

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: ДОСВІД ТА ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ

Анотація. Проаналізовано досвід упровадження стратегічного планування на українських підприємствах та виділені основні проблеми впровадження.

Аннотация. Проанализирован опыт внедрения стратегического планирования на украинских предприятиях и выделены основные проблемы внедрения.

Annotation. The experience of inculcation of the strategic planning at Ukrainian enterprises is analyzed and main problems are reflected in the article.

Ключові слова: стратегічний план, управління, адаптація, зовнішнє і внутрішнє середовище.

Сучасний етап розвитку економіки України вимагає нового підходу до управління підприємствами, вироблення такої господарської політики та стратегії, які дозволять їм підтримувати конкурентні переваги в довгостроковому періоді. Важливою складовою стратегічного управління є стратегічне планування діяльності підприємства.

Концепція стратегічного планування виникла у 60-х роках ХХ ст. Питанню необхідності впровадження стратегічного планування, його особливостям присвячено праці таких вчених, як: А. Чандлер, І. Ансофф, Г. Мінцберг, В. Маркова, В. Пастухова, З. Шершньова, О. Тищенко та інших [1; 2].

На більшості українських підприємств стратегічне планування залишається тільки теоретичною концепцією, власники та керівники підприємств не завжди розуміють необхідність його застосування. Також у працях українських дослідників недостатньо уваги приділено процесу адаптації підходів стратегічного планування до вітчизняних підприємств. У цьому і полягає актуальність даного дослідження.

Мета дослідження – проаналізувати досвід упровадження стратегічного планування на українських підприємствах та виділити проблеми, з якими вони стикаються.

Стратегічне планування – це адаптивний процес, за допомогою якого регулярно здійснюються розробка та корекція системи формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін ззовні та всередині підприємства [2].

Стратегічне планування на рівні підприємства при адміністративно-командній системі управління не здійснювалося через відсутність необхідності в ньому в умовах відносно стабільного зовнішнього середовища. Безумовно, плани розвитку підприємства на довгостроковий період складались, але при цьому використовувався метод екстраполяції і дотримувалась принцип директивності.

Закордонна практика показує, що підприємство повинно мати чітке бачення майбутнього, що визначає основний стратегічний напрям його розвитку. Таким чином, в умовах динамізму зовнішнього середовища виникає необхідність у використанні концепції стратегічного планування, що дозволяє формувати адаптивний механізм підприємства до змінних умов ринку [1].

Перехід до стратегічного планування, який враховує умови і вимоги ринкової системи господарювання, слід вважати однією з гарантій досягнення підприємницького успіху. Це наглядно демонструють деякі вітчизняні підприємства, які застосовують дану концепцію на практиці.

Компанія Nemiroff – вітчизняна горілчана компанія, яка входить до складу Nemiroff Холдинг. Працівниками холдингу була розроблена та реалізована глобальну стратегію до 2014 року, створено п'ятирічну програму інновацій, запроваджено західну модель бізнес-процесів реалізації річних маркетингових планів на ринках присутності компанії. Дана стратегія була розроблена департаментом маркетингу. Результати очевидні: міжнародний бренд Nemiroff є абсолютним лідером українського ринку горілки, обсяги продажу у 2010 році збільшились на 13,6 % і в грошовому еквіваленті склали 473,6 млн дол. Компанія є одним з найбільших експортерів алкогольних виробів в Україні, її продукція експортується у 72 країни світу [3; 4].

ПАТ "Київський вітамінний завод" – одне з найбільших фармацевтичних підприємств України. У 2010 році підприємство зайняло 7-е місце в Україні з обсягу продажу лікарських засобів серед вітчизняних виробників (у грошовому еквіваленті – 246,9 млн грн); темпи зростання порівняно з 2009 роком склали 32 %.

Одним із факторів, які забезпечили високу ефективність діяльності підприємства, стала розробка довгострокового плану стратегічного розвитку до 2014 року. Згідно з планом підприємство обрало і реалізує стратегію зростання; виділено пріоритетні напрями розвитку: виробництво препаратів для лікування кардіологічних, психоневрологічних та гастроентерологічних захворювань. Також підприємство планує більшою мірою переорієнтуватися на виробництво лікарських засобів (переважно рецептурних), ніж на виробництво вітамінів [5].

ПАТ "Геркулес" – один із лідерів в Україні з виробництва морозива та напівфабрикатів. Динамічний та успішний розвиток підприємства значною мірою обумовлений високим рівнем менеджменту, що включає довгострокове стратегічне планування діяльності з наступною деталізацією, яка здійснюється на основі постійного моніторингу ринку, потреб споживачів і всебічного аналізу фактичного розвитку компанії [6].

Основа стратегічних планів складає глибокий аналіз існуючих тенденцій, загроз і можливостей у зовнішньому оточенні організації, всебічний прогноз його майбутнього стану, передусім науково-технічного прогресу.

Стратегічне планування спрямоване на вирішення двох задач. По-перше, воно дає уявлення про те, які заходи необхідно вжити зараз, щоб досягти запланованих на довгострокову перспективу показників. По-друге, чітко визначена мета на довгострокову перспективу буде спонукати менеджерів зважувати вплив сьогоdnішніх рішень на довгострокові показники [7].

Стратегічне планування не знайшло ще достатньо повного застосування на українських підприємствах. Одна з причин у тому, що методи стратегічного планування, які використовуються в зарубіжній практиці, не адаптовані до вітчизняного ринку і, як наслідок, результати їх використання виявляються не завжди задовільними [8].

Для розробки та реалізації стратегічного планування на підприємстві необхідні висококваліфіковані фахівці. У найкращому варіанті процес планування повинен організувати директор зі стратегічного розвитку, у підпорядкуванні якого може знаходитися департамент зі стратегічного планування. Останній комплектується аналітиками. Вони постійно проводять моніторинг розвитку середовища, у якому функціонує підприємство, складають довгострокові прогнози, приймають стратегічні рішення, коректують раніше затверджені плани.

Такий механізм використовується в транснаціональних та дуже великих підприємствах. У бізнесі середнього масштабу подібні підрозділи зустріти практично неможливо, хоча необхідність у них існує. Розповсюджений механізм стратегічного планування, який використовується на середніх підприємствах, – проведення сесій, учасниками яких є власники та топ-менеджери підприємств. Довгостроковим плануванням діяльності ПАТ "Київський вітамінний завод" займається відділ стратегічного розвитку та маркетингу, до складу якого входять 6 менеджерів [5; 9].

У багатопрофільному холдингу, який об'єднує різні види діяльності, стратегічне планування проводиться за основними бізнес-вертикалями з урахуванням галузевої специфіки. Якщо в холдингу створена управляюча компанія, то планування організується на рівні її керівництва. Компанія Nemiroff через невідповідність сучасним умовам у 2005 році була перетворена у холдинг. У 2006 році було створено управляючу компанію, основною функцією якої є управління всім операційним бізнесом. Рівні управління були розділені на стратегічний і операційний. На сьогодні рада директорів формує глобальну стратегію, а управляюча компанія її реалізовує [4; 9].

Деякі вітчизняні підприємства розробляють довгострокове планування своєї діяльності, але воно потребує коригувань, адже не є повноцінним стратегічним. Найчастіше це планування поточної діяльності, яке базується переважно на екстраполяції тенденцій розвитку підприємства, що склалися в минулому [9].

Шершньовою З. Є. виділено такі проблеми впровадження стратегічного планування на українських підприємствах:

- негативний досвід директивного планування;
- нестабільність та невизначеність процесів, що відбуваються в економіці України, створюють враження про неможливість оцінки майбутніх шансів і загроз, тобто унеможливають планування;
- небажання встановлювати мету та розробляти стратегії;
- опір змінам з боку персоналу підприємства і бажання надалі використовувати звичні характеристики системи;
- матеріальні та часові обмеження, які є стійкими бар'єрами для керівників підприємства щодо розробки стратегічного плану [2].

Крім того, необхідно зазначити, що основною помилкою у процесі планування на українських підприємствах є недостатнє врахування того, що зовнішнє середовище підприємства здатне швидко змінюватися. Стратегічні плани складають на основі того, що ринок буде стабільно розвиватися за попередніми тенденціями, а поведінка конкурентів буде сталою.

Також більшість українських підприємств майже не враховує вплив макроекономічних факторів. Домінує твердження, що на Україну не посилюється вплив глобальних тенденцій. Але у зв'язку з проявами міжнародної кризи в нашій країні для багатьох підприємств значення макрочинників стає очевидним [9].

На підставі проведеного дослідження можна зробити висновок, що більша частина виділених проблем упровадження стратегічного планування пов'язана з неготовністю керівництва та його небажанням урахувати реальні сьогоdnішньої економічної ситуації. Переборювання цих проявів дозволяє підприємствам забезпечити успіх на ринку, що підтверджує досвід компаній Nemiroff, ПАТ "Геркулес" та інших.

Таким чином, автором проаналізовано досвід упровадження стратегічного планування на трьох українських підприємствах (Nemiroff Холдинг, ПАТ "Київський вітамінний завод", ПАТ "Геркулес") і на їх прикладі визначено, що стратегічне планування є необхідною складовою діяльності підприємства, яке хоче досягти значних результатів і бути конкурентоспроможним на світовому ринку.

Також автором виділено основні проблеми впровадження стратегічного планування на вітчизняних підприємствах, до них відносяться: неадаптованість методів стратегічного планування до вітчизняних ринків, припущення з боку керівників підприємств щодо певної стабільності зовнішнього середовища, неврахування впливу глобальних тенденцій на розвиток вітчизняних ринків, складність та нестабільність економічної ситуації в Україні, недостатнє фінансування та часові обмеження, небажання керівництва розробляти стратегію та недооцінка її значення, можливість неприйняття нововведень з боку персоналу. У подальших дослідженнях автор планує проаналізувати етапи реалізації стратегічного плану на українських підприємствах.

Наук. керівн. Селезньова Г. О.

-
- Література:** 1. Пастухова В. Стратегическое планирование на предприятии / В. Пастухова // Экономика Украины. – 2000 – № 11. – С. 36–42. 2. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посібн. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с. 3. Офіційний сайт Nemiroff. – Режим доступу : <http://www.nemiroff.ua/main.php>. 4. Следзь С. Мастер-класс от Nemiroff / С. Следзь // Зеркало недели. Украина. – 2011. – № 18. – Режим доступу : http://zn.ua/ECONOMICS/master-class_ot_nemiroff-81333.html. 5. Сайт газети "Еженедельник АПТЕКА". – Режим доступу : <http://www.apteka.ua/article/36048>. 6. Офіційний сайт ПАТ "Геркулес". – Режим доступу : <http://hercules.ua/main>. 7. Євтухова С. Стратегічний план як перспективний напрямок розвитку українського підприємства / С. Євтухова // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 3(69). – С. 108–113. 8. Циба Т. Є. Особливості й механізм стратегічного планування / Т. Є. Циба // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 2(56). – С. 159–172. 9. Старинский Б. Хватит жить иллюзиями! Современные

подходы стратегического планирования / Б. Старинский // Генеральный директор. – 2008. –
№ 12. – Режим доступа : <http://www.intalev.ua/index.php?id=26014>.