

## ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті досліджені питання стратегічного планування за кордоном з метою його використання в Україні. Запропоновано модифікувати існуючий підхід до нього в напрямку, орієнтованому на унікальність, цінності та корпоративну культуру, що дозволить враховувати ідеї працівників та застосувати досвід зовнішніх висококваліфікованих експертів.

Questoins concerning strategic planning abroad with the goal of its using in Ukraine are investigated in the article. Modification of existing approach is proposed in direction oriented on the uniqueness of the enterprise, values and corporate culture, its helps to take into account employees ideas and to use the experience of outside highly skilled experts.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Створюючи стратегію, керівництво корпорації будує майбутнє компанії, формулює основні постулати, що включають місію, бачення, корпоративну культуру.

На підставі усіх перерахованих унікальних цінностей компанії розробляється стратегічний план, реалізація якого дозволить підприємству досягнути мети його функціонування, будь-то збільшення прибутковості, розширення зон впливу або впровадження нових продуктів та послуг. Недостатній досвід щодо розробки стратегій в Україні, неможливість шаблонного застосування досвіду іноземних компаній, застарілі способи планового методу роботи, стимулюють кожного керівника до самостійного пошуку нових, унікальних способів розробки стратегії для свого бізнесу.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** У науковій літературі окремі питання формування стратегії та різні аспекти стратегічного планування розглянуто в працях О. Анісімова, Д. Брайсона, О. Виханського, Ю. Гладкого, В. Дорофієнка, Б. Жихаревича, В. Іванова, Б. Крозбі, М. Круглова, Л. Лімонова, В. Мамонової, О. Невелева, С. Оборської, В. Пархоменка, А. Стрикленда, А. Томпсона, Е. Уткіна, З. Шершньової, Р. Фатхутдинова.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Усвідомлюючи складність розробки та впровадження стратегії, більшість українських фахівців стверджують, що впровадження стратегічного планування на українських підприємствах необов'язково, оскільки ринок неможливо прогнозувати у довгостроковій перспективі.

**Постановка завдання.** Мета статті – дослідити та систематизувати методи формування стратегій на основі зарубіжної практики стратегічного планування з метою їх використання в Україні; модифікувати існуючий підхід до побудови стратегічного плану підприємств у напрямку, орієнтованому на його унікальність, цінності та корпоративну культуру, що дозволить збільшити прибутковість, розширити зони впливу та впровадити нові продукти та послуги.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегічне планування – це переважно централізоване планування із залученням підрозділів, що розробляють стратегії власного розвитку. Залежно від обраного підходу до розробки стратегії – одноосібного, побудованого на делегуванні, співробітництві або конкуренції, – а також від особливостей функціонування підприємств можна застосувати різні варіанти організації процесу стратегічного планування. Принциповим у цьому випадку є те, що вищий рівень управління являє собою координаційний центр стратегічної діяльності, а всі інші ланки можуть бути більш (наприклад, у разі існування

стратегічних господарських центрів) або менш самостійними у визначенні стратегій, розробці стратегічних планів та організації їхнього виконання [1, с.440].

Стратегічне планування повинно досягти певних результатів у діяльності будь-яких компаній:

- формування стратегічного погляду;
- з'ясування напрямку майбутнього розвитку;
- прийняття рішень у світлі майбутніх перспектив;
- створення основи для прийняття рішень;
- вирішення основних організаційних питань;
- вдосконалення основних характеристик компанії;
- допомога у підвищенні колективної співпраці та підтримки.

Більшість зарубіжних підприємств використовують стратегічне планування як інструмент досягнення високих економічних показників у своїй діяльності: доходу, прибутку, рентабельності тощо. Але ж пряме застосування методичного інструментарію, який використовується за кордоном, без його адаптації до сучасних умов господарської діяльності в Україні вважається недоцільним, що обумовлено перш за все різним ступенем розвитку підприємств [2, с.33].

Чіткі стратегічні цілі компанії дозволяють розвиватися у період росту, вистояти у період кризи, оптимізувати ресурси підприємства та працювати як єдина команда.

Зазвичай стратегія розробляється в перспективі на декілька років, конкретизується в різних проектах, програмах, практичних діях і реалізується в процесі їх виконання.

Значні витрати праці і часу, необхідні для створення стратегії підприємства, не дозволяють часто її змінювати або суттєво коригувати. Однак, як саме вона розробляється, залежить від множини факторів, починаючи з особистості керівника, і закінчуючи галуззю, в якій працює компанія.

Головне завдання стратегічного планування – це розробка стратегій, які забезпечують реалізацію місії і цілей розвитку бізнесу в межах можливостей підприємства з допустимим рівнем ризику. На практиці не існує бізнесу без ризику. Тому на всіх етапах стратегічного планування необхідно передбачити ідентифікацію методів формування стратегії (рис. 1).



Рис. 1. Характеристика методів розробки стратегій, притаманних зарубіжним корпораціям [розроблено авторами]

Перший метод – єдиноосібний. Його девіз – «Створюй і керуй!».

Цей спосіб характерний для компаній з авторитарним керівником. У відділах такої організації існує чітка субординація та беззаперечне підпорядкування. Власник або генеральний директор самостійно визначає ідею компанії: формулює бачення (мета, до якої

ми йдемо), місію (слід, який ми залишаємо), корпоративну культуру (набір правил поведінки) і стратегічний план.

Дослідження одноосібного вибору варіанту методики формування стратегії є можливим, коли компанія тільки створюється або реорганізується. У цьому випадку керівникові можна зібрати всіх та оголосити свою ідею.

Другий метод – колективний. Варто зазначити, що тільки на стадії створення бізнесу можна приймати рішення одноосібно. Потім, коли компанія вже працює, потрібно враховувати думки співробітників. Після того, як оголошено всі думки, більшістю голосів повинні бути прийняті принципи, яких усі будуть дотримуватися. Ті, хто залишився в меншості, повинні визначитися: прийняти ці зміни, або піти з компанії.

Саме такий підхід практично не застосовується в українських компаніях. Він може стати дуже інноваційним як для підприємств, так і для організацій. Сьогодні менеджмент різного рівня практично ніколи не влаштовує зібрань з метою обговорення питань, які дуже важливі для розвитку діяльності підприємства. Керівники підрозділів могли б влаштовувати зустрічі з працівниками, але й у цьому випадку основні питання для розгляду – це лише політика заохочень, або відшкодування лікарняних.

Процес побудови ефективного стратегічного плану розвитку повинен здійснюватися, відповідно до провідного іноземного досвіду таким чином [3, с.74–77]:

1. Розробка початкового договору щодо стратегічного планування.
2. Ідентифікація та з'ясування основних постулатів.
3. Розробка та визначення місії та цінностей.
4. Оцінка зовнішнього оточення.
5. Оцінка внутрішнього оточення.
6. З'ясування стратегічних питань.
7. Розробка стратегії.
8. Визначення питання щодо того, якою повинна стати організація (підприємство) у випадку ефективного досягнення результатів, зазначених у стратегічному плані розвитку.

Варіант вибору стратегії «зверху» застосовується також в ситуації, коли компанія переживає кризу, нестабільне становище на ринку або інші загрози діяльності.

Третім способом створення стратегії є варіант, коли її розробкою займаються незалежні консультанти. Вони приходять на підприємство, аналізують бізнес та пропонують готове рішення, готову корпоративну стратегію. Цей варіант дуже легкий з точки зору розробки, але дуже складний при впровадженні та адаптації.

Завдання бізнес-консультанта полягає не в тому, щоб надати «готову стратегію», а в тому, щоб стимулювати керівників вищого органу управління підприємством до прийняття правильних рішень. Кваліфікований бізнес-консультант діє так:

- отримує всю інформацію від власника бізнесу;
- аналізує цю інформацію;
- готує результати у вигляді інструкцій до виконання, але не надає готових рішень.

Позитивний результат діяльності бізнес-консультанта неможливий без тісної співпраці з конкретним представником компанії-замовника, який є носієм ідеї, розробленої консультантом. Аргументація проста – консультанти виконують замовлену роботу та йдуть з підприємства, а відповідальна особа залишається та працює над тим, щоб ідеї правильно транслювалися і впроваджувалися. Якщо такої відповідальної особи на підприємстві немає, то проект приречений на невдачу.

На користь цієї, так званої «парникової» стратегії, можна зауважити, що вона користується справедливим попитом, незважаючи на ризики. Цей метод вітчизняними спеціалістами також оцінюється як цікавий та продуктивний, оскільки керівникам різного рівня доволі складно об'єктивно оцінити процеси, що відбуваються в компанії, а консультанти зможуть побачити прогалини і поставити пріоритетні завдання, які самостійно виявити не завжди вдається. Сьогодні більшість підприємств втрачають конкурентні позиції

та перестають бути життєздатними тільки тому, що топ-менеджмент управляє компанією, використовуючи «застарілі» методи.

Наразі, за результатами аналізу затребуваності вищим менеджментом за кордоном, стратегічне планування в якості консалтингового інструменту в управлінні змінами посіло першу позицію та було випереджено ще в 2009 році бенчмаркінгом [4, с.39].

В зарубіжній літературі доволі часто згадується про те, що розробка стратегії повинна ґрунтуватися на інформації про очікування акціонерів компанії, глобальні тенденції в галузі, основні тенденції на національному, регіональному та світовому ринках, очікуваннях менеджерів компанії. А от про співробітників – жодного висловлювання [5, с.100].

В міжнародній практиці існує два основних шляхи побудови стратегії, які можна узагальнити, як показано на рис. 2.



Рис. 2. Зарубіжний досвід формування стратегії (розроблено авторами на основі [6])

Стратегічне планування на основі функціонального підходу використовується підприємствами у динамічному або конкурентному середовищі, а цільові стратегії передбачають стабільне середовище.

Сьогодні в Україні найбільш поширеним є перший підхід (функціональний), оскільки лише успішні та ефективні підприємства можуть дозволити собі розробляти стратегію розвитку відповідно до бачення та цінностей, яким взагалі ще не приділяється достатньо уваги.

Найчастіше проблема полягає не в розробці стратегії, а у відсутності команди для її реалізації. Створення команд для формування та впровадження стратегічного планування дозволяє вдвічі підвищити ефективність процесу.

Залучення співробітників до розробки стратегії крім ефекту формування команди дає ще й ефект нейтралізації конфліктів у майбутньому. Можна стверджувати, що на будь-якому етапі розвитку компанії об'єднання працівників може сприяти їх самоорганізації. При

вирішенні виробничих питань на місцях співробітники будуть самі прагнути допомагати один одному в реалізації проекту або роботі відділу.

При використанні цього методу існують не тільки позитивні моменти, але й емоційні проблеми. Уже на початковій стадії формування стратегії стає зрозуміло, хто із співробітників залишиться працювати в компанії, тобто – хто зацікавлений у подальшій співпраці, а хто повинен піти. Це болісний момент для всіх. Спочатку керівникам здається, що співробітники є незамінними, і що краще їх знайти неможливо. Можливо, з часом, незадоволені приймуть нові умови роботи, але ж минає час, і ті, хто явно гальмує процес, все одно повинні піти. Але попри все – це хороший спосіб дізнатися, хто приймає ідеї компанії, а хто ні.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Аналіз світової практики свідчить про те, що для удосконалення процесу стратегічного планування варто поєднати функціональний та цільовий підходи. У цій ситуації практичні пропозиції бізнес-консультантів дозволять впровадити на українських підприємствах саме цільовий, проблемно-орієнтований підхід у формуванні стратегії.

Варто зазначити, що будь-яка найкраща стратегія – нічого не варта без прийняття її колективом. Тому третій спосіб створення корпоративної стратегії – це створення її силами власних співробітників, коли для розробки стратегії залучаються не лише топ-менеджери, але й ключові співробітники. У цьому випадку крім бачення і місії компанії, з'являється команда з її впровадження. Основні позитивні зміни, які відбудуться при впровадженні стратегічного планування:

- визначається генеральна мета існування компанії;
- спрощується спосіб прийняття рішень: будь-які можливості/загрози аналізуються з точки зору впливу даної події на генеральну мету;
- співробітники стають самостійними і самовмотивованими: час на те, щоб пояснити нові завдання зводиться до мінімуму;
- клієнти перетворюються на стратегічних партнерів.

Таким чином, можна стверджувати, що стратегія як спосіб дій стає необхідною в ситуації, коли для прямого досягнення основної мети недостатньо наявних ресурсів. Подальшої розробки потребують окремі, визначені в статті підходи щодо побудови стратегічного планування, які доцільно використовувати в процесі здійснення змін на підприємствах в Україні з урахування сучасного стану їх розвитку.

#### **Список використаної літератури**

1. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підруч. / З. Є. Шершньова. – 2-е вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
2. Романенко О. Системний підхід до стратегічного аналізу на промислових підприємствах / О. Романенко // Економічний аналіз. – 2012. – № 11. – Ч. 3. – С. 32–35.
3. Bryson John M. A strategic panning process for public and non-profit organizations / John M. Bryson // Long Range Planning, 1988. – Vol. 21. – № 1. – pp. 73–81.
4. Гаврилюк-Єнсен Л. Сучасні консалтингові інструменти як ефективний ресурс в управлінні змінами / Л. Гаврилюк-Єнсен, І. Спільник // Економічний аналіз. – 2012. – № 10. – Ч. 4. – С. 37–40.
5. Удалов Ф. Стратегическое развитие предприятия / Ф. Удалов, О. Алехина, Б. Иванов // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 5. – С. 95–101.
6. Basic Description of Strategic Planning (including key terms to know) [Electronic source]. – Access: <http://managementhelp.org/strategicplanning/basics.htm>.