

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с.105–106

Стратегія повинна орієнтуватися на завдання і умови функціонування систем більш високого порядку, для яких фірма виступає в ролі лише одного з елементів.

В основу формування економічної стратегії повинні бути покладені результати багаторівневої оцінки виробничого потенціалу підприємства, що включає вимоги світового та національного рівнів, а також фактичні та потенційні можливості самого підприємства. Комбінація отриманих оцінок визначатиме вибір конкретної стратегії.

Економічна стратегія передбачає можливості отримання прибутку шляхом встановлення платоспроможних потенційних споживачів, їх готовності купувати продукцію підприємства за ціною, яка забезпечує необхідний розмір прибутку. Тому з метою подальшого розвитку керівництво підприємства повинно постійно піклуватися про розробку такої продукції, яка забезпечує достатній рівень рентабельності. Це завдання є ключовим з погляду стратегічного планування і зумовлює наступне завдання — передбачити зміни попиту на певні види продукції та необхідність перегляду стратегії відповідно до мінливих умов.

Під час планування напрямків розвитку виробничих можливостей враховуються можливі альтернативи та ймовірності оточуючого середовища.

Для досягнення ефективності реалізації економічної стратегії необхідно дотримуватись збалансованості виробничої та збутової діяльності шляхом інтеграції всіх функцій управління на основі об'єднуючої та координуючої функції управління у сфері ринку — маркетингу. Вибір стратегії збуту продукції передбачає:

- оцінку загальноекономічних умов функціонування підприємства;
- аналіз попиту на продукцію в агрегативній номенклатурі;

- характеристику умов збуту продукції на внутрішньому ринку в цілому і окремих регіональних ринках збуту на базі моделі оптового каналу збуту.

Трансформація економічної системи обумовлює складність її поведінки (динаміка попиту і пропозиції, поява технологічних і продуктових нововведень та ін.) і невизначеність характеристик майбутнього стану ринкового середовища підприємства. Забезпечити стійкість підприємства за цих умов можливо, якщо використати один з найважливіших компонентів стратегічного управління — формування і реалізацію фінансової стратегії розвитку підприємства. При цьому зазначимо, що фінансові механізми та інструменти на підприємствах можуть бути сформовані виходячи з особливостей портфелю замовлень, а також враховуючи конкретні умови ринкового середовища — законодавчу базу, кон'юнктуру ринку та інші фактори.

Адаптація до ринкового оточення вимагає, як правило, **системної трансформації** підприємства та **реформування** великої кількості його предметних сфер відповідно до стандартів підприємства, орієнтованого на ринок. Така робота повинна включати:

- виділення центрів витрат, прибутку, відповідальності;
- розробку програми зниження витрат;
- організацію інноваційної діяльності;
- створення певного іміджу та формування каналів взаємовідносин із громадськістю;
- створення управлінського обліку, бюджет;
- внесення коректив у кадрову політику;
- перебудову інформаційної системи;
- перегляд організації оплати праці, тобто зміни розміру оплати залежно від обсягів продажу та ін.

Економічна стратегія підприємства повинна враховувати наступні особливості соціально-

економічної ситуації в Україні: нестабільність нормативної бази; низький рівень платоспроможного попиту населення; недостатній розвиток ринкової інфраструктури; низький інноваційний характер діяльності керівників різного рівня; специфічність стратегічної інформації.

Економічна стратегія фірми — це система забезпечення і підтримки високого рівня її конкурентоспроможності. Як і на будь-яку систему, на стратегію впливають закономірності цілісності, інтегративності, комунікативності та ін. Тому реалізація всіх складових стратегії буде ефективною лише за умови координації з єдиного центру. Рішення, що приймаються в межах кожної зі складових, повинні бути пов'язані за часом та ресурсами і не заважати один одному. Тільки при заданому рівні стратегічних ресурсів стратегія може мати певні можливості для досягнення глобальних і локальних цілей.

Управління реалізацією економічної стратегії підприємства повинно спиратися на людський потенціал як основу системи організації, орієнтувати свою роботу на запити ринку, гнучко реагувати та здійснювати своєчасні модифікації в структурі системи, які відповідають реакції зовнішнього оточення та дають змогу досягати конкурентних переваг.

Такий підхід уможливило використання двох взаємопов'язаних та взаємозалежних комплексів дій:

- стратегічне планування як динамічна норма за цілями і засобами досягнення цілей;
- контролінг (моніторинг і регулювання) — безперервне коригування норми цілей чи засобів виходячи з постійних змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому оточенні підприємства.

Метастратегія фірми створює основу стратегічного планування і формує вхідну інформацію для загальної економічної стратегії: ціноутворення, взаємодії з ринками виробників продукції, поведінки на ринку цінних паперів, зовнішньоеконо-

мічної діяльності, зниження виробничих витрат, стимулювання персоналу та ін.

Вони утворюють контекст дії метастратегії, товарно-ринкової, економічної стратегії фірми в цілому та визначають набір інформації проблемних (функціональних) зон, що відбивають той чи інший аспект діяльності фірми і відповідно форму його раціонального управління:

- 1) маркетинг — аналіз ринкового оточення фірми та впровадження маркетингових заходів;
- 2) фінанси — аналіз фінансового стану фірми та управління її коштами;
- 3) операційна система — аналіз стану і управління виробництвом товарів (послуг);
- 4) кадри — аналіз стану трудових ресурсів фірми та управління ними.

Між стратегічним плануванням і окремими проблемними зонами фірми існують взаємовідношення, що вирізняються:

- граничним агрегуванням характеристик стратегічного плану, повним дезагрегуванням та конкретністю характеристик проблемних функціональних зон;
- паралельністю та одночасністю дії характеристик стратегічного плану та проблемних зон;
- переважним установчим змістом характеристик стратегічного плану та виконавчим змістом характеристик проблемних зон.

Відповідно розробка економічної стратегії (як набору цілей діяльності фірми на певний період та засобів, що їх забезпечують) передбачає зв'язок між стратегічним плануванням (як центральним блоком інформаційної системи) і проблемними зонами (як периферійними блоками системи).

Створення інформаційної бази систем управління економічною стратегією пов'язано з розв'язанням проблеми: яку інформацію і як збирати та накопичувати в умовах, коли невідомий кінцевий характер майбутніх управлінських рішень.