

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ КРИЗИ

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Анотація: у статті розглянуто проблему стратегічного планування в умовах кризи та особливості короткострокового планування

Ключові слова: стратегічне планування; короткострокове планування; нестабільне середовище; кризова ситуація

Abstract: the article focuses on the problem of strategic planning in a crisis and the features of short-term planning

Keywords: strategic planning; short-term planning; unstable environment; crisis situation

Сучасний світ непередбачуваний і тому останні 3 роки людство переживає глобальну кризу. Ця криза стосується усіх сфер, зокрема, економіки, політики та екології. Не встигнувши оговтатись після COVID-19, український бізнес зіткнувся з війною та постійними відключеннями електрики. Для планування у умовах подібної нестабільності застосовується короткострокове стратегічне управління.

Короткострокове управління передбачає планування діяльності підприємства та постановки цілей строком до 1 року. По суті, це тактичне управління компанією «тут і зараз» заради досягнення оперативної мети.

Стратегічне короткострокове управління визначається обмеженістю у часі та зосередженістю на проектних роботах. Це особливо помітно у роботах ІТ-компаній, що працюють саме на проектах, що тривають декілька місяців. Таке планування допомагає швидко розуміти проблеми компанії, приймати управлінські рішення та адаптуватися до нових умов.

Короткострокове управління доцільно використовувати в умовах обмеженої і непередбачуваної кількості ресурсів. Якщо брати до прикладу Україну, то зараз це стосується усіх видів ресурсів – як сировинних, так і трудових. Ніхто не знає чи не згорить поле пшениці та чи не поїде інженер до більш безпечного місця. Підприємства змушені вирішувати питання «на ходу», приймаючи оперативні рішення. На жаль, умови змінюються швидше, ніж це можна передбачити [1].

Але, варто зауважити, що постійне досягнення короткострокових цілей не означає, що компанія не повинна мати довгострокове планування своєї діяльності. Довгострокове стратегічне планування передбачає створення стратегії розвитку підприємства на всіх рівнях на довгий термін. Саме глобальні цілі і стають основою для створення оперативних задач компанії протягом років. Найкращий спосіб розбити довгострокові цілі на короткострокові - зосередитися на п'яти пріоритетах на наступний рік. Щоб визначити пріоритети довгострокових цілей і розбити їх на проекти, які можна виконати, можна використовувати техніку типу SMART-цілі [1].

Отже, зараз, в умовах політичної нестабільності і загальної кризи, все частіше компанії звертаються саме до оперативного планування діяльності. Це пов'язано з непередбачуваністю подій, обмеженістю ресурсів, тощо. Деякі види бізнесу, наприклад, айти-сектор, можуть дозволити собі продовжити проводити середньо- та довгострокове планування. Однак для більшості, короткострокове планування бізнесу це питання не розвитку, а виживання.

Базою дослідження було обрано Україну. Перш за все, варто визначити наскільки нестабільним є зовнішнє середовище країни. Нестабільність зовнішнього середовища визначає, наскільки швидко компанія має прийняти рішення та відреагувати на зміни. У випадку України, цей час іноді сягає доби або тижня. На жаль, війна внесла значні корективи у діяльність більшості компаній.

Станом на серпень близько 50% опитаних компаній кожного рівня (мікропідприємства, малі, середні та великі) працюють з обмеженнями, а до 10% були вимушені припинити свою діяльність. Говорячи про позитивну динаміку, близько 15% підприємств вже відновлюють свою роботу. Релокація

бізнесу здебільшого не відбулася, а якщо і мала місце бути, то лише в межах України. Витрати близько третини компаній зросли більш ніж на 20%, у той час як прибутки впали на 25-50%. Варто зауважити, що ця статистика не враховує кризи електроенергії, що охопила країну у жовтні 2022 року [2].

У ситуації, подібній до тій, що склалася в Україні, компанії використовують управління в умовах стратегічних несподіванок. Воно передбачає максимально гнучку та адаптивну модель управління, у якій рішення приймаються екстрено. Саме тому компанії не можуть будувати довгострокові стратегії свого планомірного розвитку [3].

Згідно статистичних даних, компанії тепер планують свою діяльність на більш короткі проміжки часу. Короткострокове планування передбачає оперативний план діяльності на час близько 1 року. В українських реаліях це занадто великий проміжок часу, тому більшість малого та середнього бізнесу (близько 50%) та 25% великого бізнесу обирає планування на місяць. Решта компаній, зокрема компаній великого бізнесу, залишило своє планування без змін. Тим не менш, планують стратегію на рік і більше: 2% мікрокомпаній, 5% малих компаній, 5% середніх компаній, 5% великих компаній [2].

На це вплинули такі фактори як політична нестабільність, високий рівень інфляції, постійна військова загроза, логістичні проблеми, тощо. Однак, не дивлячись ні на що, український бізнес живе та продовжує розвиватись.

Отже, короткострокове планування – необхідний інструмент кризового менеджменту. Воно допомагає зосередитися на наявних оперативних цілях компанії, що дозволить їй вижити у період загальної нестабільності на ринку.

Говорячи про стратегічне управління у таких умовах, варто зазначити, що воно дуже обмежене, за рахунок скорочених термінів прийняття рішень. Деякі компанії зосереджуються на оперативних цілях, забезпечуючи просто роботу підприємства. Але розвиток неможливий без стратегії. Не ставлячи перед собою стратегічну мету, компанія не зможе визначити необхідний вектор руху на заходи для її досягнення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals / Н. Igor Ansoff.
2. Дослідження стану українського бізнесу під час війни: як себе почувають середні, малі та великі компанії [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://hub.kyivstar.ua/news/doslidzhennya-stanu-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijny-yak-sebe-pochuvayut-seredni-mali-ta-velyki-kompaniyi/>.
3. Стратегічний менеджмент / Л. П. Артеменко, Л. Є. Довгань. – Київ: Центр учбової літератури, 2011. – (2).

Будник Микола Сергійович, студент I курсу магістерської програми «Менеджмент та бізнес-адміністрування», факультет менеджменту та маркетинг, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Київ, email: budnik.k01@gmail.com

Артеменко Ліна Петрівна, доцент кафедри менеджменту підприємств, кандидат економічних наук, факультет менеджменту та маркетинг, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Київ, email: artemenko.lina@lil.kpi.ua

Budnyk Mykola S., first year student of the Master's program "Management and Business Administration", Faculty of Management and Marketing, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, email: budnik.k01@gmail.com

Artemenko Lina P., Docent of the Department of Enterprise Management, PhD in Economics, Faculty of Management and Marketing, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, email: artemenko.lina@lil.kpi.ua