

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.*  
*Ефективна економіка. 2022. № 11.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.49>**

**УДК 331.1**

*Ю. П. Воржакова,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
Національний технічний університет України «Київський політехнічний  
інститут імені Ігоря Сікорського»*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0521-3318>*

*Є. Д. Зоріна,  
Національний технічний університет України,  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2698-7283>*

## **ОПТИМАЛЬНИЙ ПЕРІОД ПРОВЕДЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ**

*Yu. Vorzhakova,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of  
Management, National Technical University of Ukraine  
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”*

*Ye. Zorina,  
National Technical University of Ukraine  
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”*

## **THE OPTIMAL PERIOD OF STRATEGIC PLANNING FOR COMPANIES**

*У статті досліджено сутність категорії стратегічного планування та вибору оптимального періоду для його проведення. Проведення стратегічних сесій є однією з найпоширеніших послуг, які надають бізнес-консультанти. Стратегія є дуже добре розкритою темою. На дану тему є*

величезна кількість публікацій із описом різноманітного досвіду. Проте більшість стратегій залишається на папері і не реалізовується. Крім того, існує така тенденція: компанія, яка не приступила до реалізації стратегії, втрачає віру в те, що стратегія взагалі потрібна. У пошуку причин проблеми не використання стратегії в операційній роботі здалося цікавим поглянути на неї з іншого боку. Очевидно, що методи та підходи підготовки та проведення стратегічної сесії є дуже важливими. Але також важливою частиною стратегічного планування є саме час, в який проводяться стратегічні сесії. Вибір даного періоду є надзвичайно важливим. В більшості компаній роботу над стратегією розпочинають у грудні та закінчують наприкінці січня. В результаті цілі у відділах з'являються лише ближче до середини лютого. Тобто, півтора перших місяця працівники не є сфокусованими на своїх цілях і замість того, щоб з початку року почати роботу з досягнення цілей, вони півтора місяці займаються їх обговоренням і деталізацією. Необхідно врахувати багато факторів, наприклад стратегічна сесія повинна займати дуже мало часу, щоб персонал не відволікався та не втомлювався. Також роботи з підготовки та проведення стратегічної сесії не повинні призводити до того, що відповідальний за її підготовку не зможе виконати свої посадові обов'язки. Рішення про проведення стратегічної сесії ухвалює керівництво компанії. Стратегія компанії має надзвичайно високий пріоритет. У такій ситуації решта справ стає менш значущою. Це може призвести до погіршення економічних показників, але це виявиться непоміченим через те, що все керівництво сфокусоване на роботі над стратегією. Намагаючись отримати підвищення ефективності підприємства розглядають прибуток, витрати, суми та умови інвестицій. Здалося цікавим спробувати досягти ефективності переміщенням дії в часі. Виявилося, що такий метод може заслуговувати на увагу. Переміщенням часу стратегії вдалося отримати економічну вигоду без фінансових вкладень.

*The article examines the essence of the category of strategic planning and the choice of the optimal period for its implementation. Conducting strategic sessions is one of the most common services provided by business consultants. Strategy is a very well covered topic. There is a huge number of publications on this topic with descriptions of various experiences. However, most strategies*

*remain on paper and are not implemented. In addition, there is such a tendency: a company that has not begun to implement a strategy loses faith in the fact that a strategy is needed at all. In search of the causes of the problem of not using the strategy in operational work, it seemed interesting to look at it from another angle. Obviously, the methods and approaches of preparing and holding a strategy session are very important. But also an important part of strategic planning is precisely the time at which strategic sessions are held. The choice of this period is extremely important. In most companies, work on the strategy begins in December and ends at the end of January. As a result, goals in departments appear only closer to the middle of February. That is, in the first month and a half, employees are not focused on their goals, and instead of starting work on achieving goals from the beginning of the year, they spend a month and a half discussing and detailing them. Many factors need to be taken into account, for example the strategy session should take very little time so that the staff are not distracted and tired. Also, work on the preparation and holding of a strategic session should not lead to the fact that the person responsible for its preparation will not be able to fulfill his official duties. The decision to hold a strategic session is made by the company's management. Company strategy has an extremely high priority. In such a situation, the rest of the affairs become less significant. This may lead to a deterioration in economic performance, but this will go unnoticed because all the management is focused on working on the strategy. In an effort to increase efficiency, enterprises consider profits, costs, amounts and terms of investments. It seemed interesting to try to achieve efficiency by moving the action in time. It turned out that such a method may deserve attention. By shifting the time of the strategy, it was possible to obtain economic benefits without financial investments.*

**Ключові слова:** *стратегічне планування, стратегічна сесія, оптимальний період проведення*

**Keywords:** *strategic planning, strategic session, optimal period of implementation*

***Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.*** Більшість компаній не знають про те, наскільки важливим є вибір оптимального періоду для проведення стратегічної сесії і як це впливає на виконання та реалізацію стратегічних планів та завдань.

***Аналіз останніх досліджень і публікацій.*** В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців часто говориться про основні етапи та методи проведення стратегічного планування. Проте майже ніде немає акцентування уваги на тому, як важливо вибрати правильний час для проведення стратегічної сесії.

***Формулювання цілей статті (постановка завдання).*** Основним завданням даної статті є висвітлення питання вибору оптимального періоду для проведення стратегічного планування на підприємствах.

***Виклад основного матеріалу дослідження.*** У більшості компаній вибір часу для проведення стратегічної сесії проводиться за двома принципами:

1. Тоді, коли вирішило керівництво. Як правило, тоді, коли вище керівництво задумалося над цим. Найчастіше це відбувається під впливом друзів чи зовнішніх, залучених консультантів. Виходить, що вибір часу проведення стратегічної сесії пов'язаний з вільним часом учасників.

2. На початку року. В основному, середина січня, одразу після різдвяних канікул. Вважається, що початок року сприяє вибудовуванню річного ритму [1].

Опитування вищого керівництва із проханням оцінки ефективності проведення стратегічної сесії завжди досить добрі. Але після проведення того самого опитування на рівні керівників відділів, результат вийшов несподіваним. Він наведений на схемі (рис. 1).



**Рис. 1 Результати опитування керівництва**

*Джерело: сформовано автором*

Крім того, дослідження показало, що після проведення стратегічної сесії компанії «розгойдувалися» ще протягом усього лютого. Спостерігалася наступна ситуація. Стратегічна сесія дає визначеність щодо довгострокової перспективи, але це призводить до невизначеності у короткостроковій перспективі [1].

Отримуємо проблему конфлікту двох логік: керівництва та підлеглих. Керівництво, отримавши визначеність по верхньорівневих цілях, розуміє куди прагнути. А підлеглі різко завмирають. По-перше, тому що верхньорівневі цілі вимагають продумування деталізації лише на рівні операційних завдань. По-друге, тому що зміна цілей потребує виділення інших ресурсів. Але, поки не прийнято рішення про їх виділення, підлеглі не бачать сенсу поспішати робити деталізацію цілей у завдання. По-третє, є звичка щодо всього нового: «не поспішай виконувати, керівництво може передумати».

Зменшення впевненості та підвищення сумнівів, одразу відбивається і на вимогливості. Керівники відділів вибудовують нові вимоги і півтора місяці компанія живе «начебто за інерцією» [2].

З одного боку нічого критично страшного не відбувається, з іншого рік перетворюється на 10 місяців і тепер просідання перших двох місяців треба розподілити на 10 місяців, що залишилися. Це вибиває із планового робочого циклу.

Компанії не звертають уваги на ці проблеми, бо вважається, що січень і лютий досить мляві місяці з погляду продажів.

Можливий час проведення стратегічної сесії дуже важливий. Працюючи із відділом закупівель, керівник поскаржився на несправедливість свого KPI. Справа в тому, що компанія купує товар на фабриках Китаю. Термін між розміщенням замовлення та отриманням товару становить 4 місяці. Виходить, що початок року у відділі закупівель у вересні. Все, що потрібно буде продавати у січні, замовляється у вересні.

Виходить, що дуже не зручно, коли відділ закупівель щось замовив у вересні, а в січні керівництво вирішило, що «плани трохи змінилися». Але це було не найголовніше. Виявилось, що відділ був змушений сильно залучатись до проведення стратегічної сесії і кінець січня не міг приділяти достатньо часу питанням закупівель. А у лютому «китайський новий рік» і не працюють китайці. В результаті через ці два чинники він не зміг вчасно поставити потрібну кількість, допустив збій у поставках і не отримав премії. Він вважав подібне ставлення до себе не справедливим і хотів, щоб подібна ситуація була вирішена в його KPI [3].

Довівши цю інформацію до керівництва, були розглянуті показники і виявлено, що просідання було по всіх трьох основних підрозділах: закупівлі, продажу, маркетингу.

Це було у травні 2021 року. Було запропоновано компанії наступне рішення.

Кожен із трьох відділів повинен був заповнити таблицю, заповнений шаблон якої наведений нижче (таблиця 1).

У осередку кожного року поставити:

1. Якщо цього місяця мала активність. Назвемо це «штиль».

2. Якщо цього місяця триває підготовка до активних дій. Назвемо це «розгойдування».

3. Якщо цього місяця найвища активність. Назвемо це «врожай».

4. Якщо це місяць підбиття підсумків після великої активності та «дороблення хвостів». Назвемо це «вихід».

Виявилося, що часи сильної активності у кожному відділі різні, але є один місяць, у який у всіх трьох відділів є «штиль». Виявилось, що це листопад.

Було запропоновано проведення стратегічної сесії перенести на листопад та не змінювати нікому KPI. Керівництво погодилося і в 2021 році вперше провели стратегічну сесію в листопаді.

Було дуже багато сумнівів щодо того, як проводити річне планування, не отримавши річних результатів. Рішення ухвалили таке: є прогноз, і в листопаді вже досить точно зрозумілі фактичні результати. Цього достатньо для проведення сесії, а в січні достатньо буде зробити невелику корекцію за цільовими показниками, не змінюючи річних цілей.

В результаті показники виручки та прибутку за січень і лютий 2022 року виявилися вдвічі вищими порівняно з 2021 роком. Це дозволило компанії швидко вирівняти ритм навіть з урахуванням війни. У червні 2022 року компанія вийшла на цільові показники, визначені у стратегії, проведений у 2021 році. Тоді ніхто не міг подумати про фактор війни, він не був врахований, але синхронізована та злагоджена робота всіх трьох відділів допомогла компанії впоратися з глибокою кризою.

Керівник компанії зізнався, що впевнений, що якби стратегічну сесію проводили як раніше, їм не вдалося б вийти з кризи так швидко.

Немає впевненості в тому, що справа тільки у виборі часу стратегічної сесії. Можливо, свою роль зіграло і те, що персонал відчув, що його думка важлива, активніше залучився до роботи над стратегією.

Однак даний кейс заслуговує на увагу і застосування в інших компаніях.

Нижче наведена таблиця, заповнена відділами:

**Таблиця 1. Ступінь активності по відділам**

Місяць	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Маркетинг	3	1	2	3	4	3	1	2	3	3	4	4
Закупівлі	3	4	1	1	2	3	3	3	3	4	2	3
Продажі	3	3	4	1	1	1	2	3	3	3	4	3

*Джерело: сформовано автором*

Виділений стовпець, найближчий до кінця року, коли немає індексу 3 у жодного з відділів.

***Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.***  
Резюмуючи результати, треба відзначити такі важливі моменти:

1. Виділення доходотворчих підрозділів полегшує пошук балансу для оптимального часу проведення сесії. Виходить, що не потрібно шукати баланс у всіх відділах компанії, і це дуже спрощує рішення.

2. Алгоритм пошуку балансу дозволяє використовувати методику у компанії будь-якого розміру. Це дуже важливо у разі зростання компанії. У персоналу утворюються навички, які не потрібно змінювати.

3. Без фінансових витрат можна отримати економічну вигоду та не втратити темп операційної роботи.

Перспективою подальшої розвідки у даному напрямі могло б стати проведення дослідження використання цього у різних компаній. На основі одного кейсу не можна зробити висновки щодо залежності методу, різних секторів ринку та розміру компанії. При умові отримання достатньої кількості даних, можна було б зробити точніший аналіз та вивести залежності. Дана стаття може дати ґрунт для подібних досліджень.

### **Література**

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации; пер. с англ. под науч. ред. А. Г. Сеферяна. Питер, 2007. 384 с.
2. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства. Київ, Знання. 2011. 236 с.



3. Березін О. В., Безпарточний М. Г. Стратегія підприємства: навчальний посіб. Київ, Лібра. 2010. 298 с.
4. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством : навч. посібн. / за ред. В. О. Василенко. Київ, Центр навчальної літератури. 2004. 400 с.
5. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. / 2-ге вид. Київ, Знання. 2010. 406 с.
6. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. Київ, Академвидав. 2007. 320 с.

### References

1. Adyzez, Y. (2007), *Upravlenye zhyznennym tsykлом korporatsyy* [Management of the corporate life cycle], Pyter, RF.
2. Balabanova, L. V. and Stel'mashenko, O. V. (2011), *Stratehichne upravlinnia personalom pidpryiemstva* [Strategic personnel management of the enterprise: training], Znannia, Kyiv, Ukraine.
3. Berezin, O. V. and Bezpartochnyj, M. H. (2010), *Stratehiia pidpryiemstva: navchal'nyj posib* [Enterprise strategy: a study guide], Libra, Kyiv, Ukraine.
4. Vasylenko, V. O. and Tkachenko, T. I. (2004), *Stratehichne upravlinnia pidpryiemstvom : navch. posibn.* [Strategic management of the enterprise: training. manual], Tsentr navchal'noi literatury, Kyiv, Ukraine.
5. Kindrats'ka, H. I. (2010), *Stratehichnyj menedzhment: navchal'nyj posibnyk* [Strategic management: study guide], 2nd ed, Znannia, Kyiv, Ukraine.
6. Klivets', P. H. (2007), *Stratehiia pidpryiemstva: navch. Posib* [Enterprise strategy: education manual], Akademvydav, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 17.11.2022 р.