

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЛЬОТНИЙ КОЛЕДЖ**

Циклова комісія економіки та управління

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент»
обов'язкових компонент
освітньо-професійної програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Логістика

за темою - Стратегічне планування в системі стратегічного управління підприємством

Харків 2022

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 30.08.2022 № 8

СХВАЛЕНО

Методичною радою
Кременчуцького льотного
коледжу Харківського
національного університету
внутрішніх справ
Протокол від 22.08.2022 № 1

ПОГОДЖЕНО

Секцією науково-методичної ради
ХНУВС з гуманітарних та соціально-
економічних дисциплін
Протокол від 29.08.2022 № 8

Розглянуто на засіданні циклової комісії економіки та управління, протокол від
15.08.2022 № 1

Розробники: старший викладач циклової комісії економіки та управління,
к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Цимбалістова О.А.

Рецензенти:

1. Старший викладач циклової комісії економіки та управління КЛК ХНУВС, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Харченко М.В.
2. Професор кафедри логістики НАУ, доктор економічних наук, професор, експерт Українського логістичного альянсу (УЛА) Смерічевська С.В.

План лекцій:

1. Сутність поняття «стратегічне планування». Основні ознаки стратегічного планування.
2. Принципи стратегічного планування.
3. Стратегічне планування та традиційна система планування.
4. Процес стратегічного планування.
5. Сутність та класифікація стратегічних цілей.
6. Зміст та структура стратегічного плану.
7. Моніторинг у системі стратегічного планування.

Рекомендована література:

Основна:

1. Бабій Л. Конкуренція у міжнародному бізнесі: навчальний посібник / Л.Бабій. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2010. – 152 с.
2. Гіл, Ч. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / Ч. Гіл; Р.Ткачук. – К.: Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2001. – 856 с.
3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Ф. Котлер. [пер. с англ. под. ред. С.Г. Божук]. – СПб., 2006. – 464 с.
4. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С., Майзель А.И. Международный менеджмент. – СПб: Питер, 2001. – 576 с.
5. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов, М.: Альпина Паблише, 2014. – 589 с..
6. Сіваченко І.Ю., Козака Ю.Г., Логвінової Н. С. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: кредитно-модульний курс. Навчальний посібник.– К.: «Центр учбової літератури», 2009. – 300 с.

Додаткова:

7. Пастухова, В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність [Текст] : монографія / В. В. Пастухова. – К. : КНТЕУ, 2002. – 302 с.
8. Смолін, І. В. Стратегічне планування розвитку організації [Текст] : монографія / І. В. Смолін. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. – 344 с.
9. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
10. Тарнавська, Н. Стратегічний менеджмент: практикум [Текст] : навчальний посібник / Н. Тарнавська, О. Напора. – Тернопіль : Карт-бланш : К.: Кондор, 2008. – 287 с.
11. Федонін, О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка [Текст]: навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К. :

КНЕУ, 2003. – 316 с.

12. Стратегічний менеджмент : методичні рекомендації до проведення ділової гри для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" першого (бакалаврського) рівня [Електронний ресурс] / уклад. І. В. Шевченко, І. М. Геращенко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 45 с.

Інформаційні ресурси в Інтернеті

13. https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf- стратегічний менеджмент.

14. <http://www.caravela.kiev.ua/pages/view/189>– стратегічний менеджмент.

15. <http://www.tnu.in.ua/study/refs/d179/file1321154.html> - підручник стратегічний менеджмент.

Текст лекції

1 Сутність поняття «стратегічне планування». Основні ознаки стратегічного планування

Стратегічне планування у наукових підходах тлумачиться доволі широко.

Стратегічне планування – це процес формулювання місії і цілей організації, вибору специфічних стратегій для визначення, одержання необхідних ресурсів, їхнього розподілу з метою забезпечення ефективної роботи організації в майбутньому.

Стратегічне планування являє собою набір дій і рішень, запропонованих керівництвом, що ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення цілей.

Стратегічне планування – це довгострокове комплексне планування, орієнтоване на кінцеві результати.

Стратегічне планування – це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля усієї організації, спрямовані на розробку стратегій, оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів.

Стратегічне планування — це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства. Стратегічне планування охоплює систему довго-, середньо- та короткострокових планів, проектів і програм, однак головний змістовий наголос при цьому робиться на довгострокових цілях та стратегіях їх досягнення.

Мета стратегічного планування полягає у створенні та підтримці стратегічної відповідності між цілями організації, її потенційними можливостями та шансами в зовнішньому середовищі. Результатом стратегічного планування є формування стратегій, розробка завдань,

стандартів, орієнтирів і вимог щодо удосконалення організаційної структури управління підприємством.

Основними ознаками стратегічного планування за змістом і послідовністю здійснення доцільно вважати такі:

1. постійне спостереження за станом і змінами зовнішнього середовища організації (моніторинг);
2. виявлення суттєвих загроз/можливостей діяльності організації з боку зовнішнього оточення;
3. ретельний аналіз можливостей організації протистояти загрозам і використати можливості розвитку;
4. виявлення найбільш загрозливих позицій і створення шкали рівнів небезпечності життєдіяльності організації;
5. визначення альтернативних стратегічних напрямів розвитку;
6. вибір найбільш важливого стратегічного напрямку формування стратегії, яка визначатиме саме стратегічну мету (або систему стратегічних цілей) і завдання щодо її досягнення;
7. визначення системи стратегічних планів, які відповідатимуть реалізації завдань стратегії, їх зв'язку з іншими планами організації, забезпечення умов здійснення стратегічного планування;
8. контроль за реалізацією стратегії, її коригування або розробка нової стратегії за результатами моніторингу зовнішнього оточення.

2 Принципи стратегічного планування

Реалізація мети стратегічного планування можлива, якщо воно відповідає таким основним принципам:

1. цілевстановлення та цілереалізація - всі заходи та шляхи їхнього здійснення, передбачені в системі стратегічного планування, спрямовані на встановлення та досягнення цілей (стратегічних орієнтирів) - система планування відповідальна за це. відповідність цьому принципу свідчить про дієвість планів, які цінні тим, що дають змогу досягти результатів;

2. багатоваріантність, альтернативність та селективність - реакція на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обґрунтовані та визначені альтернативи;

3. глобальність, системність, комплексність і збалансованість - орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів пильності об'єкта та взаємозв'язок між ними; в межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації зовні та всередині підприємства;

4. наступність і послідовність - стратегічні зміни мають впроваджуватися в певному порядку з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів таявищ;

5. безперервність - стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємства у початкову позицію;

6. наукова та методична обґрунтованість - використання поширених науково-методичних підходів допомагає розробляти реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища;

7. реалістичність, досяжність - врахування особливостей функціонування об'єкта, відносно якого розробляються стратегічні плани, та можливості досягнення певних параметрів;

8. гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію - врахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами «життєвого циклу» (підприємства та окремих підсистем); цьому сприяє наявність надійного зворотного зв'язку;

9. ефективність і соціальна орієнтованість - забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням, над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого - розв'язання не лише суто виробничих проблем, а й участь у пом'якшенні суспільних проблем;

10. кількісна та якісна визначеність — планування має дати певні орієнтири, які відіграватимуть роль контрольних точок, але не можна процес планування звести лише до розрахунків показників, забуваючи про сутність процесів, які потрібно здійснити;

11. довгостроковість заходів — орієнтація на розв'язання складних проблем, які існуватимуть у довгостроковій перспективі; неможливість усунення їх одноразовим заходом спонукає до обґрунтованих, послідовних, складних заходів.

Період стратегічного планування називають горизонтом планування. він залежить від специфіки підприємства, його галузевої приналежності, рівня невизначеності та динамічності середовища; відображає часову можливість забезпечення якісно нового стану підприємства. збільшення «часового горизонту» не підвищує ефективності стратегічних планів. горизонт планування – це період часу, на який організація може скласти прогноз з точністю до 20%. для зарубіжних компаній горизонт стратегічного планування становить 5-10 років; для вітчизняних підприємств – 3-5 років.

На тривалість стратегічного планування впливають екзогенні (стан зовнішнього середовища, темп розвитку галузі, середня тривалість життєвого циклу підприємства у певній галузі) та ендогенні (темпи розвитку підприємства, розмір підприємства, особливості продукції та технологічного циклу, ступінь точності прогнозів) чинники.

До **головних переваг стратегічного планування** відносяться такі:

- зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень з прогнозуванням їхніх наслідків;
- орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей;
- визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх під час встановлення цілей і формування стратегій;
- розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю;

- можливість забезпечення адекватної реакції на зміни умов функціонування підприємств;
- можливість об'єднання різних напрямів діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації;
- необхідність підтримки конкурентних переваг у підприємств, що їх мають, або створення конкурентних переваг у підприємств-аутсайдерів;
- можливість встановлення та розвитку зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;
- можливість залучення висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного планування;
- можливість ефективного застосування теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «спроб і помилок» до наукових методів передбачення й підготовки майбутнього та домайбутнього;
- можливість застосування інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції;
- врахування активізації інноваційних процесів, генерації та швидкого освоєння підприємствами нових ідей;
- необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам і стимулювання розвитку підприємства.

Переваги стратегічного планування не реалізуються самі по собі. Як кожне явище, стратегічне планування має характеристики, які в разі невдалого використання можуть зашкодити розробці та впровадженню стратегічних планів.

«Пастки» стратегічного планування:

- підміна змісту стратегічної діяльності формою, забюрократизованість процедур розробки стратегій і планів;
- надвитрати часу для розробки стратегічних планів, що проявляється в запізненні реакцій на зміни всередовищі;
- розрив між стратегічною та поточною діяльністю, сподівання, що наявність стратегії вже забезпечує її здійснення;
- завищення очікувань, розробка нереалістичних планів, які не враховують специфіки об'єкта планування та можливостей (зокрема — швидкості) здійснення змін;
- сподівання на відшукування «панацеї» від негараздів і спрямування на неї всіх сил і ресурсів, а не застосування системного підходу для реалізації стратегічної діяльності.

Головні **недоліки** практичного застосування системи **стратегічного планування**:

1. відсутність необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень

та розробки стратегічних планів, як наслідок, спостерігається низький рівень обґрунтованості планових документів;

2. відсутність альтернативних планів;
3. недостатнє використання сценаріїв і методів ситуаційного планування;
4. слабо розвинена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів;
5. недосконала система стимулювання працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів;
6. недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного планування.

3 Стратегічне планування та традиційна системи планування

Взагалі стратегічне планування має якісні відмінності від традиційної системи планування, побудованої на підпорядкованих у часі планах -коротко-, середньо- і довгострокових.

Стратегічне планування спрямовано на з'ясування і використання в інтересах підприємства зовнішніх умов, пошук нових можливостей у конкурентній

боротьбі. Традиційна система планування передбачає пошук шляхів ефективнішого використання ресурсів, тобто об'єктом концентрації уваги підприємства є його внутрішнє середовище.

Стратегічне планування має забезпечити досягнення стратегічних цілей - виживання і зміцнення конкурентної позиції підприємства за допомогою встановлення динамічного балансу із зовнішнім середовищем.

Однією з найвагоміших відмінних характеристик традиційного і стратегічного планування є особливості критеріїв якості планування. При традиційному підході - це мінімізація відхилень фактичних значень показників від встановленого планом рівня. При цьому часто перевиконання плану розцінюється позитивно.

4 Процес стратегічного планування

Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління.

У процесі стратегічного планування підприємством вирішуються такі основні завдання:

- вибір оптимальної стратегії;
- розподіл ресурсів;
- розробка системи адаптаційних заходів;
- забезпечення ефективної координації дій підрозділів у процесі розробки стратегічного плану.

5 Сутність та класифікація стратегічних цілей

Цілі – це конкретні значення окремих характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаним і на досягнення яких спрямована її діяльність. Цілі визначають концепцію розвитку й основні напрями ділової активності організації.

Ніяка організація не може успішно виживати в конкурентному середовищі, якщо вона не має чітко визначених орієнтирів, напрямів розвитку, що задають те, до чого вона прагне, чого вона хоче досягти своєю діяльністю. Значущість цілей для організації неможливо переоцінити. Крім того, що цілі є вихідною точкою планування діяльності, вони також лежать в основі побудови організаційних відносин, на цілях базується система мотивації, яка використовується в організації, цілі є точкою відліку в процесі контролю й оцінки результатів праці окремих працівників, підрозділів і організації в цілому. Цілі необхідні для успішного функціонування і виживання організації в довгостроковій перспективі. Однак, якщо цілі невірно визначені, це може привести до дуже серйозних негативних наслідків для організації.

У місії повинні бути відображені: історія організації, існуючий стиль поводження власників і управлінського персоналу, ресурси, які вона може використати для досягнення своїх цілей. Сформульована місія характеризує також сферу діяльності організації; можливості і способи здійснення діяльності, що відбивають те, у чому сила організації, у чому її можливості для виживання у довгостроковій перспективі, яким способом і за допомогою якої технології організація виконує свою роботу, які для цього є ноу-хау і передова техніка.

Таким чином, чітко сформульована місія дозволяє:

- по-перше, дати суб'єктам зовнішнього середовища загальне представлення про організацію і закріпити в їхній свідомості визначений імідж;
- по-друге, сприяти створенню корпоративного духу в організації;
- по-третє, створити умови для ефективного управління організацією.

Місія не повинна нести в собі конкретні вказівки щодо того, що, як і в які терміни варто робити організації. Вона визначає основні напрями руху організації і відношення організації до процесів і явищ, що здійснюються усередині і зовні неї.

Місія організації розробляється її вищим керівництвом, часто засновником (засновниками) організації. Вона повинна відбивати інтереси основних груп людей, що впливають на діяльність організації, у тому числі: покупців продукту організації; ділових партнерів організації; місцевих співтовариств; суспільства в цілому, в особі державних інститутів, взаємодіючих з організацією в політичному, правовому, економічному й інших середовищах макрооточення.

Класифікація стратегічних цілей. Узагальнення і систематизація існуючих наукових принципів класифікації цілей організації дозволили класифікувати цілі за наступними ознаками: за масштабом розробки; за рівнем управління, на якому розробляються цілі; за можливістю повного здійснення; за

масштабом впливу; за місцем в ієрархії цілей; за основними напрямками встановлення; за напрямками діяльності; за можливістю кількісного визначення; відповідно до стадії життєвого циклу організації; за основними функціональними підсистемами; за спрямованістю дій; за характером діяльності; за вимірністю; за темпами зростання; за пріоритетністю; за спрямованістю на види діяльності; за частотою повторення; за періодом планування

Стратегічні цілі залежать від стану середовища і стосовно спрямованості дій поділяються на зовнішні і внутрішні. При правильному підході до встановлення цілей керівництво підприємства повинне прагнути передбачати те, у якому стані виявиться середовище, і встановлювати цілі відповідно до цього передбачення.

Стратегічні цілі підприємства пов'язані з:

- реалізацією напрямів діяльності у привабливих галузях, їхньою комбінацією;
- конкурентним положенням на ринку та сприйманням його споживачами тасуспільством;
- інвестиційною діяльністю зовнішніх інвесторів, місцем, яке бажає зайняти підприємство на фінансовому ринку;
- внутрішніми особливостями та можливостями підприємства забезпечувати реалізацію зовні спрямованих цілей.

«Дерево стратегічних цілей» підприємства. Для відображення стратегічних цілей організації створюється така система цілей, яка відбиває потреби підприємства з точки зору зовнішнього та внутрішнього середовища.

«Дерево стратегічних цілей» – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії

Основною ідеєю побудови «дерева стратегічних цілей» є декомпозиція

- метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові. Декомпозиція використовується для того, щоб зв'язати генеральну мету зі способами її досягнення, сформульованими у вигляді завдань окремим виконавцям.

Вимоги до побудови «дерева цілей»:

- повнота відображення процесу або явища;
- на кожному рівні сукупність підцілей має бути достатньою для опису цілі вищого рівня;
- несуперечливість цілей нижчого та вищого рівнів;
- декомпозиція мети на підцілі на кожному рівні має виконуватися за одним методичним підходом;
- усі цілі мають бути сформульовані в термінах робіт.

Методи побудови «дерева цілей»:

- метод «дезагрегації» – застосовується лише для формалізованих цілей;
- «метод забезпечення необхідних умов» – використовується для всіх типів

цілей: формалізованих, слабо структурованих, неструктурованих.

6 Зміст та структура стратегічного плану

Стратегічні плани є важливими інструментами стратегічного планування. Розробка стратегічних планів - це послідовний процес, що складається з кількох взаємопов'язаних етапів:

1. визначення (або удосконалення) місії організації;
2. встановлення (або коригування) системи цілей;
3. визначення системи стратегій (стратегічного набору) та заходів щодо їх реалізації;
4. передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах, проектах і програмах різного типу.

Стратегічний план має бути:

- інструментом встановлення, документального оформлення та впровадження в повсякденну діяльність системи стратегій підприємства;
- визначеним за термінами, зорієнтованим у майбутнє;
- визначеним завтратами;
- гнучким, що реагує на зміни всередовищі;
- чітким, ясным, легким для сприймання;
- легким для пояснення та можливим для виконання.

Стратегічний план не має бути:

- п'ятирічним планом розвитку для кожної без винятку компанії;
- жорстким, зорієнтованим на досягнення конкретних виробничих, ресурсних і ринкових показників;
- трактатом бізнесу чи історії бізнесу.

Якщо стратегічний план не відбиває зовнішніх і внутрішніх змін, не містить конкретних заходів та інструментів для їхнього виконання, то його можна вважати марним, тому що він не враховує реальності, а відтак – дезорієнтує.

Стратегічний план має кілька зрізів:

часовий – передбачає існування довгострокових планів, проектів і програм; інструментами для виконання стратегічних планів є середньо- та короткострокові плани та бюджети;

функціональний – визначає напрями та темпи змін окремих підсистем підприємства (менеджмент, маркетинг, виробництво, персонал, фінанси);

ресурсний – визначає потреби та можливості забезпечення окремими видами ресурсів певних виконавців для реалізації стратегічних дій;

виконавчий – вказує на коло залучених до виконання стратегічних заходів ланок і окремих виконавців, що дає змогу побудувати адресну систему стимулювання.

Система планів підприємства включає:

- 1) загальний стратегічний план;
- 2) стратегічні плани окремих бізнес-одиниць підприємства;

3) оперативні плани підприємства: плани поточної діяльності на рік; поточні плани підрозділів; програми та проекти.

Стратегічний план підприємства має наступну структуру.

Розділ 1 Стан та перспективи розвитку макро- та мікросередовища підприємства. Надається характеристика макро- та мікросередовища підприємства, тенденції розвитку галузі, характеристика конкурентного середовища, стратегічних груп конкурентів галузі, прогноз розвитку ринку діяльності підприємства та характеристика стратегічних проблем підприємства за їх важливістю.

Розділ 2 Місія та стратегічні цілі. Відображаються місія, принципи діяльності підприємства, система стратегічних цілей, надається стислий огляд можливостей та проблем у досягненні стратегічних цілей.

Розділ 3 Напрями та заходи створення конкурентних переваг підприємства. За результатами стратегічного аналізу, оцінки конкурентоспроможності відображаються сильні сторони підприємства, конкурентні позиції та стратегічні чинники успіху підприємства. Відображається перелік конкурентних переваг, які необхідно забезпечувати тривалий час.

Розділ 4 Загальна стратегія розвитку підприємства. У розділі формулюється загальна стратегія підприємства; відображається стратегічний потенціал підприємства, ключові чинники успіху, можливості зовнішнього середовища; визначається перелік заходів для реалізації стратегії, відповідні дії, обсяг та види необхідних ресурсів, витрати часу по кожному заходу, зазначаються статті витрат, а також відповідальні особи за виконання кожного заходу.

Розділ 5 Базова стратегія підприємства. Визначаються темпи розвитку підприємства та заходи, що забезпечать виконання запланованих темпів, обсяг та види необхідних ресурсів, витрати часу по кожному заходу, відповідальні особи за виконання кожного заходу.

Розділ 6 Функціональні стратегії. Відображається перелік функціональних стратегій підприємства, визначаються заходи реалізації кожної функціональної стратегії, відповідні дії, обсяг і види необхідних ресурсів та витрати часу, статті витрат та відповідальна особа за виконання кожного заходу.

Розділ 7 Оцінка стратегій. Відображається оцінка стратегій підприємства за такими напрямками:

- оцінка відповідності стратегій стану та вимогам зовнішнього середовища;
- оцінка відповідності стратегій потенціалу підприємства;
- компліментарність зв'язків між стратегіями;
- відповідність стратегій ресурсному потенціалу;
- оцінка ступеня прийнятності ризику, обумовленого обраними стратегіями.

Стратегічна програма – це координуючий документ, який є економічно та науково обґрунтованою системою пов'язаних між собою, націлених на реалізацію конкретної комплексної мети соціально-економічних, науково-технічних та організаційно-господарських заходів, узгоджених за термінами, виконавцями та забезпечених необхідними ресурсами.

Стратегічний проект – це одноразова сукупність цілей, стратегій, завдань та дій, що має системні характеристики відносно взаємозв'язку ресурсів, послідовності виконання робіт і залучення спеціалістів певного профілю. Стратегічні проекти, в основному, орієнтовані на цілі створення. Наприклад, стратегічний проект «Розробка нового продукту /виробництва /технічної системи».

Основними показниками планів можуть бути визначені кількісні та якісні показники:

- у плані з маркетингу – обсяги і приріст продажу, частка ринку та її зміни, витрати й ефективність роботи служби маркетингу, ціни та їхня динаміка тощо;
- у плані з виробництва – обсяг продукції у натуральних показниках: собівартість, рівень витрат на виробництво, ефективність виробництва, рівень використання виробничих потужностей, рівень якості тощо;
- у фінансовому плані – прибутковість, рентабельність, авансовий капітал в обороті, структура капіталу, коефіцієнти ліквідності тощо;
- у плані по персоналу – чисельність, структура, плинність кадрів, рівень і динаміка заробітної платні, рівень кваліфікації тощо.

7 Моніторинг у системі стратегічного планування

Моніторинг у системі стратегічного планування являє собою сукупність видів діяльності щодо спостереження за зовнішнім оточенням підприємства з метою одержання інформації, яка може бути корисною для розробки стратегії та контролю за її реалізацією.

Об'єктом моніторингу в системі стратегічного планування є чинники зовнішнього середовища непрямої та прямої дії.

Для підтримки процесів прийняття стратегічних, тактичних та оперативних рішень виділяються наступні види моніторингу: стратегічний (який відслідковує основні економічні показники в стратегічній перспективі) та оперативний (орієнтований на потреби кон'юнктурного аналізу).

Виходячи із суті поняття «моніторинг», функції стратегічного моніторингу обмежуються відстеженням, фіксацією та визначенням тенденцій змін зовнішніх чинників, встановленням їх відхилень від межі толерантності підприємства. Одержана в результаті стратегічного моніторингу інформація є вихідною передумовою визначення засобів адаптації підприємства до зовнішнього середовища. У результаті стратегічного моніторингу формується сигнальна інформація, яка містить дані про можливі проблемні ситуації та нові можливості для підприємства у зовнішньому оточенні.

З урахуванням визначеного призначення стратегічного моніторингу в його системі вирішуються такі завдання:

- оновлення відомостей про стан чинників зовнішнього оточення в системі стратегічної інформації;
- «ранній» діагноз ринкової ситуації;
- забезпечення інформацією про можливості та загрози, що з'явилися у зовнішньому середовищі для підприємства;
- забезпечення керівництва підприємства оперативною зовнішньою інформацією;
- зменшення ступеня невизначеності стану підприємства;
- встановлення відхилень стану зовнішнього середовища від прогнозного розвитку;
- виявлення «слабких» сигналів, тобто проблем, відомих за ранніми та неточними ознаками.

Стратегічний моніторинг здійснюється в такій послідовності:

1. вибір «критичних» точок зовнішнього середовища, тобто найбільш важливих для підприємства елементів середовища. комплекс «критичних» точок для кожного підприємства є оригінальний і залежить від розмірів підприємства, характеру діяльності, обраних цілей та інших особливостей.
2. визначення системи параметрів (показників), які характеризують стан елементів зовнішнього середовища.
3. встановлення діапазону допустимих змін «критичних» точок, у межах якого зміна показників не чинить суттєвого впливу на стан підприємства.
4. виявлення змін «критичних» точок зовнішнього середовища.
5. встановлення відхилень стану середовища за «критичними» точками від прогнозу та діапазону допустимих змін.
6. визначення тенденції зовнішніх змін; встановлення відхилень від межі толерантності підприємства.
7. фіксація «слабких» сигналів зовнішнього середовища.

Контрольні запитання

1. За якими напрямками розглядають науковці сутність поняття «стратегічне планування» у стратегічному менеджменті?
2. Яке місце займає стратегічне планування у стратегічному управлінні?
3. Які елементи є обов'язковими для стратегічного планування?
4. Які основні ознаки притаманні стратегічному плануванню?
5. Що є головною метою та результатом стратегічного планування?
6. Яким принципам повинно відповідати стратегічне планування?
7. Від яких чинників залежить «горизонт стратегічного планування»?
8. Яким чином «горизонт стратегічного планування» залежить від зміни чинників зовнішнього середовища підприємства?
9. Які переваги забезпечить підприємству стратегічне планування?

10. До яких «пасток» може довести стратегічне планування керівництво підприємства?
11. Чи є недоліки практичного застосування стратегічного планування?
12. Що таке «бар'єри стратегічного планування»? Які заходи повинно запровадити підприємство для їх подолання?
13. За якими критеріями стратегічне планування відрізняється від традиційної системи планування?
14. Чи кардинальними є відмінності стратегічного планування від довгострокового планування?
15. Які передумови спонукають підприємства переходити до стратегічного планування?
16. Охарактеризуйте основні етапи стратегічного планування.
17. Які етапи стратегічного планування є першочерговими для підприємств - «новачків» та для діючих підприємств?
18. Які вимоги забезпечують ефективність стратегічного планування на підприємствах? Чи можна ці вимоги проранжувати?
19. Чому підприємствам необхідно встановлювати цілі?
20. Як трактується поняття «цілей» у стратегічному менеджменті?
21. Що таке «місія» підприємства? Інтересам яких груп людей вона повинна відповідати?
22. Чи необхідно відносити місію підприємства до комерційної таємниці?
23. Що таке «дерево стратегічних цілей»? Для чого його потрібно будувати?
24. Розкрийте сутність відомих вам методів побудови «дерева стратегічних цілей».
25. За якими ознаками класифікують стратегічні цілі?
26. Які показники використовуються для характеристики стратегічних цілей підприємства? Наведіть приклади.
27. Для чого у стратегічному плануванні застосовується моніторинг?
28. Що таке «стратегічний моніторинг»? У якій послідовності він здійснюється?
29. Яким вимогам повинен відповідати стратегічний план підприємства?
30. Що повинні передбачати часовий, функціональний, ресурсний, виконавчий зрізи стратегічного плану?
31. Які види планів необхідно розробляти на підприємстві? Як плани повинні бути пов'язані між собою?
32. Яка структура стратегічного плану підприємства є оптимальною?