

УДК 339.178.4

*Василь Зінкевич, доцент кафедри менеджменту та підприємництва
Дрогобицького державного педагогічного університету
імені Івана Франка*

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ – ВАЖЛИВИЙ ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

У статті розглядається роль стратегічного планування як важливого фактору формування механізму стійкості підприємств малого і середнього бізнесу.

***Ключові слова:** стратегічне планування, стратегічне управління, стратегія, організаційні структури управління.*

Постановка проблеми, аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних умовах глобалізації економіки формуються нові вимоги до підприємства. Вони обумовлюються наявністю жорсткої конкуренції та необхідністю гнучко реагувати на неоднозначні зміни ситуації на ринках і в галузях діяльності підприємств. При цьому успіх підприємства залежатиме від здатності адаптуватися до змін у середовищі та їх діяльності: передбачати і змінювати структуру бізнесу, розробляти і впроваджувати у виробництво нові види продукції, правильно визначати напрямки інвестицій за різними видами діяльності, тобто виробляти стратегію довгострокового виживання [5].

Як свідчить практика, стратегічний успіх підприємства не більше ніж на 50% залежить від безпомилкового розроблення і реалізації стратегічних планів. Стратегічне управління не слід розглядати як просто результат еволюції планування. Воно викликане глибокими об'єктивними змінами в навколишньому середовищі підприємств і орієнтоване на ринок завтрашнього дня [2]. Однак впровадження будь-якої стратегії може вимагати певних змін на підприємстві, а запровадження змін може зіштовхуватися з опором і численними проблемами та перешкодами. Все це є проблематикою, яку треба враховувати під час розроблення стратегії підприємства [3].

Мета статті полягає у визначенні ролі стратегічного планування як важливого фактору забезпечення стійкості підприємств малого і середнього бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне планування являється однією з основних функцій стратегічного управління. Воно представляє собою процес прийняття управлінських рішень

відносно стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища.

Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функцій організації, мотивації і контролю, орієнтовані на розробку стратегічних планів. Процес стратегічного планування забезпечує основу для управління членами організації. Стратегічне планування має на меті довгострокове забезпечення результативності підприємства і освоєння його нових можливостей. Для цього необхідно, перш за все, найбільш повно враховувати зміни в навколишньому середовищі, які являють собою потенційні загрози і майбутні можливості для підприємства. Потрібно передбачити непередбачувані сили, критичні тенденції з боку оточення та обмежити їх можливий вплив на підприємство.

Тому стратегічне планування має такі характерні ознаки: По-перше, на відміну від довгострокового екстраполятивного планування, коли прогноз розроблявся кожною функціональною службою, яка мала на меті свої власні інтереси, стратегічне планування базується на принципово новому підході до прогнозування стану навколишнього середовища.

По-друге, важливою ознакою стратегічного планування являється аналіз як зовнішнього середовища, так і внутрішніх можливостей підприємства.

По-третє, методика стратегічного планування передбачає розробку багатоваріантної стратегії. Кожен варіант орієнтований на розвиток підприємства в залежності від стану зовнішнього середовища. Тобто розробляється декілька стратегічних альтернатив з урахуванням можливих ситуацій в майбутньому.

За своїм змістом стратегія являється

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ – ВАЖЛИВИЙ ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

специфічним довгостроковим плановим документом, результатом стратегічного планування. Однією з умов формування фірмою своєї стратегії являється виникнення раптових змін в навколишньому середовищі. Їх причиною може бути насичення ринку, технологічні зрушення, непередбачений успіх нового товару, поява численних нових конкурентів і т.д. Маючи перед собою такі труднощі, підприємство повинно вирішити дві надзвичайно критичні проблеми:

- вибрати новий напрямок росту із багатьох альтернатив, які важко підлягають оцінці;
- направити зусилля численного колективу в потрібне русло.

Результатом стратегічного планування є документ, що описує цілі і стратегію підприємства. Цілі підприємства на заданий період (наприклад, рік) і критерії їхнього досягнення рекомендується структурувати за п'ятьма групами: ринкові цілі, виробничі, фінансово-економічні, соціальні та інші цілі. Ці цілі потім розбиваються на підцілі, що ставляться перед підрозділами і службами підприємства. Розробка і реалізація ефективної фінансово-економічної стратегії поліпшує критерії на 10–20%. Тому саме фінансово-економічна група цілей, стратегії і задач є найчастіше самою пріоритетною.

Загальний стратегічний план підприємства формується на основі його стратегічної маркетингової програми шляхом нарощування на ньому фінансово-економічного, технічного й організаційного наповнення. Структура стратегічної маркетингової програми складається з трьох взаємозалежних блоків: цілей фірми, стратегії розвитку господарського портфеля і стратегії росту підприємства.

Відповідь на ці питання і розкриває сутність розробки та реалізації стратегії. В такі моменти стратегія стає життєво необхідним управлінським інструментом, за допомогою якого підприємство може протистояти зміні умов навколишнього середовища [1].

На сьогоднішній час особлива увага приділяється створенню адекватних, гнучких структур управління, якими є малі та середні підприємства. Головною перевагою росту малих підприємницьких структур є їх гнучкість, тобто спроможність оперативно перебудовувати свою виробничу програму під “пресом” ринку. Найбільшим недоліком цих підприємств є їх малий розмір. Вступ у конкурентну боротьбу з великими підприємствами для малого бізнесу безперспективний. Переваги і недоліки цих підприємств визначають чотири основні види їх стратегії.

Основна спрямованість стратегій малих підприємств – зведення до мінімуму гостроти конкуренції з великими підприємствами і використання щонайкраще їхньої гнучкості.

1. Стратегія копіювання. Під оригінальний, запатентований марочний продукт великого підприємства малі підприємства випускають копії, “підробки”. Копія продається, як правило, за цінами, значно нижчими від цін оригіналу. Це стає можливим за рахунок економії, наприклад, витрат на науково-дослідні розробки з цього продукту.

2. Стратегія оптимального розміру. Ця стратегія застосовується в тих галузях, де велике виробництво неефективне, оптимальним є мале підприємство. Якщо підприємство дотримується цієї стратегії, то можливості його росту обмежені: малі розміри, що допомагають йому вижити, стають на заваді до її розширення.

3. Стратегія участі в продукті великої організації. Багато великих підприємств намагаються виробляти свою складну продукцію від початку до кінця самостійно. Велике підприємство обростає масою дрібних неефективних виробництв. Тому їм вигідніше від них відмовитися, передавши їх малим підприємствам. Численні малі підприємства, змушують великі підприємства рятуватися від своїх непродуктивних підрозділів, знижуючи цим свої витрати. Проте мале підприємство, що обрало подібну стратегію, може виявитися в залежності від великого. Уникнути цього воно може за допомогою тактики обмеження частки обороту, що припадає на одного великого клієнта. Сутність цієї тактики полягає в тому, що дрібне підприємство намагається поставити кільком великим компаніям товари у такий спосіб, щоб частка кожної з них у загальному обсязі продажу підприємства не перевищувала певних обсягів (наприклад, не більше 20%) [4].

4. Стратегія використання переваг великого підприємства. Використовуючи цю стратегію, мале підприємство немовби “перефарбовується у кольори” відомого великого підприємства. Прикладом такої стратегії слугує франчайзинг – система договірних відносин між великим і дрібним підприємством, відповідно до яких велике підприємство зобов’язується постачати дрібному підприємству власні товари, надавати рекламні послуги, апробовані технології бізнесу, короткострокові кредити на пільгових умовах, здавати в оренду своє устаткування; мале підприємство зобов’язується мати ділові контакти винятково з даним великим підприємством, вести бізнес “за правилами” цього великого підприємства і перераховувати

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com