**Тема 2 Стратегічне планування на підприємстві**

***Зміст теми:***

2.1 Сутність, мета та зміст стратегічного планування

2.2 Зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства

2.3 Типи стратегій розвитку підприємства

2.4 Структура і технологія стратегічного планування

**2.1 Сутність, мета та зміст стратегічного планування**

**Стратегічне планування** є інструментом, за допомогою якого формується система цілей функціонування підприємства, об'єднуються зусилля всього колективу для їх досягнення. Стратегічне планування є довгостроковим. Період стратегічного планування залежить від ряду умов функціонування підприємства, таких як: його розмір; характер продукції; обсяг виробництва в майбутньому і та складає **5 – 15 та більше років**.

У зв’язку з тривалим періодом стратегічне планування складається з ряду таких взаємопов’язаних між собою **етапів** ( **елементів)**:

***1 етап:*** дослідження зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування фірми, визначення основних орієнтирів фірми;

 ***2 етап***: визначення декількох потенційно важливих варіантів стратегій розвитку у майбутньому;

 ***3 етап*:** вибір та формування стратегії розвитку підприємства;

 ***4 етап*:** вибір та формування одного варіанта стратегічного плану здійснюється на базі результатів трьох попередніх етапів та пропозицій майбутніх виконавців – структурних підрозділів фірми.

**Стратегічне планування** представляє собою комплекс процедур і рішень, допомогою яких розробляють стратегію підприємства, яка забезпечує досягнення цілей функціонування підприємства.

**Основним завданням** стратегічного планування є забезпечення нововведень, організаційні зміни у складі структури управління, необхідних для забезпечення життєдіяльності підприємства.

Функціональна **структура** стратегічного планування включає **чотири види** діяльності:

1) адаптацію до зовнішнього середовища;

2) розподіл ресурсів;

3) координацію та регулювання;

4) організаційні зміни.

**1)** **Адаптація** до зовнішнього середовища - це пристосування підприємства до зміни ринкових умов господарювання. Завдання даної функції полягає у пристосуванні господарського механізму підприємства до ринкових умов, використанні наявних переваг підприємства у конкурентній боротьбі.

**2)** **Розподіл ресурсів**. Стратегія функціонування підприємства будується на розширенні масштабів підприємницької діяльності та задоволенні ринкового попиту, на ефективному використанні матеріальних, енергетичних, фінансових, трудових, інформаційних ресурсів, їх розподілі, постійному зниженні витрат виробництва. Тому **ефективний розподіл** ресурсів між різними сферами діяльності, **пошук** оптимальних комбінацій їх **раціонального використання** є важливою **функцією** стратегічного планування.

**3)** **Координація та регулювання**. Дана функція погоджує зусилля всіх структурних підрозділів підприємства в досягненні мети, поставленої стратегічним планом. Тому всі розділи стратегічного плану повинні бути узгоджені по ресурсах, структурних підрозділах, виконавцях і функціональних процесах. Таке узгодження забезпечується формуванням системи показників, а також наявністю в апараті управління відповідного підрозділу, який відповідає за координацію зусиль працівників підприємства усіх рівнів.

**4)****Організаційні зміни** — функція передбачає проведення різних організаційних змін на підприємстві, спрямованих на вдосконалення системи управління: формування нової структури управління; перерозподіл, уточнення функцій окремих виконавців; залучення до управління підприємством кваліфікованих фахівців; впровадження ефективної системи стимулювання тощо.

**Зміст** стратегічного планування залежить від складу, стану, характеру продукції, її новизни, наявності інвестицій та іншого.

***Загальні складові змісту*** стратегічного планування: **аналіз** зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; **вибір** стратегії розвитку підприємства; **вивчення ринку**, визначення конкурентоспроможності продукції, робіт, послуг для організації виробництва в майбутньому; **планування** технічної підготовки виробництва та оновлення продукції; **планування** розвитку потенціалу підприємства – технічного розвитку, реконструкції та розширення підприємства або створення нових підприємств; **планування інвестицій**.

Таким чином, у результаті стратегічного планування визначаються альтернативні варіанти розвитку, стратегічні цілі, вибираються та обґрунтовуються напрями економічного розвитку підприємства.

**2.2 Зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства**

На здатність підприємства досягти мети, визначеної в стратегічному плані, поряд з іншими факторами впливають середовища, в яких воно функціонує. Розрізняють два середовища функціонування підприємства – зовнішнє та внутрішнє.

**Зовнішнє** середовище поділяється на ***загальне*** та ***робоче*.** В *загальному* середовищі підприємство функціонує, наприклад, у державі чи регіоні. В *робочому* середовищі підприємство, як правило, залежить від умов цього середовища і контактує, наприклад, з постачальниками, споживачами, банками, пресою і т.і.

**Внутрішнє** середовище характеризує стан підприємства – це організація виробництва, персонал, техніка та технологія, маркетинг, організаційна структура, фінанси.

 У процесі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства визначаються критично важливі елементи, які впливатимуть на здатність підприємства досягти своїх цілей. Визначаються «критичні точки» - це елементи зовнішнього та внутрішнього середовища, найбільш важливі для підприємства (економічні фактори, політичні фактори).

**2.3 Типи стратегій розвитку підприємства**

 Зміст і вибір стратегії залежить від ситуації, в якій знаходиться підприємство. До можливих ситуацій належить така, коли підприємство визначає певний сектор ринку і концентрує свої зусилля на задоволенні потреб конкретних клієнтів.

 Виходячи із можливих ситуацій можуть формуватися різні типи стратегії розвитку, основними серед яких є: **стратегія росту та стратегія скорочення**.

 ***Стратегія росту передбачає****:*

1) зростання підприємства на існуючому ринку за рахунок введення нової продукції без зміни технології її виробництва;

2) зростання підприємства за рахунок введення нової продукції на ринок в результаті впровадження нової технології виробництва.

 ***Стратегію скорочення*** використовують, коли необхідно провести реструктуризацію підприємства або підвищити ефективність виробництва в умовах спаду попиту на продукцію, що виготовляється. Сутність стратегії полягає у скороченні витрат, що дозволяє дещо стабілізувати положення підприємства на ринку за рахунок зниження собівартості продукції, звільнення працівників, зменшення обсягів виробництва, закриття потужностей тощо.

**2.4 Структура і технологія стратегічного планування**

Стратегічне планування слід розглядати як динамічну сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів, які витікають один із одного і можуть бути представлені у вигляді **алгоритму** (рис. 2.1), який передбачає:

Визначення призначення підприємства

Оцінка зовнішніх факторів

Оцінка внутрішніх факторів

Розробка варіантів, альтернативних рішень

Обґрунтування та вибір оптимального рішення

Впровадження оптимального рішення

Оцінка результатів впровадження

Рисунок 2.1 – Алгоритм формування стратегії розвитку підприємства

***1. Визначення призначення підприємства*** — процес полягає у встановленні змісту діяльності підприємства, його призначення, ролі і місця в ринковій економіці, характеризує напрям діяльності, виходячи з ринкових потреб, особливостей продукції, характеру її споживання, конкурентних умов.

***2. Оцінка стану зовнішнього середовища*** передбачає вивчення впливу на підприємство таких його елементів, як сутність політичних процесів та стан економіки країни; особливості правового регулювання виробництва, характеристика природного середовища і наявність ресурсів, науково-технічний рівень тощо. Аналіз безпосереднього середовища включає визначення покупців, конкурентів, ринку робочої сили.

***3. Оцінка стану внутрішньої структури*** дозволяє визначити сильні і слабкі сторони підприємства, внутрішні можливості, на які підприємство може розраховувати в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей. Внутрішнє середовище досліджується по таких напрямках: кадровий потенціал, організація управління, маркетинг, фінанси.

***4.******Розробка варіантів альтернативних рішень***. Виявляють повний склад варіантів рішень, встановлюють максимально можливий набір варіантів. Кожний варіант пов'язують з умовами та ресурсами, враховують обмеження, які можуть вплинути на рішення. Серед факторів, що впливають, важливе значення мають такі: зобов'язання підприємства, наявність фінансових ресурсів та забезпечення кваліфікованим персоналом.

***5.******Обґрунтування та вибір оптимального******рішення*.** Цей процес є основним у стратегічному плануванні, оскільки в ньому приймаються рішення про те, як буде підприємство досягати своєї мети та реалізовувати своє призначення. Вибрана стратегія дозволяє врахувати всі фактори, які можуть вплинути на діяльність підприємства.

***6. Впровадження оптимального рішення та оцінка результатів****.* Оцінка реалізації оптимального стратегічного рішення є завершальним етапом стратегічного планування. Засобом забезпечення об'єктивної оцінки є контроль, який визначає систему контрольних заходів, з'ясовує причини відхилення результатів діяльності підприємства від обґрунтованої стратегії розвитку, дозволяє внести корективи у показники плану та в процес реалізації стратегії.