

допомогу на розвиток власного бізнесу з боку міжнародним організацій та фондів.

Отже, в умовах посилення конкуренції та скорочення ринкових ніш у традиційному бізнесі, соціальне підприємництво в Україні може дістати динамічного розвитку та має значний потенціал. Відповідно, для його поширення має привертатися увага підприємців.

Список використаних джерел:

1. Катц А. Сверхсчастье Мухаммада Юнуса, или отправьте существующую систему на свалку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bricsmagazine.com/ru/articles/sverhschastie-muhammada-yunusa>
2. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін / Свинчук А. А., Корнецький А. О., Гончарова М. А., Назарук В. Я., Гусак Н. Є., Туманова А. А. – К: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2017 – 188 с.
3. Roger L. Martin, Sally Osberg. Social Entrepreneurship: The Case for Definition [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition
4. Сардак С. Е. Управління персоналом : теоретичні аспекти та практичні здобутки : моногр. / С. Е. Сардак, О. О. Третяк. – Д. : Інновація, 2009. – 157 с.

Сербіненко Т. І., д. е. н. Гринько Т. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

Однією із основних тенденцій сьогодні є фокусування на стратегізації, тобто фокусування на стратегічному способі мислення під час управління підприємством, на спонуканні пошуку креативних підходів у пошуку інноваційних способів ведення бізнесу, нових прийомів виходу на ринок, побудові нових бізнес-моделей тощо. Все це унеможлиблюється через відсутність системного підходу до розробки та впровадження стратегій розвитку бізнесу.

Вагомий внесок у розроблення теоретичних та прикладних проблем формування бізнес-стратегії підприємства в умовах конкурентного ринку зробили вітчизняні та іноземні вчені, зокрема: Азов Г. П., Борщевський П., Бондаренко А. С., Герасимчук В. Г., Градов О. П., Дейнеко Л., Іщук С. О., Кіндрацька Г. І., Кузьмін О.Є., Крикавський Є.В., Наливайко А.П., Орлов О. О., Петрович Й. М., Плоткін Я. Д., Федуллова Л.І., Шинкаренко В.Г., Ансофф І., Друкер П. Ф., Портер М. Е., Стрікленд А., Томпсон А. А., Ламбен Ж. Ж.

Впровадження бізнес-стратегії як системи пріоритетів, що включає створення й утримання конкурентних переваг на ринку здійснюється за допомогою реалізації певних завдань і проектів, взаємопов'язаних за завданнями, термінами здійснення та ресурсами. Отже, щоб впровадити бізнес-стратегію та досягти бажаних результатів, підприємство повинне інвестувати в специфічні зобов'язання, портфелі, програми і проекти. Така проектна робота об'єднує практично всі види діяльності підприємства, які не є операційними. Завдання узгодження критичних аспектів бізнесу автор [1] розглядає у формі шести взаємопов'язаних імперативів.

Узгодження всіх шести імперативів бізнесу має обов'язковий характер, оскільки це має вирішальне значення для розробки та впровадження бізнес-стратегії, і жоден з аспектів не може бути проігнорованим. Основна роль належить імперативу забезпечення, оскільки вона пов'язує бізнес-стратегію, яка отримала розвиток у сферах концептуалізації, візії (або стратегічного бачення) і внутрішнього середовища, з портфелем проектів, що буде виконаний під час впровадження бізнес-стратегії, а саме виконання імперативів синтезу та трансформації [2].

Автор [1] представив візуальну схему розробки та впровадження бізнес-стратегії, яка сформована навколо шести істотних імперативів і показує взаємодію між різними компонентами цих імперативів (рис. 1).

Перший імператив – концептуалізації (здатності до формування і сприйняття ідей) – полягає у проясненні та повідомленні ідентифікації (властивої цінності), призначення (мети існування) і довгострокових намірів підприємства. Ідентифікація – показує яким є підприємство, і як це виражено у його діяльності та бренді. Призначення (місія) – фундаментальна цінність, для якої існує організація; причина перебування в бізнесі; ефективне та мотивоване спрямування розвитку підприємства як єдиного цілого до реалізації стратегічних цілей. Довгострокові наміри показують бажаний стан, якого підприємство прагне досягти в довгостроковій перспективі. Бізнес-одиниця або підприємство, визначаючись щодо зазначених фундаментальних елементів, сприяє формуванню центральних організуючих принципів, які своєю чергою керують діяльністю [3].

Другий імператив – імператив візії (стратегічного бачення) – переведення бізнес-стратегії у визначені стратегічні цілі; чітке бачення того, де підприємство перебуває і куди воно прямує; тактика перенесення ідентифікації, місії і довгострокових намірів в метрики, які дають можливість визначити рівень досягнення стратегічних цілей. Стратегічні цілі – остаточні результати діяльності

підприємства, які повинні бути досягнуті. Метрики оцінки – вимірюваний параметр успіхів і прогресу. Бізнес-стратегія – підхід, який використовується для досягнення цілей. Імператив візії передбачає трансформацію намірів у бізнес-стратегію, цілі та метрики.

Третій імператив – імператив узгодження внутрішнього середовища – приведення організаційної структури (а також повноваження щодо прийняття рішень, взаємозв'язки підпорядкованості, інформаційні потоки, оцінку результативності та системи стимулювання) і корпоративної культури (цінності, які культивуються) відповідно до бізнес-стратегії підприємства.

Корпоративна культура – набір правил і цінностей, які мають особливе значення для підприємства. Організаційна структура управління – принципи формування підрозділів підприємства, взаємозв'язки між ними, форми розподілу і кооперації діяльності. У сфері цього імперативу бізнес-стратегія розглядається як шлях, визначений з метою досягнення «місця призначення».

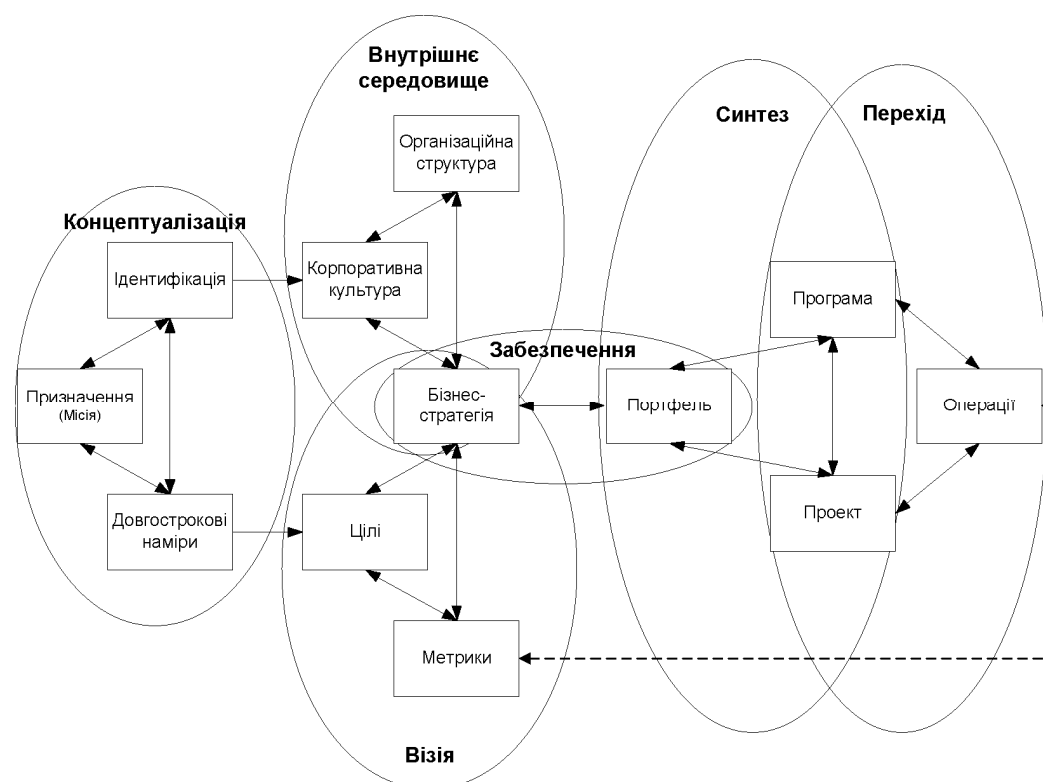


Рис. 1. Схема розробки та впровадження бізнес-стратегії підприємства [1]

Імперативи впровадження бізнес-стратегії підприємства (забезпечення, синтез, трансформація) пов'язані з реалізацією основних стратегічних ініціатив і проектів. Наступний імператив автором [1] трактується як «забезпечення», оскільки компанія може реалізувати ухвалену прийняту бізнес-стратегію,

тільки беручи участь у відповідному проектному портфелі. У сфері забезпечення роль бізнес-стратегії дещо інша, ніж у сферах бачення та внутрішнього середовища. Тобто, цей імператив спричинює створення портфелю проектів і програм, за допомогою яких реалізується бізнес-стратегія, оскільки він пов'язаний із імперативом узгодження внутрішнього середовища і стратегічного бачення (візії). Портфель – набір проектів і програм стратегічного характеру, який є узгодженим з ресурсами, необхідними для їх досягнення.

П'ятий імператив – синтез – моніторинг і постійне приведення проектної роботи відповідно до бізнес-стратегії підприємства; виконання роботи відповідно до забезпечення; методи моніторингу та погодження проектної роботи для впевненості в тому, що всі обмежені (дефіцитні) ресурси динамічно розподіляються, щоб максимізувати стратегічні вигоди; здійснюється синтез проектів програм відповідно до встановлених планів. Імператив синтезу вимагає перегляду проектів і програм в реальному часі і налагодження пріоритетів відповідно до вимог. Він також вимагає надання інформації щодо стану впровадження проектів і програм для врівноваження вимог зі здібностями, а також того, щоб програми й проекти генерували заплановану вартість. [3].

Шостий імператив – трансформація – перенесення результатів проектів і програм на поточні операції для отримання вигод; показує як перемістити результати стратегічних проектів у поточні операції підприємства з метою швидкого отримання вигоди від проектів. Операції – поточні процеси, які доставляють споживчу цінність. Даний імператив є єдиним способом отримання повних вигод від проектної роботи й повторного розгортання ресурсів для наступних стратегічних зусиль [3].

Мистецтво ефективного поєднання управління стратегічними проектами та програмами в проектному портфелі стосується сфери синтезу. На завершальному етапі впровадження бізнес-стратегії відбувається трансформація навичок, підходів і технологій з проектного рівня у поточні операції, реалізує переваги (стратегічні вигоди) та впроваджує їх в операційну діяльність підприємства. Імператив забезпечення динамічно приводить поточний портфель проектів і програм відповідно до бізнес-стратегії підприємства. Узгодження цих аспектів формує основу для послідовної розробки та ефективного впровадження бізнес-стратегії підприємства.

Список використаних джерел:

1. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. / А. А. Томпсон-мл., А.Дж. Стрикленд III. пер. с англ., 12-е изд. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2006. – 928 с.

2. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах / В. С. Пономаренко [та ін.] ; заг. ред. В. С. Пономаренко. – Х. : ХНЕУ, 2005. – 452 с.
3. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации / пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, 1998. – 576 с.
4. Гринько Т. В. Обґрунтування стратегії зниження витрат підприємства / Т. В. Гринько // Економічний вісник «Запорізької державної інженерної академії». – 2016. – Вип. 2. – С. 102–105.
5. Гринько Т. В. Стратегія як інструмент інноваційного розвитку підприємства / Т. В. Гринько // Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Умань, 30–31 жовтня 2014 р.). – Умань: ВПЦ «Візаві», 2014. – С. 10–12.

Сердюк А. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Більшість великих компаній починали свою діяльність як малі суб'єкти підприємництва, і, можливо, що сьогоднішні малі підприємства в майбутньому стануть такі великими компаніями. Необхідною умовою реалізації такої перспективи є зростання та розвиток суб'єктів малого підприємництва. Термін «зростання» по відношенню до розвитку підприємств може мати різне значення. В рамках найбільш поширеного підходу зростання трактується як зміна обсягу або розміру. Індикаторами розміру в рамках даного підходу можуть виступати фінансово-економічні показники функціонування суб'єктів підприємництва, наприклад, величина активів, оборот, прибуток або кількість працівників тощо. В рамках іншого підходу зростання пов'язується з поліпшенням якості продукції в результаті розвитку процесу виробництва. Незалежно від типу зростання, він завжди має на увазі деякі зміни.

Деякі дослідники стверджують, що без зростання суспільство буде інертним, і, отже, не буде ні розвитку суб'єктів підприємництва, ні економіки в цілому, ні прогресу [3]. Більшість економістів вважають зростання суб'єктів підприємництва стратегічною метою будь-якого бізнесу. Рух до цієї мети характеризується в першу чергу показниками темпу зростання обсягу продажів. Відмінність в цілях менеджерів підприємства та його власників, вказує на те, що: перші зацікавлені в збільшенні розмірів суб'єкта підприємництва та його репутації на ринках (тобто в зростанні продажів), тоді як другі – в своєму власному добробуті