

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

Стратегічне планування продовжує залишатись одним із найбільш актуальних у сучасному менеджменті. Існують дискусії щодо вибору оптимального організаційного забезпечення стратегічного планування підприємств. Для практичної реалізації стратегічної роботи на підприємстві можна запропонувати кілька варіантів:

- 1) усю стратегічну роботу перекласти на Збори акціонерів або Раду директорів, які приймають стратегічний план, що передається для виконання менеджменту підприємства;
- 2) стратегічним плануванням займається лише керівник підприємства. Це властиво для малого і середнього бізнесу;
- 3) виділяється стратегічний підрозділ, який виконує функцію планування і сприяє реалізації стратегій;
- 4) виокремлення команди для роботи зі стратегічними проблемами, до якого залучаються представники функціональних підрозділів та інші спеціалісти.

Покладення функції стратегічного планування лише на Збори акціонерів або іншого уповноваженого органу є сумнівним, оскільки не забезпечує безперервність процесу через періодичність їх проведення, що унеможливує адекватну реакцію на зміни. Підприємства, де власник виступає безпосереднім керівником може бути ефективним, якщо той справді має глибокі знання в галузі й володіє стратегічним мисленням. Зазвичай у таких випадках стратегічна робота зводиться до управління за ранжуванням стратегічних задач. Такий вид організаційного забезпечення властивий для малого бізнесу, рідше для середніх підприємств.

Для великих компаній, де більш доцільно проектувати і впроваджувати систему стратегічного планування, можна запропонувати два способи організаційного забезпечення: 1) призначити людину, відповідальну за стратегічне планування, яка координуватиме створення і реалізації стратегії, залучаючи необхідні кадри; 2) створення підрозділу зі стратегічного планування, склад якого ситуативно визначатиметься залежно від проблем, які він має вирішити. Керівником цього департаменту може бути і сам керівник підприємства, але це не є обов'язковою умовою.

Для організаційного забезпечення стратегічного планування потрібно шукати баланс між формальною і більш вільною структурою. За рівнем формалізованості можна виділити такі форми об'єднань, що будуть найбільш доцільними для удосконалення управлінської структури системи стратегічного планування:

- 1) чітко структурований підрозділ з розписом функціональних обов'язків кожного працівника;
- 2) командна форма взаємодії;
- 3) створення та інтеграція неформальних товариств в організаційну структуру підприємства.

Команди мають широке застосування у проектному менеджменті. Найчастіше їх створюють як реакцію при виникненні певної проблеми. Натомість команди можна використовувати не лише, як тимчасове утворення для досягнення конкретних середньо- чи короткострокових цілей, а як постійно діючу структурну одиницю підприємства, що займатиметься проактивним плануванням.

Команда стратегічного планування відноситься саме до постійної структурної одиниці підприємства. До неї можуть входити фахівці з різних функціональних сфер: маркетолог, працівник відділу збуту, інженер, фінансист, бухгалтер та ін. - на чолі з директором, який виступає «тренером» чи «капітаном» команди. Чим більший обсяг підприємства, масштаби

його діяльності й динамічніший ринок і відповідно складніші проблеми, тим більше потрібно залучати фахівців до команди стратегічного планування, зокрема, зовнішніх консультантів. Командна структура вимагає також встановити функції та зони відповідальності основних її учасників, хоча вони не будуть жорстко регламентовані. Керівник підрозділу не обов'язково має бути лише єдиним представником у команді стратегічного планування. Найбільш доцільно формувати команду з інструментальних лідерів – найкомпетентніших спеціалістів зі своєї сфери знань. Команда стратегічного планування не є ситуативною групою, а постійно діючою, хоча склад її може змінюватися залежно від характеру стратегічних проблем. Роль «тренера» у такій команді є більшою мірою мотивувальною, щоб сприяти генеруванню нових ідей і розвитку стратегічного мислення. В окремих випадках, особливо, коли потрібно провести більш глибоке дослідження стратегічної проблеми, потрібно залучати консультантів, від яких необхідно не лише отримати інформацію і пораду, а й домогтися навчити власного спеціаліста у тих областях, де в нього недостатньо знань. Новою тенденцією консалтингу є не готові поради від консультантів, а створення і реалізація методики для того, щоб керівники самі прийшли до найбільш оптимального рішення. Це властиво і для стратегічного планування, оскільки відіграватиме надзвичайно важливу роль у подальшій реалізації стратегічних рішень.

Переваги використання командної структури над типовою лінійно-функціональною організаційною структурою:

- краща взаємодія, уникнення бюрократичних процедур;
- формування сприятливого середовища для навчання працівників;
- учасники команд на відміну від членів формалізованих підрозділів мають сильніші внутрішні мотиви для досягнення поставлених цілей;
- сприяє розвитку лідерства на підприємстві.

Крім створення команд, працівникам потрібно організувати і долучатися до різноманітних товариств. Товариства за інтересами або неформальні мережі працівників – це об'єднання кількох споріднених товариств, які мають спільні зацікавленості та створюються з метою налагодження комунікацій з певної фахової сфери, обміну думками з визначених проблем, пошуку шляхів їх вирішення або і взагалі самоідентифікації. Зазвичай такі мережі спочатку є неформальними, а вже потім їх застосовують для удосконалення бізнес-процесів. Участь у таких товариствах не обов'язкова, а радше відповідає прагненням спеціалістів спілкуватися на цікаві їм теми, що стосуються їхньої компетенції. Найпростішим способом є створення форуму, як майданчика для фахових дискусій, що сприяє динамічному обговоренню проблем, більш швидшому зворотному зв'язку.

Для максимально корисного впливу на результативність стратегічного планування потрібно шукати механізми інтеграції товариств у систему управління підприємством. Все залежатиме від конкретних ситуацій, звичних правил роботи на підприємстві, традицій, менталітету, корпоративної культури, активності персоналу, зацікавленнями працівників. Наприклад, якщо на підприємстві уже діють декілька неформальних груп за певними інтересами, то це свідчить про високий рівень активності персоналу та їхньої можливої участі в інших фахових об'єднаннях, які можуть бути використані для покращення ефективності діяльності підприємства. У випадках, коли працівники звикли до формалізованих процедур та алгоритмів у роботі й не проявляють ініціативу до факультативної діяльності, потрібно запроваджувати адекватні мотивувальні механізми та відповідно підлаштовувати організаційну структуру. Для максимізації впливу товариства на підприємство потрібно: враховувати у робочому часі працівника його активну участь у товаристві; навчання лідерів товариств; проведення заходів із можливістю особистого спілкування; використання простих ІТ-інструментів. Принципами інтеграції товариств в систему управління підприємства є:

- 1) фокус на важливих питаннях для організації;
- 2) визначення цілей і показників ефективності товариства;
- 3) реальне управління діяльністю товариства;
- 4) максимізація впливу товариства.