

К.О. Великих

Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Україна

## ВИКОРИСТАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ЯКОСТІ ІНСТРУМЕНТІВ, ЯКІ СТВОРЮЮТЬ КОНКУРЕНТНУ ПЕРЕВАГУ

При побудові бізнес-плану та стратегічного планування кожна компанія, незалежно від її розміру, може і повинна знайти свою конкурентну перевагу. Для цього необхідно, щоб її менеджери, крім підприємницького профілю, володіли знаннями про адміністративні інструменти. Після аналізу різних інструментів в якості конкурентного диференціала була обрана збалансована система показників - BSC (Balanced Scorecard), оскільки вона все ще мало використовується в середніх і малих компаніях через складність впровадження і контролю, враховуючи, що це найбільш використовуваний інструмент управління великими компаніями. В рамках дослідження обговорюються проблеми використання бізнес-плану та стратегічного планування з використанням збалансованої системи показників в якості стратегічного інструменту для створення конкурентної переваги.

**Ключові слова:** Бізнес - план, стратегічне планування, конкурентна перевага, BSC (Balanced Scorecard) - збалансована система показників, стратегія.

### Постановка проблеми

Поведінка ринку зазнала глибоких змін в останні десятиліття в зв'язку з процесом глобалізації та використанням нових технологій і засобів комунікації.

Щоб пережити труднощі і створити перевагу на такому конкурентному ринку, необхідно використовувати інструменти планування і аналізу ринку, здатні звести до мінімуму помилки в управлінні і стійкості компаній.

Існує безліч ідей конкурентного диференціала, але без аналізу всіх змінних, які пов'язані з сегментом ринку, ризик помилки при виборі диференціала буде великим. Таким чином, компанії використовують бізнес-план і стратегічне планування в якості інструментів, які забезпечують глобальне бачення бізнесу, і через них прагнуть створити цю конкурентну перевагу.

Бізнес-план та стратегічне планування надають багато інформації про підприємство, що визначає його основні характеристики та дозволяє підприємцю проаналізувати здійсненність проекту в залежності від сценарію, який розроблений компанією, і зрозуміти його сильні і слабкі сторони.

Загальна мета дослідження полягає в тому, щоб показати актуальність використання бізнес-плану та стратегічного планування в якості інструментів, які створюють конкурентну перевагу.

Основним завданням цього дослідження є розуміння важливості бізнес-плану та стратегічного планування з використанням контрольних

інструментів, щоб гарантувати конкурентну перевагу на ринку.

Після аналізу різних інструментів в якості конкурентного диференціала була обрана збалансована система показників - BSC (Balanced Scorecard), оскільки вона все ще мало використовується в середніх і малих компаніях через складність впровадження і контролю, враховуючи, що це найбільш використовуваний інструмент управління великими компаніями.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідженню проблем використання стратегічного планування діяльності компаній присвячені наукові праці таких вчених, як Б. Бермана, П. Друкера, А. Дж. Мескона, А. Д. Чандлера, Г.Азаренкової, Л. Балабанової, Л. Владимирової, В. Герасимчука, В. Пономаренко, А. Пушкаря, О. Ястремської та ін. Теоретичним та методологічним аспектам бізнес - планування діяльності підприємств було присвячено ряд наукових праць, зокрема таких відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, як В. Алієв, В. Барінов, К. Барроу, М. Зінгер, В. Іванова, О. Кузьмін та ін. Проблемам використання BSC (Balanced Scorecard), приділяли увагу А. Маршалл, М. Браун, Дж. Хікс, А. Дамодаран, Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррін, Р. Каплан, Д. Нортон, О. Мендрул, В. Панков, Т. Момот, О. Кузьмін та ін.

Водночас вивчення наукової літератури з цієї тематики свідчить, що актуальними залишаються проблеми поєднання використання бізнес - планування, стратегічного планування та

збалансованої системи показників в якості інструментів для створення конкурентної переваги.

**Метою цієї статті** є демонстрація важливості бізнес-плану та стратегічного планування з використанням BSC (Balanced Scorecard) в якості стратегічного інструменту, що застосовується як малими, так і великими компаніями для досягнення конкурентної переваги на ринку.

### Виклад основного матеріалу

Стратегія - матерія досить гнучка і життєздатна, оскільки фірми постійно стоять перед компромісом, тобто необхідністю вибору одних цінностей і відмови від інших. І конкурентна перевага, і описані компроміси залежать не тільки від окремих видів діяльності, але визначаються найчастіше цілим їх рядом. [1, с.18]

Конкурентна перевага - це те, як компанія може вибирати і реалізовувати стратегію. Існує два основних типи конкурентної переваги - вартість і диференціація. Конкурентну перевагу не можна зрозуміти, спостерігаючи компанії в цілому, необхідно проаналізувати безліч різних видів діяльності, які компанія виконує в різних областях, і визначити, де досягнутий кращий результат для вашої компанії, і зробити з цього конкурентну перевагу.

Щоб створити підприємство, необхідно добре знати ринок, на якому воно буде діяти, тому що починати - це завжди ризик. Хоча одне це не гарантує успіху підприємства. Підготовка бізнес-плану та стратегічне планування сприяють прийняттю рішень, правильному аналізу ринку, підвищенню життєздатності бізнесу.

В Україні основна увага підприємств, створених підприємцями-початківцями, приділяється обслуговуванню кінцевого споживача і підприємствам, орієнтованим на цей напрямок. Це бізнес-профіль, схильний до неформальності за рахунок спрощення організаційної складності.

Підприємець, який працює з правильним техніко-економічним плануванням підприємства, має великі шанси на успіх на ринку, зменшуючи можливості розтрати людських і фінансових ресурсів на нездійсненні цілі.

Бізнес-плани компанії складають на всіх етапах існування - становлення, розвитку і зрілості. Розробка бізнес-плану дає безліч переваг, головне з яких полягає в тому, що помилки будуть зроблені на папері. Завжди потрібно пам'ятати, для кого і для чого розробляється план - від цього залежить, який саме план необхідний. [2, с.35]

Етапи бізнес-плану були розроблені з урахуванням аналізу публікацій, статей, книг, досліджень деяких авторів, посилаючись на найбільш важливі кроки.

Це:

1) Резюме: це документ, який визначає всі цілі компанії.

2) Опис компанії: опис є основною частиною бізнес-плану і служить основою для стратегічного планування, оскільки воно надає точну інформацію про компанію.

3) Стратегічне планування: добре продумане стратегічне планування складається з: бачення, місії, виробничо-збутового ланцюжка, основних компетенцій, аналізу можливостей і загроз, аналізу сильних і слабких сторін, визначення цілей і завдань, розробки та реалізації стратегій, контролю та зворотного зв'язку.

4) Продукти та послуги: в цій частині бізнес-плану описуються продукти і послуги, які компанія готова запропонувати своїм клієнтам.

5) Аналіз ринку: дуже важливий для успіху в бізнесі, тому що він складається з конкурентів, постачальників, клієнтів і в основному продуктів і послуг, компанія повинна продемонструвати клієнту, наскільки вона знає про себе і про ринок, на якому вона знаходиться.

6) Маркетинговий план: це рецепт того, як компанія створює продукти для своїх клієнтів, і приваблює їх, підтримуючи інтерес до себе і збільшуючи попит.

7) Операційний план. Операційний план відноситься до базової структури компанії, тобто до того, як виконуються щоденні завдання, для кого вони виконуються і як це робиться.

8) Фінансовий план повинен представити всі заходи, заплановані компанією і прогнози на майбутнє для успіху в бізнесі, в ньому має бути зазначено, чи прибуткова компанія чи ні.

9) Інвестиційний план: кожна компанія повинна мати інвестиційний план, оскільки він демонструє, що це компанія, яка дбає про майбутнє підприємства, вселяючи впевненість в своїх інвесторів і клієнтів.

Сутність стратегічного планування полягає у визначенні вектору розвитку підприємства, який підтримує як його керівництво, так і співробітників [3, с.16]

Стратегічне планування складається з двох типів принципів, які є загальними і конкретними, і ці принципи повинні дотримуватися, якщо компанія бажає отримати задовільні результати.

Загальні принципи планування:

а) принцип вкладу в досягнення цілей, коли максимальні цілі компанії класифікуються в ієрархічному порядку;

б) принцип планування пріоритету, який відповідає порядку, в якому виконуються адміністративні функції;

в) принцип більшого проникнення і охоплення відноситься до змін в характеристиках і діяльності компанії;

г) останній із загальних принципів планування враховує ефективність і результативність компанії.

Конкретні принципи планування:

а) спільне планування: в цьому випадку особа, відповідальна за планування, зобов'язана сприяти процесу, який повинен виконуватися в областях, що входять до складу компанії;

б) скоординоване планування: коли виконується взаємозв'язок всіх залучених аспектів, таким чином, жодна область компанії не позбавлена необхідної уваги при розробці стратегічного плану, особливо коли він є частиною бізнес-плану;

в) інтегроване планування: описує, як різні рівні компанії повинні мати своє інтегроване планування;

г) постійне планування: обумовлене самою турбулентністю навколишнього середовища, оскільки жоден план не зберігає свою цінність з плином часу.

Для успіху стратегічного планування в рамках бізнес-плану необхідно, щоб компанія і менеджери жорстко контролювали всі етапи планування, стежили за правильним і задовільним досягнення цілей і завдань. Компанія повинна регулярно перевіряти, чи досягається очікувані результати, щоб гарантувати, що первісна стратегія не була порушена через відсутність контролю над результатами. Немає сенсу розробляти правильне стратегічне планування, якщо немає контролю, ретельного моніторингу, перевірки очікуваних результатів або необхідності зміни стратегії.

Різні дослідження показують, що компанії по всьому світу впроваджують BSC (Balanced Scorecard), в якості інструменту стратегічного планування та включають цей інструмент в бізнес-план для оцінки результатів.

Досвід компаній, які застосували BSC, показав, що вона може використовуватися не тільки для того, щоб сформулювати стратегію, а й для управління процесом є реалізації [4, с.3].

При побудові збалансованої системи показників кожна компанія може визначити більше (або менше) число перспектив для перетворення бачення в відчутні цілі.

Система показників надала спосіб, за допомогою якого компоненти, які вже існували в організаціях, були об'єднані для створення довгострокових цінностей, а також забезпечили основу для опису і узагальнення стратегії. Таким чином, виникає нова структура, яка переводить реалізацію стратегії в архітектуру, в якій організації створюють свої орієнтири зрозумілим способом і з відмінними показниками застосовності.

Перспективи мають велике значення для результатів стратегічного планування, визначаючи таким чином якість бізнес-плану, особливо в очах інвесторів, не забуваючи, що ці результати також надзвичайно важливі і для співробітників компанії.

## Висновки

Планування необхідно, щоб компанія залишалася конкурентоспроможною на постійно мінливому ринку. Знання ринку, на якому компанія буде діяти, поведінки споживачів і конкурентів, є життєво важливим фактором для її стійкості.

З цієї точки зору багато компаній адаптували бізнес-план і стратегічне планування як можливість дізнатися ринок, прагнучи вибудувати диференціацію, необхідну для досягнення конкурентної переваги.

Бізнес-план - це адміністративний інструмент, який характеризує бізнес, спосіб його роботи, його стратегії і прогнози витрат, доходів і фінансових результатів, який забезпечує глобальне уявлення про компанію, аналіз її життєздатності і показує, як досягти цього.

Стратегічне планування за допомогою аналізу внутрішнього і зовнішнього ринку вказує шлях, яким потрібно слідувати, щоб знайти свою конкурентну перевагу. Без цієї інформації будь-яке випадкове рішення може мати на увазі, що воно є результатом необґрунтованого і емпіричного аналізу без логічних і послідовних міркувань, що може привести до невдач і викликати провал компанії.

Пропонується провести аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища організації (SWOT-аналіз), перевірку сильних і слабких сторін компанії, а також можливостей і загроз. Цей метод набув широкого поширення на ринку, і показав значні результати.

При виконанні SWOT-аналізу використання Balance Scorecard, як інструменту контролю результатів, зводить до мінімуму збої виконання, які вважалися однією з основних проблем в стратегічному плануванні. Таким чином гарантується досягнення запропонованих результатів в бізнес-плані і стратегічному плануванні, що дозволяє організації досягти успіху і отримати конкурентну перевагу і, як наслідок, вижити і добитися стійкості на ринку.

## Література

1. Портер, М. Конкуренція.: Пер. с англ.: Уч. пос.[Текст] — М.: Издательский дом "Вильямс", 2000. — 495 с. — ISBN 5-8459-0055-7.
2. Барроу, П. Бизнес-план, который работает [Текст] / Пол Барроу; пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 288 с.
3. Ридинг, К. Стратегическое бизнес-планирование: Динамическая система повышения эффективности и

обеспечения конкурентного преимущества [Текст] / К. Ридинг; под ред. И.А. Войтюк, пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс. – 2005. – С. 384.

4. Каплан, Р.С. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. [Текст] / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. - 282 с.

### References

1. Porter, M. (2000). Competition . *Trans. from English, Publishing house "Williams"*, 495.

2. Barrow, P. A. (2007). Business plan that works. *Trans. from English - Alpina Business Books*, 288.

3. Reading, K.(2005). Strategic business planning: Dynamic system for increasing efficiency and ensuring competitive

advantage. *Trans. from English - Dnepropetrovsk: Balance Business Books*. 384.

4. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2003). Balanced scorecard: from strategy to action. *ZAO Olimp-Business*, 282.

**Рецензент:** д-р екон. наук, проф. Н.О. Кондратенко, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Харків, Україна.

**Автор:** ВЕЛИКИХ Ксенія Олександрівна  
кандидат економічних наук, доцент  
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова  
E-mail – kseniya333a@gmail.com

## USE OF BUSINESS PLAN AND STRATEGIC PLANNING IN THE QUALITY OF TOOLS WHICH CREATE COMPETITIVE BENEFIT

K. Velikikh

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine

*At present, knowledge of strategic planning still exists only in large corporations, but the natural tendency is that small and medium-sized companies accept this idea as they become more massive, and each of them will look for a competitive advantage.*

*A business plan is a planning document prepared in accordance with the needs of each enterprise, capable of showing all the possibilities and competitive advantages of a business, starting with structural, administrative, strategic, marketing, technical, operational and financial.*

*Strategic planning consists of the development and analysis of future scenarios for a project with the subsequent identification of paths and objectives, the culmination of which is the identification of actions that allow to achieve such goals and objectives for the enterprise.*

*When building a business plan and strategic planning, every company, regardless of its size, can and should find its competitive advantage. For this, it is necessary that its managers, in addition to an entrepreneurial profile, have knowledge of the proposed management tools, which are strategic planning, as well as a business plan that includes this strategic planning. After analyzing various tools, the BSC (Balanced Scorecard) was chosen as a competitive differential because it is still little used in medium and small companies due to the complexity of implementation and control, given that it is the most used tool for managing large companies.*

*Thus, to achieve higher results, it is proposed to use a balanced scorecard to be able to maintain a continuous strategic management process.*

*The study discusses the use of a business plan and strategic planning using a balanced scorecard as a strategic tool for creating a competitive edge.*

**Keywords:** Business plan, strategic planning, competitive advantage, BSC (Balanced Scorecard), strategy.