# Етапи процесу стратегічного планування

Процес стратегічного планування здійснюється в декілька етапів:

І. Визначення місії організації.

ІІ. Визначення цілей діяльності організації.

ІІІ. Управлінське дослідження і оцінка сильних та слабких сторін діяльності організації.

ІV. Оцінка та аналіз зовнішнього середовища.

1. Формування і аналіз стратегічних альтернатив.
2. Вибір стратегії.
3. Реалізація стратегії.
4. Оцінка стратегії на предмет відповідності встановленим критеріям.

# Структура бізнес-плану

1. Титульний аркуш.
2. Зміст, перелік розділів.
3. Резюме.
4. Характеристика підприємства.
5. Характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством.
6. Дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг).
7. Характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги.
8. План маркетингової діяльності.
9. План виробничої діяльності підприємства.
10. Організаційний план.
11. План охорони навколишнього середовища.
12. Фінансовий план та програма інвестицій.
13. Аналіз потенційних ризиків.
14. Бюджетна та економічна ефективність інвестиційного бізнес-плану.
15. Соціально-економічні наслідки реалізації інвестиційного бізнес-плану.
16. Додатки.

Відповідно до стандартів United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) бізнес-план має складатися із таких розділів:

1. Титульний аркуш.
2. Меморандум про конфіденційність.
3. Резюме.
4. Опис суб’єкта господарювання та сфера його діяльності.
5. Загальна інформація про інвестиційний проект, у тому числі відповідність завданням і пріоритетам, визначеним Програмою діяльності Кабінету Міністрів України.
6. Опис продукції суб’єкта господарювання, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту.
7. Маркетинг і збут продукції, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту.
8. Виробничий план, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту.
9. Організаційний план, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту.
10. Фінансовий план, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту.
11. Оцінка ефективності реалізації інвестиційного проекту.
12. Ризики.
13. Додатки.

# Послідовність розробки бізнес-плану

|  |  |
| --- | --- |
| Номер та зміст етапу | Назва розділу бізнес-плану |
| 1. Збір і аналіз інформації про продукцію (послуги) підприємства | Опис продукції (послуги) |
| 2. Збір і аналіз інформації з ринку збуту | Маркетинг-план |
| 3. Аналіз стану і можливостей підприємства, а також привабливості галузі | Опис підприємства і галузі |
| 4. Визначення потреби і джерел забезпечення підприємства необхідним ресурсним забезпеченням (основні засоби, оборотні активи, персонал ін.) | Виробничий план |
| 5. Розрахунок потрібного капіталу і джерел фінансування (щомісячні/щоквартальні звіти про прибутки і збитки; звіти про рух коштів; прогнозні баланси; нараховані податки; фінансові результати) | Фінансовий план |
| 6. Визначення загальної суми інвестицій по проекту, розрахунок їх ефективності (термін окупності; індекс прибутковості; внутрішня норма рентабельності; чистий приведений дохід; аналіз чутливості проекту) | Фінансові потреби та повернення інвестицій |
| 7. Розробка організаційної структури управління, правового забезпечення та календарного плану-графіку реалізації проекту | Організаційний план |
| 8. Передбачення ускладнень і ризиків, розробка заходів з їх усунення чи мінімізації | Ризики та гарантії |
| 9. Підбір додаткових матеріалів і складання додатків | Додатки |
| 10. Складання стислого змісту про суть, обсяги та результати проекту | Резюме |
| 11. Складання анотації на проект | Анотація |
| 12. Оформлення титульного аркуша | Титульний аркуш |

# Етапи процесу стратегічного планування

І – ІІ етапи: визначення місії та цілей діяльності організації - це перші й найбільш відповідальні рішення, які приймає менеджер. Місія та загальноорганізаційні цілі діяльності організації служать орієнтиром для всіх інших етапів планування. Цілі мають задовольняти такі основні вимоги: досяжність, конкретність, орієнтація у часі.

ІІІ етап: оцінка сильних і слабких сторін (позицій) організації - на цьому етапі процесу планування визначаються плюси і мінуси діяльності організації.

ІV етап: оцінка та аналіз зовнішнього середовища - полягає у з'ясуванні тенденцій, загроз і шансів, а також можливих «виняткових» ситуацій, здатних якісно змінити минулі тенденції.

V етап - формування і аналіз стратегічних альтернатив (формування варіантів стратегій). Стратегія – це всебічний комплексний план, призначений для реалізації місії та досягнення цілей. Стратегія являє собою детальний всеохоплюючий комплексний план, що розробляється на перспективу і повинен сприяти досягненню місії організації та цілей, що її конкретизують.

VІ етап - вибір стратегії - є найважливішим етапом стратегічного планування. Передбачається порівнювання перспектив фірми у тих видах діяльності, якими вона займається. Це необхідне для визначення пріоритетів розвитку і розподілу ресурсів між різними видами діяльності. На цьому етапі аналіз можна завершити, і керівництво організації може переходити до складання довгострокових програм, планів і бюджетів. Але часто існуючі види діяльності не дають підстав для впевненості у досягненні довгострокових цілей, оскільки не забезпечують достатніх темпів зростання або є стратегічно вразливими (висока ймовірність зміни структури потреб) тощо. З огляду на це потрібно здійснити аналіз можливих напрямів диверсифікації.

VІІ етап - реалізація стратегії. Планування реалізації стратегії здійснюється з використанням адміністративних важелів (тактики, процедур, правил, політики) та економічних важелів (шляхом формування бюджету, застосування системи показників).

Усі розглянуті стратегії реалізують з використанням таких адміністративних важелів:

1. Тактика - це короткострокові плани, які конкретизують стратегію.
2. Політика - це загальне керівництво для дій і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей, положення, у відповідності з яким встановлюються параметри прийняття другорядних рішень, які часто повторюються. Політика дає загальні вказівки по здійсненню діяльності, фактично є найбільш типовим і простим видом так званих “стабільних планів” (директив, направлених на збільшення загальної ефективності на основі дотримання найпростіших принципів організації), розрахованих на управління щоденними процесами в організації. Окрім політики до них відносять процедури і правила.
3. Процедури - дії, які слід виконувати в конкретній ситуації.
4. Правила - вказують на те, що слід зробити в специфічній одноразовій ситуації. Вони розраховані на конкретне, обмежене питання і часто носять рекомендаційний характер.

Застосування тактики, політики, процедур і правил дає змогу створити певний організаційно-розпорядчий механізм, спрямований на забезпечення реалізації стратегії.

VІІІ етап - оцінка стратегії на предмет відповідності встановленим критеріям. Процес оцінки стратегії організації – це механізм зворотнього зв’язку для коригування стратегії. Процес реалізації стратегії необхідно постійно аналізувати, що забезпечуватиме зворотний зв'язок для коригування стратегії та служитиме засобом запобігання помилкам під час розроблення нової.

Оцінюючи ефективність стратегії, необхідно брати до уваги такі аспекти:

* чи є стратегія сумісною з фінансовими можливостями фірми;
* чи достатньо кваліфікований для її здійснення менеджмент фірми;
  + чи вкладається вона у прийнятний для керівництва фірми рівень ризику;
  + чи враховує вона всі можливості і загрози зовнішнього оточення;
  + чи можна реалізувати дану стратегію в рамках існуючої організаційної структури і якщо ні, то наскільки складно буде її змінити;
  + чи придатна існуюча організаційна культура для реалізації стратегії;
  + чи є стратегія найкращим способом використання ресурсів фірми.