

АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Розглянуто моделі стратегічного планування: "школи дизайну"; "школи планування"; початкову модель Ансоффа; магістральну модель Штайнера; на основі "стратегічної прогалини"; на основі врахування конкурентних переваг; орієнтовану на створення позитивного іміджу; на основі врахування розмірів підприємства; орієнтовану на створення та підтримку конкурентоспроможності. Проаналізовано основні положення цих моделей. Визначено, описано та доповнено найефективнішу модель стратегічного планування для сучасних ринкових умов господарювання.

The models of the strategic planning are considered: "design schools"; "planning schools"; Initial Ansoff Model; Long-Range Model of Steiner; on the basis of "strategic gap"; on the basis of taking into account competitive advantages; oriented on producing a positive image; on the basis of taking into account sizes of enterprise; oriented on creation and support of competitiveness. The basic ideas of these models are analysed. The most effective model of the strategic planning is described and complemented for the contemporary market conditions.

Сучасне формування ринкових економічних відносин в Україні характеризується інтенсивним розвитком конкуренції між виробниками товарів та послуг. В таких умовах особливого значення набуває стратегічне управління в сфері створення та підтримки конкурентоспроможності підприємства. Регулярна розробка та корекція системи планів, перегляд системи заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства здійснюється за допомогою стратегічного планування.

Дослідженню моделей стратегічного планування присвячено багато наукових праць зарубіжних та вітчизняних науковців. З.Є. Шершньова, Р.А. Фатхутдинов, Г.Я. Гольдштейн, В.Д. Маркова, Г. Мінцберг та інші визначають основний категорійний апарат та формують підходи до досліджуваної проблеми. Узагальнюючи результати досліджень, можна зробити висновки, що дана проблематика потребує подальшого поглибленого вивчення.

Метою статті є розгляд існуючих моделей стратегічного планування та визначення суті моделі, орієнтованої на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства.

Узагальнюючи підходи багатьох вчених, можна сказати, що суть стратегічного планування полягає в аналізі внутрішніх сил організації та зовнішніх конкурентних сил, а також пошук шляхів використання зовнішніх можливостей з урахуванням специфіки організації. Тобто стратегічне планування – це систематизовані зусилля організації, спрямовані на розробку стратегій, оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу, організацію виконання цих стратегічних планів, проектів і програм. [1–3].

У своїх працях Г. Мінцберг виділяє такі основні моделі процесу стратегічного планування [4, с. 31–43]:

- "школи дизайну";
- "школи планування";
- початкова, Ансоффа;
- магістральна, Штайнера.

В основі моделі "школи дизайну" лежать наступні припущення:

1. Формування стратегії має бути керованим, свідомим процесом мислення.
2. Відповідальність за процес повинна лежати на першому керівникові: ця людина є головним стратегом.
3. Модель планування повинна залишатись простою і неформалізованою.
4. Творчий процес (процес дизайну) повинен завершуватись повністю оформленими стратегіями.
5. Стратегії повинні мати експліцитну форму, тобто бути чітко сформульованими та якомога простішими.

Основна розбіжність моделей "школи дизайну" та "школи планування" полягає в формалізації процесу планування. Основними припущеннями "школи планування" є:

1. Формування стратегії має бути процесом керованим і свідомим, а також формалізованим і ретельно розробленим, розкладеним на окремі етапи, для кожного з яких розроблено спеціальні методи і прийоми.

2. Відповідальність за загальний процес теоретично лежить на першому керівникові, а відповідальність за його реалізацію практично лежить на штатних планувальниках.

3. Процес завершується генеруванням цілком оформлених стратегій. Як правило, у вигляді загальних тез, що потребують пояснення для подальшої деталізації цілей, бюджетів, програм і операційних планів.

Модель І. Ансоффа також передбачає використання формалізованих цілей на відміну від нечітко виражених цінностей керівництва, введення зворотного зв'язку та спроби довести процес формування стратегічного плану до формалізованої блок-схеми. Велику увагу І. Ансофф приділяє концепції синергізму та розробленню практичної системи цілей.

У моделі Штайнера поєднуються вищенаведені моделі і вказується чіткий і однозначний зв'язок стратегічного планування (як довгострокового) з середньостроковим та тактичним. Проте ця модель помітно відрізняється в тезах щодо всеохопності, жорсткого дотримання порядку етапів і детального опису виконання.

На думку З.Є. Шершньої найпоширенішими підходами до організації стратегічного планування є [2, с. 431–445] моделі стратегічного планування:

- на основі “стратегічної прогалини”;
- що базується на основі врахування конкурентних переваг;
- орієнтована на створення позитивного іміджу підприємства;
- що враховує розміри підприємства;
- орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства.

Модель стратегічного планування на основі “стратегічної прогалини” робить акцент на приведення у відповідність “того, що можливо” з “тим, чого треба досягти”. Виходячи з цього твердження, стратегічна прогалина – це поле стратегічних рішень, які мають прийняти керівники підприємства для вирішення виявлених проблем з метою наближення (переведення) наявних тенденцій розвитку в бажані [2, с. 432]. Як правило, прогалину компенсують уведенням нових продуктів (за умов збереження або виробництва існуючих) і заповненням нових ринків існуючими та новими товарами. Крім того, специфічні напрямки процесу заповнення стратегічної прогалини передбачають пошук нових можливостей зростання, активний пошук інновацій різних типів для забезпечення досягнення потрібних параметрів, визначення таких сфер діяльності, де підприємство є конкурентоспроможним та розробка заходів щодо підвищення (створення) конкурентоспроможності всього підприємства.

Основним недоліком цієї моделі є те, що на розробку варіантів заповнення “стратегічної прогалини” витрачається багато ресурсів, а в умовах нестабільної економіки це частіше за все виявляється неефективним.

Модель стратегічного планування, що базується на основі врахування конкурентних переваг пов’язана з використанням результатів SWOT-аналізу. Основна увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів (зовнішніх і внутрішніх), які беруть участь у прийнятті рішень стосовно заходів, які забезпечують довгостроковий розвиток підприємства. Ринкові переваги трактуються різними групами акціонерів по-різному, що зумовлює труднощі в складанні стратегічних і тактичних планів, контроль за їхнім виконанням, інтерпретацію отриманих результатів. Отже розбіжності в поглядах різних груп акціонерів ускладнюють використання цієї моделі.

Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу підприємства базується відкритості і прозорості системи. Така модель стратегічного планування складається з кількох блоків. В першому блоці аналізується місце підприємства на ринку та його конкурентоспроможність, у другому – середовище інтересів. Середовище інтересів включає в себе споживачів, постачальників, акціонерів та ін. зацікавлені групи. В третьому блоці проводиться SWOT-аналіз та визначається рівень соціальної відповідальності. На основі цих трьох блоків здійснюється оцінка іміджу підприємства. Базуючись на результатах аналізу далі розробляються відповідні стратегії поведінки фірми на ринку.

Модель стратегічного планування, що враховує розміри підприємства передбачає, що на підприємствах малого бізнесу з простою організаційною структурою застосовується спрощена система планування, яка на відміну від системи планування великого підприємства не потребує громіздкої документації стосовно затвердження стратегій і, відповідно, значних витрат.

В сучасних умовах ринкового господарювання найефективнішою на нашу думку є модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства, оскільки вона поєднує в собі ключові переваги кожної з вищеперелічених моделей.

Проаналізувавши дану модель, механізм здійснення аналізу конкурентоспроможності можна розділити на ряд блоків. В першому блоці аналізуються очікування власників. За результатами аналізу йде перегляд існуючих цілей та стратегій. Таким чином виконання цього блоку дозволяє адаптуватись до змін в очікуваннях акціонерів і узгоджувати їхні інтереси, що дозволяє подолати недоліки моделі планування на основі ринкових переваг.

Другий блок передбачає здійснення аналізу внутрішнього виробничого потенціалу, на основі чого можна зробити висновки про сильні та слабкі сторони підприємства. Аналіз зовнішнього середовища (опосередкованого та безпосереднього впливу) здійснюється в третьому блоці завдань. Тут увага зосереджується на аналізі конкурентів та визначенні загрози можливостей підприємства. На основі результатів досліджень трьох блоків підприємство проводить аналіз конкурентоспроможності і відповідно до зроблених висновків розробляються нові, або корегуються вже існуючі стратегії спрямовані на створення і підвищення конкурентоспроможності.

Формування конкурентоспроможності спрямоване на виявлення резервів конкурентоспроможності і їх використанні, а також створенні нових конкурентних переваг і резервів конкурентоспроможності. Відповідно до цієї моделі можна додати ще один блок, в якому проводяться дослідження по виявленню резервів конкурентоспроможності організації. Загалом М.С. Федоркіна пропонує п’ять основних груп резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства [5, с. 98]:

1. Резерви використання ринкової ситуації:
 - використання податкових пільг;
 - використання державних дотацій, субсидій, кредитів, інвестицій;
 - використання державної системи страхування діяльності;
 - використання державних програм по забезпеченню конкурентоспроможності підприємства;
 - грамотного обліку і використання законодавчої і нормативної бази господарювання;
 - правильного вибору цільового ринку і його сегменту;
 - правильного визначення умов діяльності на цільовому ринку.

2. Резерви використання організаційного потенціалу підприємства:
 - підвищення ефективності реклами;
 - використання науково-технічного потенціалу підприємства;
 - сертифікації;
 - підприємства по поствиробничому обслуговуванню продукції;
 - маркетингового потенціалу підприємства.
 3. Резерви використання виробничо-технічного потенціалу підприємства:
 - використання основних фондів;
 - вдосконалення технології виробництва;
 - поліпшення матеріально-технічного забезпечення;
 - поліпшення монтажних і пусконаладжувальних робіт;
 - поліпшення навантажувально-розвантажувальних робіт і транспортних послуг.
 4. Резерви використання фінансово-економічного потенціалу підприємства:
 - фінансової стійкості підприємства;
 - інвестиційної привабливості підприємства;
 - використання цінових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства, зокрема вживаних фірмами-конкурентами (знижок з цін; термінів і об'ємів гарантій).
 5. Резерви використання кадрового потенціалу:
 - зменшення втрат робочого часу;
 - підвищення кваліфікації кадрів;
 - підвищення творчої активності кадрів.
- Узагальнюючи запропоновану модель, її схематично можна проілюструвати рис. 1.

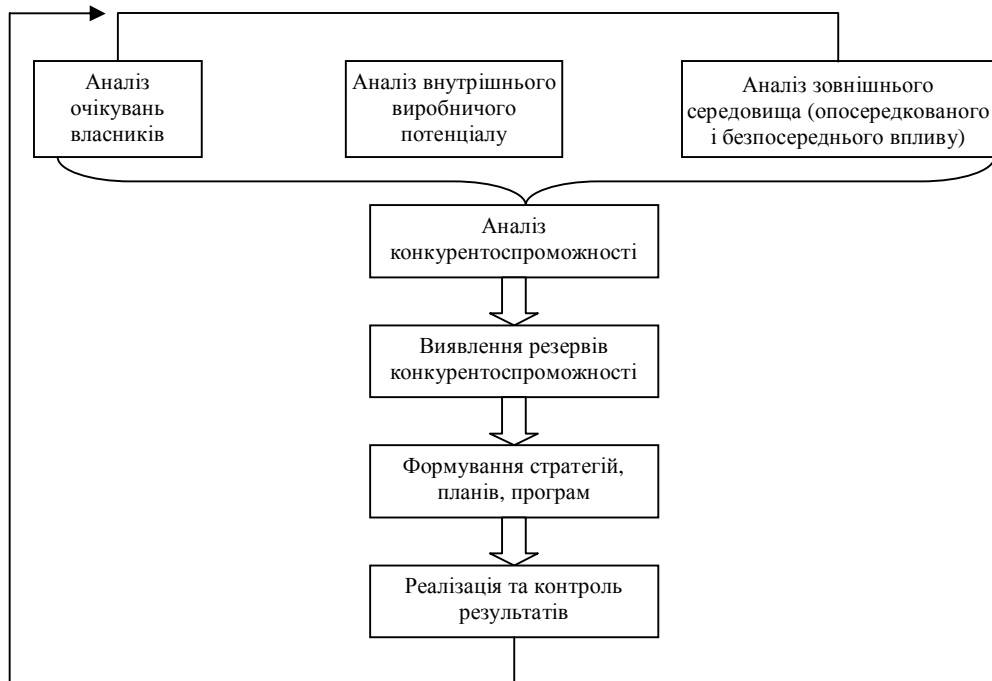


Рис. 1 – Модель стратегічного планування, орієнтована на створення конкурентоспроможності підприємства

Проаналізувавши існуючі моделі стратегічного планування [1–9], можна зробити висновки, що немає універсальної моделі, яка б враховувала усі аспекти діяльності фірми та її середовища. Проте найбільш актуальною для економіки України в умовах кризи є модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства.

Література

1. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций. – М.: Инфра-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.
2. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Підручник. – 2-ге вид, перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
3. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ.; под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, Юнити, 1997. – 175 с.

4. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / Пер. з англ. – К.: Вид-во Олексія Капусти. – 2008. – 412 с.
5. Федоркіна М.С. Резерви конкурентоспроможності підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – № 3. – Т. 1. – С. 96–101.
6. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством. Навч. посібник / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: Центр навч. л-ри, 2004. – 400 с.
7. Стратегический менеджмент / Под ред. А.Н. Петрова – СПб.: Питер, 2005. – 496 с.
8. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. – СПб.: Питер Ком, 1999. – С. 36–45
9. Steiner G.A., Miner J.B. Management Policy and Strategic: Text, Readings and Gases. – New York: McMillan, 1977. P. 4–6.

УДК 65.016.08

С. В. ТЕЛІН

Запорізька державна інженерна академія

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ЗАСІБ ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВУ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто роль антикризового управління в сучасному розвитку суб'єктів господарювання. Наведено етапи формування антикризової стратегії підприємства, розглянуто низку показників діагностики кризового стану підприємств та наведено їх опис. Надані рекомендації щодо подолання кризових явищ.

The role of crisis management in modern development of enterprises is considered. The stages of forming of crisis strategy of enterprise are brought, the range of indexes of diagnostics of the crisis state of enterprises is considered and their description is provided. The recommendations in relation to overcoming of the crisis phenomena are formulated.

Перехід економіки України від адміністративно-командної системи до ринкової економіки супроводжувався нестабільністю та постійними змінами, що, як відомо, призвело до системної економічної кризи в країні. Заходи, спрямовані на оздоровлення фінансової системи України, можуть дати позитивні результати лише за умов достовірної ідентифікації глибини фінансової кризи, систематизації та своєчасного виявлення зовнішніх та внутрішніх кризових факторів, удосконалення досвіду моделювання і прогнозування банкрутства підприємств, а також проведення ефективної фінансової санації базової ланки економіки – підприємств і організацій країни.

Сьогодні для України проблема збитковості та банкрутства і надалі залишається надзвичайно актуальною. Адже в умовах кризового стану економіки загалом, більшість підприємств працює збитково. Велика частка з них знаходяться на межі банкрутства або на стадії порушення справ про банкрутство у суді. Найбільша кількість банкрутств в Україні спостерігалася протягом 1996–1998 рр. Так, якщо у 1992 році було порушено 20 справ про банкрутство, то у 1996 р. вже – 9478, 1997 р. – 12 306, 1998 р. – 12 281 справа [1]. При цьому банкрутували не лише окремі суб'єкти господарювання, а й цілі галузі економіки. Наприклад, у 1998 році майже 90 % сільськогосподарських підприємств були збитковими. Починаючи з 1999 року, кількість справ про банкрутство стала зменшуватися і становила у 1999 р. – 9358, 2000 р. – 8282, 2001 р. – 7277, 2002 р. – 5698.

У зарубіжній практиці давно вже розроблено методи управління кризовими явищами на підприємстві. Проте їх досвід не можна повністю переносити на вітчизняний науково-практичний ґрунт, тому, що при цьому не враховуються галузева специфіка фінансово-господарської діяльності вітчизняних підприємств, умови господарського та податкового законодавства, особливості функціонування та тенденції розвитку економіки в цілому по Україні. Аналіз основних наукових досліджень з проблематики, що досліджується, свідчить про посилення уваги з боку науковців та практиків до проблем використання потенціалу світового досвіду вирішення фінансово-економічних проблем підприємств. Впродовж 2005–2008 рр. збільшилась кількість наукових праць, спрямованих на оцінку досвіду подолання кризового стану та здійснення антикризового фінансового управління підприємством. Ці аспекти знайшли відбиток в роботах Грязнова А.Г. [2], Федотова М.А. [2], Маринюк А.Н. [2], Нікітіна Н. [3] та ін. Значна кількість напрацювань стосується вивчення нормативно-правових засад регулювання неспроможності підприємств. Найбільші досягнення в цьому напрямку мають Бланк І.А. [4], Лігоненко Л.О. [5], Короткова Е.М. [6]. Цікаві дослідження проблеми прогнозування банкрутства підприємств проводив Фомін Я.А. [7]. Проте поза межами наукових досліджень залишається проблема адаптації механізмів та заходів з подолання фінансово-економічних проблем до вітчизняних умов, що знижує результативність їх впровадження. Тому метою даної статті є визначення суті антикризового управління і його значення в діяльності підприємств, як основного чинника ідентифікації кризових ситуацій, а також створення на основі вітчизняних та зарубіжних методик прогнозування кризових явищ загальної моделі діагностики банкрутства підприємств в Україні.

У загальному плані кризовий стан підприємства обумовлюється браком власного ліквідного капіталу для забезпечення зростаючих боргових зобов'язань, нездатністю менеджменту підприємства вжити заходи для нейтралізації негативних явищ, відсутністю обґрунтованої програми реструктуризації. Одним із важливих моментів