

УДК 657

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА АНАЛІЗУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ю. О. Кирдей

студентка 6 курсу, група ОАм-61, навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент О. Л. Міклуха

*Національний університет водного господарства та природокористування,
м. Рівне, Україна*

Розглянуто суть, значення та особливості стратегічного планування та аналізу на малому підприємстві. Наведено алгоритм проведення стратегічного аналізу на малому підприємстві. Проведено стратегічний аналіз досліджуваного підприємства, за його результатами запропоновано стратегію розвитку малого підприємства.

Ключові слова: стратегічне планування, стратегічний аналіз, мале підприємство, зовнішнє середовище.

Рассмотрены суть, значение и особенности стратегического планирования и анализа на малом предприятии. Приведен алгоритм проведения стратегического анализа на малом предприятии. Проведен стратегический анализ исследуемого предприятия, по его результатам предложена стратегия развития малого предприятия.

Ключевые слова: стратегическое планирование, стратегический анализ, малое предприятие, внешняя среда.

The essence, significance and features of strategic planning and analysis at a small enterprise are considered. The algorithm of strategic analysis on a small enterprise is given. A strategic analysis of the investigated enterprise was conducted and, based on its results, a strategy for the development of a small enterprise was proposed.

Keywords: strategic planning, strategic analysis, small business, external environment.

Малі підприємства суттєво впливають на ефективність всієї економіки країни. Розвиток малих підприємств забезпечує стабільне збалансування інтересів держави і бізнесу, проте в Україні кількість малих підприємств має тенденцію до скорочення. Причиною цього є неготовність малих підприємств до викликів зовнішнього середовища. У зв'язку з цим більшість суб'єктів малого бізнесу потребують такого інструменту, який зміг би попередити негативні наслідки змін зовнішнього середовища та мінімізувати ризики. На нашу думку, таким інструментами є стратегічний аналіз та стратегічне планування, які покликані визначити та обґрунтувати цілі і завдання розвитку суб'єкта господарювання. Завдяки стратегічному аналізу відбувається глибоке опрацювання інформації та її осмислення, що забезпечує якісне стратегічне планування.

Дослідженню теоретичних та прикладних аспектів, а також різноманітних проблемних питань з стратегічного планування та аналізу діяльності підприємств присвячено праці багатьох зарубіжних вчених – І. Ансоффа, М. Портера, Дж. Куїнна, Г. Мінцберга. Серед вітчизняних вчених, праці яких присвячені дослідженню проблематики стратегічного управління підприємством, необхідно назвати Ф.Ф. Бутинця, О.Є. Власова, П.М. Гарасима, С.Ф. Голова, І.С. Левику, Є.В. Мниха. Проте, вважаємо за необхідне здійснити узагальнення основних положень та виділити особливості взаємозв'язку стратегічного планування та аналізу для малих підприємств.

Актуальність означених проблем, недостатність їх вивчення обумовили вибір теми і

мети дослідження. Метою даної публікації є аналіз теоретичних підходів та розгляд практичних аспектів особливостей стратегічного планування та аналізу на прикладі малого підприємства.

На нашу думку, стратегічне планування на малому підприємстві – це складова управління підприємством, що являє собою постановку цілей та способів їх досягнення з метою виконання місії малого підприємства за умов найоптимальнішого використання наявних ресурсів для зменшення впливу загроз зовнішнього середовища.

Особливістю стратегічного планування на малому підприємстві є використання його спрощеного варіанту, оскільки обсяги інформації, що використовується при формуванні планів, досить невеликі, більшість рішень, що приймаються, стосуються незначної кількості осіб і дуже часто не оформлюються у вигляді складної системи планових документів (планів, проектів та програм). Важливу роль у стратегічному плануванні відіграють суб'єкти його здійснення, які на малому підприємстві найчастіше представлені власником або керівником підприємства та головним бухгалтером. У зв'язку з цим виникає ряд складнощів, оскільки обмеженість кадрів, яка існує на підприємствах малого бізнесу призводить до збільшення навантаження на окремих працівників організації. Тому важливим є оптимальний розподіл обов'язків та повноважень серед відповідальних осіб підприємства, які здійснюють розробку та виконання стратегічних планів.

Стратегічне планування реалізується шляхом послідовного виконання декількох етапів. Серед них значне місце посідає стратегічний аналіз, що передбачає дослідження та оцінку зовнішнього середовища, аналіз сильних і слабких сторін малого підприємства. Ми погоджуємось із думкою В.В. Липчук, що метою стратегічного аналізу не є з'ясування всіх сильних і слабких сторін, це надто складно і не забезпечує досягнення ефективності. Підприємство повинно зосередитися на тих із них, які можуть стати ключовими факторами успіху чи провалу, а надто широкий перелік нівелює те, що є найважливішим [2].

Головною метою стратегічного аналізу є опрацювання інформаційної бази, що покликане стати основою для вибору конкретної стратегії розвитку підприємства з багатьох можливих альтернатив. Щоб правильно визначити стратегію, необхідно дослідити та проаналізувати основні ресурси підприємства, їх стан та використання. Стратегічний аналіз на малому підприємстві має низку особливостей. Така підприємницька структура має обмежену внутрішню інформаційну базу, що пов'язано із застосуванням спрощеної форми ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності. Це зумовлює додаткові вимоги, що виникають при здійсненні стратегічного аналізу на малому підприємстві. Іншою, на нашу думку, позитивною особливістю проведення стратегічного аналізу на малому підприємстві є переважний вплив власника (керівника) на всі сторони діяльності малого підприємства, що спрощує та пришвидшує процес втілення рекомендацій за результатами аналізу.

Пропонуємо проводити стратегічний аналіз на малому підприємстві за такими етапами: підготовчий, аналітичний і заключний (таблиця).

Таблиця

Алгоритм проведення стратегічного аналізу на малому підприємстві

Задачі	Механізм здійснення
1	2
Підготовчий етап	
1. Оцінка досягнутого рівня діяльності підприємства	Проведення ретроспективного аналізу діяльності підприємства попередніх періодів (на основі даних бухгалтерського обліку та фінансової звітності)

продовження таблиці

1	2
2. Оцінка та можливий перегляд місії малого підприємства	Оцінювання адекватності діючої місії та проголошених у ній тверджень; оцінювання ефективності її реалізації
3. Визначення завдань стратегічного аналізу	Постановка питань, що необхідно вирішити та цілей, які необхідно досягнути в результаті проведення стратегічного аналізу
4. Визначення інформаційних джерел стратегічного аналізу та збір даних	Збір, перевірка, систематизація та обробка даних про зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства; створення допоміжної інформації у вигляді графіків, схем, таблиць, діаграм
Аналітичний етап	
1. Вибір методів і прийомів, які відповідають завданням стратегічного аналізу	Методика стратегічного аналізу передбачає застосування різноманітних методів і прийомів: компонентного, факторного, порівняльного, портфельного, сценаріїв розвитку, імітаційного моделювання, експертних оцінок, функціонально-вартісного аналізу, SWOT-аналізу, матриця БКГ, матриця Ансоффа «товар – ринок», SPACE-аналіз тощо
2. Аналіз внутрішнього середовища та стратегічного потенціалу	Оцінювання стратегічного потенціалу в рамках наміченої мети: наскільки підприємство за якістю та кількістю ресурсів відповідає цільовим вимогам. Визначення сильних та слабких сторін підприємства
3. Аналіз зовнішнього середовища	Оцінювання стратегічного клімату або стратегічних умов, які створюються зовнішнім середовищем: оцінювання можливостей та загроз
Узагальнюючий етап	
1. Узагальнююча оцінка становища підприємства	Підсумовуються та співставляються дані стратегічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища та робиться висновок про загальний стан підприємства
2. Підготовка пропозицій за результатами стратегічного аналізу та вибір стратегії розвитку малого підприємства	На основі підсумованих даних про загальний стан підприємства та середовища, в якому воно знаходиться, здійснюється вибір та обґрунтування стратегії малого підприємства, що сприятиме досягненню його місії

На основі організаційних та установчих документів, а також Фінансового звіту суб'єкта малого підприємництва нами було здійснено дослідження стану ПП «Рівнетракторсервіс» за 2016–2017 роки. Використовуючи методику SWOT-аналізу, встановлено:

– сильні сторони підприємства включають наявність кваліфікованих кадрів, які відповідають займаним посадам і якісно виконують свої обов'язки (згідно Фінансового звіту суб'єкта малого підприємництва за 2017 рік – 13 чоловік); підприємство повністю забезпечено основними засобами та матеріальними ресурсами, необхідними для ведення господарської діяльності; підприємство безперервно працює з 1992 року, а отже, має значний досвід роботи у своїй галузі; прослідковується позитивна динаміка рентабельності (2016 рік – 194,42%, 2017 рік – 209,38%, що свідчить про збільшення валового прибутку на 1 грн понесених прямих витрат);

– слабкі сторони підприємства, на нашу думку, це відсутність матеріального заохочення працівників підприємства, зниження середньооблікової чисельності працівників з одночасним зниженням доходу від реалізації протягом останніх двох років; високий ступінь зносу основних засобів (коефіцієнт зносу становить 0,92 грн/грн); не застосовується жодна з методик розрахунку необхідної кількості придбання та залишку запасів; збитковість діяльності підприємства у 2017 році (збиток в розмірі 118 тис. грн);

– можливості даного підприємства полягають в тому, що галузь, надання послуг перевезення, ремонт автотранспортних засобів та продаж запасних частин до них є перспективною у зв'язку із збільшенням в Україні кількості вживаних автомобілів з країн ЄС; вдале географічне розташування міста Рівного на сполученні основних транзитних шляхів в межах України та закордон, що створює сприятливі можливості для пошуку замовників послуг перевезення;

– загрози зовнішнього середовища це втрата кваліфікованих робітників у зв'язку з відтоком робочої сили з України за кордон; здорожчання паливно-мастильних матеріалів, що збільшує вартість послуг перевезення і робить підприємство менш конкурентоспроможним за кордоном (обумовлено тим, що одним з основних видів діяльності підприємства є надання послуг перевезення по Україні і за кордон).

Враховуючи вищенаведені результати стратегічного аналізу досліджуваного підприємства, для подальшої діяльності пропонуємо обрати стратегію концентрованого росту, що являє собою поєднання стратегії розвитку ринку та стратегії розвитку продукту. Стратегія розвитку ринку передбачає пошук нових та розширення існуючих ринків збуту, а стратегія розвитку продукту – удосконалення якості послуг, що надаються підприємством за рахунок їх оптимізації чи модифікації [1]. Позитивний синергетичний ефект одночасного застосування зазначених стратегій сприятиме розширенню діяльності підприємства та поліпшенню його фінансового становища.

Таким чином, роль стратегічного планування та стратегічного аналізу в системі управління малим підприємством визначається його позитивним впливом на розвиток підприємства: створює інформаційну базу для прийняття ефективних управлінських рішень; попереджає негативний вплив змін зовнішнього середовища та визначає напрями вдосконалення внутрішнього середовища; є інструментами визначення та досягнення стратегічних цілей підприємства.

За результатами виконаного дослідження встановлено, що якісне та ефективне управління малим підприємством в умовах невизначеності і ризику неможливе без стратегічного планування та аналізу. Наведено власне трактування поняття «стратегічне планування на малому підприємстві», запропоновано алгоритм проведення стратегічного аналізу та здійснено його практичне застосування для приватного підприємства «Рівнетракторсервіс». На нашу думку, стратегічне планування та аналіз є взаємодоповнюючими інструментами для ефективного управління підприємством, базою для прийняття якісних управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін. ; за заг. ред. Бутка М. П. К. : Центр учбової літератури, 2016. 376 с. URL: http://chtyvo.org.ua/authors/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment/ (дата звернення: 12.10.2018).
2. Липчук В. В. Маркетинговий аналіз : навч. посіб. К. : Академвидав, 2008. 216 с. URL: https://pidruchniki.com/1857031451887/marketing/marketingoviy_analiz (дата звернення: 12.10.2018).