

10. Викиданець І.В. Методи оптимізації структури капіталу підприємства [Електронний ресурс] // Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vetp/2010_29/10louco.pdf

11. Ткаченко А.М. Управління фінансовими ресурсами підприємства та оптимізація вартісної структури капіталу / А.М. Ткаченко, О.І. Коваль // Держава та регіони. – 2006. – №5. – с. 297 – 299.

12. Квасницька Р.С. Управління цільовою структурою капіталу підприємства [Електронний ресурс]: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Квасницька Р.С. Є; Хмельницький національний університет // Режим доступу: www.irbis.kneu.kiev.ua

УДК 3.338.2

А.В.Кругляно, к.е.н., А.Я.Білоус,
Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,
м. Чернівці

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У статті розглядаються прикладні аспекти стратегічного планування як основи стратегічного управління малими підприємствами. Акцент робиться на дослідженні суті стратегічного планування підприємства та визначенні важливості його врахування у розробці стратегії управління на малих підприємствах за умов нестабільності зовнішнього середовища.

В статье рассматриваются прикладные аспекты стратегического планирования как основы стратегического управления малыми предприятиями. Акцент делается на исследовании сущности стратегического планирования предприятия и определении важности его учета в разработке стратегии управления на малых предприятиях в условиях нестабильности внешней среды.

The article deals with practical aspects of strategic planning as a basis for strategic management of small businesses. The emphasis is on the study of essence of strategic planning of the enterprise and determination of the importance of its consideration in the development of management strategies for small enterprises in the instability of the environment.

Ключові слова: стратегічне планування, управління, підприємство, стратегія управління, бізнес, довгострокове планування, короткострокове планування.

Сучасний етап розвитку ринкової економіки в Україні, динамізм зовнішнього середовища, мінливість економіко-політичної ситуації дедалі сильніше ускладнюють завдання своєчасної адаптації малих підприємств до тих змін, які відбуваються у всіх сферах життя. Як правило, стратегічне управління пристосовано до середніх та великих підприємницьких структур. Саме тому це поняття звело розуміння стратегічної поведінки малих підприємств до такого управління організацією, при якому основною метою стратегічних рішень є вибір певного набору альтернатив, що поєднують сучасний економічний стан зі стратегічним розвитком підприємства в майбутньому. Таким чином, управлінське рішення визначається новими обставинами, але в той же час має на увазі, що його виконання повинне дати відповідь на виклик з боку зовнішнього оточення і в той же час забезпечити можливість успішної діяльності малого підприємства в майбутньому. У ринковій, динамічній, мінливій економіці малі підприємства не зможуть добитися стабільного успіху, якщо будуть нехтувати плануванням своєї діяльності. Саме тому постійний збір та систематизація інформації як про стан цільової ніші, так і про стан ринку, конкурентів та споживачів, перспективи та можливості є актуальним. Внаслідок цього на перший план виходить стратегічне планування як базова складова стратегічного управління малими підприємницькими структурами. На даному етапі існують

проблеми у визначенні та необхідності відповідного управління на рівні малого підприємництва в Україні. Саме тому для розв'язання цієї проблеми варто чітко окреслити особливості стратегічного планування в рамках малого підприємства, адже саме стратегічне планування ефективно допомагає підприємцю передбачити зміни зовнішнього середовища та оперативно реагувати на них, а також завжди бути готовим до непередбачуваних ситуацій.

У наш час проблеми стратегічного планування висвітлено в наукових працях Р.Ансоффа, В.Акоффа, В.Винокурова, Л.Довгань, В.Єфремова, В.Нємцова, А.Садекова, З.Шершневої та ін. Автори визначають суть та роль стратегічного планування як базису стратегічного управління, виділяють основні принципи та розглядають концептуальні підходи щодо його здійснення. Розглядаючи основні аспекти, науковці, зокрема В.Нємцов та Л.Довгань, акцентують увагу на урахуванні впливу стратегічних змін зовнішнього середовища, а також обумовленості планування формами організації підприємницької структури, відповідною його позицією на ринку тощо.

Водночас, недостатньо розглянуте питання щодо особливостей стратегічного планування малих підприємств за умов динамічного реформування вітчизняної економіки.

Метою дослідження є розкриття та аналіз теоретичних підходів щодо визначення особливостей стратегічного планування на малих підприємствах як базової складової стратегічного управління ними.

Мале підприємство є особливим видом господарської діяльності, що потребує відповідного стратегічного управління. Існують різноманітні підходи до поняття стратегічного управління. На думку В.А.Винокурова, стратегія управління – це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує й проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють домагатися конкурентних переваг, які в сукупності дають можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей [1, с. 15].

У свою чергу, Н.В.Касьянова стверджує, що стратегія управління – це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись [8, с.23].

На нашу думку, стратегія управління малим підприємством має свою специфіку, адже значною мірою це управління розвитком (менеджмент розвитку), основними компонентами якого є формування бачення, виявлення цілей і завдань, визначення стратегії, розробка планів розвитку, установлення відповідного лідерства. Будь-яку організацію можна представити як сукупність умінь, навичок, кваліфікацій і компетентності, які повинні бути спрямовані, насамперед, на розвиток організації. У зв'язку із цим міняється й зміст управлінської діяльності. Таким чином, вона переважно спрямовується на

перетворення і, меншою мірою, – на адміністрування. Саме тому сучасне розуміння стратегічного управління в малих підприємницьких структурах виходить із необхідності збереження максимальної гнучкості підприємства, тому що на ринку проявляється непередбачений характер конкуренції, бувають зльоти й падіння цін, з'являються нові підходи в державному регулюванні й інші події, внаслідок чого відбуваються зміни стратегії суб'єкта підприємництва.

Таким чином, на нашу думку, стратегія управління малим підприємством – це цілеспрямований, багатоплановий, гнучкий процес, що передбачає розробку комплексу підходів, які забезпечили б йому життєздатність на ринку в майбутньому. Тільки після остаточного прийняття стратегії розвитку і її документального підтвердження у вигляді стратегічного плану підприємству доцільно переходити до обґрунтування своїх планів, побудови організаційної структури управління, визначення розміру необхідних інвестицій тощо.

Розробка стратегії управління на малих підприємствах не відрізняється від загальноприйнятого алгоритму і може бути структурована, як правило, трьома стадіями: стратегічне планування, організація реалізації стратегій (стратегічне управління) та стратегічний контроль.

Стратегічне планування є відносно не новим поняттям у менеджменті та підприємстві, адже основні його принципи були сформовані ще у 70-80-х рр. ХХ ст. Методологічним та практичним аспектам даного напрямку було присвячено багато наукових робіт як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, серед яких виділяють роботи Р.Акоффа, І.Ансоффа, Ф.Абраму, Дж.Куїнна, М.Портера, Г.Хемела, Г.Мінцберга, Д.Шендела, Дж.Пірса, Р.Робінсона та ін. [2, с.8].

Д.Шендел та К.Хаттен у своїх наукових працях стверджують, що стратегічне планування – це процес визначення й встановлення зв'язку організації з її оточенням, що полягає в реалізації обраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно й результативно діяти організації і її підрозділам [3, с. 21].

Згідно з думкою Дж.Хіггенса, стратегічне планування – це процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням [1, с.32].

Таким чином, можна стверджувати, що стратегічне планування – це цілеспрямоване вироблення стратегії за допомогою комплексу фінансово-економічних, логістичних процедур, які спрямовані на побудову як моделі майбутньої діяльності компанії, так і програми переходу з поточного стану до бажаного.

На думку І.Ансоффа, стратегічне планування є багатоаспектним процесом: моделювання майбутнього, стосовно якого повинні бути певні цілі й сформульована концепція довгочасного розвитку; як управлінський процес створення й підтримки стратегічної відповідності між цілями фірми, її потенційними можливостями й шансами на перспективу; а також як адаптивний процес, у результаті якого відбуваються регулярні (щорічні) коректування рішень, оформлених у вигляді планів; перегляд системи заходів щодо

виконання цих планів на основі безперервного контролю й оцінки змін, що відбуваються, у діяльності фірми [4, с.157].

В свою чергу, М.Армстронг визначає стратегічне планування через його особливості, до яких віднесено такі: різноманіття видів планової діяльності фірми; різноманіття функцій – маркетингові, виробництва, персоналу тощо; різноманіття підприємницьких рішень:

- а) організаційне довгострокове передбачення;
- б) адаптація до зовнішнього середовища за допомогою внутрішньої координації;
- в) розподіл і перерозподіл ресурсів.

М.Армстронг виділяє такі особливості стратегічного планування: передбачає перспективний напрямок розвитку малого підприємства; діагностує слабкі місця бізнесу; встановлює конкретні цілі та завдання для кожного підприємства відповідно до загальної стратегії; координує зусилля та припускає узгодження дій в мікросередовищі фірми; створює базу для розподілу обмежених економічних ресурсів фірми; містить власний системний підхід для визначення загроз та можливостей малого підприємства, а також його сильних і слабких сторін [5, с.77-78].

Таким чином, видно що М.Армстронг розглядає стратегічне планування як сукупність не тільки довгострокового, але й середньострокового, короткострокового та поточного планування. На нашу думку, таке визначення є неточним, адже кожен з цих видів планування має свої специфічні особливості та відрізняється методикою його втілення для малого підприємства. Головна ідея у розробці відповідного планування – покращення ситуації та економічного стану підприємства в майбутній перспективі. При цьому науковцями не береться до уваги важливий фактор – наявність можливих стратегічних змін на підприємстві. Спроби скласти довгострокові плани, у яких пропонується, що й коли робити в досить тривалій перспективі, або ж спроби знайти у вихідний період рішення на багато років уперед, бажання будувати “на століття” або здобувати “на довгі роки” – усе це ознаки нестратегічного управління. При цьому вироблення програми дій починається з аналізу внутрішніх можливостей і ресурсів підприємства.

Л.І.Донець та І.В.Давидюк стверджують, що при такому підході дуже часто виявляється, що підприємство не в змозі досягти своїх цілей, оскільки їхнє досягнення принципово залежить від можливостей, бажань і потреб споживачів, а також від поведінки конкурентів. Усе, що може організація визначити на основі аналізу своїх внутрішніх можливостей, – це те, яку кількість продукту вона може виробити і які витрати при цьому понесе. Водночас, яка кількість товару чи продукції буде куплена й за якою ціною визначатиме ринок. Тому починати планувати діяльність малого підприємства з аналізу внутрішніх ресурсів і можливостей раціонально використовувати ці ресурси означає повністю йти врозріз із принципами стратегічного управління.

Стратегічний план, що характеризує діяльність підприємств, які працюють у ринкових умовах, використовує іншу парадигму, сутність якої полягає у такому:

якщо ситуаційний аналіз виявив падіння попиту на якусь продукцію, навіть при наявності необхідних ресурсів, керівництво даного підприємства не буде нарощувати обсяги її випуску, а скоріше вибере стратегії зменшення випуску або перехід на випуск іншої продукції. В основі розробки стратегічного плану знаходиться аналіз перспектив розвитку підприємства при певних припущеннях про зміну зовнішнього середовища, у якому воно функціонує, а також з урахуванням стратегічних змін на цьому підприємстві. Найважливішим елементом цього аналізу є визначення ринкової та конкурентної позиції підприємства, оцінка його слабких та сильних сторін, виявлення можливостей і загроз. На основі такого аналізу формуються окремі напрямки господарської діяльності (визначаються бізнес-процеси і виокремлюються бізнес-одиниці) і вибираються базові й функціональні стратегії [7, с.19].

Отже, якщо довгострокові, середньострокові та короткострокові плани припускають планування обраних напрямків розвитку підприємства, то в рамках стратегічного планування вирішуються питання про те, які нові напрямки слід розвивати, а які з існуючих – ліквідувати. Стратегічне планування спрямоване на адаптацію діяльності малих підприємницьких структур до постійно мінливих умов зовнішнього середовища й на одержання вигід з нових можливостей.

Таким чином, варто зазначити, що стратегічне планування – це наріжний камінь стратегічного управління, який є не тільки рішенням, а й процесом їх вибору. Мається на увазі вибір цілей малого підприємства та методів їх досягнення, які орієнтовані на потреби й запити споживачів, що забезпечує необхідні стратегічні зміни на підприємстві.

Традиційно при здійсненні стратегічного планування найчастіше основний акцент робиться на розробку стратегічного плану. Через специфічні особливості функціонування малих підприємств в підприємницькому секторі економіки стратегічне планування не обмежується тільки розробкою стратегічного плану [1, с. 91].

У секторі малого підприємництва сюди варто включати заходи із реалізації стратегічного плану: створення організаційної культури, формування систем мотивації й організації праці, досягнення певної гнучкості в організації тощо.

Отже, оскільки малі підприємства обмежені різними факторами (час, гроші, ресурси), одним з найважливіших завдань стратегічного планування малих підприємницьких структур є прийняття рішень про розподіл ресурсів між різними потребами підприємства. Цей процес прийняття рішень – ядро стратегічного планування. Без цього розподіл ресурсів може відбуватися під впливом моменту й ґрунтуватися на міркуваннях негайної необхідності, а не на стратегічній важливості.

У сучасних умовах нестабільності та невизначеності підприємець повинен чітко зрозуміти, на чому будуть сконцентровані його зусилля для розвитку всього наявного потенціалу, й визначитися при прийнятті господарських рішень в таких питаннях: чи буде підприємство залежати від замовників (покупців, споживачів, клієнтів), чи опиратиметься на інновації, досконалість технологічних процесів, чіткість управління матеріально-технічним постачанням або на

технології тощо. Уміння змодельювати ситуацію обумовлене здатністю цілісно уявити ситуацію, зрозуміти закономірності взаємодії потреб і споживчого попиту покупців, конкурентів з якістю їх продукції й потреб власного підприємства, тобто здатності задовольняти потреби споживачів. Ці уміння передбачають також наявність здатності рухатися від конкретного до абстрактного й у зворотному напрямку, що виступає важливою умовою компетентності в питаннях стратегії.

Список використаних джерел:

1. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии [текст] / В.А.Винокуров. – М.: АОЗТ «Центр экономики и маркетинга», 2006. – 456 с.
2. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент [текст] / Р.И.Акмаева. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 208 с.
3. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч.закл. [текст] / В.Д.Немцов, Л.Є.Довгань. – К.:ЕксОб,2001. – 471 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия [текст] / И.Ансофф; пер. с англ. под ред. Ю.Н.Каптуревского. – СПб. : Питер, 2008. – 416 с.
5. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами [текст] / М.Армстронг. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
6. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования : учеб. пособ. [текст] / В.С.Ефремов. – М.: Финпресс, 2008. – 192 с.
7. Донець Л.І., Давидюк І.В. Стратегічне планування та управління на малих підприємствах [текст] / Л.І.Донець, І.В.Давидюк. // Вісник Запорізького національного університету. – №4(8). – 2010.
8. Касьянова Н.В. Стратегія підприємства: консп.лекцій [текст] / Н.В.Касьянова. – Д.:ДонУЕП 2008. – 223 с.

УДК 005.93:339.17

В.І.Павлюк,

Київський національний торговельно-економічний університет,
м. Київ

СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ ПРЕВЕНТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТОРГІВЛІ

У статті проаналізовано позиції науковців щодо сутності поняття «превентивне антикризове управління підприємством». Визначено мету здійснення цього виду управління і його основні завдання. Обґрунтовано необхідність впровадження превентивного антикризового управління на підприємствах торгівлі.

В статье проанализированы позиции ученых относительно сущности понятия «превентивное антикризисное управление предприятием». Определена цель осуществления этого вида управления и его основные задачи. Обоснована необходимость внедрения превентивного антикризисного управления на предприятиях торговли.

The positions of scientists about the nature of «preventive crisis management of enterprises» are analyzed. The purpose and main tasks of this type of management are defined. The necessity of preventive crisis management implementation in trade is substantiated.

Ключові слова: превентивне антикризове управління, торговельне підприємство, попередження кризи.

Через відсутність стабільності в економіці України та брак досвіду антикризового управління на підприємствах кризові явища виникають усе частіше і носять все більш руйнівний характер. Все це негативно позначилось і на успішності функціонування підприємств торгівлі, оскільки негативні процеси в економічному середовищі функціонування торговельних підприємств призводять до порушення рівноваги у взаємодії внутрішнього і зовнішнього