки чудовому дизайну. У індустрії моди та споживчої електроніки дизайн може бути особливо важливою частиною ціннісної пропозиції.

Бренд/статус. Клієнти можуть знайти цінність у простій дії використання та демонстрації певного бренду. Наприклад, носіння годинника Rolex означає багатство.

Ціна. Отримання певної цінності (товару відповідної якості) за нижчою ціною є поширеним способом задоволення потреб чутливих до ціни сегментів клієнтів. Але ціннісні пропозиції з низькою ціною мають важливі наслідки для решти бізнес-моделі. Такі авіакомпанії як Southwest, easyJet і Ryanair розробили бізнес-моделі, спеціально призначені для дешевих авіаперельотів. Інший приклад конкурентної цінової пропозиції можна побачити в Nano – новому автомобілі, розробленому та виготовленому індійським конгломератом Tata. Його напрочуд низька ціна робить автомобіль доступним для абсолютно нової верстви населення Індії.

Зниження витрат. Допомога клієнтам у зниженні витрат є важливим способом створення вартості. Salesforce.com, наприклад, продає розміщену програму керування взаємодією з клієнтами (Customer Relationship Management – CRM). Це звільняє покупців від витрат і проблем, пов'язаних із необхідністю самостійно купувати, встановлювати та керувати програмним забезпеченням CRM.

Зниження ризику. Клієнти цінують зниження ризиків, яких вони несуть, купуючи продукти чи послуги. Для покупця вживаного автомобіля річна гарантія на обслуговування знижує ризик несправностей і ремонту після покупки.

Доступність. Зробити продукти та послуги доступними для клієнтів, які раніше не мали до них доступу, є ще одним способом створення цінності. Це може бути результатом інновацій бізнес-моделі, нових технологій або комбінації обох. NetJets, наприклад, популяризувала концепцію часткового володіння приватними літаками.

Використовуючи інноваційну бізнес-модель, NetJets пропонує окремим особам і корпораціям доступ до приватних літаків – послугу, яка раніше була недоступною для більшості клієнтів. Взаємні інвестиційні фонди є ще одним прикладом створення цінності завдяки підвищеній доступності. Цей інноваційний фінансовий продукт дав змогу навіть людям із невеликим статком створювати диверсифіковані інвестиційні портфелі.

Зручність. Проектування речей зручнішими або простішими у використанні може створити значну цінність. Наприклад, з iPod і iTunes Apple запропонувала клієнтам безпрецедентну зручність пошуку, купівлі, завантаження та прослуховування цифрової музики. Це сприяло успіху продукту на ринку.

Канали. Цей блок описує, як компанія спілкується зі своїми клієнтськими сегментами та досягає їх, щоб надати ціннісну пропозицію.

Канали зв'язку, розподілу та збуту складають інтерфейс компанії з клієнтами. Канали – це точки дотику клієнтів, які відіграють важливу роль у взаємодії з клієнтами. Канали виконують кілька функцій, зокрема:

- підвищення обізнаності клієнтів про продукти та послуги компанії;
- допомога клієнтам оцінити ціннісну пропозицію компанії;
- дати змогу клієнтам купувати конкретні продукти та послуги;
- надання ціннісної пропозиції клієнтам;
- надання підтримки клієнтів після покупки.

У контексті бізнес-планування підприємець має поставити собі наступні ключові запитання: за допомогою яких каналів наші клієнтські сегменти будуть залучені? Як ми зараз їх досягаємо? Як інтегровані наші канали? Які з них працюють найкраще? Які з них найбільш рентабельні? Як ми інтегруємо їх із поведінкою клієнтів?

Канали мають п'ять різних фаз:

1. *Усвідомленість.* Як буде підвищуватись обізнаність про продукти та послуги компанії?

2. *Оцінка.* Як бізнес допомагатиме клієнтам оцінити ціннісну пропозицію організації?

3. *Купівля.* Як ми пропонуємо клієнтам купувати певні продукти та/або послуги?

4. *Доставка.* Як планується надавати ціннісну пропозицію клієнтам?

5. *Після продажу.* Як планується забезпечувати підтримку клієнтів після покупки?

Кожен канал може охоплювати деякі або всі ці фази. Можна розрізняти прямі та непрямі канали, а також канали власності та партнерські канали.

Пошук правильного поєднання каналів, щоб задовольнити те, як клієнти хочуть бути охопленими, має вирішальне значення для виведення ціннісної пропозиції на ринок. Організація може вибирати між охопленням своїх клієнтів через власні канали, через партнерські канали або через суміш обох. Власні канали можуть бути прямими, наприклад, власний відділ продажів чи веб-сайт, або непрямими, наприклад, роздрібні магазини, якими володіє або керує організація. Партнерські канали є непрямими та охоплюють цілий ряд опцій, таких як оптова дистрибуція, роздрібна торгівля або веб-сайти, що належать партнерам.

Партнерські канали ведуть до нижчої маржі, але вони дають змогу організації розширити охоплення та скористатися сильними сторонами партнерів. Власні канали, особливо прямі, мають вищу маржу, але їхні встановлення та експлуатація можуть бути дорогими. Задача полягає в тому, щоб знайти баланс між різними типами каналів, інтегрувати їх таким чином, щоб створити чудову взаємодію з клієнтами та максимізувати доходи.

Відносини з клієнтами. Блок відносин із клієнтами описує типи відносин, які компанія встановлює з певними сегментами клієнтів.

Компанія повинна уточнити тип відносин, які вона хоче встановити з кожним сегментом клієнтів. Відносини можуть варіюватися від особистих до автоматизованих. Відносини з клієнтами можуть ґрунтуватися на таких мотивах:

- залучення клієнтів;
- утримання клієнтів;
- збільшення продажів (додатковий продаж).

Відносини з клієнтами, яких вимагає бізнес-модель компанії, глибоко впливають на загальну практику роботи з клієнтами.

У контексті бізнес-планування мають бути поставлені наступні ключові запитання: який тип стосунків очікується кожним з наших сегментів клієнтів від компанії щодо встановлення та підтримки клієнтів? Які стосунки з клієнтами мають бути встановлені? Скільки

вони коштуватимуть? Як вони мають бути інтегровані в загальну систему бізнес-моделі?

Можна розрізнити кілька категорій відносин із клієнтами, які можуть співіснувати у стосунках компанії з певним сегментом клієнтів.

Персональна допомога. Ці відносини засновані на взаємодії людей. Клієнт може спілкуватися зі справжнім представником компанії, щоб отримати допомогу під час процесу продажу або після завершення покупки. Це може відбуватися на місці в торговій точці, через кол-центри, електронною поштою чи іншими способами.

Персональна допомога VIP-клієнтам. Ці відносини передбачають виділення представника клієнта конкретно для окремого VIP-клієнта. Це найглибший тип стосунків, і зазвичай він розвивається протягом тривалого періоду часу. Наприклад, у сфері приватних банківських послуг спеціалізовані банкіри обслуговують заможних осіб. Подібні відносини можна знайти в інших компаніях у формі менеджерів із ключових клієнтів, які підтримують особисті стосунки з важливими клієнтами.

Самообслуговування. У такому типі відносин компанія не підтримує прямих відносин із клієнтами. Він надає всі необхідні засоби для клієнтів, щоб вони самі могли допомогти собі.

Автоматизовані послуги. Цей тип відносин поєднує в собі більш витончену форму самообслуговування клієнтів з автоматизованими процесами. Наприклад, особисті онлайн-профілі надають клієнтам доступ до індивідуальних послуг. Автоматизовані служби можуть розпізнавати окремих клієнтів та їхні характеристики, а також пропонувати інформацію, пов'язану із замовленнями чи транзакціями. У найкращому вигляді автоматизовані служби можуть імітувати особисті стосунки з клієнтами (наприклад, пропонувати книги чи рекомендувати фільми).

Спільноти. Компанії все частіше використовують спільноти користувачів, щоб ширше спілкуватися з клієнтами/потенційними клієнтами та сприяти зв'язкам між членами спільноти. Багато компаній підтримують онлайн-спільноти, які дають змогу користувачам обмінюватися знаннями та вирішувати проблеми один одного. Спільноти також можуть допомогти компаніям краще зрозуміти своїх клієнтів. Фармацевтичний гігант GlaxoSmithKline запустив приватну онлайн-спільноту, коли представив alli, новий безрецептурний продукт для схуднення. Компанія GlaxoSmithKline хотіла краще зрозуміти

проблеми, з якими стикаються дорослі люди із зайвою вагою, і таким чином навчитися краще керувати очікуваннями клієнтів.

Співтворчість. Більше компаній виходять за межі традиційних відносин «клієнт-постачальник», щоб спільно створювати цінності з клієнтами. Amazon.com запрошує клієнтів писати рецензії та таким чином створювати цінність для інших книголюбів. Деякі компанії залучають клієнтів для допомоги в розробці нових та інноваційних продуктів. Інші, наприклад, YouTube.com, заохочують клієнтів створювати вміст для загального споживання.

Потоки доходів. Блок потоків доходів (в рамках бізнес-моделі під час створення бізнес-плану) представляє грошові кошти, які компанія генеруватиме від кожного клієнтського сегмента.

Якщо клієнти складають серце бізнес-моделі, потоки доходів є її артеріями. Компанія повинна запитати себе, за яку цінність кожен клієнтський сегмент справді готовий платити? Успішна відповідь на це запитання дає змогу фірмі генерувати один або більше потоків доходу від кожного клієнтського сегмента. Кожен потік доходу може мати різні механізми ціноутворення, як-от фіксовані преїскурантні ціни, торг, аукціон, залежно від ринку, обсягу або управління прибутком.

Бізнес-модель може включати два різні типи потоків доходу:

- доходи від транзакцій, отримані від одноразових платежів клієнта;
- періодичний дохід, що є результатом поточних платежів, щоб або надати ціннісні пропозиції клієнтам, або забезпечити підтримку клієнтів після покупки.

У контексті бізнес-планування мають бути поставлені наступні ключові запитання: за яку цінність дійсно готові платити наші клієнти? За що вони зараз платять (якщо бізнес-план не є start-up проектом, а є планом розвитку діючого бізнесу)? Як би клієнти хотіли платити? Який внесок кожного потоку доходу в загальний дохід?

Є кілька способів генерувати потоки доходу:

Продаж активів. Найпоширеніший потік доходу – це продаж прав власності на фізичний продукт. Amazon.com продає книги, музику, побутову електроніку тощо онлайн. Fiat продає автомобілі, якими покупці можуть їздити, перепродавати або навіть знищувати.

Плата за використання. Цей потік доходу створюється за рахунок використання певної послуги. Чим більше клієнт користується послугою, тим більше він платить. Оператор зв'язку може стягувати

плату з клієнтів за кількість хвилин, витрачених на розмови по телефону. Готель стягує з клієнтів плату за кількість ночей проживання у номерах. Служба доставки посилок стягує з клієнтів плату за доставку відправлень.

Абонентська плата. Цей потік доходу генерується шляхом продажу постійного доступу до послуги. Тренажерний зал продає своїм членам місячні або річні абонементи в обмін на доступ до його тренажерних залів. World of Warcraft Online, комп'ютерна веб-гра, дозволяє користувачам грати в онлайн-гру в обмін на щомісячну абонентську плату. Послуга Nokia Comes with Music надає користувачам доступ до музичної бібліотеки за передплату.

Кредитування/Оренда/Лізинг. Цей потік доходу створюється шляхом тимчасового надання комусь ексклюзивного права використовувати певний актив протягом фіксованого періоду в обмін на плату. Для позикодавця це забезпечує перевагу регулярних доходів. Орендарі, з іншого боку, користуються перевагами здійснення витрат лише протягом обмеженого часу, а не несуть повну вартість володіння. Наприклад, компанія може надавати клієнтам можливість погодинно орендувати автомобілі.

Ліцензування. Цей потік доходу створюється шляхом надання клієнтам дозволу на використання захищеної інтелектуальної власності в обмін на ліцензійні збори. Ліцензування дає змогу правовласникам отримувати дохід від своєї власності без необхідності виробляти продукт чи комерціалізувати послугу. Ліцензування поширене в медіаіндустрії, де власники вмісту зберігають авторські права, продаючи ліцензії на використання третім сторонам. Подібним чином у технологічних секторах власники патентів надають іншим компаніям право використовувати запатентовану технологію в обмін на ліцензійну плату.

Брокерські винагороди. Цей потік доходу походить від посередницьких послуг, які надаються від імені двох або більше сторін. Наприклад, постачальники кредитних карток отримують прибуток, беручи відсоток від вартості кожної транзакції продажу, виконаної між продавцями кредитних карток і клієнтами. Брокери та агенти з нерухомості отримують комісію кожного разу, коли вони успішно підбирають покупця та продавця.

Реклама. Цей потік доходу є результатом зборів за рекламу певного продукту, послуги чи бренду. Традиційно медіаіндустрія та

організатори заходів значною мірою покладалися на доходи від реклами. В останні роки інші сектори, включаючи програмне забезпечення та послуги, почали більше покладатися на доходи від реклами.

Кожен потік доходу може мати різні механізми ціноутворення (табл. 9.1). Обраний тип механізму ціноутворення може значно вплинути на отримані доходи. Існує два основних типи механізму ціноутворення: фіксоване та динамічне ціноутворення.

Таблиця 9.1

Механізми ціноутворення

Фіксоване ціноутворення Попередньо визначені ціни базуються на статичних змінних	Динамічне ціноутворення Ціни змінюються залежно від кон'юнктури ринку
<i>Ціна за преїскурантом.</i> Фіксовані ціни на окремі товари, послуги, чи інші ціннісні пропозиції.	<i>Переговори (торг).</i> Ціна обговорюється між двома чи більше партнерами залежно від їхньої сили та/або навичок ведення переговорів.
<i>Ціна залежить від характеристик продукту.</i> Ціна залежить від кількості або якості функцій ціннісної пропозиції.	<i>Управління дохідністю.</i> Ціна залежить від запасів продукту і часу його покупки (наприклад, у разі замовлення готельних номерів або місць в літаку на певний рейс).
<i>Ціна залежить від сегмента клієнтів.</i> Ціна залежить від типу та характеристик сегменту клієнтів.	<i>Ринок реального часу.</i> Ціна встановлюється динамічно на основі попиту та пропозиції.
<i>Ціна залежить від обсягу.</i> Ціна як функція купленої кількості.	<i>Аукціони.</i> Ціна визначається за результатами конкурсних торгів.

Ключові ресурси. Блок ключових ресурсів описує найважливіші активи, необхідні для того, щоб бізнес-модель працювала.

Кожна бізнес-модель вимагає ключових ресурсів. Ці ресурси дають змогу підприємству створювати та пропонувати ціннісну пропозицію, виходити на ринки, підтримувати відносини з клієнтськими сегментами та отримувати прибуток. Залежно від типу бізнес-моделі потрібні різні ключові ресурси. Виробник мікрочіпів потребує капіталомістких виробничих потужностей, тоді як розробник мікрочіпів більше зосереджується на людських ресурсах.

Ключові ресурси можуть бути фізичними, фінансовими, інтелектуальними або людськими. Ключові ресурси можуть бути власними або орендованими компанією, або придбаними у ключових партнерів.

У контексті бізнес-планування має бути поставлено наступне ключове запитання: які ключові ресурси потрібні для ціннісних пропозицій бізнесу?

Ключові ресурси можна класифікувати наступним чином.

Фізичні ресурси. Ця категорія включає фізичні активи, такі як виробничі потужності, будівлі, транспортні засоби, машини, механізми, системи торгових точок і мережі розподілу. Роздрібні торговці, такі як Wal-Mart і Amazon.com, значною мірою покладаються на фізичні ресурси, які часто є капіталомісткими. Перший має величезну глобальну мережу магазинів і відповідну логістичну інфраструктуру. Останній має розгалужену ІТ, складську та логістичну інфраструктуру.

Інтелектуальні ресурси, такі як бренди, власні знання, патенти та авторські права, партнерства та бази даних клієнтів, стають все більш важливими компонентами сильної бізнес-моделі. Інтелектуальні ресурси важко розвивати, але якщо вони успішно створені, вони можуть мати значну цінність. Компанії споживчих товарів, такі як Nike і Sony, значною мірою покладаються на бренд як на ключовий ресурс. Microsoft і SAP залежать від програмного забезпечення та відповідної інтелектуальної власності, розробленої протягом багатьох років. Компанія Qualcomm, розробник і постачальник чіпсетів для широкосмугових мобільних пристроїв, побудувала свою бізнес-модель на основі запатентованих дизайнів мікрочіпів, які приносять компанії значні ліцензійні збори.

Персонал. Кожному підприємству потрібні людські ресурси, але в певних бізнес-моделях люди відіграють особливу роль. Наприклад, людські ресурси мають вирішальне значення в наукомістких і творчих галузях. Наприклад, така фармацевтична компанія, як Novartis, значною мірою покладається на людські ресурси: її бізнес-модель базується на армії досвідчених вчених і великому та кваліфікованому відділі продажів.

Фінансові ресурси. Деякі бізнес-моделі вимагають фінансових ресурсів та/або фінансових гарантій. Ericsson, виробник телекомунікацій, надає приклад використання фінансових ресурсів у рамках бізнес-моделі. Компанія Ericsson може позичити кошти в банків і на ринках капіталу, а потім використати частину виручених коштів для надання фінансування від постачальників клієнтам обладнання, таким чином забезпечуючи розміщення замовлень у компанії Ericsson, а не у конкурентів.

Ключові види діяльності. Структурний блок ключових дій описує найважливіші речі, які компанія має зробити, щоб її бізнес-модель працювала.

Кожна бізнес-модель вимагає ряду ключових дій. Це найважливіші дії, які компанія повинна зробити для успішної роботи. Як і ключові ресурси, вони повинні створювати та пропонувати ціннісні пропозиції, охоплювати ринки, підтримувати відносини з клієнтами та отримувати прибуток. Як і ключові ресурси, ключові види діяльності відрізняються залежно від типу бізнес-моделі. Для виробника програмного забезпечення Microsoft ключові види діяльності включають розробку програмного забезпечення.

Для виробника персональних комп'ютерів Dell ключові види діяльності включають управління ланцюгом поставок (supply chain management). Для консалтингової компанії McKinsey ключові види діяльності включають вирішення проблем (problem solving).

У контексті бізнес-планування має бути поставлено наступне ключове запитання: яких ключових видів діяльності вимагають наші ціннісні пропозиції?

Основні види діяльності можна класифікувати наступним чином.

Виробництво. Ця діяльність пов'язана з проєктуванням, виготовленням і доставкою продукту у значних кількостях та/або вищій якості. Виробнича діяльність домінує в бізнес-моделях виробничих фірм.

Вирішення проблем. Основні види діяльності цього типу пов'язані з пошуком нових рішень для окремих проблем клієнтів. У діяльності консалтингових агенцій, лікарень та інших організацій, що надають послуги, зазвичай домінує діяльність з вирішення проблем. Їхні бізнес-моделі вимагають таких заходів, як управління знаннями та постійне навчання.

Платформа/мережа. У бізнес-моделях, розроблених із платформою як ключовим ресурсом, домінують ключові види діяльності, пов'язані з платформою або мережею. Мережі, платформи пошуку партнерів, програмне забезпечення та навіть бренди можуть функціонувати як платформа. Бізнес-модель eBay вимагає, щоб компанія постійно розвивала та підтримувала свою платформу: веб-сайт eBay.com. Бізнес-модель Visa вимагає діяльності, пов'язаної з її платформою транзакцій кредитними картками Visa для продавців,

клієнтів і банків. Бізнес-модель Microsoft вимагає керування інтерфейсом між програмним забезпеченням інших постачальників і платформою операційної системи Windows. Основні види діяльності в цій категорії стосуються управління платформою, надання послуг і просування платформи.

Ключові партнерства. Структурний блок ключових партнерств описує мережу постачальників і партнерів, завдяки яким бізнес-модель працює.

Компанії налагоджують партнерські стосунки з багатьох причин, і партнерські відносини стають наріжним каменем багатьох бізнес-моделей. Компанії створюють альянси, щоб оптимізувати свої бізнес-моделі, зменшити ризик або придбати ресурси. Ми можемо розрізнити чотири різні типи партнерства:

- стратегічні альянси між не конкурентами;
- кооперація: стратегічне партнерство між конкурентами;
- спільні підприємства для розвитку нових підприємств;
- відносини між покупцем і постачальником для забезпечення надійних поставок.

У контексті бізнес-планування мають бути поставлені наступні ключові запитання: хто наші ключові партнери? Хто наші ключові постачальники? Які ключові ресурси ми отримуємо від партнерів? Які ключові види діяльності виконують партнери?

Може бути корисним розрізнити три мотивації для створення партнерства.

Оптимізація та економія масштабу. Основна форма партнерства або відносин «покупець-постачальник» призначена для оптимізації розподілу ресурсів і діяльності. Для компанії нелогічно володіти всіма ресурсами або виконувати всі види діяльності самостійно. Партнерство з оптимізації та економії масштабу зазвичай створюється для зменшення витрат і часто передбачає аутсорсинг або спільне використання інфраструктури.

Зниження ризику та невизначеності. Партнерство може допомогти зменшити ризик у конкурентному середовищі, яке характеризується невизначеністю. Не є незвичним явищем, коли конкуренти утворюють стратегічний альянс в одній сфері, конкуруючи в іншій. Наприклад, Blu-ray – це формат оптичного диска, спільно

розроблений групою провідних світових виробників побутової електроніки, персональних комп'ютерів і носіїв. Група співпрацювала, щоб вивести технологію Blu-ray на ринок, але окремі учасники конкурують у продажу власних продуктів Blu-ray.

Придбання конкретних ресурсів і заходів. Небагато компаній володіють усіма ресурсами або виконують усі дії, описані в їхніх бізнес-моделях. Частіше, вони розширюють свої власні можливості, покладаючись на інші фірми для надання певних ресурсів або виконання певної діяльності. Такі партнерства можуть бути мотивовані потребами отримати знання, ліцензії або доступ до клієнтів. Виробник мобільних телефонів, наприклад, може ліцензувати операційну систему для своїх телефонів, а не розробляти її власними силами. Страховик може покластися на незалежних брокерів для продажу своїх полісів, а не розвивати власний відділ продажів.

Структура витрат. Цей структурний блок описує витрати, понесені під час роботи за певною бізнес-моделлю. Створення та надання цінності, підтримка стосунків із клієнтами та отримання прибутку – все це вимагає витрат. Такі витрати можна відносно легко розрахувати після визначення ключових ресурсів, ключових видів діяльності та ключових партнерств. Деякі бізнес-моделі, однак, більш економічні, ніж інші. Так звані авіакомпанії без надмірностей, наприклад, побудували бізнес-моделі повністю навколо структур низької вартості.

У контексті бізнес-планування мають бути поставлені наступні ключові запитання: які найважливіші витрати притаманні нашій бізнес-моделі? Які ключові ресурси найдорожчі? Які ключові види діяльності найдорожчі?

Цілком природно, що витрати повинні бути мінімізовані в кожній бізнес-моделі. Але для одних бізнес-моделей недорогі товари (послуги) важливіші, ніж для інших. Тому може бути корисним розрізнити два широкі класи структур витрат бізнес-моделей: орієнтовані на мінімізацію витрат та керовані цінністю.

Підхід, орієнтований на мінімізацію витрат. Бізнес-моделі такого типу спрямовані на економію витрат усюди, де це можливо. Цей підхід спрямований на створення та підтримку структури витрат, яка використовує низьку ціну, максимальну автоматизацію та широкий аутсорсинг. Авіакомпанії без надмірностей, такі як Southwest, easyJet і

Ryanair, є типовими бізнес-моделями, орієнтованими на економію витрат.

Ціннісно-керований підхід. Деякі компанії менш стурбовані ціною пропонованого бізнесом товару або надаваних послуг, а натомість зосереджуються на створенні найбільшої вартості (якості). Пропозиції високої вартості та високий рівень персоналізованого обслуговування зазвичай характеризують бізнес-моделі, орієнтовані на вартість. Розкішні готелі з їхніми розкішними зручностями та ексклюзивними послугами належать до цієї категорії.

Структура та рівень витрат підприємства характеризуються наступними ознаками:

1. *Постійні витрати.* Це витрати, які залишаються незмінними, незважаючи на обсяг вироблених товарів або надаваних послуг. Деякі підприємства, наприклад, виробничі компанії, характеризуються високою часткою постійних витрат.

2. *Змінні витрати.* Витрати, які змінюються пропорційно обсягу вироблених товарів або послуг. Деякі види бізнесу, наприклад, музичні фестивалі, характеризуються високою часткою змінних витрат.

3. *Економія від масштабу.* Це переваги за витратами, якими користується бізнес у міру збільшення обсягів виробництва. Великі компанії, наприклад, отримують вигоду від нижчих ставок оптових закупівель. Цей та інші фактори призводять до того, що середня вартість одиниці продукції падає зі зростанням виробництва.

4. *Економія від охоплення діяльності.* Такі переваги отримує бізнес завдяки більш широкому охопленню своєї діяльності. У великому підприємстві, наприклад, одна маркетингова діяльність або канали розподілу можуть підтримувати кілька різних продуктів.

Запитання для самоперевірки

1. За допомогою скількох основних блоків можна описати бізнес-модель?

2. Завдяки чому ціннісна пропозиція створює цінність для сегмента клієнтів?

3. Що представляє собою блок потоків доходів (в рамках бізнес-моделі під час створення бізнес-плану)?

4. Опишіть механізми ціноутворення.

5. Назвіть типи сегментів клієнтів.

10. СТРАТЕГІЧНО-ТЕХНОЛОГІЧНІ ДОРОЖНІ КАРТИ

Що таке стратегічна дорожня карта? Стратегічна дорожня карта – це структурована діаграма, спрямована на майбутнє, яка визначає інтегроване уявлення про подальший шлях для організації, сектора чи іншої системи. Дорожні карти представляють шлях/шляхи до цінності, від поточної позиції до майбутніх прагнень, а також фактори, що сприяють розвитку, та перешкоди на цьому шляху.

Для бізнес-застосування дорожні карти зазвичай поєднують комерційні та технічні перспективи, забезпечуючи синхронне врахування потреб споживачів та технічних рішень. Дорожня карта – це не статичний прогноз, а радше інструмент для підтримки стратегічної навігації, який періодично оновлюється в міру розвитку подій та отримання нових знань.

Хоча найпоширеніший візуальний формат схожий на плани проєктів та програм, дорожні карти мають ширший спектр охоплення, забезпечуючи контекст та напрям для стратегічних рішень, планів та бюджетів. Цей формат є корисним для розробки та впровадження стратегії, забезпечуючи основу для розробки простіших дорожніх карт для підтримки ширшого інформування про стратегію.

Чому варто використовувати стратегічну дорожню карту? Дорожня карта – це дуже гнучкий підхід, який можна застосовувати практично до будь-якого стратегічного контексту чи потреби, якщо його належним чином адаптувати. Визначення мети дорожньої карти є життєво важливим для забезпечення належної цілеспрямованості та конфігурації підходу з погляду структури, формату та процесу.

Організації часто розглядають дорожню карту, мотивовану необхідністю розробки стратегічних планів у відповідь на можливості чи загрози, проте деякі з ранніх переваг часто пов'язані з діагностикою та вирішенням проблем. Дорожні карти можуть швидко об'єднати знання з усієї організації, щоб сформуванати загальну картину, визначивши, що відомо, а що невідомо, для досягнення консенсусу щодо результатів, а також стратегічних рішень та дій на майбутнє.

Існує багато причин, чому організації прагнуть розробляти дорожні карти, але деякі з найпоширеніших включають:

- адаптацію до змін на ринку, таких як реагування на конкурентні дії або дослідження можливостей для нових проривних технологій;
- планування складних трансформаційних проєктів у таких сферах, як цифрова трансформація та реконфігурація ланцюга поставок;
- узгодження діяльності кількох організацій на початку спільних проєктів, зосереджених на ресурсах, цілях та стратегії;
- отримання всебічного та чіткого огляду технологій, ринку та конкурентної інформації;
- узгодження напряму технологій та продуктів, щоб організації мали необхідні можливості для ефективного отримання цінності;
- розширення інноваційного портфеля організації шляхом ефективного пов'язування потреб клієнтів з розробкою нових продуктів та послуг.

Для яких викликів можна створити стратегічну дорожню карту? Шість фундаментальних запитань, пов'язаних зі структурою дорожньої карти (чому, що, як, коли, хто і де), є універсальними. Саме тому дорожня карта є надзвичайно гнучкою технікою, а системне мислення, що лежить в основі цього методу, може бути застосоване до будь-якої системи. Це завжди передбачає певні експерименти та налаштування структури, формату та процесу дорожньої карти.

Які елементи процесу складання дорожньої карти сприяють створенню успішної стратегії/плану? Іноді виникає плутанина щодо того, де проходять межі між дорожньою картою та стратегією, оскільки дорожні карти забезпечують візуальне вираження стратегій та планів. Доцільно розглядати дорожню карту, перш за все, як послугу для інших основних бізнес-процесів, таких як стратегія та інновації. Таким чином, дорожня карта зосереджена на відповідному структурованому візуальному представленні стратегії, щоб її можна було досліджувати, коригувати та ефективно доносити до громадськості.

Якщо розглядати це питання таким чином, ключовим запитанням стає: як виглядає успішна стратегія/план? Відповідь на це запитання допоможе визначити та розробити, як дорожні карти можуть належним чином підтримувати стратегічний план, а також які функції та атрибути необхідно включити.

Що таке технологічна дорожня карта? Загалом, термін, що передує словам «дорожня карта», означає фокус на застосуванні. Отже, «технологічна» дорожня карта вказує на те, що фокус уваги зосереджений на технології, причому цьому наряду приділяється більше уваги та місця. Однак це не означає, що основна увага зосереджена лише на технології, а радше на ролі технології в ширшій системі. Це включає переваги, яких очікують від технології, разом із факторами, що сприяють розвитку та впровадженню, та перешкодами.

Термін «стратегічна» дорожня карта – це загальний опис, який застосовується до більшості дорожніх карт, враховуючи стратегічну спрямованість та переваги методу. Таким чином, технологічна дорожня карта буде стратегічною, якщо її правильно сформулювати, щоб відповісти на шість ключових стратегічних запитань, які повинні бути присутніми в будь-якому процесі та шаблоні дорожньої карти. Це відрізняє цей підхід від більш операційних технологічних/продуктових дорожніх карт, які мають вузьку та короткострокову спрямованість, тісно узгоджені з планами проєктів та програм, а також з картами процесів.

Чому варто використовувати дорожню карту розвитку технологій?

Основною причиною розробки дорожніх карт розвитку технологій є узгодження результатів розвитку технологій зі стратегічними потребами організації чи сектору з погляду бажаного продукту, послуги, функціональності та продуктивності системи.

Візуальний характер та системна орієнтація дорожніх карт допомагають врахувати складний та взаємозалежний характер розвитку технологій. Дорожні карти підтримують комунікацію всередині технічних команд, з комерційними функціями, а також із зовнішніми клієнтами (споживачами), постачальниками та іншими партнерами, такими як університетські дослідницькі групи.

Дорожні карти виникли у 1960-х роках у складних високо-технологічних секторах США, таких як аерокосмічна галузь, енергетика та напівпровідники. Більшість практик дорожніх карт досі зосереджені на технологічно інтенсивних системах, хоча цей підхід є більш загальноприйнятим і був прийнятий та адаптований у багатьох інших секторах протягом останніх трьох десятиліть.

Приклад дорожньої карти. *Технологічна дорожня карта RNLI – третій вимір пошуку та рятування.* Цей звіт RNLI підсумовує результати семінару (воркшопу) з розробки дорожньої карти щодо використання безпілотних авіаційних систем для пошуку та рятування. Під час семінару та підсумкового звіту RNLI дослідила й окреслила короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий плани використання безпілотних авіаційних систем для покращення можливостей пошуку, підвищення ситуаційної обізнаності, моніторингу зон високого ризику та надання засобів/обладнання для виживання.

IfM Engage співпрацювала з RNLI над вдосконаленням наявних можливостей для розробки дорожньої карти та покращення співпраці в галузі пошуку та рятування.

Цифрова екосистема, що розвивається. Об'єднавши експертів у галузі новітніх технологій, RNLI визначила низку тем у сфері нових технологій, які могли б сприяти реалізації ідеї (ініціативи). Після цієї роботи RNLI заручилася підтримкою зацікавлених сторін для невеликого портфеля проєктів. Один конкретний проєкт став можливим завдяки залученню підтримки програми «Речі підключені», що фінансується Digital Catapult, де інноваційна команда RNLI демонструє потенційні переваги Інтернету речей для своїх рятувальних операцій.

Як розробляти дорожню карту? Шаблон дорожньої карти (включаючи структуру та формат) та пов'язаний з ним процес складання завжди потребують адаптації до мети та контексту (більшою чи меншою мірою) залежно від новизни застосування. Однак, зазвичай розробка дорожньої карти включає наступні сім кроків.

1. *Уточнення контексту застосування* з погляду організаційних процесів та потреб, які буде враховано під час розробки дорожньої карти, а також очікуваних результатів та переваг, будь-яких обмежень (наприклад, бюджету та тривалості) та припущень, що застосовуються. Корисно сформуванню невелику керівну групу для підтримки розробки та управління процесом, включаючи власника дорожньої карти («замовника»), координатора процесу та інші вибрані зацікавлені сторони.

2. *Розробка структури шаблону* дорожньої карти відповідно до контексту та цілей з погляду рівнів та підрівнів (важливі системні перспективи) та часових рамок.

3. *Розробка процесу складання* дорожньої карти, який призведе до створення дорожньої карти, що відповідає меті з погляду якості

(тобто достатньої для формування впевненості та консенсусу щодо рішень та дій, що виникають). Процес, ймовірно, буде розділений на фази та включатиме різні елементи збору та аналізу даних, консультацій із зацікавленими сторонами (наприклад, інтерв'ю, опитування, семінари) та використання інших допоміжних інструментів та структур.

4. *Визначення (ідентифікація) ключових зацікавлених сторін*, які слід залучити, що значною мірою стосуються рівнів та підрівнів, представлених у структурі дорожньої карти та етапах процесу.

5. *Впровадження процесу складання дорожньої карти* із адаптацією до обставин та навчання, з увагою до конкретних потреб та переваг організації, визначених на першому кроці.

6. *Перевірка та використання дорожньої карти* із вдосконаленням та оновленням її за потреби.

7. *Обміркування та винесення уроків з процесу*, щоб покращити та вдосконалити метод, рухаючись вперед, та розгляд, як складання дорожньої карти як загальний процес та система буде розвиватися в організації, якщо це доречно. Це процес управління змінами, який вимагатиме підтримки вищого керівництва, ресурсів та часу, оскільки цілісний характер дорожніх карт має широкий вплив на організацію.

Хто бере участь у розробці дорожньої карти? Лише обмежена кількість людей може бути безпосередньо залучена до створення дорожньої карти; але після розробки дорожні карти сприяють набагато ширшим консультаціям та залученню зацікавлених сторін.

Розпочинаючи діяльність зі створення дорожньої карти, враховуйте такі групи зацікавлених сторін:

1. «Власники» та «замовники» дорожньої карти (які відповідають за загальний зміст дорожньої карти, рішення та бюджети, а також ті, на кого дорожня карта має вплинути).

2. Ключові функціональні представники (які несуть відповідальність та мають досвід стосовно різних рівнів та підрівнів структури дорожньої карти).

3. Координатори процесів (які будуть відповідальні за оперативне розгортання діяльності зі створення дорожньої карти).

4. Інші учасники (які необхідні для успіху – наприклад, постачальники, зовнішні експерти, представники операційної діяльності).

Покращення комунікації. Часто кажуть, що процес складання дорожньої карти є ціннішим, ніж сама дорожня карта. Структура дорожньої карти допомагає організувати розмови та зафіксувати погляди, забезпечуючи спільну точку відліку та ресурс для стратегії. Це сприяє взаємодії та комунікації, побудові довіри та консенсусу, а також зменшенню конфліктів та інформаційної асиметрії в організації.

Що таке гнучке (agile) планування розвитку/дорожнього картування (roadmapping)? Організації та керівні команди стикаються зі швидкозмінним бізнес-ландшафтом, який є складним та сповненим невизначеності. У таких ситуаціях необхідні адаптивні рішення, щоб організації могли швидко пристосуватися до загроз та можливостей у міру їхнього виникнення. «Гнучкі» методи забезпечують прагматичне рішення для подолання невизначеності та все частіше використовуються у зв'язку з дорожніми картами та плануванням розвитку.

Розглядаючи гнучкі (agile) методи в плануванні розвитку, важливо уточнити, як гнучкість впливає на фокус, часові рамки та результати дорожньої карти.

Дорожні карти, що використовуються в гнучкій розробці програмного забезпечення, часто набагато обмеженіші, ніж методи, що виникли в результаті розробки апаратного забезпечення, через швидкість розвитку програмного забезпечення як технології. Такі дорожні карти, як правило, зосереджені на графіку випуску продукту та пов'язаних з ним наборах функцій, і часто мають досить короткострокову перспективу, враховуючи темпи інновацій. Загальні невизначеності, пов'язані з довгостроковою перспективою, не розглядаються безпосередньо, оскільки можливо надавати та тестувати рішення як засіб зменшення невизначеності.

Планування розвитку/дорожнє картування (roadmapping) виникло в розробці апаратного забезпечення як візуальний інструмент у традиції бережливого виробництва (lean tradition), що включає більш складне системне мислення та структуру порівняно з програмними додатками. Існує можливість удосконалення гнучких практик за допомогою дорожнього картування, за умови, що час циклу відповідає вимогам, що дасть змогу організації бути більш гнучкою (чуйною) у контексті стратегії.

Корисна порада: мисліть масштабно, дійте швидко. Дослідження IfM зосередилося на розробці методів «швидкого старту» для

дорожнього картування, які добре узгоджуються з гнучким мисленням та методологією з погляду часу циклу. Це означає, що гнучкі методи можна використовувати, щоб допомогти організаціям стати більш чутливими з погляду стратегії.

Семінари швидкого старту є короткими за часом (зазвичай 1-2 дні) та ідеально підходять для організацій, які прагнуть розпочати ініціативи з дорожнього картування, оскільки вони передбачають відносно низькі витрати ресурсів та часу. Процес здійснюється методом швидкого прототипування, тому організація вчиться та починає адаптувати підхід до своїх потреб, одночасно підвищуючи ймовірність «швидких перемог».

Що робить дорожню карту успішною? Майбутнє за своєю суттю невизначене, тому успіх дорожньої карти не слід оцінювати на основі того, наскільки точним є її прогноз. Деякі з найуспішніших організацій, які використовують дорожні карти, розуміють це та регулярно переглядають і оновлюють свої дорожні карти в міру розвитку подій та накопичення знань.

Натомість, успіх слід оцінювати відповідно до послуги, яку дорожні карти надають бізнесу з погляду впевненості та консенсусу щодо рішень та дій, що виникають в результаті кожної ітерації.

Фактори, що безпосередньо впливають на успіх, включають:

- чіткість мети щодо переваг, які очікуються від розробки дорожньої карти;
- розробку структури та формату дорожньої карти відповідно до мети та контексту;
- розробку та впровадження ефективного та результативного процесу збору, аналізу та синтезу відповідної інформації;
- залучення та консультації з відповідними групами зацікавлених сторін;
- рефлексію та навчання над процесом для постійного вдосконалення процесу та результатів.

Корисна порада: уникайте надмірної деталізації. Як навігаційний інструмент, дорожні карти повинні зосереджуватися на загальному стратегічному рівні інформації, необхідної для координації діяльності в системі. Перевантаження дорожніх карт надмірною кількістю деталей

зменшить важливий стратегічний вплив і збільшити зусилля, необхідні для їхньої підтримки. Забезпечення того, щоб дорожні карти зосереджувалися на найважливіших стратегічних питаннях, а процеси складання дорожніх карт були якомога простішими та гнучкішими, максимізує вигоди та мінімізує витрати.

Яку роль відіграє програмне забезпечення у розробці дорожніх карт? Програмне забезпечення може мати великий вплив на ефективність та результативність складання дорожніх карт, поряд з іншими швидко розвиваючимися цифровими технологіями. Однак, програмне забезпечення також може призвести до проблем та труднощів, тому його слід використовувати з певною обережністю. Одне лише програмне забезпечення не призведе до ефективних дорожніх карт (і може бути дорогим), оскільки зосередження на програмному забезпеченні та даних може призвести до ігнорування пов'язаних з ним людських процесів та поширення складності, якою потрібно керувати.

Загальна порада полягає в тому, щоб почати з простого, використовуючи базові інструменти, такі як папір та повсюдні офісні програмні засоби для візуалізації, звітності та аналізу. Це пояснюється тим, що складання дорожніх карт завжди має бути адаптовано до контексту, і як тільки цінність буде продемонстрована, а процес стабільний, організації набагато краще зможуть визначити, як програмне забезпечення може підтримувати процес і яке програмне рішення найкраще підходить.

Масштабування дорожніх карт можливе без програмного забезпечення, і спостерігалися успішні розгортання у візуальних кімнатах управління, пов'язані з економними та гнучкими системами розробки.

Коли слід оновлювати свою дорожню карту? Для підтримки стратегічної навігації дорожні карти повинні бути динамічними та потребувати періодичного оновлення в міру розвитку подій та появи нових знань. Зазвичай ця частота оновлення визначається процесами, які обслуговує дорожня карта, такими як точки огляду в процесах розробки нових продуктів і технологій або щорічні цикли стратегії та бюджетування.

Необхідна частота оновлення залежить від швидкості змін системи. Наприклад, технології програмного забезпечення та електроніки розвиваються швидко порівняно з технологією матеріалів та

інфраструктурою, тому потрібні частіші оновлення. Можуть бути й інші тригери для оновлення дорожньої карти, такі як дії конкурентів, нові правила або інші порушення звичайного ведення бізнесу.

Оновлення дорожніх карт можуть бути поступовими або більш радикальними, залежно від характеру змінного середовища. Навіть для поступових інновацій іноді виправданий підхід «чистого аркуша», щоб перевірити припущення та стимулювати творче мислення.

Як слід доносити свою дорожню карту до зацікавлених сторін?

Дорожні карти можна розглядати як «картинки, що розповідають історії», і роздуми про наратив(-и), що супроводжують візуальну діаграму дорожньої карти, є ключовими для її розробки та поширення. Кожен шар і підшар дорожньої карти будуть пов'язані з часовим наративом, а взаємозв'язки між цими шарами визначають загальний стратегічний наратив у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективах.

Хоча дорожні карти повинні бути розроблені таким чином, щоб їх можна було читати окремо, зазвичай корисним є допоміжний наратив. Часто діаграми дорожньої карти включаються до звітів, стратегічних документів, пропозицій та бізнес-кейсів, а наративна підтримка надається у відповідному тексті.

Дорожні карти часто включаються до презентацій, які можна анімувати для підтримки комунікації дорожньої карти. Багато дорожніх карт публікуються в Інтернеті для комунікації та поширення, що може включати опції зворотного зв'язку та взаємодії. Системи програмних продуктів (software systems), що підтримують складання дорожньої карти, містять багато функцій, що сприяють комунікації та взаємодії.

Приклади дорожніх карт. Дорожні карти публічних компаній трапляються вкрай рідко з очевидних причин конфіденційності, хоча протягом багатьох років кілька з них публікувалися в журналах. Зворотне стосується дорожніх карт на рівні сектора, які, як правило, широко рекламуються та доступні для безкоштовного отримання. Пошук в Інтернеті дорожніх карт, що стосуються практично будь-якого сектора, застосування чи технології, дасть змогу виявити потенційно корисні дорожні карти, які можуть бути дуже корисним джерелом інформації для діяльності компанії з розробки дорожніх карт і надихнути з погляду графічного формату.

Однак слід бути обережним з погляду оцінки релевантності, походження та якості. Метафора «дорожньої карти» є популярною, і існує багато доступних «дорожніх карт», які не є репрезентативними для описаного тут методу. Якість дорожньої карти можна досить легко оцінити, враховуючи, хто її створив, як вона була створена, наскільки добре вона структурована та сформульована і коли була розроблена.

Запитання для самоперевірки

1. Чому варто використовувати стратегічну дорожню карту?
2. Що робить дорожню карту успішною?
3. Хто бере участь у розробці дорожньої карти?
4. Яку роль відіграє програмне забезпечення у розробці дорожніх карт?
5. Що таке гнучке (agile) планування розвитку/дорожнього картування (roadmapping)?
6. Що таке технологічна дорожня карта?
7. Наведіть приклад стратегічної дорожньої карти.

11. ФІНАНСУВАННЯ ПРОЄКТІВ У КОНТЕКСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

Основними формами припливу зовнішнього капіталу в компанію є емісія акцій (простих та/або привілейованих), банківський кредит і випуск корпоративних облігацій. Тоді емісія акцій може розглядатись вже наявними акціонерами компанії далеко не найкращою альтернативою через ряд причин. Нова емісія акцій може призвести до «розмивання» власності і зменшення впливу наявних акціонерів на прийняття рішень. Крім того, цей підхід не дає можливості скористатись перевагами левериджу (фінансового важеля). Якщо ж компанія застосовує креативні підходи і розпочинає інноваційні проєкти, то виграш від левериджу може бути суттєвим. Завжди приваблює ідея підвищити свій добробут за рахунок добросовісного залучення коштів «сторонніх» осіб. Отже, коли в структурі капіталу компанії довгострокові запозичення перебувають на мінімальному рівні, то це свідчить про те, що корпоративне управління не використовує всього можливого потенціалу задоволення кращих інтересів власників фірми.

З іншого боку, проблеми із залученням позикового капіталу в корпорації і відповідні зависокі процентні ставки є серед основних економічних загроз в Україні. Бізнес вже звик до того, що навіть підготувавши реально привабливий проєкт, розробивши детальний і переконливий бізнес-план і наважившись на проходження всіх складних процедур, розраховувати на отримання банківського кредиту важко. Ті ж, кому вдалось отримати кредит, потім потерпають від зависокої вартості (процентних ставок) позик. Скористатись позитивними можливостями левериджу в умовах турбулентності зазвичай не вдається. Більше того, у разі виникнення певних тимчасових проблем з обслуговуванням кредиту компанія ризикує втратити частину своєї господарської незалежності – банк починає втручатись в різноманітні бізнес-процеси фірми.

Водночас, і самі українські банки не розглядають кредити в корпоративний сектор як свій пріоритет. Натомість, пріоритетом кредитування банками економіки України є ОВДП. Ця тенденція спостерігається вже десятиріччями. А отже, навіть самі ключові кредитори (банки) своєю практикою нашоують на висновок, що вітчизняним компаніям варто в сучасних умовах передусім покладатися

на інший кредитний інструмент – облігації. Проблема тут полягає лише у тому, як, застосовуючи найкращі стандарти і моделі, компанії можуть переконати потенційних інвесторів придбати свої корпоративні облігації.

Отже, корпорації в Україні часто не в змозі або не бажають залучати довгострокові банківські кредити і ведуть діяльність, передусім, на основі формування і обігу капіталу власників.

У фокусі фінансових аспектів корпоративного управління є пошук найбільш вигідних джерел фінансування і залучення відповідного капіталу в діяльність корпорації так, щоб це було, насамперед, в найкращих інтересах власників компанії, і крім того, з урахуванням всіх справедливих вимог і очікувань з боку нових інвесторів і кредиторів.

Випуск корпоративних облігацій є більш зручним і вигідним шляхом залучення довготермінових позикових коштів (порівняно з банківськими кредитами) через те, що він:

- надає можливість залучати кошти одночасно багатьох і різних кредиторів. Таким чином, не виникає зайвого ризику втрати незалежності компанії. Коло потенційних інвесторів є майже необмеженим і включає окремих фізичних осіб, різноманітних суб'єктів колективного інвестування, банки, пенсійні фонди, страхові фонди тощо. Отже, цей інструмент надає можливість не потрапити під невинуватий тиск з боку одного чи двох крупних кредиторів;

- дає змогу в повній мірі скористатись потенціалом інфраструктури фондового ринку;

- дає змогу формувати максимально широку публічну кредитну історію емітента. Це сприяє зниженню вартості позикових ресурсів у майбутньому. Крім того, це може надати компанії можливість успішного виходу на міжнародні ринки капіталу.

Якщо прозоро і аргументовано обґрунтувати, з одного боку, ефективність інвестиційного проєкту (на здійснення якого компанія залучає фінансові ресурси), а з іншого боку, рівень пропонованої дохідності застосовуваного інструменту (в даному кейсі – корпоративних облігацій), то це допоможе переконати потенційних інвесторів здійснити відповідні капіталовкладення.

В якості «зразка» методу обґрунтування справедливої дохідності корпоративних облігацій можна використати модель Свенссона, яка добре зарекомендувала себе в практиці ОВДП. 26 березня 2019 р. НБУ своїм наказом № 137-но затвердив параметричні моделі для розрахунку

базових кривих безкупонної дохідності: «...з метою вдосконалення підходів до визначення справедливої вартості цінних паперів ... затвердити такі параметричні моделі для розрахунку базових кривих безкупонної дохідності за групами державних облігацій: група гривневих облігацій внутрішніх державних позик (ОВДП) – модель Свенссона».

Модель Нельсона-Зігеля-Свенссона (NSS) є параметричною процедурою, яка на основі статистичних даних визначає динаміку дохідності (процентної ставки) в залежності від терміну запозичення коштів. Фінансовий ринок кожної країни має свій характерний графік залежності дохідності від тривалості запозичення, і цей графік дуже сильно корелює з відповідною «згладженою» кривою NSS [20].

Модель NSS виникла в результаті того, що в формулу Нельсона-Зігеля шведським вченим Свенссоном було додано третій доданок. Цей підхід часто скорочено називають моделлю Свенссона і застосовують для побудови кривої безкупонної дохідності (тобто в ролі процентної ставки виступає безкупонна або спот-ставка).

Як зазначено на офіційному урядовому сайті, крива безкупонної дохідності, побудована за гривневими ОВДП (модель Свенссона), має наступний вигляд (рис. 11.1).

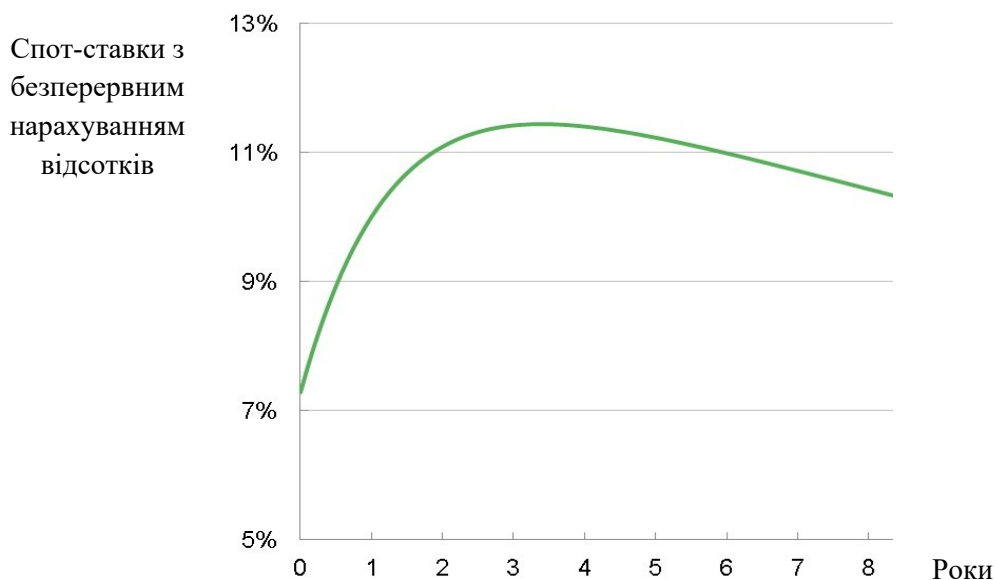


Рис. 11.1. Модель Свенссона: крива залежності спот-ставки від строку погашення гривневих ОВДП

Ще одним з найбільш суттєвих чинників, що сприяють підвищенню інвестиційної привабливості підприємства, є розробка концепцій перспективних проєктів.

З метою створення синергетичної моделі вирішення проблем в фінансовій сфері корпоративного управління був застосований базовий підхід Методології управління проектами і програмами інноваційного розвитку підприємств (Project & Program Management for Enterprise Innovation – P2M). Згідно з P2M, матрицями створення цінності є управлінські каркаси (frameworks). Отже, для формування реальної здатності фінансового розвитку корпоративного бізнесу необхідно побудувати модель, яка є управлінським каркасом в системі процесів стратегічного забезпечення успіху місії компанії.

Пропонована модель вирішує три ключові проблеми (ризик втрати компанією бізнес-незалежності, проблему «принципал – агент», залучення зовнішнього капіталу в компанію) і дві стратегічні задачі (зростання ринкової ціни акцій компанії, підвищення гудвілу компанії) (рис. 11.2).

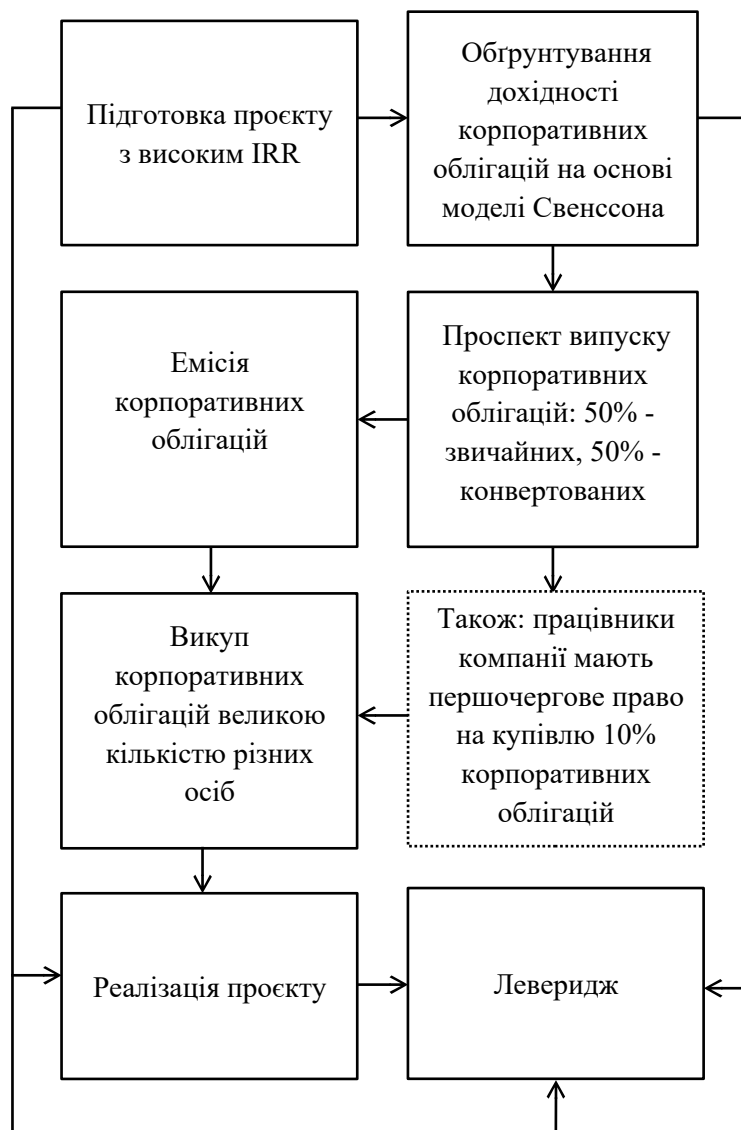


Рис. 11.2. Блок-схема моделі синергетичного вирішення ключових проблем і стратегічних задач у сфері «корпоративне управління – фінанси»

Пропонована модель вирішення ключових проблем і стратегічних задач у сфері «корпоративне управління – фінанси» має такі основні параметри:

- *механізм* – синергія низки заходів у кращих інтересах акціонерів та інших стейкхолдерів;
- *метод* – стратегія залучення зовнішніх інвестицій в компанію;
- *тригер* – високоефективний проєкт (бажано – інноваційний);
- *інструмент* – корпоративні облигації зі справедливим рівнем доходності та правом обміняти визначену частину з них на акції (крім того, акціонери і менеджери мають першочергове право на покупку частини цих облигацій).

Проілюструємо застосування пропонованої концептуальної моделі синергетичної відповіді на зазначені ключові фінансово-корпоративні виклики (див. рис. 11.2) на бізнес-кейсі. В якості тригера впровадження моделі, компанія розробляє проєкт, який має три сценарії прогнозу руху грошових коштів (табл. 11.1). Відповідно до результатів розрахунків, внутрішня ставка окупності проєкту (IRR), за песимістичним сценарієм, становить 12,19%, за середньо-очікуваним сценарієм – 14,63%, а за оптимістичним сценарієм – 16,84%.

Таблиця 11.1

Багатоваріантний прогноз руху грошових коштів за проєктом

Рік	Чистий рух грошових коштів, грн		
	песимістичний сценарій	середньо-очікуваний сценарій	оптимістичний сценарій
0	-125 000	-125 000	-125 000
1	28 000	30 000	32 000
2	30 500	33 000	35 000
3	31 500	34 000	36 000
4	31 000	33 000	35 000
5	30 000	32 000	35 000
6	34 000	36 000	37 000
IRR	12,19%	14,63%	16,84%

Крім того, згідно з прогнозними маркетинговими оцінками, ймовірність песимістичного сценарію становить 30%, середньо-очікуваного сценарію – 50%, а оптимістичного сценарію – 20%.

Відповідно, очікувана внутрішня ставка окупності (EIRR) по проєкту становить:

$$EIRR = 12,19\% \times 0,3 + 14,63\% \times 0,5 + 16,84\% \times 0,2 = 14,34\%. \quad (11.1)$$

Згідно з графіком, побудованим за моделлю Свенссона, спот-ставка у разі залучення позикових коштів на термін 6 років дорівнює приблизно 11%. Ця ставка відображає загальний фінансово-економічний фон в державі.

Для визначення рівня ризику, специфічного для певної корпорації, можна скористатись схемою, яка представлена на рис. 11.1. Оскільки досліджувана в цьому кейсі компанія має рейтинг В і позитивний прогноз його динаміки, то відповідний додатковий ризик по підприємству може бути оцінений в 1%. Отже, враховуючи специфічні корпоративні ризики, справедлива ставка по корпоративним безкупонним облігаціям з терміном погашення 6 років може бути визначена на рівні $11 + 1 = 12\%$ річних. Майбутня вартість інвестиційних витрат – 123 000 грн через 6 років у разі 12% річних становить 246 728 грн. Таким чином, за пропонованою моделлю, на потреби проєкту має бути здійснена емісія 246 728 корпоративних облігацій номінальною вартістю 1000 грн кожна.

Для додаткового заохочення потенційних інвесторів корпоративні облігації, згідно з проспектом емісії, будуть продаватись парами: одна звичайна плюс одна конвертована. Отже, має бути випущено 123 364 звичайних облігацій і стільки ж конвертованих.

Задля подальшого пом'якшення проблеми «принципал-агент», акціонери і працівники компанії матимуть переважне право на купівлю 12 336 пар корпоративних облігацій (в нашому кейсі 10% від їхньої загальної кількості).

Для визначення потенціалу левериджу слід зазнати, що процентний виграш по капіталізації в рамках цього проєкту за песимістичним сценарієм становить 0,19% річних, за середньо-очікуваним сценарієм – 2,63% річних, за оптимістичним сценарієм – 4,84% річних. Очікуваний виграш за відсотковим виміром капіталізації:

$$LIRR = 14,34 - 12 = 2,34\% \text{ річних.} \quad (11.2)$$

Для визначення потенціалу левериджу в грошовому (гривневому) вимірі розрахуємо очікувану чисту приведену вартість проєкту (ENPV). З урахуванням вартості грошей у часі на рівні справедливої дохідності

досліджуваних корпоративних облігацій (12%), приведена вартість грошових потоків має наступний вигляд (табл. 11.2).

Таблиця 11.2

**Приведений рух грошових коштів по проєкту
(за трьома сценаріями)**

Рік	Коефіцієнт дисконтування, ставка 12% річних	Дисконтований чистий рух грошових коштів, грн		
		песимістичний сценарій	середньо-очікуваний сценарій	оптимістичний сценарій
0	1,0000	-125 000	-125 000	-125 000
1	0,8929	25 000	26 786	28 571
2	0,7972	24 314	26 307	27 902
3	0,7118	22 421	24 201	25 624
4	0,6355	19 701	20 972	22 243
5	0,5674	17 023	18 158	19 860
6	0,5066	17 225	18 239	18 745
NPV	--	685	9 662	17 946

Отже, відповідно до результатів розрахунків, чиста приведена вартість проєкту (NPV), за песимістичним сценарієм, становить 685 000 грн, за середнім сценарієм – 9 662 грн, а за оптимістичним сценарієм – 17 945 грн. Ці суми можна вважати потенціалом левериджу (за окремими сценаріями) в кращих інтересах власників корпоративних прав.

З урахуванням зазначених вище ймовірностей сценаріїв розвитку подій, очікувана чиста приведена вартість проєкту (ENPV) становить:

$$ENPV = 685 \times 0,3 + 9\ 662 \times 0,5 + 17\ 946 \times 0,2 = 8\ 626 \text{ грн.} \quad (11.3)$$

Отже, за аналізованим проєктом очікуваний потенціал левериджу в грошовій формі становить 8 626 грн.

Затання для самоперевірки

1. Назвіть основні форми припливу зовнішнього капіталу в компанію.
2. Через які причини випуск корпоративних облігацій є більш зручним і вигідним шляхом залучення довготермінових позикових коштів (порівняно з банківськими кредитами)?
3. Що таке модель Нельсона-Зігеля-Свенссона?
4. Опишіть блок-схему моделі синергетичного вирішення ключових проблем і стратегічних задач у сфері «корпоративне управління – фінанси».

12. ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛІ П'ЯТИ КЕЙСІВ ДО ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТІВ З КРИТИЧНО ВАЖЛИВИМИ ІТ-КОМПОНЕНТАМИ

У цьому розділі описано, як адаптувати модель п'яти вимірів (стратегічного, економічного, комерційного, фінансового та управлінського) до інфраструктурних проєктів, де ІТ відіграє дуже важливу роль. Бізнес-план у цьому контексті (і в цій специфічній сучасній формі) має охоплювати не тільки створення (девелопмент) фізичної інфраструктури, але і відповідних ІТ-компонентів, забезпечуючи комплексний підхід.

Методологія п'яти кейсів (Five Case Methodology) пропонує перевірену основу для обмірковування розробки, затвердження, проведення тендерів та реалізації інфраструктурних проєктів (у тому числі, проєктів з ІТ-компонентом). Ця методологія є певним каркасом, який є своєрідним підходом до бізнес-планування для крупних проєктів. Особливої вагомості цей підхід набуває в зв'язку з повоєнною відбудовою і модернізацією економіки України. Це потребує підготовки і здійснення великої кількості відповідних проєктів.

Цей підхід є корисним для всіх типів інфраструктурних проєктів: у сфері економічного розвитку (як транспорт чи телекомунікації), або в екологічно-енергетичній сфері (енергетика чи управління відходами), чи в напрямі соціальної політики (освіта, охорона здоров'я чи житло). Ця концепція може застосовуватися як до регіональних проєктів, так і до більших за обсягом національних проєктів.

Роль інфраструктури. Інфраструктура є важливою для процвітання та добробуту країни та її громадян. Транспортні сполучення дають змогу подорожувати та переміщувати товари, енергетичні системи живлять будинки та підприємства, а цифрові з'єднання забезпечують комунікації. Інфраструктура забезпечує чистою водою, утилізує відходи та надає житло. Прикладом проєктів такого типу з ключовим ІТ-компонентом є проєкти створення і розвитку SMART-міст. У багатьох ситуаціях існує розрив між якістю або станом наявної інфраструктури та стандартом, необхідним для того, щоб люди могли вести безпечне та комфортне життя. Знищені та пошкоджені війною інфраструктурні об'єкти є поштовхом для підвищення потреби у

відповідних проєктах. Водночас слід зазначити, що інвестори хочуть фінансувати інфраструктурні проєкти, але їм важко виділяти кошти без чітких та переконливих пропозицій.

Планування та реалізація стратегічно важливих, високоякісних та інвестиційно привабливих інфраструктурних проєктів (у т. ч., з ІТ-компонентом) вимагає чітких та добре структурованих бізнес-кейсів.

Важливість бізнес-кейсу інфраструктурного проєкту. Кожен інфраструктурний проєкт повинен мати «бізнес-кейс» або пропозицію (своєрідний бізнес-план), що пояснює, чому проєкт потрібен і як його можна реалізувати. Цей розділ навчального посібника присвячений стислому висвітленню методології – «Моделі п'яти кейсів» (Five Case Model) – для досягнення зазначеної мети та для допомоги проєктним командам у розробці, затвердженні та успішному представленні (презентації) проєктів.

Бізнес-кейс – це стратегічний інструмент для визначення обсягу, планування та реалізації проєктів, а також допоміжний засіб для ефективного прийняття рішень. Модель п'яти кейсів (5CM) забезпечує основу для розробки стандартизованих та комплексних бізнес-кейсів (які, як вже зазначено вище, представляють собою своєрідну форму бізнес-планування).

Бізнес-кейс містить разом та узагальнює результати всіх досліджень, необхідних для підтримки прийняття рішень прозорим і достовірним способом.

Проєкти досягнуть своїх цілей та принесуть користь суспільству лише за умови, що вони будуть ретельно визначені та реалістично сплановані, а також якщо пов'язані з ними ризики будуть визначені та належним чином контрольовані. Бізнес-кейс забезпечує для цього основу, сформульовану навколо трьох основних запитань:

1. Якою бізнес-ситуація є станом на зараз?
2. Якою бізнес-ситуація має стати через деякий час?
3. Як доцільно перейти від поточного стану до бажаного?

Бізнес-кейс також забезпечує:

- структурований формат, що дає змогу організації розробляти стандартизовані бізнес-пропозиції, пояснювати та обґрунтовувати будь-який конкретний проєкт чи програму;
- інструмент, що дає змогу органу, що затверджує, вирішити, чи дозволити продовження проєкту чи програми;

- загальний процес визначення обсягу та планування інвестицій;
- основу, що сприяє надійному, обґрунтованому та прозорому прийняттю рішень.

Структура 5СМ допомагає розробляти та актуалізувати бізнес-кейс протягом усього терміну реалізації проєкту.

Модель п'яти кейсів (5СМ – Five Case Model). 5СМ використовується для розробки бізнес-кейсів з використанням структури з п'яти вимірів та надає особам, які приймають рішення, та зацікавленим сторонам процес структурованого мислення та планування, що дає впевненість у тому, що проєкт:

1. Забезпечує стратегічну відповідність широкому контексту інфраструктурних систем та відповідає стратегічним цілям високого рівня. Цей вимір підтверджує стратегічну потребу в інвестиціях та результуючих послугах. Це розділ – «стратегічний кейс» бізнес-кейсу проєкту.

2. Максимізує цінність для суспільства шляхом вибору оптимальної комбінації компонентів, продуктів та пов'язаних з ними видів діяльності. Цей вимір зосереджений на оцінці варіантів та визначенні бажаного. Це розділ – «економічний кейс» бізнес-кейсу проєкту.

3. Є комерційно життєздатним та привабливим, а також може бути практично реалізованим. Цей вимір зосереджений на розробці та укладенні «Угоди/Контракту». Це розділ – «комерційний кейс» бізнес-кейсу проєкту.

4. Є доступним за витратами та може отримати фінансування. Цей вимір зосереджений на витратах за весь життєвий цикл запропонованої угоди. Це розділ – «фінансове обґрунтування» бізнес-кейсу проєкту.

5. Може бути успішно реалізованим організацією та її партнерами, а також – що необхідні ресурси, потужності та можливості для управління та реалізації проєкту є в наявності або можуть бути сформовані. Цей вимір зосереджений на механізмах реалізації бізнес-пропозиції. Це розділ – «управлінське обґрунтування» бізнес-кейсу проєкту.

Методологія 5СМ має світове визнання, оскільки вона:

- відображає «Принципи G20 щодо етапу підготовки інфраструктурних проєктів» («Принципи G20»), які вимагають

написання та оцінки бізнес-кейсів інфраструктури за такими критеріями як обґрунтування проєкту, оцінка варіантів, комерційна життєздатність, довгострокова доступність та можливість виконання;

- підтримує визнання важливості «Інклюзивного та взаємопов'язаного розвитку» для досягнення цілей сталого розвитку;
- підтримує Принципи G20 щодо якісних інвестицій в інфраструктуру (QII), враховуючи шість принципів протягом розробки бізнес-кейсу та зосереджуючись на сталому розвитку та максимізації позитивного впливу інвестицій в інфраструктуру;
- підтримує Цілі сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй, зокрема, щодо соціальної та екологічної стійкості.

Крім того, через IT-складову забезпечують більш високу якість життя шляхом надання відповідних послуг та кібербезпеки.

Політика, портфелі, програми та проєкти.

Підхід бізнес-кейсів може бути використаний для планування всіх рівнів розвитку інфраструктури:

1. Політика – для довгострокового розвитку інфраструктури. 5СМ пропонує інструмент для підтримки розробки політики та стратегії.
2. Портфелі – для стратегічного планування програм та проєктів.
3. Програми – для реалізації взаємопов'язаних проєктів. Бізнес-кейси програм окреслюють загальну стратегію та бюджет для групи взаємопов'язаних проєктів.
4. Проєкти – для досягнення результатів та інвестицій, необхідних для досягнення стратегічних цілей та впровадження політики.

«Піраміда виконання/реалізації» (рис. 12.1) показує ієрархію політики, портфелів, програм та інфраструктурних проєктів.

На найнижчому рівні окремі проєкти повинні демонструвати, як вони відповідають більш широким стратегічним цілям. Проєкти та програми є механізмами для реалізації стратегій вищого рівня. Потім програми вписуються в портфель, а портфелі розробляються для досягнення стратегічних цілей політики. Плани слід створювати зверху вниз, щоб забезпечити загальну узгодженість та відповідність. Побудова знизу догори ризикує об'єднати непов'язані проєкти в невідповідну програму. Тому, якщо існує низка пов'язаних проєктів, план програми слід створити до того, як будуть розглянуті бізнес-кейси кожного окремого проєкту.



Рис. 12.1. Піраміда виконання

Огляд методології 5СМ (в широкому контексті змісту). Бізнес-кейси, розроблені за допомогою методології 5СМ, розглядають проєкт з п'яти ключових вимірів: стратегічного, економічного, комерційного, фінансового та управлінського. Кожен з цих взаємопов'язаних вимірів забезпечує «кейс».

✓ *Стратегічний кейс описує необхідність проєкту. Він надає обґрунтування проєкту, стратегічну відповідність проєкту ширшій політиці та стратегіям, а також узгоджує проєкт з планами розвитку інфраструктури.*

Ця частина аналізу встановлює обсяг та межі проєкту, описує чіткі цілі та результати, необхідні для досягнення цих цілей.

Стратегічний кейс розглядає екологічні та соціальні ризики та можливості, а також відповідність проєкту глобальним цілям (у тому числі, щодо цифровізації економіки).

Мета стратегічного обґрунтування (Strategic Case) – зрізу проєктного аналізу в рамках бізнес-планування – продемонструвати, як проєкт відповідає цілям та стратегічним пріоритетам організації.

Першим компонентом, який аналізується в рамках цього кейсу, виступає контекст та бачення. Тут слід описати загальні цілі інфраструктури (наприклад, покращення транспорту, підвищення якості

надання комунальних послуг) та стратегічну роль ІТ-компонента (наприклад, система моніторингу в режимі реального часу).

Другим досліджуваним компонентом є рушійні сили та переваги. В рамках цього належить визначити ключові рушійні сили – дотримання нормативних вимог, покращення послуг, зниження витрат – та сформулювати переваги як для фізичних, так і для ІТ-елементів (наприклад, покращення часу безперебійної роботи інженерних мереж, прийняття обґрунтованих рішень на основі даних).

Третьою складовою цього кейсу є узгодженість зі стратегією. В цьому сенсі слід зіставити проєкт з корпоративними, галузевими та цифровими стратегіями трансформації (наприклад, ініціативи створення (розвитку) «Розумного міста»). За цим вектором слід враховувати специфічні для ІТ стандарти (наприклад, ISO/IEC 27001 для безпеки).

Дуже важливим пунктом в першому кейсі є аналіз зацікавлених сторін. Перерахувати зацікавлені сторони для інфраструктури (проєктні організації, будівельні фірми, постачальники матеріалів тощо) та ІТ-компоненти (наприклад, команда кібербезпеки), враховуючи їхні цілі.

✓ Економічне обґрунтування визначає, як проєкт досягне економічних, соціальних та екологічних цілей, одночасно забезпечуючи максимальну віддачу від інвестицій для суспільства.

Цей кейс демонструє, що було розглянуто широкий спектр варіантів виконання проєкту, складено довгий список, який пізніше уточнюється до короткого списку, і зрештою за допомогою аналізу «вигоди-витрати» визначено «бажаний варіант». Аналіз включає фінансові та нефінансові вигоди та ризики, а також розглядає стійкість різних варіантів відповідно до екологічних, соціальних та управлінських критеріїв.

У проєкті ППП (публічно-приватного партнерства) економічне обґрунтування розглядає вартість використання приватного фінансування порівняно з використанням державного капіталу.

Метою цього розділу аналізу (Economic Case) в рамках бізнес-планування є обґрунтування доцільності обраного співвідношення ціни та якості шляхом економічної оцінки альтернативних варіантів.

Першим елементом у цьому аналізі є генерація варіантів, отже, слід розробити реалістичні альтернативи, включаючи, наприклад:

1) мінімальну конфігурацію (базову фізичну модернізацію без розширених ІТ);

2) цільовий варіант на базі ІТ (наприклад, із застосуванням моніторингу на базі Інтернету речей);

3) трансформаційний варіант – на додачу до високоефективного фізичного активу створюється повністю інтегрований цифровий двійник.

Зіставлення альтернатив та вибір найбільш доцільної з них здійснюється на основі аналізу «вигоди-витрати». Під час цього кількісно оцінюються витрати та вигоди протягом всього життєвого циклу «проект-актив» (для ІТ-компонента включно з ліцензуванням програмного забезпечення, інтеграцією, навчанням та постійною підтримкою). В числі переваг такого підходу є, наприклад, економія на обслуговуванні створюваного активу, зменшення витрат на простої, покращення показників безпеки.

У ході аналізу «вигоди-витрати» застосовують наступні сучасні показники для оцінки проектів:

- чиста приведена вартість (net present value – NPV);
- внутрішня ставка окупності (internal rate of return – IRR);
- модифікована внутрішня норма окупності (modified internal rate of return – MIRR);
- індекс прибутковості (profitability index – PI);
- приведений строк окупності (discounted payback period – DPB).

Кожен із зазначених показників має свої особливості, що впливає на доцільність його застосування в якості критерію, тому прийняття рішень в переважній більшості випадків спирається на кілька показників одночасно.

У ході оцінки з урахуванням ризиків доцільно виконати аналіз чутливості та аналіз сценаріїв. Тут враховуються як ризики створення фізичного інфраструктурного об'єкту (наприклад, затримки будівництва) так і ключові ІТ-ризики (наприклад, застарівання технологій, порушення кібербезпеки).

✓ Комерційне обґрунтування демонструє комерційну життєздатність проекту. У ньому має бути викладено запропоновану договірну структуру, стратегію проведення тендерів (прокьюрменту) та розподіл ризиків і відповідальності між тими сторонами, які можуть керувати ними найефективніше.

Мета цього розділу аналізу проєкту (Commercial Case) в рамках бізнес-планування – визначити підходи до закупівель (прокьюрменту) та укладання контрактів для забезпечення найкращого рішення.

У ході аналізу ринку слід проаналізувати можливих виконавців робіт з будівництва та надавачів послуг ІТ. У площині цифровізації слід оцінити інноваційні тенденції в розвитку ІТ-інфраструктури.

Щодо стратегії закупівель слід вибрати між окремими контрактами або одним інтегрованим контрактом (проєктування-будівництво-експлуатація). Доцільно розглянути можливість застосування публічно-приватного партнерства, у тому числі для ІТ-компонента. Також слід обрати тип та структуру контракту, що мають бути укладені з кожним учасником проєкту.

Ще одним важливим елементом підготовки проєкту у цьому напрямі є аналіз комерційних ризиків та визначення системи заходів щодо їхнього пом'якшення. У рамках ІТ-компонента тут доцільно розглянути питання щодо оновлень програмного забезпечення, володіння даними, авторських прав, інцидентів кібербезпеки та ризиків зниження якості обслуговування.

✓ Фінансове обґрунтування демонструє, що капітальні інвестиції та експлуатаційні витрати є доступними з відповідних джерел, а також – що було враховано достатній резерв на управління ризиками, моніторинг та непередбачувані події. У цьому аналітичному розділі розглядаються можливі джерела фінансування, придатність проєкту для зеленого або кліматичного фінансування. Цей розділ включає також прогноз будь-якого очікуваного доходу, який буде отримано від проєкту.

Мета цього зрізу аналізу (Financial Case) – підтвердити доступність джерел фінансування та фінансову стійкість.

У цьому контексті насамперед слід визначити потреби проєкту у капітальних витратах. Треба зробити не тільки детальний кошторис на капітал для створення фізичного об'єкту (активу), але і на створення ІТ-компонента (апаратне забезпечення, програмне забезпечення, інтеграція тощо).

Окрім цього, треба спрогнозувати операційні витрати. По ІТ-компоненту прогноз здійснюється на життєвий цикл, покриття технічного обслуговування, поновлення ліцензій, хмарні витрати, підтримку. ОРЕХ (Operating Expenditure або Operating Expenses) – це

операційні витрати, тобто витрати, пов'язані зі щоденною діяльністю для підтримки бізнесу або продукту.

На основі прогнозу капітальних і операційних витрат доцільно сформулювати очікуваний план грошових витрат з розподілом за періодами життєвого циклу (life cycle costing).

Слід також визначити джерела фінансування (державні гранти, облігації, приватні інвестиції), а також потенційні потоки доходів (у тому числі, можливо, від послуг з передавання даних, плати за використання тощо).

Крім того, цей бізнес-кейс включає аналіз доступності фінансування та перевірку надійності прибутковості проєкту в умовах невизначеності. У ході аналізу чутливості, наприклад, тестова фінансова модель може проходити перевірку в розрізі таких змінних, як процентні ставки, ескалація витрат на технології та нестабільність доходів від проєкту.

✓ Управлінське обґрунтування описує команду з реалізації проєкту та демонструє, що команда має необхідні навички та досвід, забезпечить належне управління та реалістичний план реалізації проєкту. У рамках цієї частини документа надаються плани залучення зацікавлених сторін, управління ризиками, прогнози вигод, а також моніторингу та звітності.

Метою цього напряму/виміру (Management Case) є підготовка плану реалізації проєкта, організації його менеджменту, включаючи управління ризиками.

У рамках цього, по-перше, слід розробити доцільну структуру управління, у тому числі, визначити ролі та обов'язки членів команди, яка займатиметься як зведенням інфраструктурного об'єкту, так і ІТ-компонентом. В інтегровану команду проєкту мають увійти відповідні фахівці та зацікавлені сторони.

Важливим результатом виконання цього кейсу має стати план-графік реалізації проєкту. Отже, необхідно розробити календарний графік з етапами як для будівництва, так і для розгортання ІТ, координуючи їх взаємозалежне виконання. Тут слід зазначити, що цей план-графік буде вхідною інформацією для побудови руху грошових коштів за проєктом. Отже, тут управлінський кейс певним чином перетинається з фінансовим кейсом. Це є лише одним з прикладів взаємозалежності між елементами п'яти кейсів.

Ще одним елементом п'ятого кейсу є план управління ризиками та проблемами. Це охоплює такі питання як, наприклад, створення та актуалізація реєстру ризиків, що включає будівельні ризики та ІТ-ризики, планування регулярних оглядів ризиків та заходів на випадок надзвичайних ситуацій (по ІТ-компоненту, наприклад, функціонування системи резервного копіювання).

Залучення зацікавлених сторін та комунікація із ними також входять до складу п'ятого кейсу. Розробка планів комунікації, що стосуються як технічної аудиторії (інженерів, розробників), так і нетехнічних зацікавлених сторін (громади, регуляторів).

Крім того, у складі управлінського кейсу здійснюється налаштування механізмів для відстеження показників ефективності після введення об'єкту в експлуатацію (наприклад, продуктивність активів, результати аналізу даних). Цей кейс також включає планування огляду досягнутих результатів по завершенню будівництва та документування «винесених уроків» в обох сферах (фізичний актив та інтегрований з ним ІТ-компонент).

Дотримуючись вищенаведених рекомендацій, організації можуть забезпечити стратегічну узгодженість, економічну обґрунтованість, комерційну стійкість, фінансову життєздатність та ефективне управління інфраструктурними проєктами з критично важливими ІТ-компонентами.

Окремі обґрунтування (кейси) є взаємопов'язаними. Коли до одного обґрунтування вносяться зміни, інші слід переглянути, а їхній зміст оновити за потреби.

Процес розробки бізнес-кейсів. Згідно з цією методологією, бізнес-кейси розробляються через три етапи, описані нижче. Процес включає в себе внесок спеціалістів та експертів для розвитку та перевірки ідеї та аргументації, логіки та аналізу, а також для забезпечення достатньої можливості для перегляду та оновлення висновків і рекомендацій до моменту прийняття рішень (рис. 12.2). Таким чином, методологія 5СМ пропонує як основу для побудови каркасу аналізу, так і інструмент для планування, розробки та реалізації проєктів.

Нижче наведено сутність вимірів бізнес-кейсу у сфокусованому сенсі, але з розподілом на етапи (показано як бізнес-кейс розвивається від стадії до стадії).

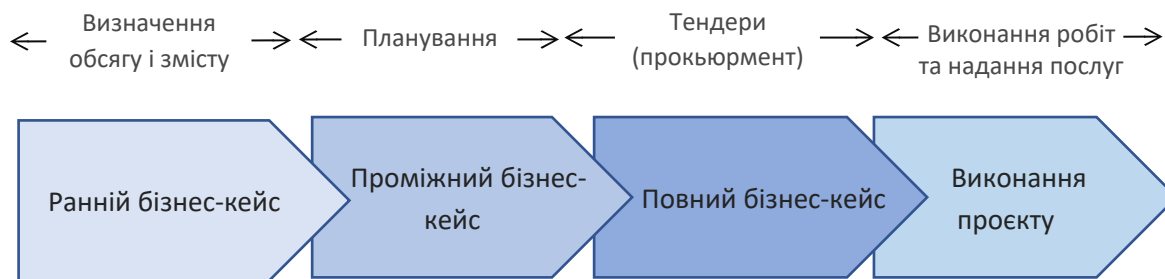


Рис. 12.2. Стадії розробки бізнес-кейсу проекту

Ранній бізнес-кейс: етап визначення обсягу та змісту. *Стратегічний кейс* надає обґрунтування проекту, підтверджує стратегічну відповідність, визначає цілі проекту за допомогою критеріїв SMART та окреслює потенційний обсяг та зміст проекту.

Економічний кейс оцінює широкий спектр можливих варіантів – довгий список – а потім застосовує фільтр варіантів, щоб уточнити їх до короткого списку. Надає загальні оцінки витрат та вигід для варіантів, включених до короткого списку на основі будь-яких застосовних техніко-економічних обґрунтувань, та визначає «бажаний підхід (варіант, альтернативу)».

Комерційний кейс дає початкове уявлення про потенційні комерційні та закупівельні домовленості для бажаного підходу.

Фінансове обґрунтування надає орієнтовні витрати на весь життєвий цикл (капітальні плюс експлуатаційні витрати) для бажаного підходу та розглядає потенційні варіанти фінансування.

Управлінське обґрунтування попередньо розглядає механізми реалізації, а також ресурси, необхідні для бажаного підходу.

На ранній стадії проводять перевірки якості попереднього аналізу, а для переходу до наступного етапу отримують схвалення відповідного органу менеджменту.

Проміжний бізнес-кейс: етап детального планування. *Стратегічний кейс* переглядає обґрунтування проекту, стратегічну відповідність та цілі, а також оновлює потенційний обсяг (зміст проекту).

Економічний кейс переглядає повний список варіантів (альтернатив) проекту, піддає відібрані варіанти детальному аналізу «вигоди-витрати» (СВА) з використанням найкращих методів оцінки

ефективності проєкту. Цей кейс також визначає бажаний варіант (варіант, який, ймовірно, запропонує оптимальну економічну, соціальну та екологічну цінність по відношенню до своїх витрат, з урахуванням ризику).

Комерційний кейс визначає вимоги до послуг та результати тендерів, включаючи потенційні домовленості щодо розподілу ризиків між сторонами-підрядниками. Цей кейс надає аналіз відповідних домовленостей щодо оплати виконаних робіт та/або наданих послуг. Тут розробляється план тендерів та план взаємодії з будь-якими потенційними партнерами з фінансування проєкту, наприклад, багатосторонніми банками розвитку (MDB)/інститутами фінансування розвитку (DFI).

Фінансове обґрунтування надає найкращі оцінки витрат протягом усього життєвого циклу (капітальні плюс експлуатаційні витрати, включаючи непередбачені витрати проєкту) для бажаного варіанту та описує, як проєкт буде фінансуватися на практиці. Цей вимір аналізу підтверджує джерела фінансування, а також перевіряє їхню доступність для проєкту.

Управлінське обґрунтування детально описує очікувані механізми управління проєктом, включаючи ролі та обов'язки, підхід до реалізації проєкту та необхідні ресурси, а також плани щодо гарантування та оцінювання. Цей кейс завершує планування реалізації проєкту для залучення зацікавлених сторін, управління змінами, отримання вигід та управління ризиками.

На проміжному етапі проводяться перевірки гарантування, а також запитується схвалення відповідного органу для продовження тендерів для проєкту.

Повний бізнес-кейс: етап реалізації. *Стратегічний кейс* підтверджує обґрунтування проєкту, стратегічну відповідність, цілі та узгоджений обсяг (зміст).

Економічний кейс підтверджує широкий спектр можливих варіантів (довгий список) та переглядає короткий список, включаючи пропозиції виконавців щодо бажаного варіанту, разом із відповідними витратами протягом усього життєвого циклу. Рекомендований виконавець визначається на основі пропозиції, яка, ймовірно, забезпечить найвигіднішу економічну, соціальну та екологічну цінність стосовно витрат.

Комерційний кейс документує процес тендерів. Цей кейс визначає узгоджені вимоги до робіт та послуг, а також результати тендерів, включаючи узгоджені домовленості щодо розподілу ризиків між сторонами. Цей аналітичний вимір описує узгоджені домовленості щодо оплати за контрактами.

Фінансовий кейс надає узгоджені договірні витрати та описує, як будуть фінансуватися витрати протягом усього життєвого циклу (капітальні вкладення плюс експлуатаційні витрати, включаючи непередбачені витрати проєкту), як узгоджено та очікувано.

Кейс управління (менеджменту) детально описує узгоджені домовленості щодо управління проєктом, включаючи ролі та обов'язки, підхід до реалізації проєкту та необхідні ресурси, а також плани гарантування та оцінювання.

Під час розробки повного бізнес-кейсу проводяться перевірки гарантування, а також запитується схвалення для укладання контрактів на виконання проєкту.

На кожному етапі розробки бізнес-кейсу кожен компонент бізнес-кейсу переглядається для перевірки висновків та рішень з урахуванням нової інформації та аналізу, які стають доступними в міру розвитку проєкту. Таким чином, бізнес-кейс є живим документом, який розвивається з часом.

У кінці кожного етапу є точка схвалення та відповідне рішення про перехід до наступного етапу розробки або про повторний цикл аналізу та оновлення бізнес-кейсу відповідно.

На рис. 12.2, який наведено вище, показано, як етапи розробки бізнес-кейсу поєднуються один з одним та узгоджуються з ключовими видами діяльності в процесі.

Процес спирається на *семінари (workshops)* з бізнес-кейсів. Семінари з розвитку мислення та підтримки прийняття рішень є основоположними для методології розробки бізнес-кейсів. Бізнес-кейси доцільно розробляти через серію семінарів: Стратегічні потреби, Розробка варіантів, Ключові варіанти, Комерційна стратегія, Успішна реалізація. Такі заходи є цілеспрямованими зустрічами за участю команди проєкту, ключових зацікавлених сторін, членів команди вищого керівництва та іншого персоналу з необхідними бізнес-, технічними та користувацькими знаннями. Кожен, хто бере участь у семінарі, повинен допомогти розробити план дій. Такий підхід допомагає своєчасно

залучити ключові зацікавлені сторони, забезпечуючи їхню допомогу у формуванні проєкту та кращу інформованість та залученість до подальших етапів розгляду та затвердження. Це має створити широку підтримку проєкту та протидіяти будь-якій тенденції до розробки бізнес-кейсу окремо командою або делегування його консультанту.

Запитання для самоперевірки

1. У чому полягає роль інфраструктури?
2. З яких причин методологія 5СМ отримала світове визнання?
3. Для яких рівнів розвитку інфраструктури може бути використаний підхід п'яти бізнес-кейсів?
4. Назвіть сучасні показники фінансової оцінки проєктів.
5. Назвіть стадії розробки бізнес-кейсу проєкту.

Список літератури

1. Friend G., Zehle S. Guide to Business Planning, The Economist Newspaper Ltd, 2004.
2. Методика складання бізнес-планів : Агентство з питань запобігання банкрутств підприємств та організацій, від 21.04.1997 № 56. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0056374-97#Text>.
3. The balanced scorecard : Translating strategy into action / Robert S. Kaplan, David P. Norton, Boston : Harvard Business School Press, 1996. – 322 p.
4. Johnson G., Scholes K. Exploring Corporate Strategy. Prentice Hall, 1998. – 588 p.
5. Turner, J.R. The handbook of project-based management : Leading strategic change in organizations. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 2009. – 452 p.
6. Pigneur Y., Osterwalder A. Business Model Generation : A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. OSF, 2010. – 288 p.
7. Twenty years of technology and strategic roadmapping research : A school of thought perspective / H. Park et al. Technological Forecasting and Social Change. 2020. Vol. 154. P. 119965. URL: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119965>
8. Бугров О. В., Бугрова О. О., Лук'янчук І. О. Синергетична модель розвитку у контексті фінансових аспектів корпоративного управління. Економіка та держава. 2021. № 5. – С. 108–118. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.5.108
9. Про затвердження параметричних моделей для розрахунку базових кривих безкупонної дохідності : наказ від 26.03.2019 № 137-но. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vn137500-19#n8>.
10. Garcia M. T. M., Carvalho V. H. F., Tokic D. A cross-sectional application of the Nelson-Siegel-Svensson model to several negative yield cases. Cogent Economics & Finance. 2019. Vol. 7, no. 1. P. 1582319. URL: <https://doi.org/10.1080/23322039.2019.1582319>
11. Infrastructure Business Case : International Guidance. UK Government. Infrastructure and Projects Authority, 2022. – 283 p.
12. Bugrov O., Bugrova O. Control process development on the ground of project value dynamics laws. Technology audit and production reserves.

2020. Vol. 2, no. 4(52). P. 11–19. URL: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2020.200995>

13. Бугров О., Бугрова О. Контракти під ключ і управління проєктами. Управління розвитком складних систем. 2013. № 16. – С. 5-10.

14. Бугров О. Менеджмент, експертиза і аудит будівельних проєктів : конспект лекцій. Київ : КНУБА, 2024. 52 с.

Приклад шаблону/складу бізнес-плану

Резюме:

- Бачення, місія, цілі
- Поточний стан бізнесу
- Продукти та послуги
- Стратегія та джерела стійкої конкурентної переваги
- Клієнтська база
- Зведені фінансові прогнози
- Потрібні гроші, терміни (строки)

Основна інформація про бізнес:

- Назва
- Профіль бізнесу
- Контактна інформація
- Професійні консультанти
- Визначення
- Правова структура та корпоративні дані

Поточна бізнес-ситуація:

- Опис поточного бізнесу та його ринку
- Корпоративна історія, основні події та минулі фінансові показники
- Поточний бізнес і позиція на ринку
- Ключові компетенції
- Поточна організація бізнесу та опис бізнес-інфраструктури

Стратегічний аналіз:

- Політичний, економічний, соціальний та технологічний (PEST) аналіз та наслідки
- Ключові відмінності та унікальні переваги продажу
- Аналіз VRIO
- Ключові компетенції
- Конфігурація ресурсів
- Аналіз доданої вартості
- Аналіз ланцюжка вартості
- Система цінностей

- Аудит ресурсів
- Операційні ресурси
- Людські ресурси
- Організаційні ресурси
- Фінансові ресурси
- Життєвий цикл галузі
- Структура галузі
- Аналіз конкурентів
- SWOT-аналіз

Стратегічний план:

- Бачення, місія та цілі
- Джерела стійких конкурентних переваг
- Конкурентна позиція
- Позиціонування на ринку
- Стратегія бренду
- Портфельна стратегія
- Бізнес-дизайн

Маркетинговий план:

- Сегменти ринку, його розмір і зростання
- Опис клієнтів і потреб клієнтів
- Цільовий сегмент ринку
- Позиціонування продукту та ціннісні пропозиції
- Маркетинговий мікс
- Опис продукції та послуг
- Ціни та знижки
- Рекламно-промоційні плани
- Канал і стратегія розподілу
- Гарантії
- Післяпродажне обслуговування та турбота про клієнтів
- Порівняння з конкурентами
- Продуктивність і економіка
- Маркетингові прогнози

Операції/виробництво:

- Фізичне (територіальне) місцезосташування

- «Зробіть або купіть» міркування
- Виробничий процес
- Приміщення, обладнання та техніка
- Масштабованість операцій
- Інженерно-проектна підтримка
- Плани контролю якості
- Вимоги до персоналу
- Джерела постачання основних матеріалів

Дослідження та розробка (R&D):

- Цілі
- Організація
- Плани
- Ресурси

Управління та організація:

- Організаційна схема
- Вище керівництво
- Здатність керівництва виконувати план
- Корпоративне управління та контроль акціонерів
- Кадрове забезпечення
- Залучення трудових ресурсів
- Навчання
- Трудові відносини
- Офісні приміщення та зручності
- Працевлаштування та пов'язані з ним витрати

Прогнози та фінансові дані:

- Аналіз на основі коефіцієнтів ефективності
- Прогноз продажів
- Підгрунття припущень
- Фінансові прогнози
- Звіт (прогноз) про прибутки та збитки
- Таблиця балансу
- Звіт (прогноз) про рух грошових коштів
- Критерії оцінки та оцінка
- Дисконтований грошовий потік

- Строк окупності
- Аналіз за графіком беззбитковості
- Бенчмаркінг
- Аналіз чутливості

Фінансування:

- Підсумок операцій до фінансування
- Акціонерний капітал
- Необхідні кошти та терміни
- Використання виручки
- Угода на пропозицію
- Очікувані «фінансовий важіль» та покриття відсотків
- Шляхи виходу з проєкту для інвесторів

Аналіз ризиків:

- Огляд ризиків
- Обмежувальні фактори
- Критичні фактори успіху
- Альтернативні сценарії та стратегічні відповіді
- Специфічні ризики та стратегії зменшення ризиків

Контроль діяльності:

- Інформаційні технології
- Фінансовий контроль
- Контроль щодо продажів та маркетингу
- Операційний контроль
- Інші елементи контролю (управління)

Додатки:

- Словник термінів
- Деталі дослідження ринку
- Звіти консультантів
- Технічні характеристики продукції
- Маркетингове забезпечення
- Наявні замовлення на продукцію (послуги) підприємства
- Організаційні схеми, календарні графіки
- CV керівників (ключового персоналу)
- Детальні фінансові прогнози

- Технічні дані
- Відомості про патенти, авторські права

Навчальне видання

БУГРОВ Олександр Валентинович

ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ
Навчальний посібник

Редагування та коректура *Д.С. Виноградової*
Комп'ютерне верстання *Т.І. Кукарєвої*

Підписано до друку 29. 04. 2026. Формат 60 × 84_{1/16}
Ум. друк. арк. 6,74. Обл.-вид. арк. 7,25.
Тираж 25 прим. Вид. № 12/І-26. Зам. № 8/1-26.

Видавець і виготовлювач
Київський національний університет будівництва і архітектури

Проспект Повітряних сил, 31, Київ, 03037

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів
видавничої справи ДК № 808 від 13.02.2002.