

Лекція.

Тема 2 Стратегічне планування та стратегічне управління

Мета: з'ясувати сутність стратегічного планування та стратегічного управління, його роль у забезпеченні ефективного довгострокового розвитку підприємства, формуванні конкурентних переваг та мінімізації ризиків в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Ключові слова: стратегічне планування, стратегічне управління, стратегічні цілі, корпоративна стратегія, конкурентні переваги, внутрішнє та зовнішнє середовище, прогнозування, ресурсний потенціал, ризик-менеджмент, ефективність управління.

Стратегічне планування є основним інструментом, що дозволяє підприємству визначити свій довгостроковий напрямок розвитку та забезпечити узгодженість усіх управлінських рішень і дій для досягнення поставлених цілей. У сучасних умовах глобалізації, динамічного розвитку ринків та технологій, а також підвищеної конкуренції, компанії, які нехтують стратегічним плануванням, ризикують втратити власні конкурентні позиції і ефективність у використанні обмежених ресурсів. Стратегічне планування забезпечує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і дозволяє підприємству більш ефективно розподіляти ресурси, оптимізувати процеси та мінімізувати ризики. Воно створює передумови для формування корпоративної культури, орієнтованої на досягнення довгострокових цілей і постійне підвищення ефективності діяльності.

Стратегічне планування дозволяє керівництву прогнозувати розвиток ринку, аналізувати зовнішні загрози та внутрішні можливості, а також обирати оптимальні шляхи розвитку організації. Воно включає збір і обробку інформації, аналіз альтернативних стратегій, встановлення пріоритетів та контроль реалізації рішень, що робить його невід'ємним елементом стратегічного управління. Такий підхід дозволяє підприємству діяти проактивно, а не лише реагувати на зовнішні виклики, забезпечуючи стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Крім того, стратегічне планування створює основу для інтеграції інноваційних рішень у всі сфери діяльності підприємства та сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин із ключовими стейкхолдерами.

Сутність стратегічного планування

Сутність стратегічного планування полягає у створенні системи управлінських рішень, що визначає ключові напрями розвитку підприємства на середньо- та довгострокову перспективу. Воно охоплює визначення місії та стратегічних цілей, оцінку внутрішніх ресурсів і можливостей, аналіз зовнішніх умов діяльності та визначення пріоритетів розвитку. Стратегічне планування дозволяє встановлювати пріоритети у використанні ресурсів, визначати критичні фактори успіху та формувати конкурентні переваги. Цей процес допомагає підприємству підвищувати ефективність і передбачуваність управлінських рішень у мінливих ринкових умовах.

Основна мета стратегічного планування — забезпечити взаємозв'язок між довгостроковими цілями та повсякденною діяльністю підприємства, створюючи умови для ефективного використання ресурсів і підвищення конкурентоспроможності. На відміну від оперативного управління, яке спрямоване на розв'язання поточних проблем і виконання щоденних завдань, стратегічне планування орієнтоване на прогнозування майбутніх умов і вибір оптимальних альтернатив для забезпечення довгострокової стабільності та розвитку підприємства. Воно допомагає підприємству уникати хаотичних рішень і створює систему взаємопов'язаних дій для досягнення стратегічних цілей. Таким чином, стратегічне планування виступає фундаментом для побудови ефективної системи управління та забезпечує послідовність у розвитку організації.

Мета стратегічного планування

Головна мета стратегічного планування полягає у забезпеченні ефективного та стабільного розвитку підприємства, формуванні конкурентних переваг і мінімізації ризиків, пов'язаних із зовнішньою невизначеністю. Воно дозволяє підприємству розуміти власне місце на ринку, оцінювати перспективи розвитку та реагувати на зміни зовнішнього середовища. Стратегічне планування створює умови для формування унікальної корпоративної стратегії та підвищення довгострокової стійкості бізнесу. Воно також сприяє залученню інвесторів та партнерів, демонструючи системний і прогнозований підхід до управління.

Конкретні завдання стратегічного планування включають:

1. Визначення стратегічного напрямку розвитку підприємства на найближчі роки, що створює основу для прийняття всіх управлінських рішень. Це дозволяє підприємству зосередити ресурси на ключових напрямках і уникнути розпорошення зусиль. Чітко визначений напрям розвитку підвищує прозорість управлінських процесів і сприяє узгодженню дій усіх підрозділів. Крім того, це допомагає формувати довіру серед співробітників і зовнішніх партнерів.

2. Узгодження короткострокових і довгострокових цілей для забезпечення безперервності розвитку і оптимального використання ресурсів. Такий підхід дозволяє підприємству забезпечити стабільність фінансових і операційних показників. Він створює умови для поступового досягнення стратегічних цілей без втрати якості та ефективності. Узгодження цілей також сприяє розвитку корпоративної культури, орієнтованої на результат і взаємну відповідальність.

3. Формування пріоритетів у розподілі фінансових, матеріальних і людських ресурсів відповідно до стратегічних завдань. Це допомагає оптимізувати витрати та підвищити продуктивність усіх процесів. Пріоритети дозволяють фокусуватися на проектах, що створюють найбільшу додану вартість. Крім того, це сприяє підвищенню мотивації персоналу та зниженню внутрішніх конфліктів щодо використання ресурсів.

4. Зниження ймовірності помилкових рішень через систематичний аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, а також прогнозування змін на ринку. Це підвищує точність управлінських рішень і зменшує ризик втрат. Аналіз і прогнозування дозволяють швидше реагувати на можливі загрози та використовувати нові можливості. В результаті підприємство стає більш адаптивним і готовим до змін у конкурентному середовищі.

5. Підвищення довгострокової конкурентоспроможності підприємства через створення унікальних переваг, складних для відтворення конкурентами. Це забезпечує стабільне положення на ринку та можливість розширення бізнесу. Формування унікальних переваг сприяє залученню клієнтів і зміцненню бренду. Стратегічний підхід дозволяє підприємству передбачати дії конкурентів і випереджати їх у розвитку нових напрямів.

Функції стратегічного планування

Стратегічне планування виконує кілька взаємопов'язаних функцій:

• **Аналітична функція** передбачає виявлення сильних і слабких сторін підприємства та оцінку можливостей і загроз зовнішнього середовища. Вона дозволяє керівництву глибоко розуміти внутрішні процеси і потенціал організації. Аналітична функція є основою для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Крім того, вона забезпечує системний підхід до оцінки ринку та конкурентного середовища.

• **Прогностична функція** забезпечує прогнозування розвитку ринку, попиту на продукцію, технологічних тенденцій та поведінки конкурентів, що дозволяє обґрунтовано формувати стратегію. Прогнозування допомагає підприємству передбачати можливі ризики і визначати нові можливості для зростання. Воно також сприяє розробці стратегічних сценаріїв розвитку. Це забезпечує більш гнучку та ефективну реакцію на зміни зовнішнього середовища.

• **Організаційна функція** полягає у створенні системи управлінських рішень та структури реалізації стратегії, забезпечуючи узгодженість дій усіх підрозділів підприємства. Вона визначає, хто відповідає за виконання певних завдань та як координуються процеси. Організаційна функція допомагає уникати дублювання дій і конфліктів між підрозділами. Вона забезпечує ефективне використання ресурсів і підтримує цілісність стратегічного управління.

• **Мотиваційна функція** спрямована на стимулювання персоналу, оскільки чітко визначені стратегічні цілі дозволяють працівникам усвідомлювати значущість своєї роботи та її вплив на розвиток організації. Вона формує корпоративну культуру, орієнтовану на досягнення результатів. Мотиваційна функція також сприяє залученню та утриманню висококваліфікованих фахівців. Крім того, вона дозволяє формувати внутрішню відповідальність персоналу за реалізацію стратегії.

• **Контрольна функція** передбачає встановлення критеріїв оцінки ефективності стратегії та забезпечує механізми своєчасного коригування дій. Вона дозволяє своєчасно виявляти відхилення від плану та вносити необхідні корективи. Контроль забезпечує підзвітність усіх рівнів управління. Він також допомагає оцінити ефективність ресурсів і досягнення поставлених цілей.

Принципи стратегічного планування

Принципи стратегічного планування визначають основи підходу до формування та реалізації стратегій, забезпечуючи системність, ефективність і адаптивність управлінських рішень. Вони створюють нормативну основу для прийняття стратегічних рішень. Дотримання принципів дозволяє забезпечити послідовність і прогнозованість у діяльності підприємства. Крім того, вони підвищують якість управлінських процесів та знижують ймовірність помилок.

1. **Цілеспрямованість** - усі рішення мають бути спрямовані на досягнення конкретних стратегічних цілей. Це дозволяє підприємству концентрувати ресурси на ключових пріоритетах. Цілеспрямованість забезпечує узгодженість між підрозділами та сприяє досягненню довгострокових результатів. Вона також формує чітку мотивацію для персоналу.

2. **Гнучкість** - стратегія повинна адаптуватися до змін зовнішнього середовища, враховуючи нові можливості та загрози. Гнучкість дозволяє швидко реагувати на ринкові виклики та технологічні зміни. Вона забезпечує стійкість підприємства в умовах нестабільності. Гнучкий підхід сприяє використанню нових можливостей для розвитку бізнесу.

3. **Системність** - стратегічні рішення мають бути взаємопов'язаними і узгодженими з усіма рівнями управління. Це забезпечує цілісність управлінських процесів і уникає конфліктів. Системність дозволяє забезпечити логічну послідовність дій та ефективне використання ресурсів. Вона сприяє формуванню прозорості та зрозумілої структури управління.

4. **Комплексність** - врахування економічних, соціальних, технологічних та політичних чинників у процесі планування. Це дозволяє створювати стратегії, що враховують всі аспекти діяльності підприємства. Комплексний підхід сприяє передбаченню потенційних ризиків та ефективному використанню можливостей. Він забезпечує більш збалансоване і стійке стратегічне рішення.

5. **Раціональність** - оптимальне використання ресурсів для досягнення максимального ефекту. Раціональний підхід забезпечує ефективність фінансових, людських та матеріальних ресурсів. Він дозволяє уникати надмірних витрат і непотрібних ризиків. Раціональність сприяє підвищенню ефективності реалізації стратегічних завдань.

6. **Конкурентоспроможність** - стратегія спрямована на створення та підтримку унікальних переваг підприємства. Вона дозволяє зміцнити позиції на ринку та відрізнити організацію від конкурентів. Конкурентоспроможність забезпечує залучення

клієнтів та підвищення довіри до бренду. Вона сприяє довгостроковому зростанню та стабільності підприємства.

Переваги стратегічного планування

Стратегічне планування надає підприємству низку переваг:

1. **Прогнозованість розвитку** - керівництво має чітке бачення напрямку і перспектив розвитку підприємства. Це дозволяє планувати ресурсне забезпечення та інвестиції. Прогнозованість сприяє підвищенню впевненості в прийнятих рішеннях. Вона також створює основу для довгострокової стабільності та планування розвитку.
2. **Ефективне використання ресурсів** - забезпечується оптимальний розподіл фінансових, матеріальних і людських ресурсів. Це дозволяє підвищити продуктивність і знизити витрати. Ефективне використання ресурсів сприяє реалізації стратегічних пріоритетів. Воно також дозволяє уникнути перевантаження персоналу та недоцільного використання матеріальних активів.
3. **Підвищення конкурентоспроможності** - стратегічні рішення орієнтовані на створення унікальних переваг. Це дозволяє підприємству зміцнити позиції на ринку і залучити нових клієнтів. Конкурентоспроможність забезпечує стійкість до зовнішніх викликів та коливань ринку. Вона сприяє розвитку інновацій і впровадженню нових технологій.
4. **Системність управління** - забезпечується узгодженість усіх підрозділів і рівнів управління. Це дозволяє уникнути дублювання дій і конфліктів між підрозділами. Системність сприяє оптимізації бізнес-процесів та підвищенню продуктивності. Вона забезпечує цілісність реалізації стратегічних цілей підприємства.
5. **Зменшення ризиків** - прогнозування та аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів дозволяють уникати пом-кових рішень. Це знижує фінансові та операційні ризики підприємства. Зменшення ризиків сприяє стабільності діяльності та підвищенню довіри партнерів. Крім того, підприємство стає більш готовим до непередбачуваних змін на ринку.

Основні передумови переходу до стратегічного планування

Передумови включають:

- **Зростання конкуренції на ринку.** Підприємства змушені шукати нові способи залучення клієнтів і підвищення ефективності. Конкурентне середовище стимулює інновації та вдосконалення бізнес-процесів. Це створює потребу у системному підході до управління і планування розвитку.
- **Динамічні зміни технологій та споживчих потреб.** Сучасні ринки швидко реагують на технологічні новації та зміни поведінки споживачів. Підприємства повинні адаптувати свої стратегії для збереження актуальності продуктів і послуг. Це передбачає постійний моніторинг тенденцій і впровадження інновацій. В іншому випадку організація ризикує втратити конкурентні позиції.
- **Потреба у формуванні довгострокових конкурентних переваг.** Стратегічне планування дозволяє розробляти унікальні пропозиції для клієнтів. Це створює бар'єр для входження нових конкурентів і підвищує лояльність споживачів. Формування конкурентних переваг забезпечує стабільність бізнесу в довгостроковій перспективі. Воно також сприяє розвитку бренду і підвищенню вартості підприємства.
- **Високий рівень невизначеності та складності управлінських рішень.** Зміни економічних, політичних та соціальних умов потребують гнучкого і стратегічного підходу. Стратегічне планування дозволяє прогнозувати ризики і планувати альтернативні сценарії розвитку. Воно підвищує ефективність управлінських рішень у складних умовах. Це забезпечує стійкість підприємства до зовнішніх потрясінь.

Бар'єри та способи їх подолання

Об'єктивні бар'єри: нестабільність економіки, політичні ризики, технологічні зміни. Вони обмежують можливості підприємства і впливають на точність прогнозів. Подолання об'єктивних бар'єрів потребує системного підходу і використання сучасних

аналітичних інструментів. Організація повинна постійно адаптувати стратегії до зовнішніх змін.

Суб'єктивні бар'єри: опір персоналу, недостатня компетентність, слабка культура стратегічного мислення. Ці фактори можуть уповільнювати впровадження стратегій і знижувати ефективність планування. Подолання суб'єктивних бар'єрів передбачає навчання, мотивацію і розвиток персоналу. Культура стратегічного мислення сприяє активній участі співробітників у реалізації стратегії та інноваційних процесах.

Шляхи подолання:

- навчання і розвиток персоналу; впровадження тренінгів і програм підвищення кваліфікації; розвиток лідерських компетенцій серед керівників; формування культури постійного навчання.

- використання сучасних методів аналізу та моделювання; застосування бізнес-аналітики та прогнозування; інтеграція програмного забезпечення для планування; створення системи моніторингу ринку.

- створення культури стратегічного мислення в організації; заохочення ініціативності; комунікація цілей і пріоритетів стратегії; інтеграція стратегічних цілей у KPI персоналу.

- гнучке коригування стратегічних планів; регулярний перегляд стратегій; адаптація до ринкових змін; використання сценарного планування для прийняття рішень.

Підходи до організації системи стратегічного планування

Існують кілька підходів:

1. **Класичний** - базується на прогнозуванні та розробці детального стратегічного плану. Він забезпечує чітку послідовність дій і контроль над реалізацією. Класичний підхід орієнтований на стабільне середовище і мінімізує ризики. Водночас, він може бути менш гнучким у швидкозмінних умовах.

2. **Адаптивний** - орієнтований на гнучке реагування на зміни середовища. Підприємство швидко коригує стратегію відповідно до нових умов. Адаптивний підхід підвищує стійкість бізнесу і дозволяє використовувати нові можливості. Він забезпечує баланс між плануванням і оперативним реагуванням.

3. **Сценарний** - передбачає розробку кількох альтернативних сценаріїв розвитку. Це дозволяє підприємству прогнозувати різні варіанти майбутнього та готувати відповідні стратегії. Сценарне планування знижує ризики у випадку непередбачуваних змін. Воно також стимулює стратегічне мислення та креативність керівництва.

Моделі стратегічного планування

Моделі стратегічного планування включають:

- **Модель заповнення стратегічної прогалини.** Визначає, де підприємство відстає від ринкових лідерів і які кроки потрібні для зменшення розриву. Допомагає розробити план дій для досягнення конкурентних стандартів. Використовується для оцінки прогресу та контролю результатів. Це стимулює розвиток і підвищує ефективність ресурсів.

- **Модель врахування ринкових переваг.** Орієнтована на виявлення унікальних конкурентних переваг. Дозволяє підприємству сфокусуватися на сильних сторонах і використати їх для зростання. Модель враховує поведінку споживачів і тенденції ринку. Вона допомагає планувати маркетингові та інноваційні стратегії.

- **Модель створення та підтримки конкурентоспроможності.** Спрямована на формування унікальної позиції на ринку. Вона дозволяє підприємству підтримувати сталий розвиток і зміцнювати бренд. Модель враховує внутрішні процеси і зовнішнє середовище. Забезпечує довгострокову перспективу розвитку бізнесу.

- **Модель використання позитивного іміджу.** Передбачає формування та підтримку репутації компанії. Вона впливає на залучення клієнтів і інвесторів. Модель дозволяє оцінювати ефективність комунікаційних та PR-стратегій. Вона сприяє підвищенню довіри та лояльності до бренду.

• **Модель урахування розмірів і форми власності організації.** Орієнтована на адаптацію стратегій відповідно до масштабів підприємства. Вона враховує ресурсні обмеження та управлінські особливості. Модель допомагає формувати ефективні стратегії для малих, середніх і великих компаній. Це забезпечує адекватність стратегії реальним можливостям підприємства.

Зміст і структура стратегічного плану

Стратегічний план включає:

1. **Місію та цінності підприємства.** Вони визначають основну мету існування організації і принципи діяльності. Місія створює основу для формування стратегії і корпоративної культури. Цінності допомагають узгоджувати дії персоналу з цілями компанії. Вони формують внутрішню ідентичність та імідж підприємства.

2. **Стратегічні цілі і завдання.** Вони конкретизують напрямки розвитку і очікувані результати. Стратегічні цілі забезпечують узгодженість управлінських рішень на всіх рівнях. Завдання деталізують цілі і визначають конкретні кроки. Вони є основою для планування ресурсів і контролю виконання.

3. **Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища.** Включає оцінку сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Аналіз дозволяє розробляти стратегії, орієнтовані на реальні умови. Він допомагає виявляти критичні фактори успіху та ризики. Аналіз створює основу для обґрунтованого прийняття рішень.

4. **Стратегічні альтернативи та обґрунтування вибору.** Передбачає розробку різних варіантів розвитку та обрання оптимального. Це дозволяє підприємству мінімізувати ризики і використовувати можливості. Обґрунтування вибору забезпечує прозорість прийняття рішень. Альтернативи стимулюють креативність і стратегічне мислення.

5. **Показники реалізації та контролю.** Визначають критерії оцінки досягнення цілей. Вони дозволяють вимірювати ефективність стратегії і приймати коригуючі рішення. Показники допомагають контролювати ресурси та процеси. Вони забезпечують підзвітність і прозорість управління.

6. **Стратегічні проекти та програми.** Включають конкретні дії для реалізації стратегії. Вони дозволяють перевести плани у практичні результати. Проекти сприяють розвитку компетенцій і вдосконаленню процесів. Програми забезпечують інтеграцію проектів у єдину систему реалізації стратегії.

Стратегічні проекти та програми

Стратегічні проекти - конкретні ініціативи для досягнення цілей, наприклад:

• **Впровадження нових технологій.** Це дозволяє підвищити ефективність виробництва і знизити витрати. Технологічні проекти сприяють інноваційному розвитку підприємства. Вони дозволяють отримати переваги перед конкурентами та покращити якість продукції. Реалізація таких проектів формує внутрішній потенціал і стимулює розвиток персоналу.

• **Розширення на нові ринки.** Це створює додаткові джерела доходу та знижує залежність від одного сегменту. Проекти виходу на нові ринки вимагають ретельного аналізу споживачів і конкурентів. Вони сприяють зміцненню бренду та підвищенню впізнаваності компанії. Такі ініціативи забезпечують довгострокове зростання і стійкість бізнесу.

• **Реорганізація бізнес-процесів.** Мета - підвищити ефективність та адаптивність компанії. Проекти реорганізації дозволяють оптимізувати ресурси та скоротити операційні витрати. Вони забезпечують кращу взаємодію між підрозділами і прозорість процесів. Реорганізація сприяє підвищенню якості продукції та послуг, а також швидкому реагуванню на зміни ринку.

Програми - комплекс взаємопов'язаних проектів, що забезпечують реалізацію стратегії в певному напрямку. Вони дозволяють координувати дії між різними підрозділами і проектами. Програми допомагають визначити пріоритети і розподіл

ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Вони забезпечують системний підхід до реалізації стратегії та контроль її ефективності.

Система стратегічних, поточних та оперативних планів

Система планів забезпечує цілісність управління:

- **Стратегічні плани** - довгострокові цілі, що формують бачення підприємства на кілька років вперед. Вони визначають основні напрямки розвитку та пріоритети ресурсів. Стратегічні плани допомагають формувати конкурентні переваги та довгострокову стабільність. Вони слугують основою для всіх інших рівнів планування.

- **Поточні плани** - дії на рік або квартал, що деталізують стратегічні цілі. Вони дозволяють перевести довгострокові цілі у конкретні завдання. Поточні плани забезпечують контроль виконання стратегії на середньостроковому горизонті. Вони стимулюють оперативне управління і координацію підрозділів.

- **Оперативні плани** - завдання на день або тиждень, що забезпечують виконання поточних планів. Вони деталізують дії працівників і дозволяють швидко реагувати на зміни. Оперативні плани забезпечують ефективне використання ресурсів у щоденних процесах. Взаємодія всіх рівнів планування забезпечує синергію і досягнення стратегічних цілей.

Забезпечення реалізації стратегічних планів

Реалізація стратегічних планів потребує:

- **Чіткої організаційної структури.** Визначення підрозділів, їх функцій та повноважень забезпечує ефективність реалізації. Це дозволяє уникнути дублювання дій і конфліктів. Чітка структура сприяє підзвітності і прозорості процесів. Вона також полегшує координацію проектів та програм.

- **Визначення відповідальних осіб.** Кожен проект або завдання має конкретного виконавця, що підвищує відповідальність. Призначення відповідальних забезпечує контроль виконання і своєчасність дій. Це сприяє ефективному управлінню ризиками і ресурсами. Відповідальні особи координують роботу підлеглих та підтримують комунікацію між підрозділами.

- **Контроль ключових показників ефективності (KPI).** KPI дозволяють оцінювати прогрес реалізації стратегії та приймати коригуючі рішення. Вони забезпечують вимірність результатів і підзвітність. Система KPI допомагає виявляти проблемні ділянки та оптимізувати процеси. Вона сприяє досягненню стратегічних цілей і підвищує ефективність управління.

- **Гнучке коригування дій відповідно до змін середовища.** Стратегія повинна адаптуватися до нових умов і викликів. Гнучке коригування дозволяє швидко реагувати на ризики та можливості. Це підвищує стійкість підприємства і мінімізує втрати. Постійний перегляд і адаптація планів забезпечує довгострокову ефективність і конкурентоспроможність.

Стратегічне планування - ключовий інструмент стратегічного управління, що забезпечує узгодженість дій, спрямованість на досягнення довгострокових цілей і підвищення конкурентоспроможності. Воно дозволяє підприємству передбачати зміни зовнішнього середовища і планувати адекватні дії. Ефективне планування передбачає системний підхід, аналіз факторів, розробку стратегічних проектів і контроль їх реалізації. Стратегічне планування інтегрує всі рівні управління, забезпечує ефективне використання ресурсів та сприяє сталому розвитку.

Тільки комплексне поєднання стратегічного планування та управління дозволяє підприємству стабільно розвиватися і адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Воно забезпечує конкурентні переваги, сприяє інноваціям та підвищує ефективність усіх бізнес-процесів. Стратегічне управління допомагає організації залишатися гнучкою і готовою до нових викликів. Таким чином, стратегічне планування стає фундаментом довгострокового успіху та стійкості підприємства.