

Личковська М.Р.
кандидат економічних наук, в.о.доцента
кафедри політичних наук ДВНЗ
Південноукраїнський національний
педагогічний університет імені К.Д. Ушинського
м. Одеса, Україна

ПРОБЛЕМИ ЗДІЙСНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Малий бізнес вимагає планування

Ефективність функціонування підприємства визначається багатьма особливостями. Насамперед це правильність визначення: “що, скільки, якої якості й на яку годину виробляти” з урахуванням попиту й пропозиції; вибір оптимальної технології та організації виробництва; своєчасне й раціональне ресурсне забезпечення; розмір основного й обігового капіталів; форми та методи реалізації продукції тощо.

Оптимальне поєднання цих факторів передбачає необхідність застосування відповідних форм і методів їхньої внутрішньої погодженості. Такою формою є **планування** виробничої та господарської діяльності підприємства. В умовах ринку, з його жорстокою конкуренцією, планування господарсько-виробничої діяльності є найважливішою умовою їхнього виживання, економічного росту та процвітання.

Крім того, зарубіжний та український досвід функціонування малих підприємств у ринковому просторі свідчить про те, що вони повинні мати чітке уявлення про майбутнє. В умовах динамізму зовнішнього середовища виникає необхідність у використанні **стратегічного планування** як основного управлінського інструменту, що сприяє адаптації підприємства до мінливих умов ринку.

Динамічний вплив чинників внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства на розробку та реалізацію стратегії його діяльності викликає необхідність постійного переосмислення цього процесу, а саме визначення найдоцільніших шляхів (методів, принципів, правил, способів) здійснення стратегічного планування в сучасних умовах.

1. Суть та основні проблеми стратегічного планування на малих підприємствах

Планування – важливий елемент виробничої діяльності, складова частина успіху будь-якої підприємницької структури, а найпоширенішою причиною банкрутства є ніяк не нестача грошей, а неспроможність підприємця правильно спланувати свою діяльність.

Необхідність планування обумовлена низкою факторів, а саме:

- прагненням мінімізувати невизначеність ринкового середовища і її негативні наслідки;
- масштабом, складністю проблем;

- зростаючим значенням часу, комплексністю господарських завдань, розв'язуваних підприємством;
- обмеженістю фінансових, матеріально-технічних ресурсів і необхідністю їхнього ефективного використання;
- необхідністю пошуку оптимального вирішення поставлених завдань з урахуванням зовнішніх умов;
- створенням основ контролю.

Сутність планування виявляється у тому, що:

1) воно має справу з вибором із багатьох можливих альтернатив розвитку підприємства в майбутньому;

2) планування є безперервним процесом прийняття рішень, у ході якого встановлюються й постійно уточнюються у часі цілі й завдання розвитку підприємства, визначаються стратегія й політика щодо їх досягнення, розробляються детальні плани, в яких скоординовано виконання показників, що відображають різні сторони ведення економіки підприємства;

3) основним у плануванні повинен стати принцип, відповідно до якого функціонування підприємства має бути рентабельним;

Таким чином, планування, з одного боку, являє собою процес розробки і наступного контролю за ходом реалізації плану створення, розвитку і функціонування підприємства, а з іншого – процес обробки інформації з обґрунтування майбутніх дій, визначення найкращих способів досягнення стратегічних цілей.

Т.С. Циба визначає стратегічне планування, як: «процес моделювання ефективної діяльності підприємства на певний період функціонування, зі встановленням його цілей і їх змін в умовах невизначеності ринкового середовища, а також визначення способу реалізації цих цілей і задач відповідно до його можливостей».

Стратегічне планування в своєму розвитку пройшло кілька етапів:

- захоплення ідеями стратегічного планування (1960- поч. 1980-х рр.);
- етап ослаблення (1983 – поч. 1990-х рр.) до стратегічного планування;
- етап сплеску інтересу до стратегічного планування (1994 – по теперішній час), але на якісно новому рівні, обумовленому появою нової концепції.

Етапи розвитку стратегічного планування в нашій країні істотно відрізняються від описаних вище:

- адміністративний етап (до 1987 р.). Роботи стратегічного характеру мають важливе значення, але ведуться за вказівкою вищих органів влади;
- етап умовної економічної самостійності (1987 – 1991 рр.). Відмова від централізованого планування, ріст інтересу до стратегічного планування в рамках розробки комплексних програм розвитку підприємства;
- період адаптації. Розробка стратегічних рішень у рамках реорганізації форм власності;
- етап орієнтації на зовнішню стратегію (1994р. по тепер. час).

Отже, ринкова економіка не є вільною від плану. Ринок – не анархія, і працювати на ньому самостійно без алгоритму власної діяльності не можна.

Той, хто хоче вижити у непростих ринкових умовах, повинен знати, що ринок “любить” порядок, організованість, систему в роботі, він швидко руйнує ілюзії про безплановість, спонтанність і жорстоко обходиться з тими підприємцями, які не бажають виконувати його вимоги.

Дослідження американських вчених, щодо малого бізнесу, підтверджують, що стабільне зростання підприємства на протязі 5-10 років насамперед пов'язане з тим, що компанія планує свій бізнес. Й воно край важливе для довгострокового виживання, націленого на прибуток. Роботи голландських дослідників, свідчать про те, що кожен день, витрачений малим підприємством на планування збільшує на 3 % його шанси на виживання ще на 2 тижня.

Можна стверджувати, що, у ринковій економіці підприємці не зможуть домогтися стабільного успіху, якщо не будуть чітко й ефективно планувати свою діяльність, постійно збирати і систематизувати інформацію як про стан цільових ринків, положенні на них конкурентів, так і про власні перспективи і можливостях.

Між тим, велика кількість компаній веде свою діяльність без усяких планів. І тому є багато причин:

1. у початківців менеджери зазвичай настільки зайняті, що у них не залишається часу на планування;

2. для менеджерів невеликих компаній характерна схильність вважати, що в формальному плануванні потребують тільки великі корпорації;

3. навіть у багатьох солідних компаніях менеджери часом стверджують, що вони чудово обходяться і без формального планування і що, отже, йому не варто надавати великого значення;

4. зазвичай менеджери противляться складанню письмового плану, оскільки це вимагає часу;

5. крім того, вони висувають ще один аргумент: ринок змінюється занадто швидко, тому від планів немає ніякої користі, - зрештою, всі плани будуть припадати пилом на полиці.

Однак, вести свій бізнес методом проб і помилок для малих підприємств є недозволеною розкішшю. Помилки стоять грошей, а втрачені гроші негативно позначаються на обігу грошових коштів. Обіг грошових коштів у свою чергу - це артеріальна кров малого бізнесу. Отже, господар малого підприємства повинен бути надзвичайно обережний і точний у прийнятті стратегічних рішень. Метод більш точного мислення повинен привести до зниження кількості вчинених помилок. Менша кількість скоєних помилок допоможе обігу ваших грошових коштів. А стійкий грошовий оборот зведе вразливість малого бізнесу до мінімального рівня.

Малий бізнес може стати великим

Майже всі великі корпорації колись були невеликими підприємствами. Вони стали великими, тому що той чи інший людина змогла побачити, що це можливо, і зважився добитися цього. Щоб зробити таке бачення реальністю, потрібно багато і обачливо працювати.

Застосування стратегічного планування створює найважливіші переваги у функціонуванні підприємства: готує підприємство до змін у зовнішньому середовищі; пов'язує його ресурси зі змінами зовнішнього середовища; пояснює проблеми, які виникають; покращує контроль на підприємстві.

Головними перевагами стратегічного планування є:

- зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень (усупереч спонтанному прийняттю) з прогнозуванням їхніх наслідків;

- орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, тобто допустимих цілей у межах визначених цілей та наявних обмежень;
- визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні;
- свідомо підготовка майбутнього і до майбутнього;
- розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю.

Переваги стратегічного планування не реалізуються самі по собі. Як кожне явище, стратегічне планування має характеристики, які в разі їх невдалого використання можуть зашкодити розробці та впровадженню стратегічних планів.

Недоліками стратегічного планування є:

- підміна змісту стратегічної діяльності формою, забюрократизованість процедур розробки стратегій і планів;
- надвитрати часу для розробки стратегічних планів, що проявляється в запізненні реакцій на зміни в середовищі;
- розрив між стратегічною та поточною діяльністю, сподівання, що наявність стратегії вже забезпечує її здійснення;
- завищення очікувань, розробка нереалістичних планів, які не враховують специфіки об'єкта планування та можливостей (у тому числі – швидкості) здійснення змін;
- сподівання на знаходження «панацеї» від негараздів і спрямування на неї всіх сил і ресурсів, а не застосування системного підходу для реалізації стратегічної діяльності.

Навіть якщо підприємство обійшло всі «пастки», воно може не досягти очікуваних результатів, що пояснюється помилками в організації планової діяльності.

Головні недоліки практичного застосування системи стратегічного планування:

- відсутність необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень та розробки стратегічних планів; як наслідок, спостерігається низький рівень обґрунтованості планових документів;
- відсутність альтернативних планів;
- недостатнє використання науково-методичного арсеналу планування: сценаріїв і методів ситуаційного планування (застосування моделі типу «Що буде, якщо...») тощо;
- методи, якими користуються зарубіжні колеги, не адаптовані до вітчизняного ринку, і як наслідок, результати їхнього використання виявляються не завжди задовільними;
- слабо розвинена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів;
- догматична гіперболізація значення цифрових показників;
- недосконала система стимулювання працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів;
- недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного планування.

Дослідження переваг і недоліків стратегічного планування є основою для подальшого його вдосконалення. Останніми роками цей процес було спрямовано на виявлення так званих «бар'єрів» стратегічного планування та формулювання найпоширеніших заходів щодо їх усунення.

Бар'єри стратегічного планування

Можливості стратегічного планування *обмежені рядом об'єктивних і суб'єктивних причин*. Найбільш важливими серед них є:

- *нерозвиненість теоретичних і методологічних засад розробки взаємопов'язаної системи планів;*
- *неспроможність виробничо-управлінської системи сприймати вимоги зовнішнього та внутрішнього середовища та адекватно реагувати на них, застосовуючи систему стратегічного управління;*
- *низька кваліфікація керівників і персоналу планових служб, які не знають сучасних методів планування або не вміють їх застосовувати;*
- *нерозвиненість теорії та методів планування*
- *негативний досвід. У посткомуністичних країнах накопичено негативний досвід директивного планування;*
- *складність, невизначеність середовища. Нестабільність та невизначеність процесів, що відбуваються в Україні створюють враження про неможливість оцінки майбутніх шансів і загроз, а відтак майже унеможливають планування.*
- *небажання встановлювати цілі та оприлюднювати стратегії;*
- *витрати планування. Необхідність додаткових витрат на дослідження, організацію підрозділу планування, залучення додаткового персоналу тощо.*

Основними шляхами вирішення даних проблем є:

1. Розробка, вивчення та адаптація сучасних методів планування.
2. Участь усіх підсистем підприємства у плануванні.
3. Визнання того, що планування не є універсальним засобом негайного розв'язання проблем підприємства.
4. Контроль, аналіз і вдосконалення планування.
5. Розробка альтернативних планів і порядку їх застосування.
6. Встановлення ефективних зв'язків (із зовнішнім середовищем і всередині організації). Дійові та обґрунтовані плани можна розробити за участю всіх зацікавлених підсистем у середині підприємства та організацій із зовнішнього оточення підприємства.

Отже, основною метою стратегічного планування є підвищення реагування на зміну умов ринку, поведінку конкурентів, тощо. Зазначені проблеми та способи їх вирішення не вичерпують всієї проблематики на впровадження стратегічного планування, однак можуть слугувати орієнтирами для визначення напрямків дослідження причин, які перешкоджають його застосуванню.

2. Визначення стратегічних проблем, які стоять перед організацією

Розглядаючи підходи до процесу стратегічного планування, можна зробити висновок про наявність *єдиної філософії стратегічного планування – активної адаптації до середовища та середовища* – до потреб підприємства; а також *декількох*

загальних етапів, які повторюються в різних схемах планування. До них належать: *аналіз та оцінка середовища, визначення рівня конкурентоспроможності, розробки місії, цілей, стратегій, формування стратегічних і поточних планових документів, організація їх виконання на основі адекватних механізмів обліку, контролю та аналізу.*

Малий бізнес вимагає іншого управління, ніж великий бізнес

Великі корпорації мають значними ресурсами і великою кількістю співробітників. Малий бізнес вимагає самого дбайливого ставлення до своїх ресурсів, обходячись зовсім невеликою кількістю працівників. Виходячи з цього, малі підприємства повинні інакше вести свої справи - особливо це стосується планування. У великих корпорацій є кошти для проведення всебічних досліджень та дорогих методів кваліфікації своїх споживачів. Не маючи в своєму розпорядженні таких інструментів, малі підприємства повинні бути більш витонченими. Вони повинні відшукувати інші, менш дорогі способи отримання тієї ж самої інформації про споживача.

Для *невеликих фірм малого бізнесу* використовується спрощений варіант стратегічного планування, 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). Фірми малого бізнесу можуть мати перелік стратегій, закріплений у вигляді *протоколу зборів* (наприклад, членів кооперативу), або *невеликого за обсягом плану*. Якість плану залежить від підготовки керівника та власника в питаннях стратегічного управління. Незважаючи на спрощеність підходу для підприємств малого бізнесу, існування підсистеми планування (нерідко із залученням консультантів) дає позитивні результати. Систематичне ефективне стратегічне планування (на відміну від практики інтуїтивного прийняття рішень) потребує формування та ефективного використання специфічної організаційної системи, де передбачається існування (призначення) відповідальних осіб (підрозділів), які здійснюють окремі роботи з розробки та виконання різних стратегічних планів.

Одним з спрощених варіантів стратегічного планування, є **планування на основі визначення стратегічних проблем**.

Стратегічне планування має на меті домогтися найбільшої відповідності між організацією та її оточенням. Отже, увагу до офіційних обов'язків та зовнішнього середовища можна трактувати як **планування зовні до середини**. Увагу до місії й цінностей організації та до її внутрішнього середовища можна вважати **плануванням з середини на зовні**.

Стратегічні проблеми – це питання або серйозні труднощі, які впливають на повноваження й обов'язки організації, її місію та цінності, продукт діяльності, рівень послуг, клієнтів, користувачів, платників, витрати, фінансування, організаційну структуру та менеджмент.

Врегулювати стратегічні проблеми потрібно оперативно й ефективно, якщо організація хоче вижити й бути успішною. Якщо ж організація ігнорує те чи інше стратегічне питання, то така організація може потерпіти через якусь загрозу, пропущену можливість або й те й інше.

Стає очевидним імперативний характер процесу стратегічного планування – коли його учасники помічають, що інформація, яку обговорювали в попередніх кроках, знову виходить на передній план – тепер як частина стратегічної проблеми. Наприклад, чимало підприємців або робочих груп починають стратегічне планування, переконаними, що знають, у чому полягає місія їхньої організації. На цьому кроці вони, однак, часто виявляють, що одна зі стратегічних проблем, які стоять перед організацією, – визначити чітко, якою повинна бути її місія. Іншими словами, зрозумівши по-новому становище організації, члени робочої групи усвідомлюють, що існуюча місія організації - невідповідна; отже, треба сформулювати нову місію.

Стратегічні проблеми – вже за своїм визначенням – передбачають конфлікт того чи іншого типу. Конфлікт може стосуватися *цілей* (що?), *засобів* (як?), *філософії* (чому?), *місцезнаходження* (де?), *часу* (коли?) та *осіб*, на яких можуть позитивно або негативно позначитися різні способи врегулювання проблем (хто?). Щоби порушувати й ефективно розв'язувати стратегічні проблеми, організація мусить бути готовою зіткнутися з майже неминучими конфліктами.

Визначення стратегічної проблеми має складатися з трьох елементів.

По-перше, проблему треба стисло описати, бажано одним абзацом. Проблема має спроможність дати конструктивну відповідь. Якщо організація нічого не може зробити для розв'язання конкретної проблеми, то найкраще не трактувати таку проблему як стратегічну для цієї організації. Ресурси організацій і так досить обмежені, щоби витратити їх на проблеми, які конкретна організація неспроможна врегулювати.

По-друге, треба перелічити чинники, завдяки яким конкретна проблема має стратегічне значення. Зокрема, якщо враховувати офіційні обов'язки організації, її місію, цінності, внутрішні переваги й вади та зовнішні можливості й загрози, то з чого випливає те, що конкретна проблема для цієї організації - стратегічна? Перелік цих чинників знадобиться у наступному кроці – *розробленні стратегій*. Будь-яка ефективна стратегія передбачає використання переваг та сприятливих можливостей і подолання недоліків та загроз. Отже, визначення стратегічних проблем організації має дуже велике значення, бо це великою мірою допомагає знайти шляхи розв'язання цих проблем.

По-третє, робоча група повинна визначити, які будуть наслідки, якщо не врегулювати кожну із проблем. Це допоможе керівникам організації вирішити, наскільки стратегічна або важлива та чи інша проблема. Якщо неспроможність розв'язати якусь конкретну проблему не спричинить жодних наслідків, то ця проблема не стратегічна. Навпаки, якщо організація розпадеться або пропустить цінну нагоду тому, що не врегулює якоїсь конкретної проблеми, то ця проблема справді дуже стратегічна і потребує негайної уваги. Отже, визначення стратегічних проблем має на меті привернути увагу організації до того, що справді важливо для її виживання, добробуту та ефективності.

Сформулювавши стратегічні проблеми їх необхідно *ранжирувати* за впливом на діяльність організації

Є три види стратегічних проблем:

– *Проблеми, які не вимагають від організації негайних дій, але які потрібно постійно тримати під контролем.*

– *Проблеми, які щойно з'являються на горизонті й, імовірно, вимагатимуть деяких дій у недалекому майбутньому. Більшість таких проблем можна врегулювати у межах нормального циклу стратегічного планування організації.*

– Проблеми, які вимагають негайного реагування, отже, не можуть розглядатися в буденному порядку.

Ранжирувавши стратегічні проблеми, організація знатиме, які завдання перед нею стоять і наскільки вони стратегічні.

Існує **чотири основних метода** визначення стратегічних проблем:

1. **Прямий метод** означає безпосередній перехід від обговорення обов'язків, місії, переваг, вад, можливостей і загроз до визначення стратегічних проблем.

2. **Непрямий метод** починається з мозкового штурму стосовно декількох альтернативних варіантів; після чого визначаються стратегічні проблеми. Ці варіанти передбачають дії, які організація може здійснити, щоб задовольнити інтереси стейкхолдерів, розвинути свої переваги, використати можливості, звести до мінімуму або подолати недоліки та загрози, а також урахувати всі важливі рекомендації, які впливають із попередніх досліджень або звітів стосовно поточної ситуації. Часто ці варіанти зводять до єдиного комплексу потенційних дій, а тоді розбивають на потенційні категорії проблем.

3. **Метод визначення цілей**, починається з встановлення цілей, після чого визначають проблеми, які треба розв'язати, щоб було можливо досягнути цих цілей.

4. **Метод «бачення успіху»**. На перше місце ставить «бачення успіху»: сформулювавши, хоча б наближено, бачення успіху, визначають проблеми, які треба врегулювати, щоби втілити це бачення у життя.

3. Формулювання стратегій та планів для врегулювання стратегічних проблем на малих підприємствах і організаціях

Стратегія – це комплекс цілей, положень, програм, дій, рішень та способів розподілу ресурсів, який визначає, чим є організація, що й чому вона робить. Стратегії розробляють, щоб врегулювати проблеми, визначені у попередньому кроці. Стратегії бувають різні за рівнем, функціями та часовими межами. Тобто, стратегічний план має кілька «зрізів»:

«часовий» – передбачає існування довгострокових планів, проектів і програм (останні за термінами можуть бути більш або менш тривалими відносно загальної системи стратегічного планування); інструментами для виконання стратегічних планів є середньо- та короткострокові плани та бюджети;

«функціональний» – визначає напрямки та темпи розвитку (скорочення) окремих функціональних підсистем підприємства (маркетинг, виробництво тощо);

«ресурсний» – визначає потреби та можливості забезпечення окремими видами ресурсів певних виконавців для реалізації стратегічних дій;

«виконавчий» – вказує на коло залучених до виконання стратегічних заходів ланок і окремих виконавців, що дає змогу побудувати адресну систему стимулювання.

Стратегічний план має складну внутрішню структуру, що відображає багатоцільовий характер діяльності підприємства і зумовлює необхідність формування системи планів, проектів і програм. Для невеликих і середніх підприємств може розроблятися єдиний план з відповідними розділами, а для великих підприємств і складних організаційних формувань – об'єднань кількох підприємств типу асоціацій, концернів і консорціумів – кожний розділ може мати вигляд розгорненого плану або програми.

Стратегічні плани, проекти та програми зорієнтовані на розвиток підприємства і за цих умов – на продовження його «життєвого циклу». Треба зауважити, що навіть в умовах стагнації або кризи потрібно розробляти стратегічні плани, які покликані розв'язати найважливіші проблеми в роботі підприємства і залежно від його стану перевести його від стагнації до розвитку або (в разі відсутності перспектив) ліквідувати з найменшими втратами для власника.

Це визначення умисно широке, щоб зосередити увагу на узгодженості між словами людей (тим, що вони кажуть), їхнім вибором (тим, що вони вирішують робити та за що готові платити) та їхніми діями (тим, що вони роблять), а також наслідками дій.

Ефективні стратегії та процеси їх впровадження поєднують слова, вибір, дії та наслідки достатньо зв'язні логічні схеми, які охоплюють різні організаційні шаблі, функції та часові межі. Крім того, стратегії розробляють з урахуванням культури організації, навіть якщо їхня мета -- якимось чином трансформувати цю культуру. На цьому кроці складають проекти стратегій і, можливо, проекти формальних стратегічних планів, щоб сформувані бажані комплекси, або схеми. Їх можна переглянути й затвердити вже наприкінці цього кроку, якщо процес стратегічного планування порівняно простий та стосується лише однієї організації.

На мій погляд, найбільш приємливими для малих підприємств є **два методи розроблення стратегії**. *Перший* – це доволі швидкий **п'ятиетапний процес**. *Другий* метод можна застосовувати, якщо бажання або потреба чіткіше визначити зв'язки між різними варіантами дій, щоб показати, як вони пасують разом як частини єдиної схеми.

П'ятиетапний процес розроблення стратегії починається з визначення практичних варіантів дій та мрій або бачень, що ведуть до розв'язання стратегічних проблем. Кожний варіант треба сформулювати через дію, тобто, починати дієсловом - наприклад, «зробити», «здобути», «придбати», «досягнути» тощо. Коли ці варіанти представлені за допомогою дієслів, то вони видаються «реальнішими» для виконавців.

Після цього планувальна група має перелічити перешкоди, які стоять на шляху до реалізації цих дій, мрій та бачень. Переважно для учасників процесу стратегічного планування нетипово зосереджуватись на перешкодах у цей момент. Але це один зі способів забезпечити те, щоб організація свідомо й послідовно долала труднощі, пов'язані з впровадженням стратегій, а не робила це поспіхом та навмання.

Коли робоча група визначить варіанти дій, мрії, бачення, а також перешкоди, які потрібно подолати, вона повинна розробити пропозиції стосовно втілення цих дій, мрій чи бачень у життя -- цей процес може відбуватися або відразу, або лише після усунення перешкод (крім того, група може зібрати пропозиції від основних організаційних підрозділів, різних груп стейкхолдерів, комітетів та від окремих осіб). Наприклад, муніципалітет одного з найбільших міст н Середньому Заході не починав працювати над стратегіями, які мали б допомогти йому реалізувати головні задуми, доки не реформував застарілий чиновницький апарат. Цей апарат був явною перешкодою, яку треба було трансформувати, щоб муніципалітет міг виконати свої важливі завдання.

Після подання основних пропозицій залишається два останні завдання, які необхідно виконати, щоб розробити ефективні стратегії: визначити, які дії треба здійснити впродовж наступних двох-трьох років, щоби втілити в життя основні

пропозиції, і нарешті скласти докладний план на наступні шість місяців або рік, щоб уможливити ці дії.

Стратегії завжди треба розробляти, постійно пам'ятаючи про впровадження. Як пояснює Мінцберг: «Невдале впровадження – це завжди також і невдале формулювання». Це дійсно у деяких випадках, наприклад, якщо якась одна організація планує виключно для самої себе. Водночас, якщо стратегічне планування стосується декількох організацій або громади, то шляхи впровадження стратегій часто доводиться розробляти спільно з різними сторонами, щоб ті погодилися підписатися під спільним стратегічним планом. У таких умовах може статися, що планування впровадження передуватиме докладному формулюванню стратегій або затвердженню плану.

На сучасному етапі розвитку менеджменту визначають різні причини, у зв'язку з якими стратегія фірми зазнає фіаско на стадії реалізації (впровадження). Основними з них є:

- ігнорування на етапі визначення політики та її реалізації, можливих труднощів (насамперед, технічних і соціальних);
- зовнішні фактори, що не контролюються (конкуренти);
- нечітка постановка цілей, недостатня відповідальність і компетентність менеджерів, яким доручено реалізацію програми;
- слабка координація діяльності з реалізації запланованих заходів;
- брак взаємозв'язку між стратегічними й оперативними планами;
- помилки у виборі відповідальних керівників;
- недостатність знань і здібностей співробітників;
- неправильне розуміння з боку оперативного керівництва персоналу загальної політики підприємства;
- відсутність підтримки або протидія з боку підлеглих;
- недостатня поінформованість;
- недостатній авторитет керівництва;
- низький рівень контролю;
- занижена оцінка;
- неправильний розподіл ресурсів;
- невідповідність організаційної структури і стилю управління;
- несумісність культурно-ціннісних нормативних можливостей підприємницької діяльності фірми.

Другий метод ґрунтується на розробленні та аналізі стратегічних варіантів дій. Тобто на визначенні зв'язків між різними стратегічними варіантами дій, щоб розробити стратегії. Цей метод розробив Колін Еден спільно зі своїми колегами. Згідно з цим методом складають перелік різних варіантів дій – сформульованих за допомогою дієслів – для врегулювання кожної зі стратегічних проблем. Тоді ці варіанти з'єднують стрілками, що показують, які дії зумовлюють або полегшують здійснення інших дій. Один варіант дій може одночасно бути ланкою у декількох ланцюжках. У результаті отримують «карту» зв'язків між діями та їхніми результатами (між причинами та наслідками, між засобами та цілями); варіанти дій, розташовані наприкінці ланцюжків зі стрілок, є, по суті, цілями або й навіть місією організації. Припускається, що цих цілей можна досягнути, виконавши принаймні деякі з дій, які ведуть до них; водночас може виникнути потреба у додатковому аналізі та роботі над ланцюжками зі стрілок, щоби чітко визначити практичний

зв'язок між діями та результатами. Тоді цю карту можна переглянути, уточнити й обрати конкретні ланцюжки «дії-результат» як стратегії.

Ефективна стратегія повинна відповідати кільком критеріям. Вона має бути технічно здійсненною та політично прийнятною для головних стейкхолдерів, а також відповідати філософії організації та її головним цінностям. Крім того, стратегія має бути коректною в етичному, моральному та правовому аспектах і підтримувати прагнення організації до загального добра, а також відповідною для врегулювання стратегічної проблеми, якої вона стосується. Дуже часто існують стратегії, які були бездоганними з технічного, політичного, морального, етичного й правового боку, однак не сприяли врегулюванню проблем, для яких були призначені. Отже, ефективні стратегії мають відповідати доволі суворому комплексові вимог. Щоб розробити такі стратегії, як правило, потрібний продуманий, зважений діалог, а часто й угоди та домовленості між особами, що вповноважені ухвалювати рішення, політично проникливі й володіють відповідною інформацією.

Між тим зрозуміло, що неможливо сформуванати єдину модель, за якою всі підприємства будуть розробляти свою стратегічну програму, а треба підходити до цього питання, урахувавши всі особливості діяльності підприємства, його сильні та слабкі сторони, місію та цілі, яких воно бажає досягти. Тобто **стратегічне планування** – це складний процес, метою якого є встановлення певного порядку дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства-суб'єкта ЗЕД.

Література

1. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навч. посіб. – Вид. 2-ге, доповн. і переробл. – К.: Атіка, 2007. – 528 с.
2. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
3. Гончарова С.Ю., Отенко І.П. Стратегічне управління: навч. посіб. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2004. – 172 с.
4. Довгань Л. Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч. посіб. 2-ге вид.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
5. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.
6. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : підруч. для студ.вищ. навч. закл. Конспект лекцій з дисципліни "Стратегічне управління змінами" (Садеков А.А., Гусєва О.Ю.) – Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. – 129 с.
7. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.