

Стратегічне планування діяльності підприємства в умовах невизначеності як передумова забезпечення фінансово-економічної безпеки

Сучасні ринкові умови висувають особливі вимоги до діючих підприємств. Складність конкурентних відносин, постійна динаміка зміни внутрішніх процесів підприємства та ринкових процесів створюють нові передумови для більш серйозного підходу до забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств. Одним з найбільш важливих, якщо не найважливішим, компонентом процесу управління бізнесом є стратегія. Вона передбачає прийняття конкретних рішень, створює концепції вирішення проблем, визначає напрямки розвитку для використання відповідних інструментів, що обумовлюють досягнення цілей, для реалізації яких була створена організація.

Дослідженню проблем використання стратегічного планування на підприємствах присвячені наукові праці таких закордонних вчених-економістів, як І. Ансоффа, Б. Бермана, О. С. Виханського, П. Друкера, А. Дж. Мескона, М. Стрікланда, А. А. Томпсона, А. Д. Чандлера, а також вітчизняних: Г. М. Азаренкової, М. М. Алексєєвої, Л. В. Балабанової, О. А. Богомолової, Л. П. Владимирової, В. Г. Герасимчука, О. Г. Головка, В. С. Пономаренко, А. І. Пушкаря, М. Г. Саєнка, О. Г. Череп, О. М. Ястремської та інших [5]. Враховуючи цінність наукових напрацювань цих вчених, все ж існує велика кількість перешкоджень щодо використання стратегічного планування на вітчизняних підприємствах.

Необхідність планування пов'язана з цивілізаційним розвитком, технологічним прогресом і все зростаючою складністю економічних процесів та організаційної структури підприємництва. Процес планування в економічній одиниці – це процес безперервного навчання організації тому, як сприймати майбутній стан компанії з урахуванням якомога більшої кількості змінних в цій області [2]. Водночас це формалізований процес прийняття

рішень, в якому формується бажана картина майбутнього стану господарської одиниці і визначаються шляхи її досягнення; це проектування бажаного майбутнього і ефективних способів його реалізації, а також аналіз майбутнього і адаптація до нього.

Важливою передумовою забезпечення фінансової складової економічної безпеки є планування (поточне та стратегічне) комплексу необхідних заходів та оперативна реалізація запланованих дій у процесі здійснення тим чи іншим суб'єктом господарювання фінансово-економічної діяльності. Результатом процесу стратегічного фінансового планування є фінансова стратегія – детально опрацьована концепція залучення й використання фінансових ресурсів підприємств. Вона включає в себе також механізм ефективного вкладання цих ресурсів в активи підприємства. У межах формування фінансової стратегії підприємств розглядають управління поточними й інвестиційними витратами, основним, оборотним, власним і позиковим капіталом, використанням нетрадиційних джерел фінансування тощо.

Фінансове планування в організації – це безперервний процес визначення способів досягнення фінансових цілей. Головною метою діяльності організації вважається, перш за все, максимізація прибутку власників і розвиток господарюючого суб'єкта. Виживання економічної одиниці пов'язано зі збереженням фінансової ліквідності. Необхідність фінансового планування підприємства впливає з прагнення людини до максимізації вартості та збереження ліквідності [4]. Враховуючи вищесказане, слід сказати, що ці фактори мають фінансовий характер, так тому тільки за фінансовими показниками можна судити про ступінь їх реалізації. Фінансове планування є ключовим інструментом управління для досягнення цілей організації. Цілі підприємства досягаються шляхом реалізації конкретних цілей, які впливають з прийнятої стратегії розвитку. Побудова фінансових планів у ціннісному вираженні є необхідною умовою для правильного функціонування підприємства. Фінансове планування

охоплює всі сфери діяльності підприємства і являє собою систему комплексних фінансових планів з різноманітним часовим періодом і різними предметними сферами. Фінансовий план втручається в окремі заплановані елементи діяльності організації, які містять належним чином підготовлені звіти [7].

Стратегічне планування фінансової діяльності як грошова картина намірів і цілей організації є одним з найважливіших інструментів прогнозування її майбутнього фінансового стану. Фінансове планування – це фінансове вираження запланованої діяльності організації протягом більш тривалого або більш короткого часу. Процес планування пов'язаний з низкою дій, які в основному зводяться до:

- визначення цілей діяльності організації;
- діагностики поточних і минулих ситуацій компанії;
- аналізу відмінностей між цільовим і поточним станом;
- визначення дій, які необхідно зробити для досягнення бажаної цілі.

Теорія та практика управління організацією та фінансами розробили безліч методів та інструментів стратегічного планування фінансової діяльності. Фінансове планування – це процес, який можна охарактеризувати на декількох етапах реалізації:

- підготовка системи фінансових звітів, які будуть використовуватися для аналізу ефективності оперативних планів організації та для оцінки фінансового стану компанії на основі планів підприємства;
- визначення доступності джерел фінансування організації з деталізацією внутрішніх і зовнішніх джерел;
- створення системи контролю реалізації плану та системи фінансового управління в компанії;
- розширення процедур налаштування і коригування плану зміни внутрішнього і зовнішнього середовища організації.

Враховуючи вищесказане, слід сказати, що фінансовий план не можна розглядати як просте припущення про план продажів, план витрат, плану

виробництва або інвестиційного плану і т.д. Між детальними планами існують взаємозв'язки, які при побудові на їх основі фінансового плану можуть призвести до необхідності ухилення від детальних планів та їх коригування або зміни. У свою чергу, оцінка запланованих ефектів також може призвести до повернення до детальних планів для аналізу іншого варіанту дії, які можуть привести до більш сприятливих результатів [3]. У зв'язку з вищесказаним повинна мати місце суворя координація робіт і планів окремих осередків (наприклад, бухгалтерського та обліку, логістики, виробництва, маркетингу та інших організаційних осередків).

Висока нестабільність навколишнього середовища не звільняє підприємство від необхідності формулювати стратегію. Однак в таких умовах необхідні деякі зміни в логіці стратегічного управління. Нова процедура стратегічного управління повинна забезпечити більшу гнучкість і безперервність процесу розробки стратегії. Тому класичний підхід до процесу стратегічного планування вимагає деякої трансформації. Оскільки у підприємства немає шансів змінити невизначеність навколишнього середовища, воно повинне прийняти її, шукаючи нові джерела успіху. Стратегічне планування може допомогти йому в цьому, якщо буде змінена логіка створення стратегії і усунені помилки, які в цьому процесі найчастіше відбуваються.

У класичному плані стратегія – це не що інше, як набір рішень планування, який забезпечує досягнення цілей з урахуванням умов, створюваних загрозами, можливостями, сильними і слабкими сторонами. По-справжньому ефективна стратегія, заснована на сильних сторонах компанії і нейтралізує вплив слабких, забезпечує використання можливостей і уникнення загроз. Відповідно до цього підходу, результатом процесу планування повинна бути готова до реалізації стратегія – документ, в якому вказується, що, хто і як повинен робити. На практиці це означає повний поділ стратегічної концепції на певної тривалості плани, детальні кварталні та місячні програми дій для кожного осередку організації, а також розподіл

ресурсів для виконання планів і програм, за допомогою розроблених для підрозділів підприємства бюджетів [6]. Таким чином, стратегія стає документом, що містить сукупність ієрархізованих планів, програм і бюджетів, своєрідним «розкладом» компанії, готовим до реалізації.

Противники стратегічного планування в якості аргументу на підтвердження своїх поглядів наводять дані про незначний відсоток реалізації стратегічних планів. Вони стверджують, що, оскільки відносно часто підприємствам не вдається реалізувати стратегічні плани, їх розробка стає безглуздою. В якості причини такого стану найчастіше наводяться важко прогнозовані зміни ринкових умов, тобто незалежні від бізнесу змінні. Однак вони забувають, що це не єдина причина невдач стратегічних планів. Не менш важливою причиною є помилки і недоліки, допущені самими підприємствами:

- відсутність систем раннього попередження;
- слабе спостереження за конкурентами. У кращому випадку розраховуються тільки ринкові частки і накопичені числові показники. Однак відсутній більш широкий аналіз можливих ходів головних суперників. Важливим є також аналіз показників для кожної з ланок ланцюжка створення вартості;
- відсутність розрахунків наслідків різних стратегічних варіантів;
- недостатня концентрація уваги на створенні цінності;
- недостатній зв'язок стратегічного планування з середньостроковим і оперативним плануванням. Відсутність координації між стратегічним, середньостроковим та оперативним плануванням викликає можливість виникнення протиріч;
- поганий контроль реалізації стратегічного плану. Підприємства витрачають багато часу на процес стратегічного планування, але нехтують інструментами нагляду за прийняттям стратегічних рішень;
- занадто слабе включення співробітників в процес стратегічного планування. Якщо підприємство не може правильно поєднати системи

мотивації з реалізацією стратегії, а для цього ще не забезпечує адекватний потік інформації, співробітники стають мало зацікавленими в створенні і реалізації стратегічних планів. Ключем до успіху в цьому випадку є ідентифікація працівників з цілями підприємства.

До наведеного вище списку можна додати ще одну причину невдачі стратегічного планування на багатьох підприємствах – недооцінка категорії нематеріальних активів у процесі формування стратегії. Профіль ресурсів підприємства, що гарантує його конкурентоспроможність, - це той, який відповідає двом умовам: по-перше, він гнучкий, по-друге, він унікальний і складний для імітації та заміщення іншими суб'єктами. Значно вищим рівнем гнучкості, ніж інші ресурси, характеризуються нематеріальні ресурси і, зокрема, ресурси знань. Другою умовою ефективного побудови ринкової конкурентоспроможності підприємства є складність імітації та заміщення наявних ресурсів іншими суб'єктами. Нематеріальні ресурси більшою мірою, ніж матеріальні ресурси, будуються всередині підприємства в результаті його тривалого розвитку. Тому їх складніше замінити іншими ресурсами. Опора стратегії підприємства більшою мірою на нематеріальні активи може бути свого роду панацеєю від волатильності і нестабільності навколишнього середовища.

Турбулентність і непередбачуваність оточення підприємства змушують змінити підхід до концепції створення стратегії. Затягнутий у часі і несприйнятливий на нові зовнішні імпульси процес стратегічного планування може бути в умовах високої турбулентності навколишнього середовища не тільки малопродатним, але і абсолютно шкідливим. У такому випадку необхідною є зміна процедури стратегічного управління. Ця зміна повинна відповідати двом умовам:

1. Нова процедура стратегічного управління повинна забезпечити гнучкість процесу, тобто можливість постійно адаптуватися до нових викликів і постійно розвиватися.

2. Нова процедура стратегічного управління повинна забезпечити безперервність робіт. Процедура не може розглядатися як повторюваний тільки час від часу процес. Додатковою перешкодою є вимога одночасного створення і реалізації стратегії, оскільки при високій невизначеності навколишнього середовища ці етапи проходять одночасно і їх важко розділити [1].

Логіку стратегічного управління з урахуванням двох вищевказаних умов представляє Рис.1. Відповідно до нього процес стратегічного управління ділиться на 4 блоки питань, кожен з яких нерозривно пов'язаний з іншими.

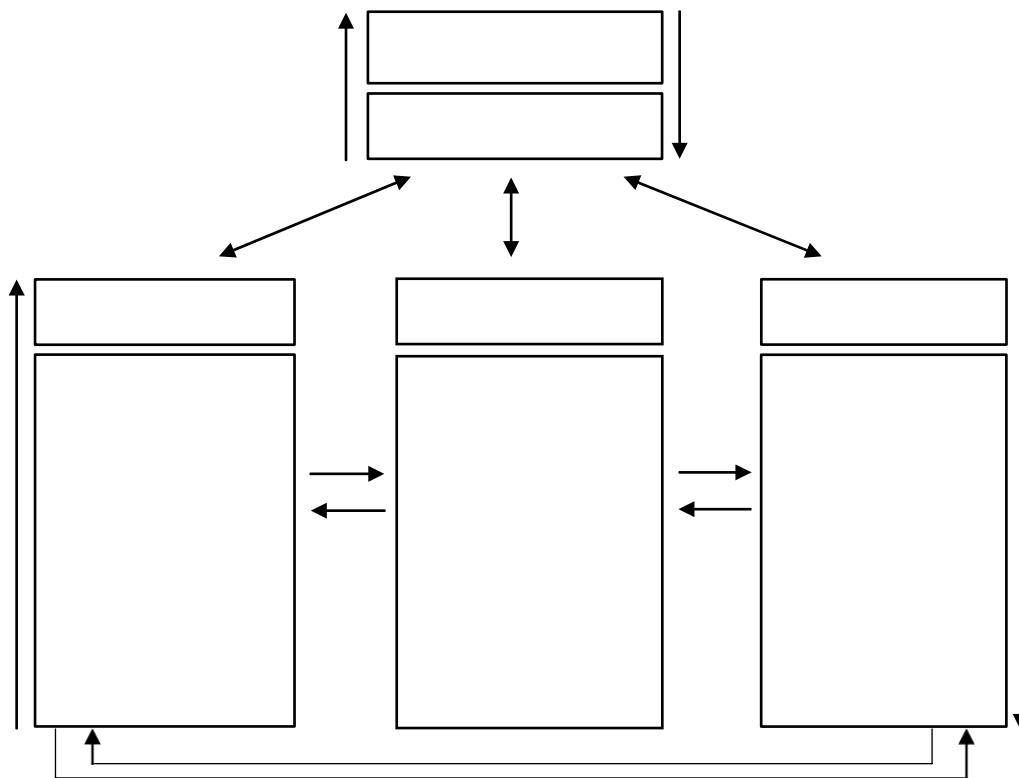


Рис.1. Логіка стратегічного управління в умовах невизначеності

Блок 1 включає в себе формулювання бачення і місії підприємства і визначення на їх основі основних цілей діяльності. Це найзагальніший компонент створення стратегії. Він заснований на інтуїції та уяві, а не на конкретних процедурах. Це свого роду показчик, що позначає напрямки пошуку. Він може бути реалізований незалежно від інших елементів створення стратегії або бути результатом попереднього аналізу, рішень і дій.

Вторинним питанням при цьому є питання про те, що вважати початковим – бачення або місію підприємства. Не вирішуючи однозначно вищевказану дилему, тим більше що межа між ними Текуча, бачення і місія є основою для формулювання конкретних стратегічних цілей підприємства.

Блок 2 – це всебічний аналіз як середовища підприємства, так і його інтер'єру. Завдання цього блоку полягає в тому, щоб захопити якомога більше імпульсів, що виходять з навколишнього середовища компанії, і якомога більше внутрішніх сигналів про можливості розвитку підприємства. Особливу роль тут слід відводити аналізу так званих слабких сигналів, які можуть бути безцінні для подальшого формування ідей розвитку. Звичайно, це не може прийняти форму постійного аналізу всіх імпульсів, оскільки можливості обробки інформації на підприємстві обмежені. Здається, що певною формою впорядкування аналітичних дій може бути їх підпорядкування баченню, місії і цілям підприємства. Процес стратегічного аналізу повинен здійснюватися безперервно в рамках трьох його областей: макроаналізу, конкурентного середовища і внутрішнього середовища підприємства.

Блок 3 включає в себе набір заходів, пов'язаних зі створенням стратегії, тобто генерацію стратегічних варіантів і вибір стратегії. Як на формулювання варіантів, так і на вибір стратегії впливає стратегічний аналіз, який постійно дає нові імпульси, тим самим стимулюючи творчість при формулюванні варіантів стратегії. У свою чергу, вибір конкретної стратегії ініціює аналіз нових областей. Не менш сильний зв'язок відбувається між створенням стратегії і блоком 1. З одного боку, амбітні бачення і цілі надихають на пошук нових і більш ефективних концепцій розвитку, з іншого – є стабілізуючим елементом для нових стратегічних концепцій, що робить їх більш логічними і прийнятними.

Блок 4 – це дії з реалізації стратегії та контролю її наслідків. Процес розгортання і контролю є доповненням до раніше зробленого вибору стратегії. З іншого боку, протистояння раніше розроблених концепцій

труднощам їх реалізації може привести до їх перевірки. Таким чином, існує зворотний зв'язок між Блоком 3 і 4. Аналогічно відбувається і з іншими блоками процесу стратегічного управління. Незважаючи на різний характер, всі блоки взаємодіють один з одним. Суть відмінностей логіки стратегічного управління по відношенню до класичної концепції включає в себе, перш за все, у відході від неухильно дотримуваної послідовності етапів створення і реалізації стратегії, а також у зміні самих очікувань від цієї процедури. Сама процедура стратегічного планування не є достатньою умовою для успіху підприємства, як передбачалося в класичному підході, вона відіграє лише допоміжну роль. Це свого роду корисна інструментальна майстерня.

Таким чином, ефективне забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства досягається за рахунок комплексу заходів, які попередньо визначаються у ході стратегічного планування і є основою детально розробленої концепції залучення та використання фінансових ресурсів підприємства. Особливе значення відіграють заходи, які забезпечують гнучкість стратегії та безперервність процесу її адаптації до умов невизначеності.

Література до розділу 4.4:

1. Planowanie strategiczne w warunkach niepewności: Praca zbiorowa pod redakcją Rafała Krupskiego: Wałbrzych, 2017 [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://wwszip.pl/wp-content/uploads/2017/07/11_Planowanie_strategiczn_w_warunkach_niepwnosci_Krupski_2007.pdf
2. Балацький, Є. О. Стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємств: сучасні реалії [Електронний ресурс] / Є. О. Балацький // Ефективна економіка. – 2015. – № 8. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4237>
3. Бреус С., Харченко Т. Стратегічні рішення в умовах ризику та невизначеності. Education, Law, Business: Collection of scientific articles. Cartero Publishing House. Madrid. Spain, 2019. С. 95-98.

4. Васильців Т., Волошин В., Бойкевич О., Каркавчук В. Фінансово- економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : монографія. Львів : Ліга-Прес, 2012. 388 с.

5. Вороніна А.В., Копил О.В. Прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності та ризику. Молодий вчений. 2016. № 1 (28) Частина 1. С. 35- 39.

6. Квасній Л., Попівняк О., Щербан О. Стратегічне і тактичне планування діяльності підприємства як основні складові механізму забезпечення його економічної безпеки. Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки. 2015. № 1(4). С. 48–53.

7. Супрун, С. Д. Особливості формування конкурентних стратегій підприємств в сучасному динамічному середовищі [Електронний ресурс] / С.Д. Супрун, О. Д. Волошина. – Режим доступу: <http://intkonf.org/ken-suprun-sd-voloshina-od-osoblivosti-formuvannyakonkurentnih-strategiy-pidpriemstv-v- suchasnomu-dinamichnomu-seredovischi/>

8. Черевко О. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Ефективна економіка. 2014. № 2. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3302>