

Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору

Мета цього документу – надати Правлінням та керівництву підприємств державного сектору інформацію щодо очікувань держави, як власника, по відношенню до стратегічних планів підприємств, а також узгодити термінологію, що використовується у взаємному спілкуванні учасників процесу стратегічного планування та при підготовці ними відповідних документів, пов’язаних з розробкою та реалізацією стратегії.

Зміст

1. Вступ.....	3
2. Терміни.....	4
3. Рівні стратегічного планування	5
4. Процес розробки стратегії.....	7
5. Планування	10
5.1. Стратегічні цілі та їх оцінка.....	11
5.2. Аналіз внутрішніх чинників	11
5.3. Аналіз зовнішніх чинників.....	13
5.3.1. Аналіз конкуренції	13
5.3.2. Аналіз зовнішніх чинників.....	15
5.3.3. Загальний підсумок аналізу чинників – SWOT аналіз	15
5.3.4. Можливі сценарії майбутнього.....	17
5.4. Місія, цінності та стратегічна концепція.....	17
5.5. Стратегічні цілі та їх оцінка.....	18
5.6. План дій.....	20
5.7. Фінансові прогнози	22
6. Річні плани	23
7. Оцінка	24
8. Уточнення	25
9. Зміст стратегічного плану діяльності.....	26
10. Додатки.....	29
10.1. Форма для постановки завдань та цілей підприємства державного сектору...	29
10.2. Форма для фінансових результатів підприємства державного сектору.....	31

1. Вступ

1.1. Стратегія є картою, яка допомагає підприємству зрозуміти, в якому напрямку воно рухається. Стратегія сприяє фокусуванню на досягненні поставлених цілей та дозволяє досягати таких цілей швидше та ефективніше.

1.2. Стратегії підприємств державного сектору (далі – «ПДС») призначені для забезпечення ефективного управління цими підприємствами і слугують інструментом зв'язку між Урядом України, установою, що реалізує права власника, правліннями ПДС, їх наглядовими радами (за наявності) та Головами. Стратегічний план діяльності є інструментом оцінки ефективності роботи керівництва.

1.3. З метою ефективного та зручного використання у процесі управління, стратегічний план повинен бути чітким, конкретним та відповідати ситуації у державі та у бізнес-середовищі.

1.4. Надзвичайно важливо, щоб усі зацікавлені сторони, пов'язані з управлінням ПДС – власник(и) підприємства, члени правління, менеджери а також, по можливості, всі інші співробітники, знали, розуміли і підтримували загальну стратегію підприємства. Кожна група користувачів стратегії підприємства використовує її у свій спосіб та отримує від неї свої вигоди. Для власника(ів) стратегія надає загальну інформацію про підприємство та служить гарантією того, що подальша діяльність підприємства відповідатиме їх очікуванням і поставленим цілям, а також іншим вимогам.

1.5. Призначене власником(ами) Правління підприємства відповідає за підготовку стратегічного плану діяльності та його узгодження з інтересами власника(ів). Стратегія також має бути затверджена керівництвом підприємства, оскільки від неї залежать конкретні цілі і подальші дії. Основний внесок керівництва на етапі розробки загальної стратегії полягає у забезпеченні того, щоб поставлені цілі були обґрунтованими та могли бути застосовані на практиці. Третя група основних користувачів – усі співробітники підприємства. Це допомагає підприємству швидше та ефективніше досягати поставлених цілей за умови, що всі співробітники розуміють свій повсякденний внесок у досягнення спільних цілей, зазначених у стратегічному плані діяльності підприємства.

1.6. Ці методичні вказівки щодо стратегічного планування діяльності спрямовані на надання правлінням та керівництву компаній інформації щодо очікувань держави, як власника, по відношенню до стратегічних планів, а також на узгодження термінів, що використовуються у взаємному спілкуванні учасників процесу стратегічного планування та при підготовці ними відповідних документів, пов'язаних із розробкою та реалізацією стратегії.

1.7. Дані методичні рекомендації включають наступне:

- Роль і цілі стратегії ПДС;
- Огляд процесу розробки стратегії ПДС;
- Опис рекомендованих етапів процесу розробки стратегії ПДС (планування, реалізація, оцінка та уточнення);
- Опис рекомендованих методів аналізу;

- Оцінка досягнення цілей;
- Моніторинг та звітування щодо процесу реалізації стратегії;
- Підтримка та актуалізація стратегії;
- Вимоги до змісту остаточного документу ПДС стосовно стратегії.

2. Терміни

2.1. У цьому документі використовуються наступні терміни:

Бізнес-стратегія - стратегія окремого суб'єкта господарювання;

Дії – чітко визначені напрямки діяльності, дії та ініціативи, що дозволяють підприємству досягти поставлених цілей;

Інвестиційний план – план залучення матеріальних і нематеріальних ресурсів та їх використання з метою досягнення поставлених цілей;

Корпоративна стратегія – стратегія підприємства найвищого рівня деталізації;

Ланцюг створення доданої вартості - усі напрями діяльності у процесі, що передбачають створення доданої вартості;

Місія – цілі підприємства у державі, бізнесі та суспільстві;

Національна стратегія розвитку галузі – комплексна стратегія розвитку галузі, яка включає діяльність декількох ПДС, для яких держава встановлює основні напрями розвитку, пріоритети, директиви та принципи діяльності;

Стратегічна концепція - бажаний, намічений або передбачений стан компанії;

Стратегічні напрями – пріоритетні сфери розвитку підприємства у процесі досягнення стратегічної концепції;

Стратегічні цілі – цілі, які підприємство має намір досягти у запланованому періоді;

Стратегічний план діяльності – документ з планування на 1-3 роки, який включає перелік основних напрямків діяльності, дій та ініціатив компанії, спрямованих на досягнення довгострокових цілей компанії;

Створення доданої вартості – збільшення економічних, соціальних або інших отриманих вигод шляхом конкретних дій;

Фінансовий прогноз – прогнози прибутку/збитку, показників бухгалтерського балансу, грошових потоків підприємства, інвестиції та плани їх фінансування, ключові фінансові показники, припущення;

Функціональна стратегія – стратегія структурних та / або функціональних підрозділів підприємства, з визначеними операційними процесами та планами, що передбачають приріст доданої вартості;

Цілі – наміри підприємства (виражені у кількісних показниках), що дозволяють досягти стратегічних цілей. Застосовуються переважно для розподілу стратегічних цілей на нижчі рівні або бізнес-досягнення.

3. Рівні стратегічного планування

3.1. Хоча стратегічне планування і передбачає різні рівні та етапи, стратегічний план діяльності повинен бути єдиним документом і приділяти особливу увагу короткостроковому (1 рік), середньостроковому (до 3-х років) і довгостроковому (до 5-ти років) горизонтам планування.

3.2. Стратегія розділена на такі ієрархічні рівні:

Рис. 1. Рівні стратегії



3.2.1. Національна стратегія удосконалення та/або програма розвитку для однієї або кількох сфер управління – це комплексна стратегія, що розробляється для стратегічно важливих галузей, щодо яких держава встановлює основні напрямки і пріоритети розвитку.

3.2.2. Корпоративна стратегія – це стратегія підприємства найвищого рівня деталізації, що, зазвичай, складається на період 5-10 років. Метою корпоративної стратегії є визначення загального напрямку розвитку підприємства, видів діяльності, основних операційних принципів, сфери, в якій підприємство конкуруватиме, та способу управління.

3.2.3. Бізнес-стратегія – це складова корпоративної стратегії, що включає стратегії бізнес-підрозділів (підрозділів підприємства, допоміжних підприємства, виробничих підрозділів та інших підрозділів, що генерують значний прибуток та мають певний рівень автономності при плануванні своєї діяльності). Бізнес-стратегії складаються на період 5-10 років, але конкретна тривалість горизонту стратегічного планування залежить від галузі та сфери діяльності підприємства.

3.2.4. Наведена нижче таблиця наводить декілька прикладів тривалості горизонтів стратегічного планування для корпоративної та/або бізнес-стратегії, в залежності від галузі економіки:

Рис. 2. Рекомендовані горизонти стратегічного планування

	Середній період корпоративної стратегії (років)	Середній період бізнес-стратегії (років)
Транспорт	7-10	5-7
Енергетика	15-20	10-15
ЖКГ	15-20	10-15
Лісове господарство	8-11	4-8
Сільське господарство	10	4-10
Культура	10-15	5-7

3.2.5. Слід зазначити, що стратегія підприємства повинна бути цілісною і визначати як довгострокові, так і короткострокові цілі. Бізнес-стратегія та корпоративна стратегія підприємства є компонентами загальної стратегії підприємства на найближчу перспективу. Основна задача підприємства при розробці цих стратегій полягає у визначенні своєї позиції на ринку, оцінці майбутніх змін у попиті та технологіях, описі подальших сценаріїв діяльності, визначенні основних цілей бізнес-підрозділів та підготовці плану реалізації стратегічних дій. Дуже важливо, щоб бізнес-стратегії та корпоративна стратегія були логічно узгоджені між собою – реалізація бізнес-стратегії повинна сприяти реалізації корпоративних (довгострокових) цілей.

3.2.6. Функціональна стратегія – це стратегія підрозділів та відділів підприємства, які забезпечують операційні процеси і плани підприємства щодо створення доданої вартості, тим самим покращуючи показники діяльності підприємства або його окремих видів діяльності чи функцій (наприклад, кадрова стратегія, маркетингова стратегія, стратегія впровадження нового продукту на ринку, стратегія виходу на ринок або виходу з ринку, фінансова стратегія, інновації та інші стратегії). Функціональні стратегії можуть розроблятися на корпоративному рівні або на рівні бізнес-підрозділу підприємства. Функціональні стратегії також повинні бути узгоджені з документами зі стратегічного планування більш високого рівня. Функціональні стратегії зазвичай розробляються на 1-3 роки.

3.2.7. Наприклад, корпоративною стратегією визначено за мету стати підприємством, що створює інноваційні та прогресивні технології. Враховуючи загальний напрямок корпоративної стратегії, бізнес-стратегія формується з метою реалізації технологічних рішень. Однак при реалізації цих стратегічних орієнтирів підприємство може зіткнутися з відсутністю чи недостатністю у персоналу кваліфікації чи компетенцій, необхідних для реалізації технологічних рішень. Підприємство не зможе знайти та розвивати висококваліфікованих працівників без відповідного відбору, створення сприятливих умов праці, навчання та системи утримання кращих співробітників. Ці чинники повинні бути відображені у функціональній стратегії управління персоналом.

3.2.8. У цих методичних рекомендаціях основна увага приділяється складанню остаточного стратегічного документу, що включає корпоративну стратегію та стратегії бізнес-підрозділів.

3.2.9. Процес розробки стратегії, складові частини та вимоги до остаточного стратегічного документу, рекомендовані методи аналізу та оцінки, а також етапи супроводження документу описані нижче.

4. Процес розробки стратегії

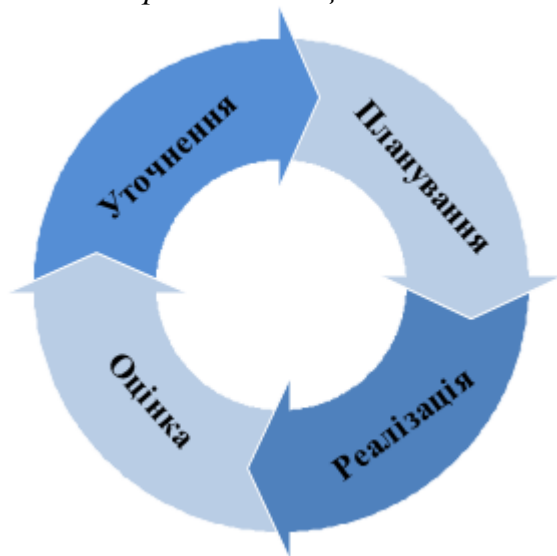
4.1. Розробка стратегії є комплексним процесом довгострокового планування, який допомагає підприємствам встановлювати цілі своєї діяльності, стратегічні напрямки, задачі та інструменти забезпечення їх реалізації.

4.2. Розробка довгострокової стратегії дозволяє підприємствам систематично оцінювати свій поточний стан і майбутні перспективи, а також відповідати на такі важливі питання:

- Яка довгострокова ціль підприємства та/або бізнесу?
- Які потенційні майбутні сценарії діяльності підприємства та пов'язані з ними можливості і загрози?
- У який спосіб підприємство намагається досягти поставлених цілей?
- Які показники використовує підприємство для контролю та оцінки своєї діяльності?
- Яку цінність створює це підприємство?

4.3. Під стратегічним плануванням слід розуміти безперервний процес, що складається з чотирьох основних етапів: планування (включаючи розробку стратегії), реалізація, оцінка результатів і наслідків (аналіз причин досягнення чи недосягнення результатів) та уточнення стратегії з метою підтримки її актуальності.

Рис.3 Стратегічний цикл



4.4. На функціональному рівні стратегічне планування здійснюється щороку. Нижче наведено рекомендований графік стратегічного планування.

Рис 4. Рекомендований графік стратегічного планування на функціональному рівні

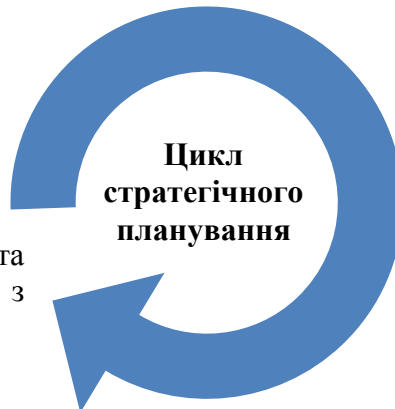
Липень

Нарада з питань стратегічного управління для обговорення можливих сценаріїв розвитку підприємства та встановлення основних стратегічних цілей

Травень-Червень

Аналіз поточної ситуації та підготовка до наради з питань стратегії:

- аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників
- представлення поточної ситуації
- аналіз виконаних і невиконаних робіт, які були передбачені попереднім планом дій



Липень - Серпень

Розробка стратегії: визначення стратегічних цілей, задач і складання стратегічного плану діяльності

Вересень

Затвердження стратегії і стратегічних цілей на засіданні Правління

Жовтень – Листопад

Складання річного бюджету, плану діяльності та цілей працівників

Грудень

Затвердження річних планів

4.5. У процесі стратегічного планування бере участь вся організація: Правління, керівництво, працівники структурних підрозділів.

4.6. Започаткування процесу і контроль статусу є компетенцією Правління підприємства. За розробку стратегії та її представлення відповідає генеральний директор підприємства. З метою забезпечення ефективності, процес розробки стратегії повинен контролюватись відповідальним працівником. Залежно від наявних ресурсів підприємства, цю функцію може виконувати Генеральний Директор підприємства, начальник відділу розробки стратегії, маркетингу або фінансового планування, співробітник відділу розробки стратегії або інший кваліфікований фахівець.

4.7. Найбільш продуктивним етапом у процесі стратегічного планування є нарада з питань стратегічного планування. Під час проведення таких кількадечних нарад та на основі проведеного попереднього аналізу, керівництво підприємства і Правління приймають рішення стосовно місії підприємства, реалістичної стратегічної концепції, притаманних цінностей, стратегічних напрямків та цілей.

4.8. Після розробки та затвердження стратегічного документу, кожного наступного року проводиться стратегічна нарада з метою оцінки актуальності існуючої стратегії та внесення необхідних змін. Пропоновані зміни до стратегії підприємства повинні враховувати внутрішні та зовнішні обставини у країні, річні результати діяльності підприємства та/або окремих напрямків господарської діяльності підприємства.

4.9. Наведена нижче таблиця описує розподіл відповідальності призначених осіб на різних етапах стратегічного планування.

Рис 5. Розподіл відповідальності у процесі стратегічне планування

	Ініціація	Аналіз	Стратегічні напрямки	План дій	Остаточний документ
Правління	Разом із Генеральним Директором, ініціює розробку стратегії.	Під час щорічної стратегічної наради перевіряє результати проведеного аналізу пропонує зміни до існуючого стратегічного документу.	Під час щорічної стратегічної наради разом із Генеральним Директором визначає місію, стратегічну концепцію, цінності, та стратегічні напрямки підприємства.	Складає план дій щодо реалізації стратегії (цілі, дії, необхідні ресурси і відповідальні особи).	Схвалює (відхиляє) затвердження остаточного стратегічного документу.
Генеральний Директор		Ініціює та несе відповідальність за проведення аналізу щодо актуальності існуючої стратегії, та презентує результати аналізу Правлінню підприємства.			Відповідає за підготовку остаточного стратегічного документу та його представлення Правлінню підприємства.
Керівництво		Співпрацює у наданні необхідної інформації та пропозицій.			
Підрозділ зі стратегічного планування	Ініціює, готує матеріали та проводить щорічні стратегічні наради.	Координує процес розробки стратегії підприємства. Формалізує та структурує результати щорічної стратегічної наради.			Готує остаточний стратегічний документ і, за необхідності, вносить корегування.
Функціональні підрозділи		Співпрацюють з підрозділом стратегічного планування, надають необхідну інформацію.			

4.10. Результатом процесу стратегічного планування є складання стратегічного плану діяльності підприємства. Стратегічний план діяльності (документ) підприємства, що надається Правлінню, складається з корпоративної стратегії та відповідних бізнес-стратегій.

4.11. Зразок змісту стратегічного плану діяльності наведено у Розділі 9 даного документу.

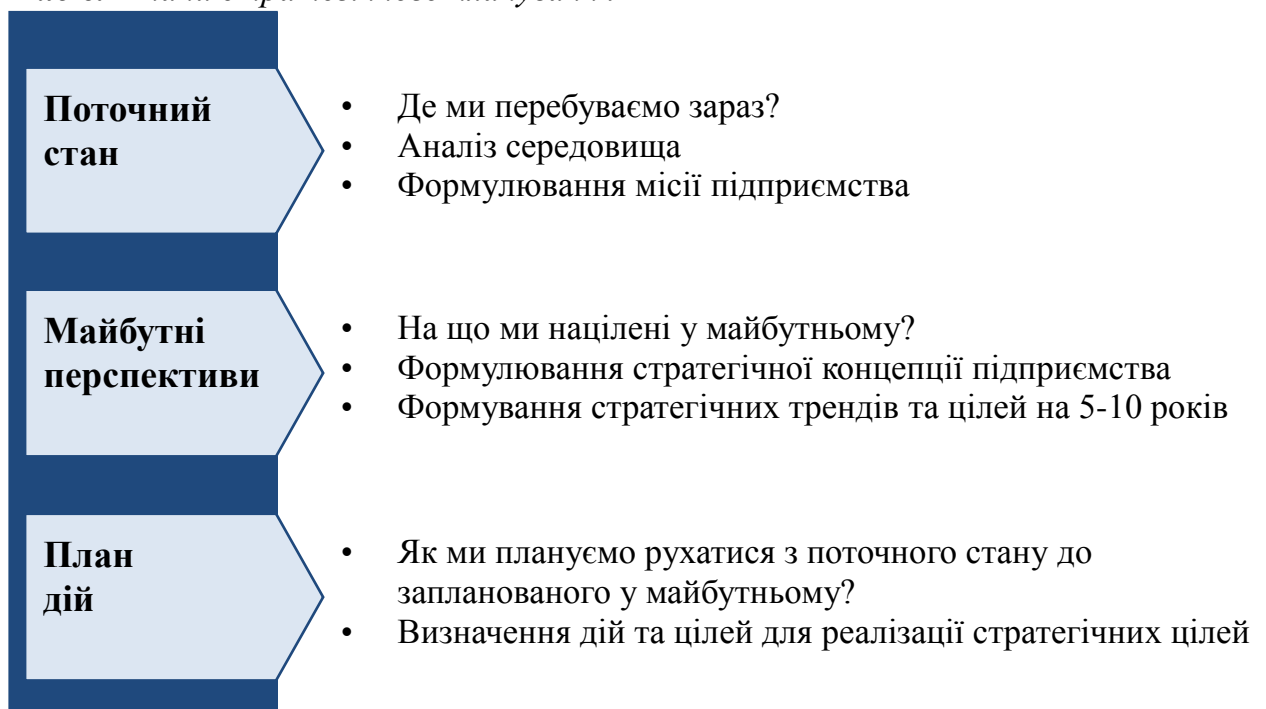
4.12. Стратегічний план діяльності узгоджується і затверджується на засіданні Правління ПДС. Важливо зазначити, що процес узгодження та затвердження стратегії повинен бути динамічним і конструктивним та базуватись на діалозі; тобто Правління підприємства спільно з керівництвом повинні визначити стратегічні напрямки та цілі, які підприємство бере на себе як свої операційні зобов'язання. У процесі діалогу визначаються цілі підприємства та узгоджуються критерії оцінки їх досягнення. Рекомендовано встановлювати реалістичні, досяжні, але водночас ефективні та амбітні цілі, які спонукатимуть до активної діяльності.

4.13. Стратегічні плани на три та один рік (а також фінансовий план і функціональна стратегія) складаються лише після затвердження стратегічного документу. При цьому, слід забезпечити, щоб фінансовий план і функціональні стратегії розроблялися на основі довгострокових цілей. Процес стратегічного планування є тривалим, тому рекомендовано розпочинати його вже у першій половині року, у травні-червні або навіть раніше.

5. Планування

Процес стратегічного планування складається з трьох основних етапів: аналіз поточної ситуації, формулювання майбутніх перспектив та розробка плану дій.

Рис 6. Етапи стратегічного планування



5.1. Стратегічні цілі та їх оцінка

5.1.1. Проведення аналізу бізнес-середовища сприяє визначенню чинників, що впливають на діяльність суб'єктів господарювання. Чинники поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні чинники визначають сильні та слабкі сторони суб'єктів господарювання. Зовнішні чинники суб'єкт господарювання контролювати не може, вони або відкривають нові можливості для розвитку або створюють загрози, якими потрібно управляти. Аналіз сприяє розумінню поточного стану підприємства, допомагає у визначенні можливих тенденцій розвитку і дій, необхідних для досягнення поставлених цілей.

5.1.2. Для послідовного і ретельного аналізу рекомендовано використовувати широко поширені стратегічні моделі. Наприклад, аналіз внутрішніх чинників із застосуванням моделі ланцюга вартості Портера¹. Ця модель дозволяє визначити сильні та слабкі сторони внутрішніх процесів суб'єкта господарювання та виявити діяльність, яка сприяє збільшенню вартості.

5.1.3. Конкурентне середовище рекомендовано аналізувати за допомогою моделі п'яти сил Портера². Дослідження зовнішніх чинників і тенденцій ринку пропонується здійснювати на основі аналізу PESTEL³.

5.1.4. Аналіз зовнішніх чинників має важливе значення, при його проведенні основна увага звертається на виявленні слабких сторін і ризиків та визначенні напрямків, які підприємству слід розвивати. Це вимагає високого рівня об'єктивності та професіоналізму з боку осіб, які виконують такий аналіз. Що стосується ресурсів, аналіз часто може бути виконаний зовнішніми експертами, працівниками департаменту стратегії. Аналіз конкретного департаменту (функції) можна доручити працівникові, який безпосередньо не пов'язаний з нею.

5.2. Аналіз внутрішніх чинників

5.2.1. Важливим аспектом аналізу є виявлення та оцінка функцій суб'єкта господарювання, які створюють цінність для громадян України – власників та споживачів. Створення цінності – це збільшення економічної, соціальної та іншої вигоди. Діяльність, яка не сприяє збільшенню цінності, слід припинити. Решту функцій необхідно реалізовувати з максимальною ефективністю. Рекомендовано шукати альтернативні та інноваційні рішення щодо реалізації функції та забезпечувати оптимальний розподіл ресурсів. Суть максимізації ефективності полягає у пошуку конкурентних переваг у кожному аспекті діяльності суб'єкта господарювання. Сукупність усіх видів діяльності, які збільшують вартість, називається ланцюгом створення доданої вартості. Важливо зазначити, що навіть якщо більшість функціональних одиниць (підрозділів) підприємства є ефективними, неефективність принаймні однієї ланки процесу, як правило, може призвести до негативного результату для підприємства в цілому. Цей ефект називається ефектом вузького місця.

¹ Майкл І. Портер (1985) – Конкурентна перевага (Michael E. Porter (1985) – Competitive Advantage)

² Майкл І. Портер (1979) – Як конкурентні сили формують стратегію (Michael E. Porter (1979) – How competitive Forces Shape Strategy)

³ Oxford University Press – Основи економіки – Додатковий розділ “Стратегія бізнесу” (Oxford University Press – Foundations of Economics – Additional chapter on Business Strategy. Source www.oup.com)

5.2.2. Аналіз внутрішніх чинників є важливим як для суб'єктів господарювання, що працюють у конкурентному середовищі, так і для природних монополій або суб'єктів господарювання, які надають соціальні (некомерційні) послуги, оскільки він сприяє забезпеченню ефективності діяльності.

5.2.3. Рекомендована модель ланцюга створення доданої вартості Портера допомагає керівництву підприємства проаналізувати конкретні заходи, які можуть створювати вартість, підвищити ефективність та забезпечити конкурентні переваги. Ланцюг створення доданої вартості Портера – це організаційна модель функціонування підприємства, яка включає в себе найбільш поширені бізнес-функції.

Рис 7. Модель ланцюга створення доданої вартості Портера



- 5.2.4. Модель Портера передбачає наступні категорії основних видів діяльності:
- **Зовнішня логістика** – відносини з постачальниками, організація доставки та складування ресурсів;
 - **Виробничі процеси** – перетворення вхідних ресурсів на готову продукцію;
 - **Внутрішня логістика** – монтаж, складування і реалізація готової продукції;
 - **Маркетинг та продажі** – інформування клієнтів, виявлення попиту, операції з клієнтами;
 - **Обслуговування** – зберігання продукції та збільшення її вартості після продажу.

5.2.5. Крім первинних видів діяльності підприємства виділяють наступні допоміжні види діяльності:

- **інфраструктура** – вибір та придбання вхідних ресурсів, запасів та інших ресурсів;
- **управління персоналом** – це комплекс заходів, пов'язаних з підбором кадрів, прийомом на роботу, навчанням, розвитком, визначенням компенсацій та (при необхідності) звільненням або скороченням персоналу;
- **розвиток технологій** – це діяльність, яка стосується забезпечення обладнанням, устаткуванням, програмним забезпеченням, процедур і технічних знань, які застосовуються у процесі перетворення вхідних ресурсів у готову продукцію;
- **матеріально-технічне забезпечення** – процеси управління, планування, фінансового забезпечення, обліку, правових, суспільних відносин, контролю якості та інші процеси.

5.2.6. Модель Портера та інші моделі можуть допомогти керівництву суб'єкта господарювання охарактеризувати виконувані суб'єктом функції та призначити відповідальних осіб. Після того, як встановлено роль і значення кожного виду діяльності, можна визначити сильні і слабкі сторони суб'єкта господарювання та/або бізнесу. Види діяльності, які є критично важливими та ефективними, необхідно посилювати. Надзвичайно важливі, але неефективні види діяльності рекомендовано удосконалювати, а непотрібні види діяльності – припиняти.

5.2.7. Необхідно провести порівняльний аналіз вищевказаних видів діяльності та їх ефективності: порівняння на конкурентних ринках слід здійснювати у межах країни, а порівняння на монопольних ринках – з аналогічними іноземними суб'єктами господарювання. Таке порівняння забезпечує об'єктивну оцінку ефективності поточної діяльності, дозволяє визначити можливі шляхи підвищення ефективності та може допомогти знайти конкурентні слабкі та/або сильні сторони підприємства. Результати аналізу належить ефективно використати на користь підприємства.

5.3. Аналіз зовнішніх чинників

5.3.1. Аналіз конкуренції

5.3.1.1. Після проведення внутрішнього аналізу необхідно оцінити становище підприємства на ринку. Конкурентні переваги оцінюються не лише з позицій самого підприємства – при проведенні аналізу слід враховувати також і те, як це підприємство оцінюють інші учасники ринку: споживачі, постачальники, компанії, що виробляють альтернативну продукцію або послуги, існуючі та потенційні конкуренти.

5.3.1.2. Такі учасники ринку добре визначені в моделі п'яти сил Портера. Дана модель часто використовується для оцінки конкуренції та формулювання стратегії розвитку бізнесу.

Рис 8. Модель п'яти сил Портера та пов'язані з нею питання



- **Переговорна позиція постачальників** – це спроможність постачальників піднімати ціни. Чи є у підприємства широкий вибір та чи може воно легко замінити своїх постачальників?
- **Переговорна позиція покупців** – це спроможність покупців зменшувати ціни. Чи є у підприємства достатня кількість покупців, чи можуть вони легко замінити свого постачальника послуг/ продукції?
- **Конкуренція у галузі** – найважливіше – кількість та потужність конкурентів підприємства, а також привабливість їхньої продукції. Чи віддадуть постачальники та покупці перевагу радше їм?
- **Товари-замінники** – чи є продукт підприємства унікальним, чи його можна з легкістю замінити на інші продукти?
- **Потенційні конкуренти** – чи є входження до ринку обмеженим, чи захищені технології підприємства?

5.3.1.3. Важливо, щоб підприємство оцінювало не лише поточну ситуацію на ринку з його нинішніми учасниками, а й можливі ринкові тенденції. В процесі аналізу слід визначити місце підприємства на ринку, а також зміни, які можуть відбутися: тенденції розвитку, тренди учасників ринку. Це дозволяє визначити можливості та потенційні загрози для розвитку підприємства.

5.3.1.4. Аналіз ринку також корисний і для підприємств, що працюють в умовах природних монополій. Навіть якщо на час проведення аналізу ринок є монопольним, технологічні, правові або інші зміни структури ринку завжди можливі.

5.3.2. Аналіз зовнішніх чинників

5.3.2.1. На підставі аналізу зовнішніх чинників генеральний директор підприємства повинен оцінити фактори впливу на підприємство або галузь, у якій воно працює. Макроекономічні та галузеві зовнішні чинники рекомендовано згрупувати за PESTEL моделлю: політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники. Визначивши найважливіші зміни, що відбуваються на момент аналізу або можуть відбутися у майбутньому, керівництво може оцінити їх можливий вплив на діяльність підприємства.

Рис 9. Опис зовнішніх чинників PESTEL моделі

Політичні чинники	▪ Державне втручання в економіку (наприклад, гранти, політичні рішення, що впливають на бізнес)
Економічні чинники	▪ Макроекономічні показники, податки і перспективи (наприклад, відсоткова ставка, податки, інфляція, економічне зростання)
Соціальні чинники	▪ Зміни соціальних тенденцій, які впливають на послуги або продукти, пропоновані компанією (такі, як старіння населення)
Технологічні чинники	▪ Нові технології, що впливають на бізнес-процеси (наприклад, Інтернет-магазини, нове обладнання)
Екологічні чинники	▪ Зміни клімату (наприклад, вплив зміни погодних умов, політика зниження викидів вуглекислого газу)
Правові чинники	▪ Можливі зміни до чинного законодавства (наприклад, поправки щодо рівня пенсійного віку, мінімальної заробітної плати, регулювання діяльності)

5.3.2.2. Описана вище PESTEL модель не дає відповіді на конкретні питання, а допомагає оцінити середовище, у якому діє суб'єкт господарювання у стратегічному і структурованому аспектах, та зосередитися на найважливіших чинниках. Деякі приклади зовнішніх чинників наведено вище на рисунку 9. Проте наведений перелік не є вичерпним, адже особливості кожного підприємства і його сфери діяльності можуть вимагати визначення та аналізу додаткових чинників. При цьому слід оцінювати не лише поточну ситуацію, а й минулу динаміку та можливі зміни зовнішніх чинників у майбутньому.

5.3.3. Загальний підсумок аналізу чинників – SWOT аналіз

5.3.3.1. Після проведення аналізу чинників рекомендовано вибрати ключові чинники, які впливають на результати діяльності підприємства та його подальший розвиток. Висновки аналізу рекомендовано згрупувати відповідно до SWOT моделі (сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози). SWOT аналіз повинен бути тісно пов'язаний з аналізом внутрішніх і зовнішніх чинників. Модель ланцюга створення додатної вартості Портера допомагає зрозуміти сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливі шляхи підвищення його ефективності. Аналіз з використанням моделей PESTEL і п'яти сил Портера розглядають зовнішні чинники і допомагають підприємствам визначити свої можливості та оцінити потенційні загрози.

5.3.3.2. Слід зазначити, що в моделі SWOT внутрішні чинники підприємства – це сильні і слабкі сторони, а зовнішні чинники (які безпосередньо підприємство не може контролювати) – це можливості та загрози.

5.3.3.3. Результати аналізу, узагальнені у моделі SWOT – це основа для визначення сценарію діяльності підприємства, стратегічних напрямків та цілей. Ці результати аналізу слід також брати до уваги, розробляючи план дій та встановлюючи короткострокові та середньострокові цілі діяльності.

Рис. 10. Взаємозв'язок між результатами аналізу та стратегічними напрямками та довгостроковими цілями



5.3.3.4. Стратегічні цілі підприємства повинні бути спрямовані на повне використання можливостей та сильних сторін підприємства. Водночас, підприємства повинні чітко усвідомлювати свої слабкі сторони. Їх усунення або максимальна нейтралізація має важливе значення для подальшого розвитку та підвищення ефективності діяльності. Важливо також розглядати можливі загрози та бути готовими діяти у разі їх настання.

5.3.3.5. При визначенні сценарію діяльності підприємства, стратегічних напрямків та цілей на основі аналізу чинників, рекомендовано також оцінити необхідні фінансові та організаційні ресурси підприємства. Обмеженість ресурсів спонукає шукати рішення

та планувати найефективніший спосіб їх використання, прагнучи створити найбільшу цінність, а також визначити пріоритетність запланованих заходів.

5.3.3.6. Остаточний стратегічний документ повинен включати аналіз чинників. Зокрема, рекомендовано включити наступну інформацію:

- Резюме та ключові висновки аналізу;
- Результати SWOT-аналізу;
- Визначений сценарій та його обґрунтування;
- Визначені напрямки розвитку підприємства;
- Оцінка необхідних організаційних та фінансових ресурсів;
- Прогноз ризику та потенційного впливу змін середовища на діяльність підприємства та продуктивність його діяльності (цей вплив має бути виражений у цифрах).

5.3.3.7. Важливо щоб в остаточному стратегічному документі була представлена критична оцінка чинників середовища. Крім того, слід зазначити, що цей аналіз має враховувати динамічні зміни. Тому у стратегічному документі доцільно представити також і інформацію про діяльність підприємства в минулому (за період не менше ніж останні 3 роки).

5.3.4. Можливі сценарії майбутнього

5.3.4.1. У процесі аналізу зовнішніх чинників важливо розробити декілька сценаріїв. Їх оцінка особливо важлива для підприємств, діяльність яких значною мірою залежить від неконтрольованих зовнішніх чинників, особливо політичних та економічних.

5.3.4.2. Аналіз сценаріїв дозволяє враховувати потенційний вплив від змін зовнішніх чинників, дозволяє підготувати діяльність підприємства до можливих змін та зміцнити свої позиції на ринку.

5.4. Місія, цінності та стратегічна концепція

5.4.1. Перш ніж встановлювати довгостроковий напрямок стратегічного розвитку підприємства, керівництво має чітко усвідомлювати, що є основною діяльністю підприємства, які його конкурентні переваги та роль на державному рівні. Ця інформація повинна бути представлена у стислому та чіткому викладі місії підприємства: підприємство має чітко визначити свої комерційні, соціальні та інші цілі у суспільстві.

5.4.2. Наступним етапом є вирішення, яким підприємство бачить себе у майбутньому. Для цього необхідно сформулювати стратегічну концепцію, яка описує стан підприємства у майбутньому. Стратегічна концепція повинна стисло передати стратегічний напрямок розвитку підприємства. Це має бути джерелом натхнення для підприємства. Часто стратегічні концепції формують занадто абстрактно, не конкретизуючи статус у майбутньому. Наприклад, стратегічна концепція підприємства «Стати лідером на ринку» не дає загального розуміння того, що значить «стати лідером». Зокрема, характеристику «бути лідером» можна сформулювати в термінах частки ринку, у термінах прибутку, який буде отриманий, або у термінах якості

продуктів (послуг). Важливо забезпечити, щоб стратегічна концепція не була абстрактною декларацією, а була якомога конкретнішою.

5.4.3. При формулюванні місії та стратегічної концепції не варто вживати жаргонні вирази, які можуть бути по-різному сприйняті суспільством. Визначення повинні бути простими і зрозумілими.

5.4.4. Після визначення місії та стратегічної концепції підприємства, важливо визначити цінності, які вестимуть підприємство до його власного бачення. Цінності – це характерні особливості представників організації, стандартні норми прийнятної поведінки та принципи, яких повинні дотримуватися усі працівники (керівництво має слугувати взірцем), а також процес прийняття рішень стосовно довгострокових цілей підприємства.

5.4.5. Місія, цінності та стратегічна концепція підприємства мають бути чітко сформульовані в остаточному документі Правління. Стратегія підприємства повинна бути опублікована як на внутрішніх ресурсах підприємства, так і на зовнішніх (внутрішня і зовнішня комунікаційна стратегія підприємства).

5.5. Стратегічні цілі та їх оцінка

5.5.1. Формулювання стратегічної концепції підприємства дозволяє визначити його стратегічні напрямки, тобто напрямки розвитку, які приведуть до реалізації стратегічної концепції.

5.5.2. Стратегічні напрямки включають у себе стратегічні цілі підприємства, тобто зобов'язання з визначеним граничним строком їх виконання, а також вимірювані показники оцінки прогресу та результату.

5.5.3. Стратегічні цілі – це пріоритети, на досягненні яких підприємство має намір працювати у довгостроковій перспективі (наприклад, протягом 5-10 років). Стратегічні цілі рекомендовано щороку переглядати, з метою їх уточнення та актуалізації, враховуючи зміни внутрішніх або зовнішніх чинників.

5.5.4. Стратегічні цілі повинні відповідати місії підприємства, його стратегічній концепції, цінностям та стратегічним напрямкам, які визначені з урахуванням сильних та слабких сторін підприємства, його можливостей та потенційних загроз.

5.5.5. Стратегічні цілі покликані заохочувати бізнес до розширення та удосконалення, відповідно, вони повинні бути амбітними і мотивованими.

5.5.6. Стратегічний план діяльності можна розробити на основі 3-10 довгострокових стратегічних цілей, запланованих до виконання у майбутні 5-10 років.

5.5.7. Залежно від типу підприємства, може бути доцільним встановлення більшої кількості цілей або вибір тривалішого або коротшого періоду часу для досягнення цілей. Загалом, на етапі постановки стратегічних цілей має бути чітко визначений індикатор (показник) вимірювання результату, за значенням якого у майбутньому можна буде об'єктивно оцінювати прогрес. Визначаючи точну оцінку цільових значень такого індикатора, слід врахувати наступне:

- Діяльність підприємства у минулому;
- Аналогічні результати внутрішнього та зарубіжних ринків;

- Результати аналізу внутрішніх та зовнішніх чинників;
- Вплив запланованих проектів.

5.5.8. Іноді для досягнення значень деяких індикаторів потрібен досить тривалий проміжок часу, але важливо, щоб цілі підприємства залишалися амбітними. З іншого боку, рекомендовано співставлення витрат підприємства з його цілями, для забезпечення ефективності моніторингу та контролю, щоб граничні витрати, необхідні для досягнення певного індикатора, не перевищували запланованих вигод для підприємства.

5.5.9. Нефінансові цілі підприємства повинні бути спрямовані на підвищення якості та ефективності роботи. Їх можна встановити, спираючись на стандарти зарубіжних компаній та на середні показники місцевого ринку. Важливо зафіксувати чіткі критерії досягнення цих цілей. Для кожного виду діяльності повинні бути встановлені окремі індикатори, адже тоді кожен вид діяльності можна буде кількісно виміряти та оцінити ступінь досягнення цілі.

5.5.10. Формулювання пакету стратегічних цілей є одним із найважливіших етапів стратегічного планування, оскільки воно впливає на постановку довгострокових та річних цілей, а також на визначення осіб, відповідальних за їх виконання (див. Рис. 11).

Рис 11. Стратегічні цілі



5.5.11. Одним із стратегічних напрямів підприємства має бути забезпечення операційної ефективності, що лягає в основу плану розвитку та враховується при визначенні операційних та фінансових показників для стратегічного документу.

5.5.12. Операційна ефективність передбачає оптимальне використання ресурсів. Це забезпечує максимальну цінність для власників і споживачів – громадян України, підприємств; ефективність покращує якість послуг (або) знижує їх ціну, що визначає більшу додану вартість для споживачів та (або) вищу прибутковість для власника (власників) підприємства.

5.5.13. Остаточний стратегічний документ повинен містити стратегічні цілі та показники. Рекомендовано описувати кожен ціль підприємства, оскільки це є внеском до стратегічного напрямку. Також необхідно стисло окреслити потенційні ризики та чинники, які можуть суттєво вплинути на діяльність підприємства.

5.6. План дій

5.6.1. Після формулювання стратегічних цілей, слід сформулювати стратегічні завдання, які дозволять підприємству досягти поставлених цілей. Визначаючи такі завдання, важливо зберегти тісний взаємозв'язок між стратегічними цілями та завданнями. З метою уникнення однобічного підходу при формулюванні завдань (врахування не тільки фінансових аспектів, а й впливу на зв'язки з клієнтами, організаційні аспекти, аспекти сталого розвитку тощо), пропонується використовувати збалансовану модель системи показників⁴. Завдяки використанню цієї моделі підприємство буде фокусуватися на всебічному і послідовному розвитку (див. Рис 12).

5.6.2. У запропонованій збалансованій моделі системи показників розглядається чотири основні сфери: фінансові результати, внутрішні процеси, клієнти та реалізація проектів.

5.6.3. Керівництво та працівники підприємства повинні виконувати не лише фінансові, а й нефінансові завдання. Крім того, підприємства повинні виконувати завдання інвестиційного характеру, наприклад, реалізація проекту. Такі завдання спрямовані на довготривалий розвиток підприємства. Це можуть бути національні стратегічні інвестиційні проекти, розробка нових продуктів та впровадження нових систем на підприємстві, а також інші проекти, спрямовані на збільшення вартості підприємства у майбутньому. Стільки ж уваги потрібно приділяти й трьом іншим сферам, особливо поліпшенню операційної ефективності підприємства.

5.6.4. На підставі збалансованої моделі системи показників має бути розглянута кожна із вищевказаних сфер і для кожного завдання мають бути визначені індикатори результативності. Це забезпечить спрямованість підприємства на досягнення довгострокових цілей та досягнення короткострокових фінансових результатів.

⁴ Robert S. Kaplan, David P. Norton (1992) - The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance

Рис 12. Опис збалансованої моделі системи показників

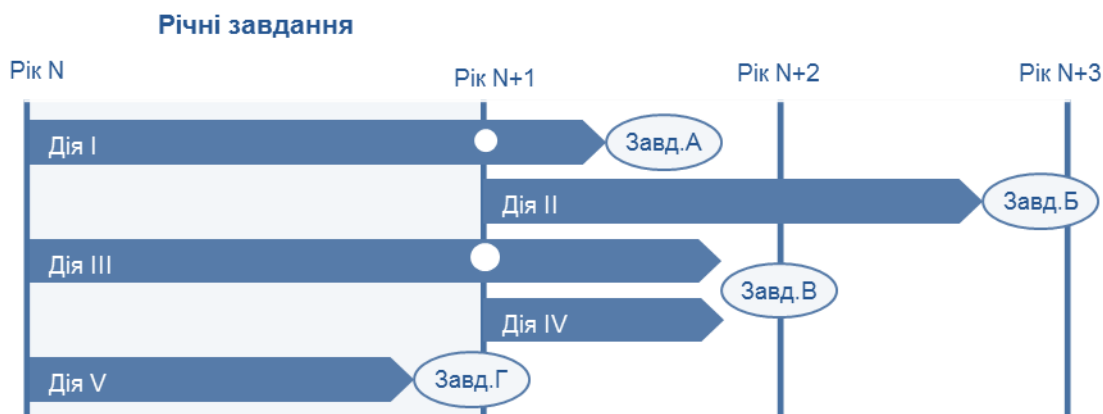


5.6.5. Кожна стратегічна мета, залежно від її комплексності, може бути розділена на 2-5 завдання. Загалом для всього періоду стратегічного планування підприємства рекомендовано визначити не більше 10-15 завдань. Для кожного завдання слід встановити конкретні індикатори результативності та відповідні цільові значення. Загальна кількість стратегічних індикаторів не повинна перевищувати 20-30. Водночас, кожне завдання повинно бути реалістичним, тобто перш ніж встановлювати стратегічну мету, підприємство має оцінити можливості і необхідні ресурси. Оскільки ресурси підприємств обмежені, дуже важливо встановити пріоритетність при реалізації завдань, обравши для першочергової реалізації найважливіші завдання – ті, які додають найбільшу цінність для підприємства.

5.6.6. Складовими частинами завдань є дії та ініціативи; тому наступним кроком стратегічного планування є оцінка конкретних заходів для досягнення цілей. На виконання цілей може передбачатися одна або декілька ініціатив. Плануючи такі ініціативи, підприємство має оцінити та виділити необхідні кадрові, фінансові та організаційні ресурси для їх реалізації. Слід зазначити, що правильна пріоритетизація є вкрай важливою, оскільки підприємства мають обмежені ресурси.

5.6.7. Рішення про залучення певних працівників до виконання тієї чи іншої ініціативи приймається з урахуванням графіку реалізації дій/ініціатив. У графіку мають бути вказані кінцева мета, проміжні етапи, а також їх результати (див. рис. 13).

Рис 13. Графічний приклад дій/ініціатив та завдань



5.6.8. Після обговорення завдань підприємство повинно проаналізувати ризики, пов'язані з проектами, та їх потенційний вплив на реалізацію проекту та його вартість. Існує декілька моделей, які допомагають організації описати принципи та основні положення щодо управління ризиками; одна з найбільш уживаних моделей є COSO ERM (Enterprise Risk Management – управління ризиками підприємства).

5.6.9. Важливо, щоб управління ризиками було складовою частиною процесів безперервного планування та управління підприємством. У стратегії підприємства слід визначити основні ризики, їх можливий вплив на діяльність підприємства, ймовірність настання ризиків та відповідні інструменти управління.

5.6.10. Стратегічний документ повинен містити стратегічні цілі, пов'язані з ними завдання, визначені дії для виконання завдань, ресурси, що виділяються на кожну дію, перелік відповідальних осіб, а також графік реалізації дій. Рекомендовано подати у вигляді таблиць та графіків чіткий взаємозв'язок між стратегічними напрямками, цілями та планом дій. В описі слід вказати, які ризики пов'язані з виконанням завдань, та альтернативні ініціативи, які можуть бути прийняті у випадку змін зовнішніх чинників.

5.7. Фінансові прогнози

5.7.1. Фінансовий прогноз підприємства складається на плановий період. Він включає прогнози балансових статей, грошових потоків, інвестицій підприємства, а також фінансові плани.

5.7.2. При складанні фінансового прогнозу важливо взяти до уваги альтернативні майбутні сценарії, оцінити їх потенційний вплив, а також чітко визначити використані припущення.

5.7.3. Фінансування може мати як стимулюючий, так і стримуючий вплив на виконання проекту. Відповідно, для забезпечення успішної реалізації цілей, що вимагають капітальних інвестицій, підприємство повинно підготувати інвестиційний план.

5.7.4. Інвестиційний план – це сукупність інвестиційних проектів, пов'язаних із здійсненням певних дій та впровадженням ініціатив. Інвестиційні плани повинні бути детально описані та проаналізовані на предмет очікуваної окупності, а також впливу на прибутковість та вартість підприємства.

5.7.5. Підприємство не повинно обмежуватися виключно загальним фінансовим описом (з фокусом на доходи та витрати). Найкращим способом аналізу інвестиційного плану є застосування фінансової моделі до кожного інвестиційного проекту. Це дозволяє оцінити поточну вартість проекту, а також його майбутню вартість, у порівнянні з поточними та майбутніми цінами.

5.7.6. Для оцінки інвестиційних проектів використовуються показники окупності інвестиції, чистої теперішньої вартості та внутрішньої норми прибутку, а також інші індикатори. Важливо переконатися, що припущення, використані при розрахунках, є реалістичними, а також що підприємство володіє компетентними спеціалістами з проведення оцінки.

6. Річні плани

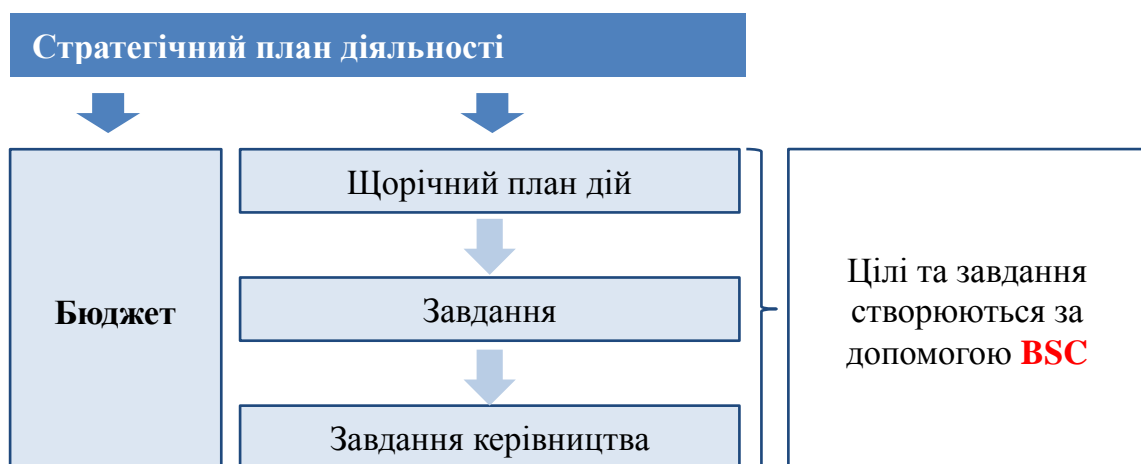
6.1. Визначивши довгострокові цілі (5-10 років), необхідно скласти річний план. Один рік – достатньо короткий період для належного планування. З іншого боку, це достатній період для встановлення конкретних цілей.

6.2. Річний план повинен включати бюджет, а також план дій підприємства та річні цілі директорів. При підготовці планів важливо забезпечити їх чіткість та визначеність, а також узгодження з довгостроковими задачами та цільовими показниками.

6.3. Виконання плану є не менш важливим, ніж складання стратегії та формулювання цілей. Одна з типових помилок стратегічного планування полягає у формулюванні загального (абстрактного) стратегічного плану дій, що залишається виключно формальним документом і не реалізовується на практиці.

6.4. З метою забезпечення належного фінансування та для виконання поставлених задач та цільових показників, річні цілі повинні бути узгоджені із стратегічним планом дій та річним бюджетом. Також річні цілі повинні бути узгоджені зі стратегічними цілями та діями, викладеними у загальному стратегічному документі.

Рис. 14 Цілі і цільова система



6.5. У річному плані дій підприємство повинно встановити конкретні задачі на рік, які прямо пов'язані з довгостроковими стратегічними цілями. Оскільки не всі ініціативи передбачають одночасне виконання, річний план може в деяких випадках покривати лише частину дій/ініціатив, передбачених стратегічним планом. Якщо тривалість певної ініціативи перевищує один рік, річний план повинен містити проміжні індикатори результативності, що дозволятимуть оцінити прогрес у виконанні.

6.6. Задачі керівництва напряму залежать від цілей підприємства на рік. З метою забезпечення реалізації цілей та моніторингу прогресу виконання, важливо забезпечити належне документування операційного процесу впродовж року. Задачі повинні бути розподілені між відповідними підрозділами.

6.7. Успішне виконання стратегічних планів напряму залежить від розподілу директорами підприємства стратегічних цілей в рамках організаційної структури підприємства та делегування необхідних повноважень та обов'язків. Річні цілі повинні бути розділені на етапи, з чіткою послідовністю дій. Річні плани повинні чітко визначати осіб, відповідальних за виконання проектів та ініціатив, а також відповідальних осіб за нагляд та контроль якості. Рекомендовано, в рамках планування річного результату розробляти реалістичний план реалізації кожної задачі, включаючи визначення очікуваних результатів, відповідальних осіб та необхідні ресурси.

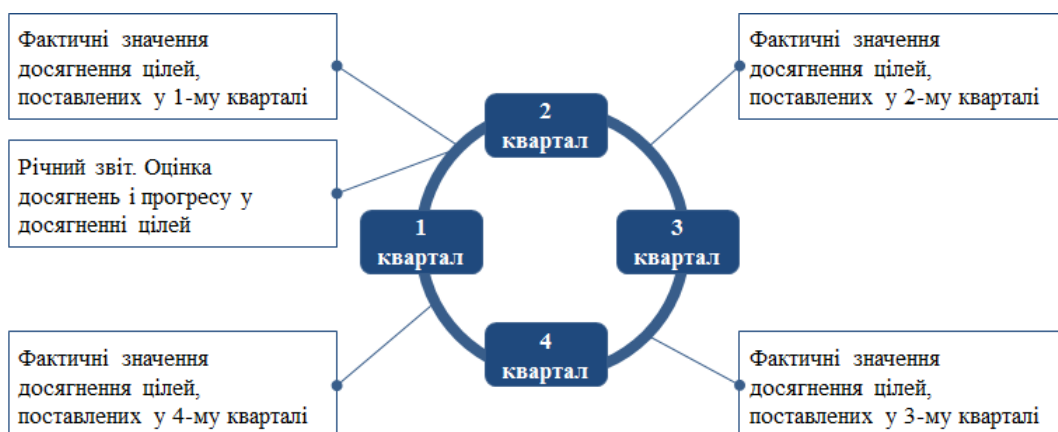
7. Оцінка

7.1. Метою контролю за виконанням стратегічного плану діяльності та його оцінки є забезпечення постійного моніторингу прогресу у досягненні стратегічних цілей та їх використання, при постановці операційних задач, а також забезпечення своєчасності прийняття рішень, необхідних для виконання стратегічних цілей.

7.2. Протягом 15 днів після закінчення кожного кварталу (див. Рис. 15) керівництво або уповноважені працівники повинні звітувати перед Правлінням підприємства, стосовно прогресу у виконанні цілей і задач, з наданням кількісних результатів.

7.3. Рекомендовано проводити оцінку звіту з виконання задач на базі індикаторів результативності на кінець кварталу (кількісна оцінка) та якості кожної ініціативи, впровадженої на виконання цілей (якісна оцінка). Звіт повинен включати актуальну довідкову інформацію, зокрема індикатори нестачі коштів або затримки, що спричиняють незаплановану зміну задач та іншу доречну інформацію.

Рис 15. Моніторинг та оцінка результатів



7.4. Один раз на рік проводиться детальна оцінка результатів діяльності підприємства та досягнення цілей, в контексті реалізації стратегічних цілей і можливих змін у стратегії на наступний рік.

7.5. Директор підприємства несе відповідальність за подання необхідної інформації, хоча її підготовка може проводитися іншими компетентними особами. Інформація стосовно результатів діяльності підприємства надається Правлінню, яке оцінює прогрес у виконанні задач.

7.6. Таким чином, Правління може переглядати корпоративні плани підприємства та аналізувати, чи представлені індикатори результативності належним чином виконуються та не є надмірно амбітними (або занадто простими). Коментарі та зауваження Правління повинні допомогти підприємствам належним чином скоригувати свої плани та(або) ініціативи.

7.7. Процес складання, моніторингу та оцінки стратегічного плану повинен перевірятися незалежним зовнішнім або внутрішнім аудитором. Залежно від розміру підприємства, при проведенні оцінки довгострокової стратегії та плану дій, аудитор повинен проаналізувати їх відповідність та ефективність, а також послідовність та узгодженість запланованих дій в контексті реалізації стратегічних пріоритетів. За результатами перевірки, аудитор повинен надати свої висновки, коментарі та пропозиції стосовно процесу координації, моніторингу та оцінки стратегічного планування підприємства.

7.8. Виважена функціональна стратегія управління персоналом повинна включати політику винагородження, включаючи компенсації ключовому персоналу підприємства. Така стратегія повинна передбачати залежність компенсацій від досягнення цілей, що оцінюється на підставі аналізу результатів на рік. Розрахунок змінної частини компенсацій директорів та їх виплата повинні затверджуватися Правлінням підприємства.

8. Уточнення

8.1. Стратегічне бізнес-планування та реалізація планів розвитку покликані забезпечити постійний фокус на важливій інформації, запобігти відхиленню підприємства від встановленого курсу (встановлених цілей) та забезпечити високоякісну реалізацію стратегії.

8.2. На даному етапі, базуючись на даних моніторингу та оцінці зібраної інформації визначаються проблеми щодо реалізації стратегії та можливості її удосконалення. Важливо визначити природу та причину виникнення проблем – чи спричинені вони зовнішніми чи внутрішніми чинниками? За наявності цієї інформації, можна ініціювати процес уточнення стратегії. При цьому, якщо проблема з реалізацією стратегії викликана внутрішніми чинниками – рекомендовано працювати над покращенням показників діяльності підприємства. У випадку впливу зовнішніх чинників – як правило, можливі сценарії дій є обмеженими і повинні передбачати заходи із зменшення ризиків та управління ризиками.

8.3. Уточненню можуть підлягати наступні параметри:

- **Загальна стратегія та цілі.** Визначення нових зовнішніх чинників, суттєвих змін в економічних, політичних, соціальних та інших важливих стратегічних припущеннях, що вимагають коригування загального напрямку розвитку підприємства.
- **Організаційна структура та процеси.** Іноколи підприємство не може досягнути поставлених цілей внаслідок внутрішніх проблем, пов'язаних з розподілом обов'язків та (або) ресурсів та (або) з внутрішніми процесами. У такому випадку, метою повинна бути більш ефективна організаційна структура, процеси та розподіл обов'язків і функцій.
- **Дії/ініціативи.** У процесі реалізації стратегії може виявитись, що деякі ініціативи не сприяють або перешкоджають підприємству у досягненні встановлених цілей. У такому випадку, передбачені дії/ініціативи повинні бути переглянуті, що передбачає аналіз нових або попередньо відкинутих альтернативних сценаріїв та вибір найкращого з них.
- **Цільові індикатори.** Іноді деякі індикатори та (або) їх цільові значення можуть бути визначені неналежно або можуть бути випущені з кола показників, що аналізуються для оцінки прогресу підприємства у досягненні поставлених цілей. У таких випадках рекомендовано відкоригувати цільові значення або визначити додаткові цільові індикатори.
- **Співробітники.** Підприємства державного сектору часто стикаються з проблемою невідповідності існуючого рівня функцій та компетенцій існуючим бізнес-потреbam, що зазвичай зупиняє реалізацію стратегії. У такому випадку, розробка та впровадження функціональної стратегії управління персоналом дозволить залучити кваліфікований персонал.

9. Зміст стратегічного плану діяльності

9.1. Як зазначено вище, стратегічний план діяльності представляє собою єдиний документ, що містить довго- та короткострокові цілі та задачі. При розробці стратегічного плану дій рекомендовано використовувати наведену нижче структуру.

9.2. Важливо зазначити, що інформація, яка включається до стратегічного плану дій підприємства, повинна узгоджуватися з вимогами, які загалом підтримуються Урядом.

9.3. Найбільші державні підприємства розробляють стратегічні бізнес-плани.

9.4. Компоненти стратегічного плану дій:

1. Зведена інформація:

Даний розділ включає інформацію стосовно обраного стратегічного напрямку розвитку, стратегічні цілі та завдання підприємства.

2. Інформація про підприємство:

Даний розділ включає опис діяльності підприємства: інформацію про власників підприємства, історичні дані, основні види продукції та(або) послуг, ринкова позиція, а також показники основної діяльності упродовж останніх 3 років (як мінімум).

3. Аналіз середовища:

У даному розділі наводиться стратегічний аналіз впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на діяльність підприємства, а також SWOT аналіз (сильні та слабкі сторони підприємства, наявні можливості та існуючі загрози).

- аналіз внутрішніх чинників передбачає оцінку функцій та процесів підприємства, а також обґрунтованості та ефективності використання наявних ресурсів; порівняльний аналіз з конкурентами та (або) з іноземними компаніями, що проводять аналогічну діяльність.
- оцінка зовнішніх чинників передбачає проведення аналізу можливого впливу на підприємство, оцінку ринку та аналіз конкурентного середовища.
- SWOT аналіз – це інформація про сильні та слабкі сторони підприємства, наявні можливості та існуючі загрози, що готується на основі аналізу середовища.

4. Місія, стратегічна концепція, цінності та стратегічні напрямки:

У даному розділі описується місія підприємства у контексті загальнодержавних інтересів, комерційної діяльності та інтересів суспільства.

Стратегічна концепція – це короткий виклад бажаного (цільового) майбутнього статусу підприємства.

Цінності підприємства повинні включати персонал та вимоги щодо соціальної відповідальності, описувати норми поведінки та принципи, якими підприємство керується у забезпеченні їх дотримання.

Стратегічні напрямки – це пріоритетні види діяльності/ініціативи підприємства, які відповідають стратегічній концепції.

5. Стратегічні цілі та оціночні індикатори:

У даному розділі наводяться довгострокові цілі підприємства, перелік оціночних індикаторів та бажаних (цільових) значень, зазначаються відповідальні особи.

6. Стратегічні задачі (дії/ініціативи):

У даному розділі наводяться довгострокові задачі, спрямовані на досягнення кожної із визначених довгострокових цілей, а також цільові показники та індикатори для оцінки цільових значень, період реалізації, очікувані довгострокові дії/ініціативи, спрямовані на виконання довгострокових задач, а також відповідальні особи.

7. Ресурси:

У даному розділі наводиться інформація про кадрові, фінансові та матеріальні ресурси необхідні для реалізації стратегічних цілей та задач, оцінка їх доступності, оцінка цілей та завдань, що повинні бути виконані.

8. Потенційні ризики та управління ризиками:

Даний розділ містить оцінку ризиків, пов'язаних з реалізацією цілей та задач, та описує принципи управління ризиками.

9. Фінансові прогнози:

Даний розділ містить прогнози звітів про прибутки (збитки), балансів та звітів про рух грошових коштів на період реалізації стратегії, інвестиційні та фінансові плани.

10. Оцінка стратегії, її уточнення та забезпечення дотримання принципів:

Даний розділ описує, яким чином підприємство буде відстежувати та оцінювати виконання стратегії та забезпечувати належне та негайне реагування на потенційні відхилення. Він також включає опис процесу уточнень та внесення змін до стратегії.

11. Додатки:

Даний розділ включає додаткову інформацію, таку як інвестиційний план, стратегія тощо.

10. Додатки

10.1. Форма для постановки завдань та цілей підприємства державного сектору

(У цій формі власнику рекомендовано надати інформацію про цілі та результати)

Назва підприємства

Стратегічний період, місце виконання

Згідно із планом {назва}

Припустимі значення

<p>Очікувані чинники: {зовнішні чинники, у перспективі 1-2 років, які можуть істотно вплинути на діяльність Компанії та на показники ефективності, представлені нижче}</p> <p>Існуючі чинники: {зовнішні чинники у звітному періоді, що мають (або можуть мати) значний вплив на діяльність компанії та на показники ефективності}</p>
--

Довгострокові цілі (3-5 років)

Стратегічний напрямок	Стратегічна ціль	Індикатор, одиниця виміру	Цільове значення індикатора			Фактичне значення на кінець звітного періоду	Коментарі та пояснення	Цільове значення стратегічного звітного періоду
			T	T+1	T+2			
Стратегічний напрямок 1	Ціль 1.1	Індикатор 1.1.1	{значення індикатора}	{значення індикатора}	{значення індикатора}	{значення індикатора}	{причини перевищення або заниження індикаторів та/або несподіваних змін в ході виконання}	{значення індикатора}
		Індикатор 1.1.2
	Ціль 1.2	Індикатор 1.2.1
	
Стратегічний напрямок 2	Ціль 2.1	

Короткострокові цілі керівництва (до 1 року)

Стратегічний напрямок	Стратегічна ціль	Індикатор, одиниця виміру	Цільове значення індикатора	Фактичне значення на кінець звітного періоду	Коментарі та пояснення
Стратегічний напрямок 1	Ціль 1.1	Індикатор 1.1.1	{значення індикатора}	{значення індикатора}	{причини перевищення або заниження індикаторів та/ або несподіваних змін в ході виконання}
		Індикатор 1.1.2
	Ціль 1.2	Індикатор 1.2.1
	
Стратегічний напрямок 2	Ціль 2.1

Коментарі

{Додаткові коментарі}

Від ПДС

(П.І.Б., підпис)

Від керівництва ПДС

(П.І.Б., підпис)

10.2. Форма для фінансових результатів підприємства державного сектору

(У цій формі власнику рекомендовано надати інформацію про фінансові результати підприємства)

Назва підприємства

Дата звітного періоду, місце виконання

Показники	період				Зміна
	Факт 20XX	План 20XX	Відхилення	Факт 20XX+1	
Показники доходів					
Доходи					
Діяльність 1					
Діяльність 2					
Операційні витрати (ОРЕХ)					
ЕВІТДА					
<i>Маржа ЕВІТДА</i>					
ЕВІТ					
<i>Маржа ЕВІТ</i>					
Чистий прибуток					
<i>Маржа чистого прибутку</i>					
Діяльність 1					
<i>Маржа чистого прибутку</i>					
Діяльність 2					
<i>Маржа чистого прибутку</i>					
Показники грошових потоків					
Основні					
Грошові потоки від інвестиційної діяльності					
Грошові потоки від вільного грошового потоку (Free cash flow)					
Фінансові доходи за					
Рентабельність активів					
(Return on assets)					
Рентабельність власного капіталу					
(Return on equity)					