

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Вступ. В умовах світової економічної кризи, вітчизняні промислові підприємства опинилися в складних умовах нестабільного економічного та соціально-політичного середовища. В даних умовах підприємства не можуть чітко прогрозувати своє майбутнє, вимушені постійно пристосовуватися до змін зовнішнього середовища (вимог ринку, політики держави) та враховувати потенціальні можливості підприємстві. Значне підвищення рівня невизначеності, яка породжується нестабільністю, підвищує роль стратегічного планування для ефективного управління підприємством.

Значну увагу приділяють дослідженням стратегічного планування вітчизняні та зарубіжні науковці: Алексеева М.М. [1], Іванова В.В. [2], Степанова Г.Н. [3], Кіндрацька Г.І. [5], Шубін О. [6], Довгань Л.Є. [7]. Проте слід зазначити, що ціла низка пов'язаних з цією проблемою питань поки що залишається невирішеною. Одним з найбільш актуальних завдань є забезпечення ефективного функціонування підприємств в умовах нестабільності на основі використання стратегічного планування. Об'єктивно виникає необхідність теоретичних напрацювань та практичного досвіду щодо формування стратегічних планів в умовах нестабільності, що дозволять використовувати механізми обмеження негативних наслідків при плануванні та реалізації стратегій.

Постановка задачі. Метою даної статті є розробка рекомендації щодо врахування змін нестабільності середовища при проведенні стратегічного планування.

Методологія. У процесі дослідження використані наступні методи проведення економічних досліджень: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення та формулювання висновків), статистико-економічні (аналіз існуючого стану зовнішнього середовища), методи порівняльного аналізу, вибіркового досліджень. Обробка інформаційних матеріалів здійснювалась з використанням сучасних інформаційних технологій та програмного забезпечення.

Результати дослідження.

Стратегія підприємства є основою стратегічного планування, за допомогою якого на підприємстві зважується комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції нової номенклатури й асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитком

маркетингу, вдосконалюванням структури підприємства, своєчасною та якісною підготовкою й перепідготовкою кадрів.

Для виправлення несподіваних ситуацій потрібно відповідним чином удосконалювати існуючу систему планування діяльності підприємств. До важливих напрямків покращення системи планування в сучасних ринкових умовах насамперед потрібно віднести: удосконалення інформаційного забезпечення, методології, системи планів, підвищення кваліфікаційного рівня спеціалістів, застосування інформаційних технологій, впровадження ефективних елементів контролінгу. На зміну перспективному плануванню має прийти стратегічне, зорієнтоване на довгострокову перспективу, яке визначає основні напрями розвитку об'єкта господарювання.

Концептуальний підхід до стратегічного планування базується на здійсненні п'ятирівневої системи планування. Перший рівень дозволяє з'ясувати ринкову та фінансову стійкість підприємства як передумови забезпечення ефективного стратегічного розвитку. За результатами проведеного фінансового аналізу існуючий стан підприємства може бути охарактеризований як кризовий, нестійкий, стійкий. Кризовий або нестійкий стани підприємства можуть привести до банкрутства, тому в процесі стратегічного управління підприємств з нестійким фінансовим станом необхідно здійснити оцінку ймовірності. Загальновідомі моделі прогнозування банкрутства: методика Е. Альтмана, Бівера, П. Пратта, Фулмера, Спрінгейта, п'ятифакторна модель, чотирьох факторна модель Таффлера, методи нечітких множин, нейронних мереж. На другому рівні визначається потенціал та потенційні можливості розвитку підприємства. Третій рівень характеризується здійсненням вибору стратегічного напрямку розвитку підприємства. Четвертий рівень відповідає процесу реалізації стратегії. На п'ятому завершальному – здійснюється процес реалізації стратегії [7, с.410-412].

Стратегічне планування є основою в управлінні й охоплює:

- суворе формування цілей організації, її структурних підрозділів і особистих цілей кожного члена колективу;
- встановлення головної мети розвитку організації і цілей, що відображають процес її адаптації до навколишнього середовища, тобто ліквідація (пом'якшення) загроз і розвиток можливостей з урахуванням наявного потенціалу чи потенціалу, якого можна досягти;
- оцінку потенціалу організації і можливості його підвищення в перспективі (включаючи кадровий склад і внутріорганізаційні відносини);
- оцінку зовнішнього та внутрішнього соціально-економічного середовища, у якому діє організація, його можливих змін і, що впливають з цього, вимог до функціонування і розвитку підприємств;

- організацію та стимулювання діяльності персоналу підприємства для досягнення стратегій;
- основні напрямки, методи й інструменти досягнення поставлених цілей при існуючих можливостях і в ситуаціях, що складаються;
- забезпечення надійної реалізації поставлених цілей і завдань необхідними ресурсами;
- облік, контроль і аналіз досягнення цілей стратегічного планування, їхню оцінку і висновки [1].

Для проведення стратегічного планування потрібно провести стратегічний аналіз стійкості економічного становища підприємства, ця процедура повинна включати в себе такі етапи: виявлення негативних факторів зовнішнього середовища; визначення можливих негативних подій; визначення ймовірності виникнення кожної негативної події; оцінка можливих наслідків реалізації негативних подій.

Для систематизації інформації про можливі негативні події, прогнозування їх виникнення та наслідків, їх ранжування, виявлення «слабких місць» підприємства можна використовувати спеціальну схему. Вона дозволяє визначити відносну стійкість підприємства по відношенню до негативного впливу зовнішнього середовища. При аналізі впливу факторів зовнішнього середовища на стійкість підприємства в координатах «Вірогідність негативної події / інтенсивність впливу» можна виділити наступні ситуації (рис. 1).



Рис. 1. Карта впливу негативних подій зовнішнього середовища на стійкість підприємства

Нестабільність максимальна, коли ймовірність негативної події висока, а наслідки серйозні (ІІІ квадрат). Якщо навпаки, наслідки подій не є значимими та мають низьку вірогідність, то рівень стійкості підприємства буде високим (квадрат І). Події, що мають високу ймовірність, але незначні наслідки

(квадрат II) входять до компетенції тактичного менеджменту. До них відносяться такі «розповсюджені» проблеми бізнесу, як невеликі зміни попиту, зниження продуктивності, погіршення якості продукту та сервісного обслуговування. Події IV квадрата, що характеризуються низькою ймовірністю, але серйозними наслідками для підприємства, потребують стратегічного аналізу та планування заходів з подолання їх негативного впливу, що виходить за рамки тактичного менеджменту.

Аналогічну карту можна побудувати для оцінки впливу конкретної загрози зовнішнього середовища на підприємства різних галузей економіки. Підприємства різних галузей різною мірою схильні до впливу загроз зовнішнього середовища. Для підприємств певних галузей велику небезпеку представляють терористичні атаки (авіакомпанії), для інших - стихійні лиха (туристичний бізнес), для третіх - страйк профспілок (автомобілебудівні компанії) [8]. Таким чином, підприємства опиняються в різних квадратах карти, в залежності від типу впливу зовнішнього середовища.

Головними критеріями оцінки ступеня методичної придатності стратегічного плану є: адаптивність, варіативність планових рішень, оптимальність деталізації, збалансованість елементів, адресність планових завдань, цільова спрямованість [9]. Визначені критерії якості стратегічного плану складають теоретичну базу для обґрунтованого вибору кращого варіанту стратегічного розвитку підприємства. Кількісне обґрунтування такого вибору рекомендовано здійснювати на основі розробленої авторами методики, що передбачає поетапне узагальнення визначених характеристик.

Перетворення стратегічного плану в конкретні дії, які мають забезпечити отримання бажаних результатів, формує стадію реалізації стратегії, яка системно спрямовує зусилля підприємства на здійснення організаційних змін, розробку та контроль ділових процесів, мотивування персоналу на досягнення поставлених стратегічних цілей. Цей процес відрізняється глибоким рівнем індивідуалізації розробленої стратегії, особливостями стану та цілей підприємства, неповторністю та динамічністю зовнішнього макро- й, особливо, мікросередовища. Формалізованими ознаками його керованості є: відповідність організаційної структури характеру обраної стратегії, оптимальне поточне її фінансування, застосування сучасних підтримуючих систем, зокрема, системи мотивації та заохочення персоналу, створення корпоративної культури.

Важливою складовою виконання стратегії є контроль за перебігом її реалізації, що здійснюється в двох напрямках: діагностика внутрішніх процесів реалізації стратегії; моніторинг зовнішнього середовища, зміна якого може обумовити доцільність коригування стратегії. Діагностика внутрішніх

процесів реалізації діючої стратегії підприємства має дати відповідь на питання доцільності слідування певній стратегії, її завершення, коригування або згортання. Основними аналітичними складовими такої діагностики є: рівень результативності виконання діючої стратегії; базові параметри стратегічного розвитку. Кращим свідченням результативності виконання діючої стратегії є стратегічне положення підприємства на досліджуваному ринку в поєднанні з отриманими фінансовими результатами, динамікою чистого доходу та ринковою часткою підприємства [9].

Вирішення проблем не завжди може бути обмежено заміною механізму реалізації стратегії. За умов значної трансформації середовища порівняно з його параметрами в період розробки стратегії, необхідно не лише змінити механізм управління, а й вивчити доцільність коригування прийнятої стратегії. Інформаційною базою для цього слугує запропонована матриця управлінських дій залежно від рівня змін нестабільності зовнішнього середовища підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця управлінських дій залежно від рівня змін нестабільності зовнішнього середовища підприємства

Зміна нестабільності середовища	Управлінські дії залежно від рівня змін		
	Суттєвий	Помірний	Невідчутний
Зростання нестабільності	Коригування механізму реалізації стратегії та визначення доцільності уточнення стратегії	Коригування механізму реалізації стратегії та визначення доцільності уточнення стратегії	Стабільність механізму реалізації стратегії
Зменшення нестабільності	Коригування механізму реалізації стратегії та визначення доцільності уточнення стратегії	Можливе коригування механізму реалізації стратегії	Стабільність механізму реалізації стратегії

Для прийняття рішення щодо коригування стратегії або механізму її реалізації необхідно виявити причини невиконання планових стратегічних параметрів розвитку підприємства. Вирішення проблеми залежить від якості комплексного аналізу управлінських дій та динаміки зовнішнього середовища, передбачає визначення аналітичних підконтрольних точок ефективності. Їхній зміст впливає з варіативності оцінок відповідності стратегічних змін на підприємстві цілям діючої стратегії та динамізму зовнішнього середовища.

Висновки. На основі проведених досліджень можна зробити наступні висновки. Процес стратегічного планування на підприємстві є системою, функціонування якої пов'язане із систематичним аналізом зовнішнього

середовища і гнучким реагуванням на зміну зовнішніх умов. Його реалізація повинна передбачати роботу групи представників різних рівнів менеджерів, над визначенням майбутнього для підприємства. виділили основні етапи стратегічного аналізу стійкості економічного становища підприємства.

Результативність стратегічної адаптації підприємства обумовлена рівнем невизначеності зовнішнього середовища, який залежить від об'єктивних ознак його нестабільності й суб'єктивних аналітико-інформаційних і аналітико-прогностичних можливостей. Ознаками нестабільності середовища виступають варіативність, динамічність змін, які визначають межі відхилень, швидкість і плавність значимих для підприємства зовнішніх процесів.

Наукова новизна даної статті полягає в тому, що набуло подальшого розвитку обґрунтування стратегічного планування підприємства на основі матриці управлінських дій залежно від рівня змін нестабільності зовнішнього середовища підприємства.

Запропоновано проводити стратегічний аналіз стійкості економічного становища підприємства, що дозволяє визначити відносну стійкість підприємства по відношенню до негативного впливу зовнішнього середовища. Теоретичне та прикладне значення результатів дослідження полягає в тому, що розроблено рекомендації щодо врахування змін нестабільності середовища при проведенні стратегічного планування.

Перспективами подальших наукових розробок можуть бути розробка механізму стратегічного управління підприємства в умовах нестабільного середовища, яка забезпечить ефективне використання ресурсного потенціалу.

Література

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 248 с.
2. Иванова В.В. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 472 с.
3. Степанова Г.Н. Стратегический менеджмент. Планирование на предприятии: Учебное пособие М.: Издательство МГУП, 2001. – 136 с.
4. Бродицкая Т.М. Нечеткие модели как инструмент планирования // Тезисы докладов VI Всероссийской научной конференции студентов и аспирантов: Таганрог: изд-во ТРТУ, 2002.
5. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент. – Київ: "Знання", 2006. – 366 с.
6. Шубін О. Стратегічне управління як основна частина системи менеджменту підприємства //Журнал європейської економіки, 2003. –грудень (№4). – С.467 – 472.
7. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
8. Корчагина Е.В. Стратегическое управление социально-экономической

устойчивостью предприятия // Проблемы современной экономики. – №1. – 2009. – С. 46–50.

9. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: Монографія. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. – 344 с.