Менеджмент.

Іванієнко Віктор Васильович,
кандидат економічних наук,
професор кафедри міжнародних економічних відносин
та безпеки бізнесу,
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
Харківського національного економічного університету імені С. Кузнеця

ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ БІЗНЕСУ УКРАЇНИ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ЙОГО РОЗВИТКУ

Організація без чітко побудованої стратегії розвитку − це не бізнес, а набір активів, обтяжених зобов'язаннями. Для того, щоб не тільки вижити, а й посилити свої конкурентні позиції на ринку, необхідно займатися стратегічним плануванням на професійному рівні. Практика показує, що використовуючи переваги стратегічного планування, організація отримує ефективний спосіб оцінки мети організації. Головна функція стратегічного планування − забезпечення основи управління організацією.

Стратегічне планування − це мистецтво створення конкретних бізнес-стратегій, їх впровадження та оцінки результатів виконання плану з огляду на загальні довгострокові цілі чи бажання підприємства. Це концепція, яка зосереджена на інтеграції різних відділів (таких як бухгалтерський облік і фінанси, маркетинг та кадри) усередині підприємства для досягнення його стратегічних цілей. Термін стратегічного планування по суті є синонімом стратегічного менеджменту. Тонкий перехід від стратегії до планування відбувається тому, що планування є цілком здійсненим та зручним управою [1].

Будучи функцією управління, стратегічне планування виступає основною структурою системи управління. Стратегічне планування можна назвати

інструментом, через який формуються цілі функціонування підприємства, і мобілізується потенціал всього колективу для досягнення цілей.

Багато українських керівників неправильно трактують суть стратегічного контролю, часто замінюючи його збалансованою системою показників (BSC), яка використовується для оцінки реалізації стратегічних цілей. BSC важлива, але недостатня. Необхідно аналізувати зміни у зовнішніх та внутрішніх умовах, що впливають на стратегію, і лише потім оцінювати кількісні результати.

Проблеми стратегічного планування можуть виникнути на будь-якому етапі його реалізації від формування місії до оцінки результатів. З авторської точки зору основними проблемами стратегічного планування діяльності українських бізнес-структур є:

1. Відсутність чітких цілей. Коли цілі, такі як бути лідерами ринку, не конкретизовані, команда втрачає орієнтири. Мета має бути вимірною та мати терміни;

2. Ігнорування поточної дійсності. Багато хто ставить амбітні цілі, не розібравшись, де реально знаходиться компанія, без аналізу фінансів, структури та ефективності процесів;

3. Стратегія без команди. Розробка стратегії поодинці, без участі команди, призводить до відсутності в неї причетності і, як наслідок, небажання виконувати план;

4. Прагнення швидких результатів. Стратегія − це довгостроковий процес, а прагнення отримати швидкий результат часто призводить до помилок, вважають;

5. Відсутність якісного аналізу. Поверхневий аналіз ринку або відмова від використання інструментів, таких як SWOT, заважає правильно визначити стратегічні ініціативи;

6. Нестача ресурсів. Недостатнє забезпечення запланованих зусиль ресурсами (фінансовими, кадровими) робить стратегію неможливою;

7. Відсутність системи контролю, гнучкості та регулярного перегляду. Стратегічне планування − це безперервний цикл, що вимагає регулярного моніторингу. Перетворення його на разову дію − поширена в бізнесі помилка;

8. Опір змінам усередині команди. Будь-яка стратегія − це зміни. Отже, будуть сумніви, страх, пасивність. Особливо, якщо команда не розуміє, навіщо все це;

9. Відсутність аналізу ризиків. Багато компаній «вірять у краще», але не готуються до складнощів. Це робить стратегію неможливою;

10. Немає системи внутрішньої комунікації. Часто стратегія десь у голові у керівника чи файлі на диску. Команда при цьому працює за старими завданнями та пріоритетами;

11. Стратегія не збігається із корпоративною культурою. Коли стратегія говорить одне, а в компанії прийнято працювати інакше виникають конфлікти, саботаж і втрата темпу.

Планування в компанії − це не єдиний список завдань на всіх. Воно працює на різних рівнях: від загальної стратегії до щоденних дій працівників. Кожен рівень відповідає за своє завдання. Якщо хоча б один із них випадає, система розсипається. Рівні планування бізнесу −це формування місії, складання стратегічних планів, забезпечення збалансованості тактичних планів (фінанси, маркетинг, виробництво) і деталізація бізнес-процесів на основі операційних планів.

Тут необхідне розшифрування підприємцю, як працює кожен рівень і в чому його роль:

1) стратегічний. Це найвищий рівень. Тут керівники формулюють цілі компанії на рік, три чи п'ять років наперед. На цьому етапі важливо не просто задати напрямок, а й визначити пріоритети: на яких продуктах, ринках чи сегментах варто зосередитись.

2) тактичний. Наступний рівень −переведення стратегії у конкретні програми та проекти. Тут уже працюють керівники підрозділів: вони визначають, як саме їхні відділи реалізовуватимуть стратегічні цілі.

3) оперативний. Це щоденна організація завдань лише на рівні команд та окремих співробітників. Головна мета − розподілити конкретні дії у часі так, щоб вони вели до реалізації тактичних та стратегічних завдань.

Усі три види планування взаємопов'язані. Стратегічні плани впливають тактичні, а тактичні на оперативні. Планування завжди починається зі стратегічного рівня − спочатку визначають цілі, потім під них розробляють тактичні та операційні плани. Без стратегії тактика та дії втрачають сенс.Таким чином, проблеми стратегічного планування бізнесу в Україні у сучасних умовах його ведення обумовлені значною нестабільністю підприємницького середовища, дефіцитом необхідних для виконання планових завдань ресурсів, браком кваліфікованих кадрів, труднощями з отримання необхідної информації про ринкове середовище та конкурентів, слабкою адаптацією більшості підприємств до змін, розмитістю цілей, ігноруванням поточної ситуації, відривом стратегії від команди та відсутністю контролю за реалізацією стратегічних планів. Ключові складнощі включають неможливість довгострокового прогнозування, фокус на оперативних завданнях, брак даних для аналізу та відсутність системного підходу, що заважає ефективному розвитку.

Дуже поширеною проблемою є планування заради планування, а не для реалізації, тобто після затвердження стратегічного плану компанія не вносить зміни у роботу, щоб досягти поставлених цілей, а працює, як і раніше. Стає зрозумілим, що проблеми стратегічного планування на українських підприємствах доволі серйозні і їх дуже багато, але це не значить, що їх неможливо уникнути. Слід визначити дії, виконуючи які підприємства зможуть ефективно впроваджувати стратегічне планування, а отже, покращити результати діяльності у майбутньому.

Проблеми стратегічного управління − ранній індикатор погіршення конкурентоспроможності та можливого подальшого краху компанії. Такі проблеми не виникають самі собою, а походять із існуючих у компанії практик управління.

Стратегічні проблеми організації зароджуються у глибині системи управління та часто приховані від очей навіть уважного внутрішнього спостерігача. За допомогою спеціальних підходів можна заздалегідь виявити деякі такі проблеми та вчасно вжити відповідних превентивних заходів.

Найбільш типовим відображенням проблем стратегічного управління є стратегія розвитку. Попри те що, що час може показати, наскільки хороша чи

погана стратегія компанії, є однозначні ознаки, наявність яких дозволяє заздалегідь оцінити ймовірність її реалізації.

Типовими проблемами стратегічного управління, які часто ідентифікуються під час аналізу стратегічної документації (у рамках аудиту системи стратегічного управління), є:

1) недостатнє каскадування цілей;

2) неповний набір стратегій;

3) фрагментарність цільового поля;

4) запізніла реакція зовнішні зміни;

5) концентрація на поточній бізнес-моделі;

6) відсутність моніторингу;

7) недосягнення цілей;

8) неповний зміст стратегій;

9) фрагментарність методології складання та реалізації планів;

10) розрив між рівнями управління;

11) немає зв'язку з мотивацією.

Для ефективного вирішення проблем стратегічного управління необхідно вибудовувати процеси розробки та реалізації довгострокових планів усередині організації. Ці процеси мають бути локалізовані на рівні підприємства, а не делеговані зовнішнім структурам, таким як керуючі компанії чи державні органи. Наявність стратегічного плану − важливий крок, але сам по собі він не гарантує усунення стратегічних проблем організацій.

Список використаної літератури:

1. Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Том 2. С. 142-149. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-26