

УДК 339.92(477)

**Н. М. Шмиголь**доктор економічних наук, професор  
Запорізький національний університет**А. А. Антонюк**кандидат економічних наук, доцент  
Класичний приватний університет**М. О. Кошелева****ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ  
ДЛЯ СТАБІЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ЗАГРОЗІ БАНКРУТСТВА**

У статті подано напрями застосування стратегічного планування на підприємстві, які включають оцінювання рівня підготовленості апарату управління підприємства до вирішення стратегічних завдань, оцінювання стану організації стратегічного управління з метою запобігання банкрутству підприємств. Розкрито методологічні основи причинно-наслідкового аналізу при прийнятті управлінських рішень щодо стабілізації підприємств.

**Ключові слова:** банкрутство, стратегічне планування, прийняття управлінських рішень, причинно-наслідковий ланцюг, рівень підготовленості апарату управління.

**I. Вступ**

В умовах ринкової економіки, повної самостійності підприємства, можливого його банкрутства усе більшого розвитку набуває стратегічний менеджмент. Одним з найважливіших факторів, через які підприємства стають банкрутами, є недостатній рівень управлінських знань. Так, у США 98% невдач зумовлені не-ефективним управлінням (45% – компетентність, 9% – відсутність досвіду, 20% – низький професіоналізм, 3% – невиконання професійних обов'язків) і тільки 2% – причини, які не пов'язані з управлінням підприємством [1]. Одним з важливих елементів запобігання банкрутству підприємств є ефективне стратегічне планування, що включає в себе визначення стратегічних цілей, розробку й планування заходів щодо досягнення стратегічних цілей. На багатьох підприємствах створюються підрозділи стратегічного управління (аналітичні відділи, групи, фахівці у відділі маркетингу тощо). Підвищення ефективності роботи підприємства вимагає вдосконалення методів та певних ланок управління підприємством, зокрема підрозділів стратегічного планування [2].

**II. Постановка завдання**

Для визначення напрямів і заходів удосконалення системи методів запобігання банкрутству необхідно розробити метод оцінювання рівня організації стратегічного планування на підприємстві, що давав би змогу робити висновки про рівень організації забезпечення спільних зусиль усіх членів організації (підприємства) з досягнення головних цілей підприємства, відповідності рівня організації управління вимогам ринкової економіки.

**III. Результати**

По-перше, слід розглянути питання оцінювання рівня підготовленості апарату управління підприємства до вирішення стратегічних завдань, у тому числі запобігання банкрутству, можливості організації стратегічного управління [4]. Оцінювання рівня підготовленості апарату управління підприємства до вирішення стратегічних завдань можна здійснити на основі анкетування. Приклад анкети з питань розвитку стратегічного планування на підприємстві подано в таблиці.

Таблиця

**АНКЕТА  
для оцінювання стану стратегічного планування на підприємстві**

№ з/п	Запитання	Варіанти відповідей	Оцінка в балах	Кількість відповідей
1	2	3	4	5
1	Чи враховуються при розробці стратегії розвитку ті аспекти, які стосуються її реалізації (необхідна реорганізація, зміни в структурі кадрів у керівництві, перебудові систем і методів управління)?	а) ні, не враховуються б) певною мірою, так в) так, проводиться комплексний аналіз зазначених факторів	0 1 2	1 5 3

1	2	3	4	5
2	Чи пов'язана система стимулювання, наприклад, службове зростання, удосконалення окладів, преміальні положення тощо зі стратегією?	а) ні, ніяк не пов'язана б) певною мірою заохочувальні системи однакові для підрозділів в) так, системи стимулювання будуються диференційно	0 1 2	4 4 1
3	Чи зроблено у стратегії особливий акцент на практичні дії?	а) ні, плани найчастіше нереальні б) певною мірою в) так, плани чіткі і реальні	0 1 2	2 4 3
4	Як оцінили б стратегію начальники відділів і служб, фахівці і визначили б її доцільність?	а) більшість визнала б її марним витрачанням часу б) приблизно половина назвала б її корисною справою в) стратегія визнається органічною і доцільною для всіх і кожного	0 1 2	3 4 2
5	Чи беруть участь начальники відділів і служб, фахівці в прийнятті рішень з питань стратегії?	а) рідко б) звичайно з їх участю обговорюються тільки окремі питання в) завжди	0 1 2	2 5 2
6	Скільки часу витрачає на розробку стратегії начальник відділу, служби, фахівець?	а) менше від одного тижня на рік б) від 1 до 3 тижнів на рік в) більше ніж 3 тижні на рік	0 1 2	1 3 5
7	Чи мають керівники середньої ланки можливість ознайомитися з пропозиціями зі стратегії перед тим, як вона буде прийнята?	а) немає б) тільки тоді, коли це стосується їх безпосередньо в) так, це обов'язково	0 1 2	1 6 2
8	Наскільки часто керівники середньої ланки делегують стратегічне планування?	а) зазвичай делегують, коли це стосується їх безпосередньо б) іноді, якщо підлеглі дуже добре інформовані в) не часто	0 1 2	2 3 4
9	Чи порівнянні перспективи з економічними показниками, значення яких плануються?	а) ні, враховуються інші показники б) так, широко використовуються дані щодо господарської діяльності в) основну увагу приділяють показникам господарської діяльності	0 1 2	1 2 6
10	Чи існує система контролю за здійсненням стратегії розвитку?	а) ніякої системи немає б) враховують і контролюють тільки показники в) так, у тому числі і такі, як зміна ставлення до праці	0 1 2	5 4 0
11	Як часто при стратегічному плануванні залучають експертів зі сторони?	а) рідко б) використовуються з нагоди в) зовнішніх консультантів і фахівців запрошують часто	0 1 2	7 2 0
12	У чому полягає допомога вищого керівництва при складанні стратегії?	а) ні в чому б) виявляється деяка підтримка в) для підготовки і навчання персоналу створюється група фахівців	0 1 2	0 7 2
13	Як часто критично розглядаються стратегічні пропозиції?	а) рідко, приймаються без дискусій б) іноді, пропозиції відкидаються, але рідко в) часто, пропозиції вимагають перегляду	0 1 2	3 4 2
14	Як стратегічні пропозиції розглядаються в колективі?	а) розгляд загалом не проводиться б) розглядаються тільки питання капітального будівництва в) більшість аспектів розглядає та або інша група колективу	0 1 2	1 0 8
15	Скільки часу приділяється для роботи зовнішнім консультантам?	а) мало або взагалі не приділяється б) небагато часу в) багато часу	0 1 2	7 2 0
16	На основі якого аналізу формується стратегія?	а) висновки зазвичай здійснюються за суб'єктивним розумінням б) застосовують окремі відомі формули, але кількісні методи використовують рідко в) використовують економіко-математичні методи	0 1 2	4 3 2
17	Наскільки гнучкі методи аналізу стратегій?	а) використовують стандартні методики б) методики дещо різні відповідно до специфіки в) постійне вдосконалювання	0 1 2	6 3 0
18	Як враховуються при формулюванні стратегії ризик і невизначеність?	а) використовують один варіант розвитку б) використовують кілька варіантів в) ризик і невизначеність враховують за допомогою спеціальних кількісних методів	0 1 2	2 7 0
19	Як при стратегічному плануванні концерну враховується розвиток інших підприємств?	а) мало або взагалі не враховують б) враховують певною мірою в) роблять спробу кількісно оцінити розвиток інших підприємств у галузі, регіоні	0 1 2	4 4 1
20	За чиєю ініціативою розробляється стратегія?	а) за вказівкою міністерства, відомства б) запит отриманий ззовні в) рішення прийняте самостійно	0 1 2	1 1 7

Відповіді на цю анкету можна оцінювати декількома методами.

При бальній оцінці підраховують кількість балів за кожне запитання, додають і ділять

на максимально можливу кількість балів так, якщо б усі експерти кожному питанню поставили два бали. Цей метод дає неповне уявлення про досліджуваний напрям. Якщо ми збільшуємо значущість стратегічного управління для підприємства, наприклад, даємо йому оцінку не 2, а 5 балів, то рівень стратегічного управління знижується. Тому перед тим, як проводити таке оцінювання, варто точно визначити, наскільки важливим є для підприємства вирішення стратегічних завдань.

Інший метод передбачає процентне оцінювання. Комплексне оцінювання рівня стратегічного планування з метою запобігання банкрутству підприємств розраховують за формулою:

$$K_{c.y.} = 0 \cdot \alpha_1 + 0,5 \cdot \alpha_2 + 1 \cdot \alpha_3, \quad (1)$$

де  $\alpha_1$ ,  $\alpha_2$ ,  $\alpha_3$  – частка відповідей а, б, в на поставлені запитання.

Коефіцієнти беремо, виходячи з того, що частина стратегічних питань вирішується на

100%, інша частина – на 50%, а вирішення деяких стратегічних питань не здійснюється. Наприклад, загальне число відповідей експертів становить:  $55+74+51=180$  (відповідей).

$$1. \frac{55}{180} \cdot 100\% = 30,5\%,$$

$$2. \frac{74}{180} \cdot 100\% = 41,1\%,$$

$$3. \frac{51}{180} \cdot 100\% = 28,4\%.$$

$$K_{c.y.} = 0 \cdot 0,305 + 0,5 \cdot 0,411 + 1 \cdot 0,284 = 0,489.$$

Комплексне оцінювання показало, що рівень стратегічного управління на підприємстві низький (0,489). Це свідчить про те, що необхідно проводити певну роботу в цьому напрямі, переглянути методи управління, більше уваги приділити стратегічному плануванню.



Рис. 1. Оцінка стану організації стратегічного управління

По-друге, прийняття рішень менеджерами базується на боротьбі із законами причин і наслідків. Якщо наслідки небажані і не можуть бути легко пояснені, то потрібен причинно-наслідковий аналіз [3].

Але при здійсненні причинно-наслідкового аналізу одна з помилок менеджерів – це плутанина із симптомами, причинами й наслідками. Симптоми – це очевидні аспекти проблеми, що привертають до неї увагу. Симптоми ніколи не пояснюють проблему, вони є тільки її проявами. Причини – це стимули спонукання, об'єктивні фактори, завдяки яким щось відбувається і які можуть бути перевірені. Вони підстави наслідків, які спостерігаються. Наслідки – те, у чому виявляються результати проблеми. Наслідки

породжують необхідність вирішення проблеми. Наприклад, симптом – збільшення плинності кадрів у підрозділі, причина – незадовільні умови й організація виробництва і праці, наслідок – зниження продуктивності, невиконання планового завдання.

Симптоми корисні тим, що вказують на перші ознаки наявності проблеми. Наприклад, якщо в організації починають траплятися прогули, конфлікти, невиконання наказів, то грамотний керівник зрозуміє, що все це може бути симптомами більш глибоких проблем. При цьому вплив на симптоми буде ефективним лише в тому випадку, якщо менеджер не обманює себе, вважаючи, що він вирішує проблему [5].

Менеджер повинен встановити причинно-наслідковий ланцюг, тобто ієрархію причин і наслідків, що веде назад (від наслідків

до причини) до тієї точки, у якій можна розпочати дії, що усувають проблему (рис. 2).

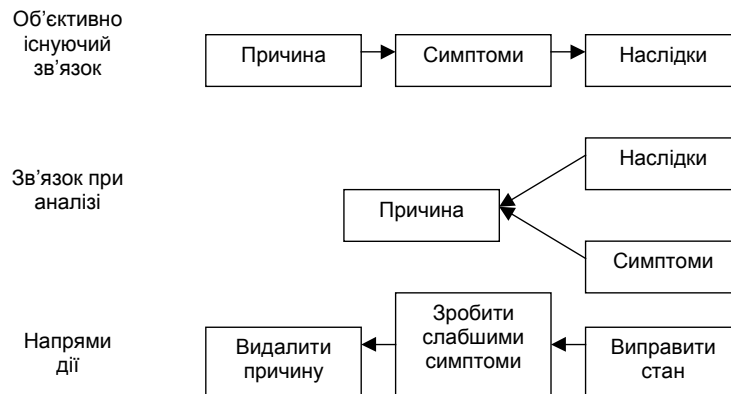


Рис. 2. Зв'язок "причина – симптоми – наслідки"

Процедура причинно-наслідкового аналізу складається із таких етапів:

**Етап 1.** Формування проблеми. Виявляються об'єкт, підрозділ, особа, що створюють труднощі і наслідки, які необхідно усунути.

**Етап 2.** Опис проблеми.

Факти можуть бути зібрані шляхом постановки питань за чотирма параметрами: Що?, Де?, Коли?, Наскільки? На цьому етапі характеризуються як об'єкт, за яким проводиться спостереження, з відхиленнями (дефектами), так і порівнюваний об'єкт (схожий із тим, за яким проводиться спостереження). Без порівняння не може бути виділений основний причинний фактор. Функція порівнянь – більш чітко виділення "наслідку" з метою переходу до стадії виявлення причини.

**Етап 3.** Виявлення розбіжностей об'єктів, що спостерігаються і порівнюються.

Порівняння повинно бути проведене для того, щоб виділити унікальні характеристики й риси, тобто відмінні риси проблеми. Наприклад, якщо із шести однакових машин одна працює погано, причиною проблеми може бути щось, характерне тільки для цієї машини. Якщо в машині, що погано працює, немає ніяких відмінних особливостей, то зіпсуватися могли б усі машини. Ключ до розв'язання лежить у здатності виділити деякі специфічні відмінності, які викликають проблему.

**Етап 4.** Виявлення змін.

Використовуючи концепцію зміни, можна вписати найбільш важливі зміни, що належать до фактів, які спостерігаються. Завдання полягає в тому, щоб розглянути кожну виявлену раніше розбіжність окремо й виділити всі зміни, пов'язані із цією характеристикою. Необхідно відповісти на запитання: "Що змінилося у зв'язку із цими розбіжностями?"

**Етап 5.** Виявлення причин і їх перевірка.

Аналіз змін може допомогти виявити ймовірні причини.

При перевірці причин необхідно відповісти на запитання: "Як ця причина пояснює розбіжності між фактами, що спостерігаються і порівнюються?"

**Етап 6.** Підтвердження найбільш імовірної причини.

На цьому етапі може бути обговорення причини з відповідним персоналом, одержання відсутніх даних.

#### IV. Висновки

Оцінювання рівня організації стратегічного планування на підприємстві дає змогу зробити висновки про рівень організації забезпечення спільних зусиль усіх членів організації (підприємства) з досягнення головних цілей підприємства, ефективності прийнятих заходів щодо запобігання банкрутству підприємств, відповідності рівня організації управління, науки і мистецтва управління вимогам ринкової економіки. Причинно-наслідковий аналіз може допомогти не тільки при виправленні недоліків у роботі, але і при пошуку методів стимулювання більш високих результатів роботи, запобігання банкрутству підприємств. Для цього необхідно установити випадки "позитивних відхилень", тобто періоди, коли ефективність роботи певної людини (групи, центру відповідальності) перевищувала б нормативні значення.

#### Список використаної літератури

1. Варгіч С. В. Механізм банкрутства вправлятиме перекося в приватизації / С. В. Варгіч // Цінні папери України. – 2009. – № 5. – С. 6–7.
2. Усик С. П. Вибір стратегії розвитку з урахуванням ступеня готовності підприємства до стратегічних змін / С. П. Усик // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 6. – С. 142–150.

3. Оцінка системи стратегічного менеджменту організації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://mobile.pidruchniki.com/12281128/menedzhment/otsinka\\_sistemi\\_strategichnogo\\_menedzhmentu\\_organizatsiyi](http://mobile.pidruchniki.com/12281128/menedzhment/otsinka_sistemi_strategichnogo_menedzhmentu_organizatsiyi).
4. Матвієць М. В. Організаційно-економічний механізм регулювання та запобігання банкрутству суб'єктів господарювання / М. В. Матвієць // Держава та регіони. – 2009. – № 3. – С. 109–113.
5. Ярмиш Н. М. Теоретичні проблеми причинно-наслідкового зв'язку в кримінальному праві (філософсько-правовий аналіз) / Н. М. Ярмиш. – Харків: Право, 2003. – 512 с.

Стаття надійшла до редакції 15.05.2015.

**Шмиголь Н. Н., Антонюк А. А., Кошелева М. О. Применение стратегического планирования для стабилизации предприятия при угрозе банкротства**

*В статье обозначены направления применения стратегического планирования на предприятии, которые включают оценку уровня подготовленности аппарата управления предприятия к решению стратегических задач, оценку состояния организации стратегического управления с целью предотвращения банкротства предприятий. Раскрыты методологические основы причинно-следственного анализа при принятии управленческих решений по стабилизации предприятий.*

**Ключевые слова:** банкротство, стратегическое планирование, принятие управленческих решений, причинно-следственная цепь, уровень подготовленности аппарата управления.

**Shmyhol N., Antoniuk A., Kosheleva M. Application of Strategic Planning to Stabilize the Company Under the Threat of Bankruptcy**

*The article served areas of application of strategic planning at the company, including assessment of the level of preparedness of the device management company to solve strategic tasks, assessment of strategic management in order to stabilize the company and avoid bankruptcy.*

*Assessment of preparedness of the device management company to solve strategic tasks can be carried out on the basis of questionnaires. An example of the questionnaire on the development of strategic planning in the company presented in the article.*

*Submitted methodological basis causal analysis in management decisions, to stabilize enterprises. Emphasized that decision making by managers based on laws combating causes and effects. If the consequences are undesirable, and can not be easily explained then required causal analysis.*

*Proved that the causal analysis can not only help in correcting flaws in the work, but also in finding methods to stimulate higher performance, prevent bankruptcy. It is necessary to establish cases of "positive deviations", ie periods when the performance of the person (groups, responsibility centers) would exceed the normative values.*

**Key words:** bankruptcy, strategic planning, decision-making, the causal chain of preparedness apparatus control.