

«Сейфуллин окулары – 12: Ғылым жолындағы жастар-болашақтың инновациялық әлеуеті» атты Республикалық ғылыми-теориялық конференция материалдары = Материалы Республиканской научно-теоретической конференции «Сейфуллинские чтения-12: Молодежь в науке - инновационный потенциал будущего" . – 2016. – Т.1, ч.2 – С.396-399

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Сатыбаева Б.К.

В статье рассмотрены проблемы и трудности внедрения и функционирования системы стратегического планирования. Представлены результаты исследований, посвященных организации стратегического планирования и выделены главные проблемы, которые препятствуют успешному функционированию системы стратегического планирования.

Стратегическое планирование как метод управления еще не стало широко распространенным в компаниях. Руководители крупных компаний, столкнувшись со всеми трудностями управления в условиях неопределенности в большей степени осознают необходимость систематической разработки стратегии развития, тогда как руководители небольших по размеру компаний сосредоточивают все свое внимание на текущих доходах, всерьез не озадачиваясь проблемами будущего. Руководители, осознавшие необходимость стратегического планирования, не во всех случаях правильно подходят к внедрению и организации данного процесса. Эффективность и результативность процесса стратегического планирования во многом определяется организационными факторами, такими как правильное определение функций и задач отдела стратегического планирования, хорошая корпоративная культура, эффективность управленческих бизнес-процессов. Существует ряд проблем и трудностей, которые встречаются при внедрении процесса стратегического планирования. Наибольшая часть из них – внутренние организационные проблемы, решение которых позволит существенно повысить эффективность управления компанией. Организационных проблем в компаниях много, из них наиболее серьезные, препятствующие успешному функционированию системы стратегического планирования.

Проблема №1. Неготовность высшего руководства компании к стратегическому планированию.

Данная проблема является самой серьезной из всех, с которыми приходится сталкиваться специалистам по стратегическому планированию. Она заключается в том, что в компании могут быть обстоятельства, препятствующие или даже делающие невозможным внедрение и нормальное функционирование системы стратегического планирования. Указанная проблема формируется в следующих ключевых аспектах[1].

1. Нежелание руководителей заниматься стратегическим планированием может быть вызвано множеством причин.

Наиболее существенные из них:

- отсутствие со стороны собственников мотивации высшего руководства компании на формирование и достижение долгосрочных задач;
- недостаток или полное отсутствие владельческого контроля;
- недостаточно эффективная система корпоративного управления;
- отсутствие понимания, как у собственников, так и у высшего руководства компании, необходимости систематически заниматься разработкой и реализацией стратегии.

2. Недостаточный уровень подготовки управленческого персонала может быть вызван следующими обстоятельствами:

- недостаток теоретических знаний у высшего руководства в области стратегического планирования;
- недостатки в системе подбора, найма и мотивации управленческого персонала;

Для успешного внедрения и функционирования системы стратегического планирования необходимо решить множество задач, таких как внедрение системы управленческой отчетности, подбор и удержание квалифицированного управленческого персонала, развитие навыков и умений руководителей и специалистов, создание и развитие достойной корпоративной культуры, формирование сильного командного духа, а также формирование заинтересованности руководителей всех уровней в формулировании и достижении долгосрочных целей[2].

Проблема №2. Малая или формальная заинтересованность высшего руководства.

Данная проблема в большинстве случаев носит психологический, неделовой характер, когда высшее руководство компании не заинтересовано в наличии стратегического плана как документа. Этому имеется ряд причин.

1. Генеральный директор полагает, что стратегия находится у него «в голове», и этого достаточно.
2. Высшие руководители, кроме генерального директора, не видят необходимости действовать в соответствии с утвержденной стратегией.
3. Неправильная организация процесса стратегического планирования.
4. Невнимание к процессу разработки стратегии.

Проблема №3. Неправильная организация процесса стратегического планирования.

Неправильная организация любого процесса грозит снижением или отсутствием его результативности. Но об этом часто забывают высшие руководители и особенно собственники компаний, ставя задачу разработки стратегии в кратчайший срок.

1. Неправильное понимание функций и задач отдела стратегического планирования.
2. Неправильный подбор руководителей и специалистов отдела стратегического планирования.
3. Стремление к минимально возможному уровню затрат.

Проблема №4. Низкая эффективность процессов оперативного планирования и контроля.

Некоторые руководители полагают, что оперативное планирование является подчиненным процессом по отношению к стратегическому планированию. Однако это не так. Существует много компаний, в которых стратегическое планирование как процесс не осуществляется, и этому есть обстоятельное объяснение. Оперативное планирование и бюджетирование являются основными управленческими бизнес-процессами, регулярно протекающими в компании. Поэтому действенность организационных процедур оперативного планирования определяет эффективность процесса стратегического планирования[3].

- 1) Отсутствие или неразвитость системы управленческой отчетности.
- 2) Отсутствие развитой системы планово-контрольных заданий.
- 3) Низкая эффективность процедур планирования и бюджетирования.

Проблема №5. Административная зависимость отдела стратегического планирования.

Отрицательные последствия административной зависимости отдела стратегического планирования заключаются в следующем.

- 1) Влияние функциональных руководителей, которые стремятся к собственной административной независимости.
- 2) Недостаток взаимодействия с высшими руководителями определяется тем, что находясь в функциональном подразделении, специалисты отдела стратегического планирования предельно отдаляются от контура стратегического управления компанией.
- 3) Загрузка несвойственными функциями. Функциональные руководители стремятся предложить значительный объем сложных задач и потерявших управление проектов на отдел стратегического планирования [4].

Проблема №6. Неверная организация взаимодействия с внешними консультантами.

- 1) Создание мега-проекта. Собственники часто и при этом ошибочно видят, что стоит им только дать верный стратегический посыл, как внешние консультанты смогут самостоятельно разработать план его реализации, начиная от целей и задач и заканчивая планами мероприятий.
- 2) Неправильная постановка перед внешним консультантом имеет место тогда, когда у руководства нет ясного представления о сущности изменений, которые необходимо провести, чтобы обеспечить стабильное развитие компании.
- 3) Чрезмерное упование на внешних консультантов и зависимость от них. Если руководство не имеет внутренних консультантов, экономя на их содержании, или не доверяет им, то для решения проблем управления растущей компанией придется основательно потратиться на привлечение внешних консультантов.

Проблема №7. Отсутствие стратегического контроля.

Последствия недостатка или отсутствия стратегического контроля могут выражаться в таких обстоятельствах:

1. Незавершенность цикла стратегического планирования препятствует претворению в жизнь результатов разработки.
2. Неправильное понимание результатов реализации стратегии возникает когда не проводятся мероприятия по отслеживанию всех факторов, повлиявших на формирование результатов деятельности в отчетном периоде.
3. Снижение инициативности руководителей среднего звена имеет место в силу того, что они не понимают, а иногда даже не знают, каковы последствия предпринятых действий по разработке и выполнению стратегии, каковы факторы, повлиявшие на полученные результаты, а также какова роль каждого руководителя.
4. Недостаточность информации для управленческих решений. Руководители, не предающие значения стратегическому контролю, испытывают недостаток информации для управления и вынуждены действовать интуитивно на основании текущей информации.

Рассмотренные в статье проблемы и трудности стратегического планирования распространены в компаниях и наряду с другими управленческими проблемами в значительной мере снижают результативность корпоративного управления [5]. В одних случаях неумение решать такие проблемы, а в других случаях нежелание замечать их приводят к неудовлетворенности руководителей результатами стратегического планирования. Все это препятствует его распространению как эффективного и полезного метода управления.

Проблемы стратегического планирования тесно переплетаются со всеми проблемами управления компанией. Поэтому решение серьезных проблем (например, в разработке и реализации стратегии) должно начинаться с решения относительно небольших проблем (в частности, формирование управленческого учета и управленческой отчетности).

Список литературы

1. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2011.
2. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2011.
3. Стратегический анализ: учебное пособие / А.Н. Хорин, В.Э. Керимов. – М.: Эксмо, 2012.
4. Стратегия эффективного развития фирмы: учебник /О.С. Сухарев. – М.: Издательство «Экзамен», 2010.
5. Longo, F., Rotolo, A. PUBLIC MANAGEMENT REVIEW, ROUTLEDGE JOURNALS, TAYLOR & FRANCIS LTD, Issue 3, March 2016, Pages 349-351.