



Економічна теорія

Аксель ЗЕЛЛЬ

**КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО  
ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА  
ЗА КРАЙКЕБАУМОМ**

**Резюме**

Не може існувати єдиного стратегічного плану для всіх підприємств. Стратегічний план створюють відповідно до специфічних умов, у яких працює фірма. Необхідно розробляти ступеневу модель стратегічного планування і вказувати конкретні заходи для виконання завдань на відповідному етапі процесу планування. Запропонована ступенева модель враховує основні цінності та принципи найвищого рівня менеджменту (топ-менеджменту), можливі альтернативи й обмеження, що склались у зовнішньому середовищі фірми, і формує реалістичні довготермінові цілі для фірми. Це відбувається після стратегічного аналізу її сильних і слабких сторін. При цьому необхідно вивчати внутрішню структуру, юридичні норми тощо, а також ресурсне забезпечення, потенціал та компетенцію (матеріальне забезпечення) фірми, що є важливим для досягнення конкурентоспроможних позицій на ринку. Відповідно до результатів досліджень попередніх етапів, відбувається пошук структури і визначення стратегії. Визначаються заключні дії та конкретні цілі, а також вводиться система стратегічного контролю.

**Ключові слова**

Корпоративне планування, стратегічне планування, стратегічний аналіз.

---

© Аксель Зелль, 2006.

Зелль Аксель, професор, доктор економіки, Інститут світової економіки та міжнародного менеджменту, Бременський університет, Німеччина.

*Переклад Ковальчук Нелі.*

## 1. Фазова модель

Крайкебаум опрацював фазову модель для стратегічного корпоративного планування.

Для кожної компанії, виходячи з **основних цінностей та засад менеджменту** (1), **умов середовища** (2), визначають **довгострокові корпоративні наміри** (3). На четвертій фазі проводять **стратегічний аналіз компанії та її середовища** (4). Потім іде п'ята фаза – **пошук, формулювання та оцінка стратегії** (5). Для застосування стратегії на шостій фазі визначають **цілі та заходи щодо їх досягнення** (6). І, нарешті, здійснюють **стратегічний контроль** (7). Плановий процес включає також обернений зв'язок (що не відображено на рис. 1).

Рисунок 1.

### Базова модель стратегічного планування підприємства



## **2. Основні цінності та базові засади топ-менеджменту**

Основні цінності та засади менеджменту впливають на процес стратегічного планування. Вони фіксуються у письмовій формі (чи викладаються усно) та становлять свого роду конституцію компанії. Затверджуються основоположні цілі підприємницької діяльності (наприклад, виробництво сучасного устаткування та забезпечення доходу працівників), а також визначаються наміри та засади роботи підприємства. Таким чином створюється позитивний імідж компанії, що забезпечує також сприятливий клімат усередині підприємства. Все це посилює привабливість компанії для працівників, а також викликає гордість за її успіхи. Наприклад, раніше говорили: «Я належу Сіменсу чи Мерседесу» і, таким чином, пояснювали свою зацікавленість та участь у житті компанії.

Кіпперс (цитований Крайкебаумом) говорить про наступні функції компанії:

- мотивація,
- легітимація,
- орієнтація.

Місія визначає вибір стратегій та заходів дії і виключає певні неприйнятні стратегії. Для досягнення успіху на глобальному рівні потрібно вибрати протекціоністські міри, надаючи найважливіше значення якості компонентів, що використовуються на виробництві.

Підприємство, яке позиціонує себе як концерн, що приділяє увагу науковим та технологічним роботам, має володіти дослідницьким потенціалом та при необхідності шукати шляхи придбання знань та навичок (наприклад, спільні підприємства з іншими компаніями, стратегічні альянси). У кінцевому результаті, прагнення до вдосконалення компанії слугує орієнтиром для середнього менеджменту при прийнятті рішень стосовно політики закупівлі та продажу, політики персоналу тощо, створюючи таким чином рамки для оперативного і тактичного корпоративного планування.

## **3. Умови середовища**

Підприємство повинно враховувати специфічні умови середовища та за необхідності реагувати на їх зміни. Більші підприємства можуть інколи самі чинити обернений вплив на середовище. Ми розглядаємо підприємство в економічному контексті: внутрішня сфера (складування, логістика тощо) пов'язана із зовнішньою сферою (ринки постачання та збуту, грошові та капітальні ринки, а також держава – субсидії, податки тощо). Ці ринки та

сфери підлягають постійним змінам, причому зміни у законодавстві та економічні зміни можуть проходити під впливом зростання, технологічних, соціокультурних та екологічних перетворень.

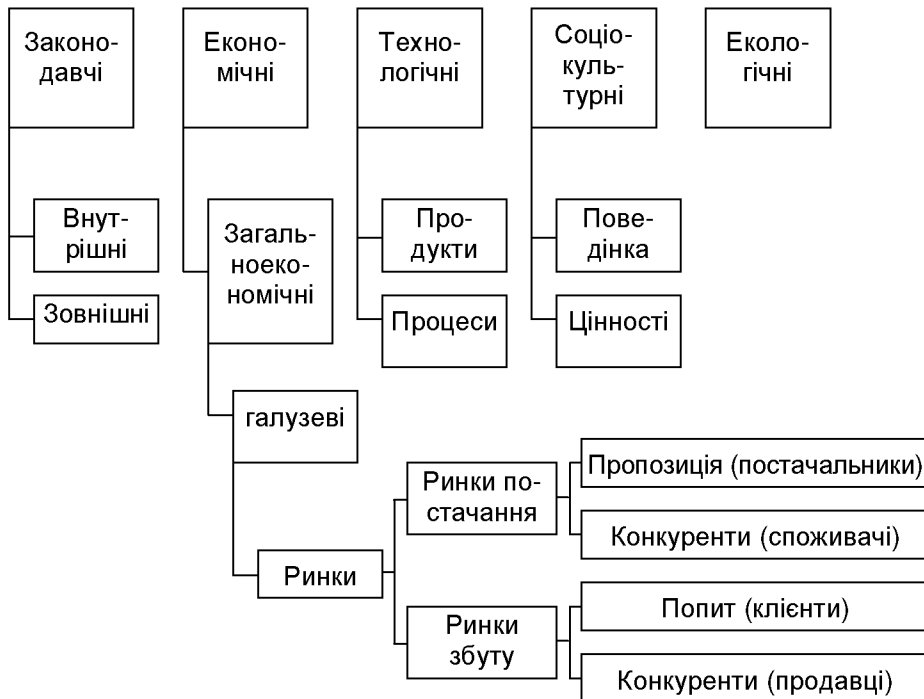
У літературі розрізняють наступні умови середовища: законодавчі, економічні, технологічні, соціокультурні та екологічні.

Такі аспекти, як глобалізація, зміни, внесені ВТО, нові засоби комунікацій, Інтернет, можна класифікувати та описувати, використовуючи різні характеристики умов середовища.

Беручи до уваги взаємозв'язок підприємства з різними ринками, необхідно здійснити аналіз умов середовища для різних підприємницьких сфер. Окремі специфічні аспекти умов середовища можуть виявитися для підприємств релевантними чи, навпаки, – не мати великого значення.

Рисунок 2.

### Умови середовища



а) *Законодавчі умови середовища*

Внутрішні впливи: закон про підприємництво, трудове право, інструкція з безпеки та перевірки.

Зовнішній вплив: фінансова та валютна політика, зовнішньоторгове законодавство, закон про конкуренцію, правова охорона промислової власності, податкове законодавство, правила охорони навколишнього середовища (наприклад, бетонні підземні платформи для бензоколонок для більш дбайливого захисту ґрунту).

б) *Економічне середовище*

**Загальноекономічні темпи зростання**, зростаюча піраміда населення, величина та розмір домашніх господарств, використання доходу, розвитку державної квоти тощо.

**Характерна для галузі тенденція**, оборот галузі, тенденції концентрації, співробітництво у галузі.

Процеси на **ринках збуту та закупівлі**.

На ринку збуту розглядають окремі сегменти, аналізується конкуренція; на ринку закупівлі реєструють зміни, що відбуваються на ринках праці та сировини тощо.

в) *Технологічне середовище*

Стан техніки як сукупність технологічного знання про вироби та способи виробництва постійно змінюється. Нові вироби, матеріали тощо драматично змінюють шанси збуту при існуючих технологіях. Важливими у цьому плані є відомі винаходи та створені на їх основі нові вироби чи процеси.

г) *Соціокультурне середовище*

Тут розглядають такі характеристики, як вільний час, культурні норми, відносна значущість роботи у порівнянні з сім'єю, захопленнями тощо. Зміни, що часто дискутуються у фундаментальних цінностях, також належать до цих аспектів. Із збільшенням доходу стають більш важливими інші фактори, аніж харчування, одяг, проживання, поїздки.

д) *Екологічне середовище*

Негативні зміни в навколишньому середовищі можуть чинити вплив на виживання усього людства. Діяльність підприємства, яка веде до забруднення повітря, ґрунту та води, повинна бути критично оцінена та зважена для скорочення негативних наслідків. Існує взаємозв'язок між екологічним та законодавчим зовнішнім середовищем, а також між соціальним та економічним зовнішнім середовищем. Зміни в екологічному середовищі приводять до законодавчих змін та до зміни у поведінці замовників та постачальників. Екологічний контроль сприяє створенню позитивного іміджу компанії та, таким чином, є інструментом політики збуту.

### Резюме

Виходячи з поточної позиції (позиція підприємства на ринку), аналізуються можливі очікувані зміни у зовнішньому середовищі та встановлюється ступінь їх значимості для підприємства. На основі цих даних вибудовується «*What-if-модель*». Негативні зміни та недостатньо продумані дії підприємства можуть призвести до скорочення виробництва чи банкрутства. При прийнятті рішень на підприємстві найважливішою є гарантія його існування, тому для реалізації підприємницьких цілей та з метою уникнення ризику необхідно ретельно продумати всі дії і стратегії.

## 4. Довгострокові наміри підприємства

Довгострокові наміри підприємства відображені в статутах, положеннях тощо, вони переважно проявляються у формі висловлювання з таких питань, як стиль керівництва (від авторитарного до демократичного), схильність до ризику, інноваційна політика, значимість інтернаціоналізації, відношення до органів влади держави. Ці поняття переважно відображені у цінностях та засадах керівництва.

Загальні наміри включають висловлювання про цілі підприємства, а також про його позиції по відношенню до працівників та навколишнього середовища. Наприклад, АО «Дегусса»: «Наша мета – за допомогою зацікавлених працівників створити якісну продукцію та приймати мудрі рішення, щоб займати лідируючі позиції на ринку; на передньому плані – виготовлення виробів, що сприяють підвищенню якості життя...».

Висловлювання про загальні наміри мають спеціальні та більш конкретні складові, що є основами для наступних планових кроків.

Загальні наміри	Виробничий спеціальний намір
Вимогливі та мудрі рішення проблеми	Велика частка високотехнологічних виробів
Збереження фінансової незалежності	Скорочення частки позичкового капіталу
Забезпечення потенційного успіху виробу на певному ринку	Підвищення питомої ваги певного виробу на ринку

Наступні приклади намірів підприємства:

1. «BASF планує стати глобальним фармацевтичним виробником. Як глобальний фарма-спеціаліст BASF AG (Людвігсхафен) прагне досягнути в певних прикладних галузях лідируючого положення на світовому ринку. Ни-

ні BASF є найбільшим постачальником медикаментів проти гіпофункції щитовидної залози та засобів для загоєння ран, третім номером – на світовому ринку препаратів проти порушення серцевого ритму та сильних знеболювальних засобів на базі опіуму...». Спеціальним наміром є підвищення ринкової частки на певному регіональному ринку до рівня, який має компанія на інших регіональних ринках.

2. **Байер (Bayer AG)** прагне до Америки до незвичайного зростання. Подальші придбання у фармакології та сільському господарстві є пріоритетом компанії **Байер АГ, Леверкузен**. Концерн Байер має намір піти у наступ у Північній Америці, найбільшому світовому хімічному ринку. «Ми хотіли б і у Сполучених Штатах стати одним з ключових виробників хімічної індустрії», – так заявив голова правління Манфред Шнайдер у розмові з журналістами у Байтауні (Техас). Ключовою у цьому відношенні є, зонайменше, третя позиція у хіміко-фармацевтичній галузі...».

## 5. Стратегічний аналіз.

### Підприємство та зовнішнє середовище

Цілі та бажання підприємства можна легко сформулювати такою фразою: «Ми у Північній Америці прагнемо належати до лідируючих хімічних концернів...», але цілі та бажання, які мають на увазі, повинні порівнюватися з теперішньою та потенційною компетенцією підприємства. Компетенція та стратегічні потенціали у даному випадку служать синонімами, оскільки цікавими є лише ті можливості, які сприяють підвищенню успіху підприємства. Аналіз **підприємства** та його **навколишнього середовища** може бути представлений у розрізі сильних і слабких сторін, можливо, у формі еталонного тестування з одним чи найсильнішим конкурентом.

Все це роблять з метою створення загальної картини – від сучасного до майбутнього стану підприємства.

Аналіз підприємства можна поділити так:

1) ідентифікація стратегічних потенціалів, оцінених функціонально чи за засадою доданої вартості;

2) оцінка стратегічних потенціалів за допомогою однієї з наступних засад:

- вимірювання змін у часі, порівняння з попередніми періодами;
- вимірювання позиції підприємницьких сфер у цикловій моделі «продукт/ринок» (чи маємо ми лише товари – «Собаки»);
- вимірювання рівня при порівнянні з конкурентами;

- порівняння з основними факторами успіху;
- 3) опис сильних та слабких сторін за шкалою, опрацьованою Лайкертом (рис. 3).

Рисунок 3.

## Схема створення уявлення про цінності

Вплив / фактори						
Виплачений прибуток	Якомога менше	Стабільний, скромний дивіденд	Частка від одержаного прибутку, незначний %	Частка від одержаного прибутку, значний %	Частка від одержаного прибутку, високий %	Так багато, як можливо
...						
Схильність до ризику	Найбільша надійність	Врахований ризик незначний	Врахований ризик середній	Врахований ризик високий		Приймають найвищий ризик
Зростання оборотів	Скорочення	Стабільно відстаючий	Відповідно, невелике збільшення	Відповідно, середнє збільшення	Відповідно, велике збільшення	Максимальне збільшення
Якість	Ніякого значення	Відповідно, рівень незначний	Відповідно, середній рівень	Відповідно, рівень високий		Максимальна якість
Власна частка	Особиста власність	Фамільна власність	Невелика власна участь	Акціонерне		Співробітництво
...						
Стиль керівництва	Авторитарний	Кооперативний		...		Демократичний

До аналізу поточного стану підприємства також належить дослідження внутрішньої структури, правової форми, форми власності (від особистої, сімейної до акціонерної), установок та способів поведінки керівних органів (стилі менеджменту, схильність до інновації, ризику тощо, очікування зростання) та ін. Згідно з Крайкебаумом, цей аналіз є основою для перевірок і також важливий для опису підприємства.

Ці аспекти вже мали вплив на цілі підприємства. Проте вони також важливі при орієнтації на зміни зовнішнього середовища і при формулюванні стратегії. Окремі заходи можуть бути виключені від самого початку, оскільки вони можуть заперечувати концепції підприємства. Тип прийняття рішення також є частиною сильних та слабких сторін підприємства.



Шкалу Лайкерта використовують для візуалізації базових цінностей власників та керівництва компанії. Це важливо у тому випадку, якщо деякі цінності є бар'єром для нових багатообіцяючих стратегій. Це може бути застосовано стосовно правових аспектів та форм власності, рішень керівництва щодо інновацій. Так, наприклад, можуть бути вибрані стратегії з високою часткою ризику, якщо правова форма підприємства (АТ, ТОО, товариство) обмежує ризик втрати капіталу до суми наданого у розпорядження капіталу та приватна життєва сфера залишається недоторканою. Виклад може проходити у формі шкали факторного впливу Лайкерта.

Як створюється така шкала?

Використовувані критерії повинні мати вплив на поведінку та прийняття рішення і, відповідно, на успіх чи невдачу підприємства.

Таким чином, для рішень підприємства у певних ситуаціях важливо, яким є стиль керівництва, яка схильність до ризику у менеджменті, хто є власником та потенційним носієм рішення і, відповідно, контролером тощо. Яскраве вираження критеріїв при стилі керівництва (наприклад, авторитарному чи демократичному) можуть оцінювати зовнішні консультанти, за допомогою опитувань менеджерів, службовців, замовників, постачальників та ін.

За Крайкебаумом, після підготовки шкали Лайкерта, яка показує середнє відношення осіб, що приймають рішення, має бути проведена дискусія з метою гармонізації відносин менеджменту. У чому користь та у чому можливі проблеми такої гармонізації профілю уявлення про цінності представників керівництва? У чому криються можливі проблеми?

Переваги подібного керівництва – у полегшенні опрацювання рішень, що полягають у спільній відповідальності за прийняте рішення. Недоліки полягають в обмеженні інших думок, в опортуністичному придушенні власних цінностей. Врешті, скорочується рівень різноманітності розуміння, що у популяції менеджерів веде до «об'єднання за генами». Різноманітність генів корисна для адаптації до змін зовнішнього середовища, і це також знаходить свою аналогію у підприємстві.

Подальший аналіз підприємства охоплює не цінності менеджменту, а потенціал і компетенції підприємства, необхідні для конкуренції на ринку.

**Крок 1:** ідентифікація потенціалів. Для виробництва товарів та послуг необхідно оцінювати такі характеристики, як модернізація виробництва, місцезнаходження, ситуація з витратами, якість персоналу, влада керівництва, система керівництва, фінансова ситуація, маркетинг. За Портером, ми альтернативно могли б створити критерії відповідно до концепту ланцюга створення доданої вартості (*Value Chain*). Наступні параметри пов'язані між собою у процесі створення вартості, починаючи з первинної діяльності, тобто служба постачання, виробництво/операції, маркетинг та продаж, логістика і технічне обслуговування споживача; і закінчуючи вторинною – інфраструктура підприємства, керівництво відділом кадрів, розвиток технології та постачання.

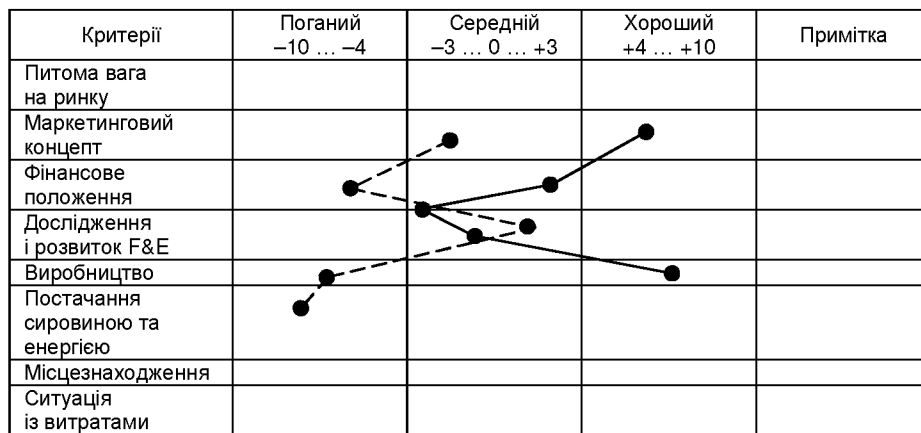
**Крок 2:** оцінка знайдених потенціалів. Проблема оцінки наявного на підприємстві потенціалу полягає у виборі шкали. Такою шкалою може бути тимчасове порівняння сьогоденного потенціалу з потенціалом більш раннього терміну. У цьому випадку одержую дані про покращення чи погіршення для певного періоду часу. Такою ж шкалою є успішний конкурент. Третьою шкалою може бути аналітично визначене вираження конкретних критеріїв, чи факторів успіху, наприклад, мінімальні чи середні значення критеріїв у групі успішно конкуруючих підприємств.

**Крок 3:** складання профілю переваг та недоліків. Викладення може здійснюватися також графічно, причому підготовка графіків чи таблиць відповідає де-факто підготовці багатокритеріальної моделі. Таким чином, загальну оцінку підприємства можна проводити шляхом присвоєння ваги та вартісних значень для окремих критеріїв. Порівняльним масштабом може служити відносне положення стосовно конкурентів чи показників минулого періоду. На цю можливість вказує складання таблиці з перетворенням звичайної послідовності від «поганого» до «хорошого» у координатну шкалу від (-10) до 10 і примітка у зносі, що дало би змогу показувати відносне значення окремих критеріїв шляхом виміру за колом.

Таким чином, можна визначати стратегічні переваги і недоліки, а також нейтральні галузі підприємства. Крайкебаум називає їх базовими вимогами.

Рисунок 4.

Профіль підприємства при досягнутих потенціалах



Безперервною лінією виділені досліджувані підприємницькі галузі; перерваною лінією – найбільш сильні конкуренти підприємства.

Проблеми полягають у з'ясуванні релевантних критеріїв. З одного боку, знайдені критерії повинні становити змінні, що мають найбільш сильний вплив на підприємницький успіх; з іншого – вони повинні відрізнятися один від одного, оскільки інакше ці ж змінні з різними назвами будуть двічі чи навіть кілька разів зафіксовані. У випадку кількісної оцінки це може привести до подвійного чи багатократного обліку.

Методично за допомогою факторного і регресійного аналізу можна виявити важливі причинні комплекси та окремі фактори впливу. Таким чином, використовуючи аналіз регресії, можна дослідити, наприклад, чи існує взаємозв'язок економічного успіху (вимірюваного як збільшення обороту чи віддача від вкладення грошей) зі структурними ознаками (глибиною підприємства, диверсифікацією, інтернаціоналізацією, відносним рівнем якості). Критерії можуть бути також здобуті з систематичного обліку усієї діяльності за ланцюгом створення доданої вартості, від логістики до навантаження та послуг після постачання.

Цей аналіз може бути корисний навіть без опрацювання стратегічного планування і без створення нових стратегій. Переваги підприємства мають бути ефективно використані на ринку, недоліки – бути подолані, а потенціал – розширений.

## **6. Визначення стратегії: пошук, формулювання та оцінка стратегій**

### **6.1. Пошук стратегії**

Стратегії виводять у результаті творчого мислення за допомогою інтуїції, вивчення досвіду, дотримання найважливіших концептуальних положень та принципів. Далі коротко викладені більш чи менш систематизовані підходи.

#### **6.1.1. Систематичний процес пошуку за допомогою концептуальних засад та матричного аналізу**

Такі засади включають:

- зміцнення сильних сторін при одночасному усуненні недоліків (ці аспекти відомі з аналізу підприємства);

- концентрація переваг (повне використання внутрішніх позитивних потенціалів, деінвестиції в галузях із малими перспективами на успіх);
- використання можливостей, що виникають через постійні зміни зовнішнього середовища та ринків;
- інновації;
- використання синергетичного потенціалу (позитивні аспекти від придбання тощо).

### **6.1.2. Більш ефективне використання переваг та усунення недоліків**

Для більшості компаній, що не є лідируючими підприємствами в галузі, порівняння з іншими компаніями дасть змогу зовсім по-новому реорганізувати важливі елементи, спеціальні галузі та функції. Хоча і лідируючі компанії можуть повчитися на досвіді інших компаній, наприклад, з питань організації щоденної (рутинної) роботи тощо. Це консервативна стратегія, яка орієнтована на минуле: все те, що було зроблено у минулому, повинно бути у майбутньому кращим та ефективнішим. Якщо за допомогою аналізу виявлені сильні сторони та відкрились нові перспективи, можна перейти до розширення діяльності. Проте, як правило, розвиток за новим напрямком іде невеликими кроками.

### **6.1.3. Матричний метод**

За Беккером, «основні стратегії підприємства, у першу чергу, – маркетингові стратегії... маркетингові стратегії – як ключовий елемент стратегічного планування». При аналізі за допомогою матриці «**Привабливість ринку – конкурентні переваги**» можна спробувати знайти ідею з експансії чи, навпаки, зі згортання в певних підприємницьких сферах.

#### **6.1.4. Потенціал інновацій (класифікація інновацій) як початковий пункт для процесу пошуку**

За Шумпетером, інновації можна розрізняти такі, як:

- технологічні (нові вироби та процеси);
- виробничо-господарські та фінансово-економічні (заходи зі зниження витрат, нові форми фінансування, поліпшені методи розрахунку тощо);
- ринкові (нові шляхи збуту та закупівлі, нові ринки збуту та джерела придбання);
- організаційні/персональні (нові структури організації та керівництва, розвитку працівників, системи стимулювання тощо).

Систематичний виробничий цикл від пошуку ідеї до її реалізації (для нових виробництв – випуск товарів на ринок) буде актуалізовано в плануванні дослідження та розвитку. Він не є невід'ємним предметом корпоративного планування. Базою планування мають бути вже знайдені, конкретні, продумані ідеї. Кілька невеликих заміток: багаточисельні ідеї найбільше відсіюють на етапі оцінки та розвитку, деякі конкретні пускають в обіг. Виявлення ідеї починається у пошуковому полі, яке може бути обмежене, зокрема, загальними підприємницькими цілями (наприклад, лише галуззю фармацевтики). Ідеї можуть формуватися всередині та поза підприємством, вдосконалюватися різними методами.

За дослідженням, процитованим Фішером, зовнішні інформатори, замовники та постачальники грають найголовнішу роль для пошуку інновації. Інші джерела йдуть у такому порядку: університети, ярмарки, спеціальні та щоденні видання, зовнішні консультанти, конкуренти та власні дослідження ринку.

#### **6.2. Спеціальні методи креативної техніки**

Креативна техніка є загальним поняттям для методів, за допомогою яких генерують нові ідеї. Мозковий штурм, метод 635, морфологічну підготовку та сценарні техніки найчастіше застосовують у комплексі. Техніку сценарію Ермана представляють самостійно, не поєднуючи з іншими методами.

Таблиця 1.

**Можливості пошуку ідеї**

Збір ідеї		Розвиток ідеї	
всередині підприємства	поза підприємством	систематичний	інтуїтивний
Пропозиція службовців	дослідження ярмарків	Морфологія	Мозковий штурм
Організована конкуренція ідей	Опитування на ярмарках	Аналіз відомих виробів	Яйцеголові
Звіти відділів	Оцінка літератури та проспектів	Метод дерева суттєвості	Метод 635 (brain writing)
Загальні повідомлення	Дискусії із замовниками, постачальниками, спеціалістами	Метод дерева рішень	Біонетика (аналогії з природи)
Спонування	Патентний пошук		Синектика
Грошові стимули	Консультант		Дельфі-метод (метод експертних оцінок)
			«Фантазер»

**6.2.1. Мозковий штурм**

У малих групах у невимушеній атмосфері обговорюють проблеми та принципові положення. Результати протоколюють і, наскільки потрібно, відображають у конкретних планах.

Вимоги для проведення мозкового штурму:

- 1) групи повинні складатися з рівноправних учасників;
- 2) у групах має бути понад 12 учасників;
- 3) тривалість сеансу не повинна перевищувати 30 хв.;
- 4) кожен учасник групи має право вдосконалювати уявлення та розвивати інші ідеї;
- 5) бажані критичні висловлювання стосовно ідей інших учасників;
- 6) стимулюється спонтанність.

### 6.2.2. Метод 635

Групі з шести (6) осіб письмово подають проблемні положення, для яких учасники повинні запропонувати три (3) рішення по п'ять (5) хвилин для кожного рішення. Запропоновані кожним учасником рішення передають іншому учаснику, який, у свою чергу, вдосконалює думку попереднього. Потім письмово зафіксовані рішення знову пускають по колу. При величині групи з шести учасників одержують 18 запропонованих рішень.

### 6.2.3. Сценарні техніки

Сценарій – це продумування можливого правдоподібного чи абстрактного плану. Розвиток сценарію не є конкретним науковим методом у строгому значенні; з другого боку, не можна знайти іншого такого всеохоплюючого методу роботи, який пропонує те, що можливо за сценарною технікою. Ступінь складності сценарію практично не має меж для прогнозу тенденції чи для формування дерева рішень. Можна описувати взаємодію психологічних, політичних, соціальних та економічних факторів, але не в інших методах. Як можна описати те, що ще ніколи не проходило, якщо не за допомогою сценарію?

## 7. Оцінка стратегій

Крайкебаум називає кілька умов для оцінки:

1. Представлення у функціональній (а не у фізичній) формі, проблемно пов'язаній і не пов'язаній із виробництвом, простий і короткий вербальний коментар.
2. Повний опис програм дії, а також визначення структурних одиниць на підприємстві, потреба у ресурсах.
3. Логічний зв'язок між стратегією та досягненням чітко сформульованих намірів.
4. Точне формулювання альтернатив стратегії, щоби перевірити здійснення, повноту та досягнення мети.
5. Первинне визначення пов'язаних зі стратегією витрат, оборотів та інвестицій.

Оцінка повинна давати відповідь на те, чи спроможні стратегії виконувати наміри підприємства достроково. Це можливо на комерційних під-

приємствах лише тоді, коли зберігається ліквідність підприємства та досягається певна виручка.

За Деєм, при оцінці стратегії повинні бути поставлені наступні питання:

1. Чи сприяє стратегія створенню тривалих конкурентних переваг?
2. Наскільки реалістичні основні пропозиції планування?
3. Чи є забезпеченим здійснення стратегії (ресурси, здатності, переконання керівних кадрів)?
4. Чи не є суперечливою стратегія сама по собі?
5. Наскільки стійкою є стратегія, що враховує певні процеси? Чи існують ризики?
6. Наскільки гнучкою є стратегія?
7. Чи може стратегія привести до підвищення економічної вартості підприємства чи до збільшення акціонерної частки (*Share-holder value*)?

Зокрема, останнє питання вказує вже на те, що стратегічний план має піддаватися дослідженню на рентабельність. Навіть у тому випадку, коли інформація не настільки точна, як для звичайних інвестиційних розрахунків, повинно бути забезпечене фінансування стратегії із врахуванням покриття початкових втрат. Для здійснення стратегічного планування необхідно враховувати її взаємозв'язок із корпоративним плануванням. Необхідні грошові виплати та можливі надходження повинні бути включені до розширеного тактичного планування.

## 8. Здійснення та контроль стратегії

Здійснення та контроль стратегії наряду зі встановленням та ініціюванням конкретних заходів вже становить перехід від планування до дії. Стратегічний контроль означає постійну перевірку планів, з урахуванням їх можливості та здійснення. Загрози дій конкурентів, зміни законодавчої бази щодо навколишнього середовища тощо мають бути враховані та за необхідності перетворені у пропозиції щодо зміни чи налаштування стратегії. Нарешті, також може виявитися, що кілька основних пропозицій про економічний розвиток для маркетингових стратегій, зокрема, при узгодженні плати для споживачів, стали цілком неприйнятними. Це може привести до припинення здійснення стратегії.



## Література

1. Brockhoff, Klaus, Prognoseverfahren für die Unternehmensplanung, Wiesbaden 1977.
2. Chmielewicz, Klaus, Finanz- und Erfolgsplanung, integrierte, I IWF, hrsg. von Hans E. Büschgen, Stuttgart 1976.
3. Chmielewicz, Klaus, Integrierte Finanz- und Erfolgsplanung: Versuch einer dynamischen Mehrperiodenplanung, Stuttgart 1972.
4. Daumke, Michael, unter Mitarbeit von Harald Braun u.a., Grundriß des deutschen Steuerrechts, 4. Aufl., Bielefeld 2000.
5. Ehrmann, Harald, Unternehmensplanung, 2. Aufl., Ludwigshafen (Rhein) 1997.
6. Faber, Alexander, Global Sourcing, Möglichkeiten einer produktionssynchronen Beschaffung vor dem Hintergrund neuer Kommunikationstechnologien, Frankfurt a. M., Berlin, Bern u.a. 199S.
7. Fischer, Hellmuth, Unternehmensplanung, München 1997.
8. Fugmann, Otmar, Instrumente zur langfristigen Finanzplanung ein Vergleich unter besonderer Berücksichtigung von Koordinationsaspekten, Diss. Bayreuth 2000.
9. Grochla, E., Unternehmensorganisation, 9. Aufl., Reinbeck 19S3.
10. Heim, Gerhard, Die Finanzplanung nach der neuen Insolvenzordnung, FAZ vom 21. Sept. 199S, S. 37.
11. Homburg, Chr., und S. Sütterlin, Strategische Gruppen: Ein Survey, Zeitschrift für Betriebswirtschaft 6/1992, S. 635-662.
12. Kreikebaum, Hartmut, Strategische Unternehmensplanung, 6. Aufl., Stuttgart. Berlin und Köln 1997.
13. Lutz, Rüdiger, Die sanfte Wende, München 1984.
14. Metz, Michael, Gesamtplanung mit Planbilanzen, Der Betrieb, .lg. 30 (1977), S. 2 ff.
15. Schierenbeck, H., Betriebswirtschaftslehre, 12. Aufl., München 1995.
16. Sell, Axel, Calculation of Working Capital for Projects in Developing Countries, Project Appraisal, Vol. 4 (1989), no. 3, pp. 151-156.
17. Sell, Axel, Feasibility Studien für Investitionsprojekte, Bremen 19SS.
18. Sell, Axel, Investition und Finanzierung unter besonderer Berücksichtigung der Planung und Bewertung von Projekten, 2. Aufl., Moskau 2002 (auf russisch).

19. Sell, Axel, Internationale Unternehmenskooperationen, 2. Aufl., München, Wien 2002.
20. Sell, Axel, Kapitalbedarfsplanung für Investitionsprojekte. Eine Diskussion ausgewählter Leitfäden zur Planung von Projekten in Entwicklungsländern, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60. Jg. (1990), S. 1031-1044.
21. Sell, Axel, Project Evaluation. An Integrated Financial and Economic Analysis, Aldershot 1991, second printing 1995.
22. Stahlknecht, P., Management-Informationssysteme, in: P. Mertens (Hrsg.), Lexikon der Wirtschaftsinformatik, Berlin 1997, S. 247-248.
23. Tochtermann, Thomas C.A., Organisation der strategischen Planung. Empirische Untersuchung deutscher und amerikanischer Unternehmen, Wiesbaden 1990.
24. Uhlenbruck, Wilhelm, Das neue Insolvenzrecht als Herausforderung für die Betriebspraxis, Betriebs-Berater H. 40, 53. Jg. (1998), S. 2009-2021.
25. UNIDO, Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies, UN, New York 1978 (W. Behrens und P.M. Hawranek, Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies, Newly revised and expanded edition, UNIDO, Vienna 1991).
26. Warren, J.M., und J.P. Shelton, A Simulation Equation Approach to Financial Planning, Journal of Finance, Vol. 26 (1971), S. 1123 ff.
27. Зелль А. Формы интернационализации экономической деятельности. Бремен, 1998.
28. Зелль А. Корпоративное планирование, М.: Издательство Национального института бизнеса, 2003.
29. Зелль А. Бизнес-план: Инвестиции и финансирование, планирование и оценка проектов: пер. с нем. – М.: Издательство «Ось-89», 2002.
30. Зелль А. Устойчивость индустриального общества: материальное и нематериальное наследие молодежи / Крылов А. И., Оберлизен Р. и др. Задачи на будущее: Транснациональные диалоги об образовании и обществе. М., 2004. – С. 175–182.