

Модуль 2.

Процес управління на підприємствах

Тема:

“Планування в організації”



План лекції

1. **Поняття планування як функції менеджменту. Види планів та етапи їх розробки.**
2. **Суть та значення цілей в організації. Управління за цілями.**
3. **Поняття стратегії, стратегічного планування організації.**
4. **Тактичне та оперативне планування.**



Функції менеджменту

– види цілеспрямованої діяльності щодо керованого об'єкта, зумовлені кооперацією і поділом праці серед управлінського персоналу.

Кожній функції властиве замкнуте коло робіт, що об'єднується спільністю значення і виконують певну роль в менеджменті.

1.



*Добре сплановане –
наполовину зроблене*
Афоризм менеджменту

Планування

- відносно відокремлений вид управлінської діяльності, який визначає перспективу й майбутній стан організації;
- це процес підготовки на перспективу рішень про те що, ким, як і коли повинно бути виконане



Планування

- це процес визначення цілей діяльності організації та прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення

Де організація
знаходиться у
даний момент
(який стан, яка
ситуація?)

Чого організація
прагне досягти
(куди вона
прямує)?

Як організації
потрапити
звідти, де вона
є, туди, куди
вона прагне?



Мета планування

- полягає у створенні системи планових документів, які визначають зміст та певний порядок дій для забезпечення тривалого існування організації**

Планування включає такі етапи:

1. постановка цілей
2. визначення висхідних передумов
3. виявлення альтернатив
4. вибір найкращої альтернативи або альтернатив
5. введення плану в дію
6. виконання плану



Складові частини плану:

- **Цілі** - це бажані результати, які хоче досягти підприємство
- **Програма** - це частина плану, що визначає узгоджений у часі, за результатами та ресурсним забезпеченням комплекс дій виконавця для досягнення поставлених цілей
- **Нормативи** - це розрахункові величини витрат робочого часу, грошових та матеріальних ресурсів, що використовуються при плануванні господарської діяльності підприємства
- **Правила** визначають напрямок і загальні межі дії апарату управління
- **Процедури** - це суворо встановлена послідовність дій в конкретних ситуаціях, що часто мають місце
- **Метод** - це спосіб виконання завдання за допомогою певних операцій
- **Кошториси** - це плани витрат грошових засобів

Види планування:

- 1)за ступенем охоплення:** загальне планування і часткове планування
- 2)за змістом планування:** стратегічне, тактичне і оперативне планування
- 3)за предметом планування:** цільове планування, планування засобів, програмне планування і планування дій
- 4)за сферами функціонування:** планування збуту, планування виробництва, планування заготівель, інвестиційне планування, планування фінансів
- 5)за горизонтами планування:** короткострокове, середньострокове, довгострокове

Принципи планування:

- 1) деталізація**
- 2) точність**
- 3) повнота та ясність**
- 4) безперервність**
- 5) еластичність та гнучкість**

Історичний розвиток систем планування:

- **Бюджетне планування** (початок 1900-х) - складання щорічних бюджетів і контроль відхилень.
- **Довгострокове планування** (початок 50-х) - прогнози, статистичні моделі, виявлення тенденцій і трендів. Припущення - що зовнішнє середовище має власну динаміку.
- **Стратегічне планування** (60-і роки) - тут вже не прогноз майбутнього, а оцінка стратегічних альтернатив і динамічне управління ресурсами.
- **Стратегічний менеджмент** (80-і роки) - потрібно забезпечити досягнення стійких конкурентних переваг (СКП). Компанія створює своє майбутнє.
- **Менеджмент змін** (XXI століття) - потрібно бути максимально гнучкими: структури, культура, мислення, сфери взаємодії - важливо уміти швидко змінювати все. Основна цінність - клієнт, компанія будує майбутнє в рівноправному діалозі з ним. Основними об'єктами планування є компетенції організації і компетентність співробітників.

КЛАСИФІКАЦІЯ ЦІЛЕЙ

За спрямованістю дій:

- зовнішні та внутрішні;

За напрямками діяльності на підприємстві:

- економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні;

За часовими характеристиками:

- коротко-, середньо- та довгострокові;

За спрямованістю на види діяльності:

- стратегічні, тактичні, оперативні;

За характером діяльності:

- цілі функціонування та цілі розвитку;

За пріоритетами:

- основні, побічні та підтримуючі;

За вимірюваністю:

- кількісні та якісні.

Класифікація цілей організації

Цілі організації	Види цілей організації
Рівень абстракції	1. Глобальна мета 2. Місія організації 3. Задачі організації
Об'єкт спрямованості	1. Фінансові цілі 2. Цілі, що пов'язані з виробництвом 3. Цілі, що пов'язані з ринком діяльності організації 4. Цілі, що пов'язані з персоналом 5. Цілі, що пов'язані з дослідженнями та розробками
Ступінь відкритості	1. Офіційно проголошені цілі 2. Неофіційні цілі (закриті, таємні)
Організаційний рівень	1. Загальноорганізаційні цілі 2. Дивізіональні цілі 3. Групові цілі 4. Індивідуальні цілі

**Роль суб'єктивного фактора у встановленні
цілей підприємства може бути визначена
через фактичне існування
номінально та реально існуючих цілей**

```
graph TD; A[Роль суб'єктивного фактора у встановленні цілей підприємства може бути визначена через фактичне існування номінально та реально існуючих цілей] --> B[Номінальні цілі]; A --> C[Реальні цілі];
```

Номінальні цілі

**відбивають
проголошені, формально
встановлені та всебічно
обґрунтовані орієнтири
розвитку організації**

Реальні цілі

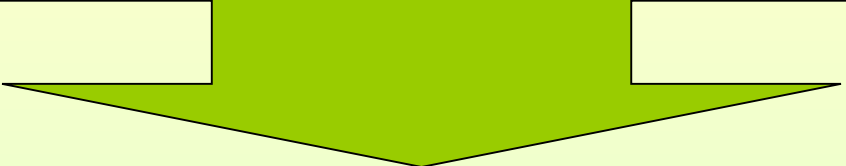
**збереження статус-кво на
підприємстві для
забезпечення досягнутого
розподілу влади,
розподіл власності
на свою користь тощо**

Вимоги до цілей

- *реальність, конкретність, досяжність, вимогливість*
- *орієнтація на високий результат, успіх*
- *наукова обґрунтованість, погодженість*
- *вимірюваність*
- *гнучкість*
- *прийнятність*



«ДЕРЕВО ЦІЛЕЙ» ПІДПРИЄМСТВА



**наочне графічне зображення
підпорядкованості та взаємозв'язку
цілей, що демонструє розподіл
загальної (генеральної) мети або місії
на підцілі, завдання та окремі дії**

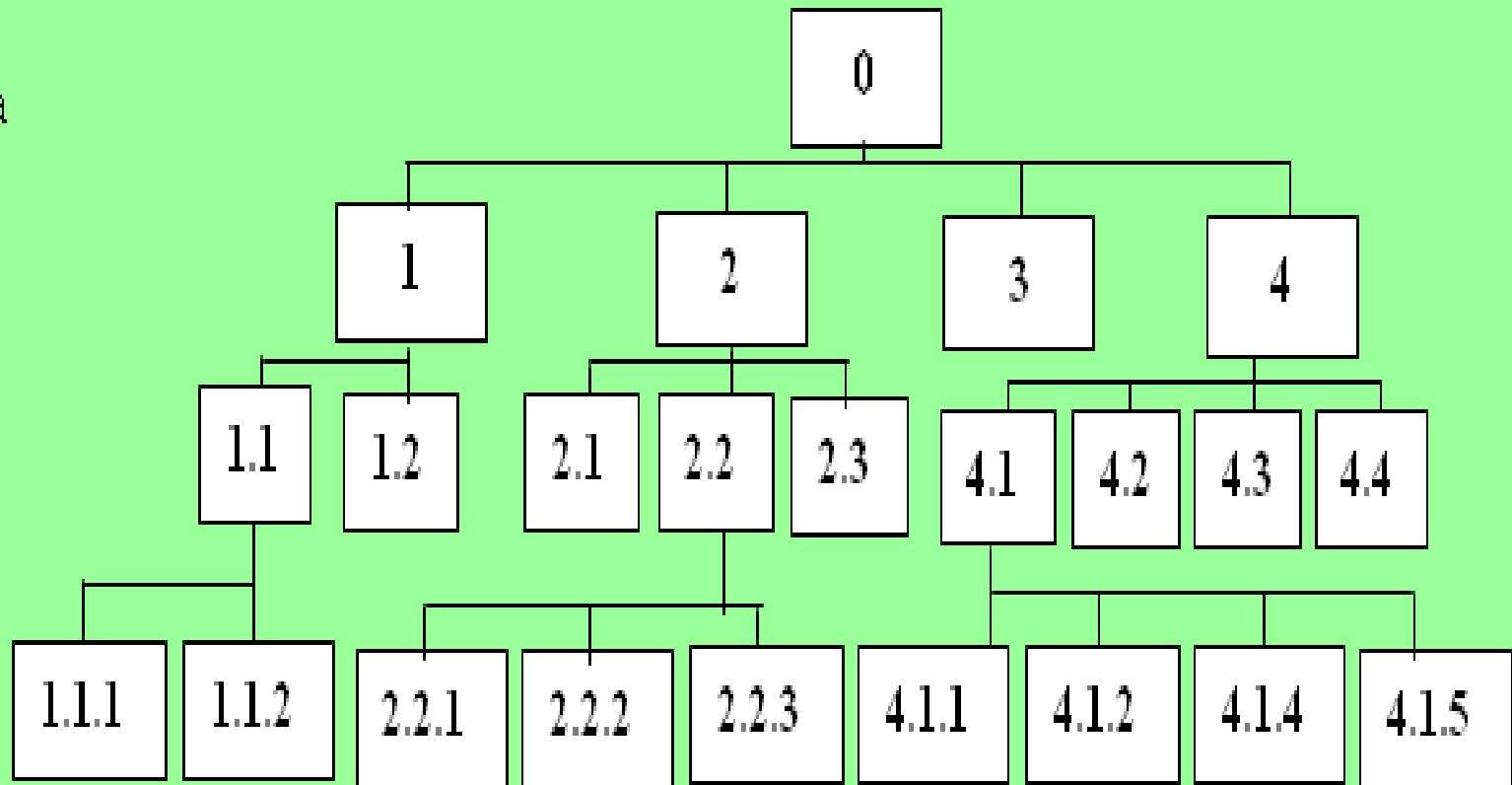
«Дерево цілей» ➡ «цільовий каркас» організації, явища чи діяльності

Генеральна мета

Цілі I рівня

Цілі II рівня

Цілі III рівня



«Дерево цілей»

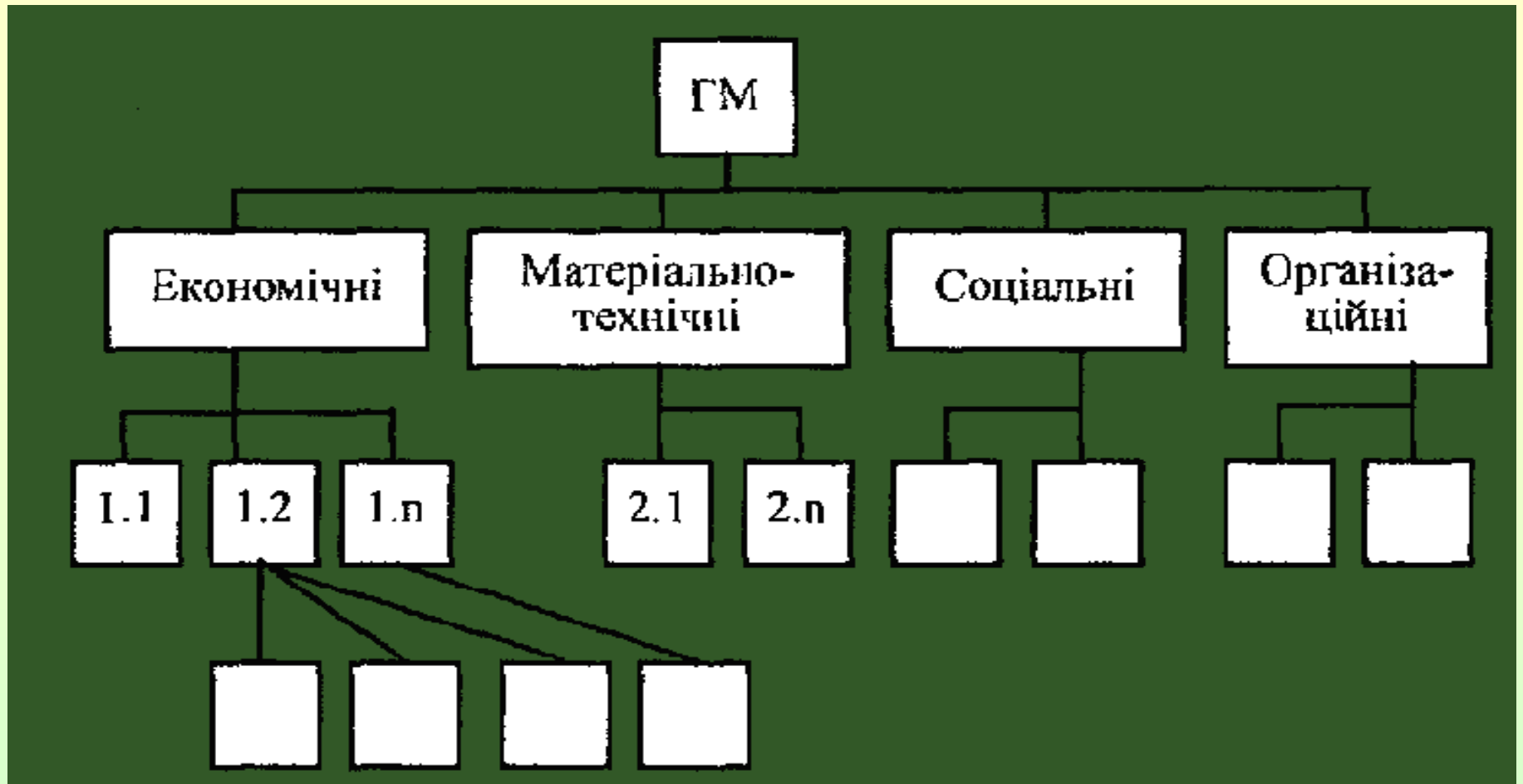
```
graph TD; A[«Дерево цілей»] --> B[Вертикальна координація цілей]; A --> C[Горизонтальна координація цілей];
```

Вертикальна координація цілей

дає змогу узгоджувати
непов'язані між собою
напрямки діяльності
та формувати
конкурентні переваги
всього підприємства

Горизонтальна координація цілей

забезпечує більш
ефективне
використання
виробничого
потенціалу та його
частин



**Побудова «дерева цілей»
методом забезпечення необхідних
умов**

Процес управління за цілями

Етапи процесу управління	Кроки по кожному етапу
1. Встановлення цілей	1. Формування довгострокових цілей, стратегії організації 2. Розробка конкретних загальноорганізаційних цілей 3. Визначення дивізіональних та групових цілей 4. Визначення індивідуальних цілей
2. Планування дій	1. Ідентифікація дій (завдань) для досягнення цілей 2. Встановлення взаємозв'язків між цими діями 3. Делегування повноважень та визначення відповідальності за виконання дій 4. Визначення часу, необхідного для виконання дій 5. Визначення ресурсів, необхідних для виконання дій
3. Самоконтроль	1. Систематичне відстеження та оцінка ходу досягнення цілей самими робітниками без зовнішнього втручання
4. Періодична звітність	1. Оцінка прогресу досягнення цілей керівником 2. Оцінка досягнення загальної мети та посилення впливу

Стратегічне планування

- це управлінський процес створення і підтримки відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями і шансами у сфері виробництва і маркетингу.

Стратегія

- детальний всесторонній комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей;
- генеральна довгострокова програма дій та порядок розподілу пріоритетів та ресурсів підприємства для досягнення його цілей.





Переваги стратегічного планування:

- ✓ змушує керівників постійно мислити перспективно;
- ✓ сприяє більш чіткому координуванню докладених організацією зусиль;
- ✓ веде до встановлення показників діяльності організації для наступного контролю;
- ✓ наочно демонструє взаємозв'язок обов'язків усіх посадових осіб;
- ✓ робить організацію більш підготовленою до раптових змін.

**Загальна
(загально-
корпоративна)
стратегія**

**Сфера
бізнесу**

**Керівництво
фірми**

**Стратегія
бізнесу**

**Конкурентні
переваги**

**Структурні
підрозділи**

**Функціональна
стратегія**

**Шляхи
використання
ресурсів**

Функціональні підрозділи

Рівні стратегії:

- **Корпоративний** – формується вищим керівництвом, іноді з допомогою спеціальних помічників.
- **Бізнесовий** – є середнім в ієрархії прийняття рішень. Менеджери цього рівня повинні доводити до рівня конкретних бізнесових підрозділів ідеї, що генеровані на вищому рівні.
- **Функціональний** – найнижчий в ієрархії. Стратегія спрямована на здійснення плану дій по управлінню окремими функціонуючими підрозділами.





Класифікація стратегій

Ознаки	Види стратегій
За орієнтацією організації	- корпоративна - бізнесова - функціональна
За функціональною ознакою	- маркетингу; - виробництва; - фінансова; - інвестиційна; - соціальна; - організаційних перетворень
За стадіями економічного розвитку	- зростання; - стабілізації (переорієнтації) - скорочення (захисту, відступу, ліквідації)
За напрямками можливого розвитку	- інтенсивного розвитку - інтеграційного розвитку - диверсифікаційного розвитку

Класифікація стратегій

<i>За місцем підприємства в конкурентному середовищі</i>	-лідерства; -претенденства на лідерство; - “наслідування”; - “новачка”
<i>За ступенем охоплення ринку</i>	- інтернаціоналізації - диверсифікації - сегментації
<i>За характеристиками виробничої діяльності</i>	-реструктуризації; -спеціалізації; -диверсифікації; -диференціації; -концентрації; -зниження собівартості
<i>За напрямками дії</i>	-оборонна; -консервативна; -конкурентна; -агресивна

Основні елементи стратегії:

- *сфера стратегії* – це засоби адаптації організації до зовнішнього середовища;
- *розподіл ресурсів* – це вказівка на спосіб розподілу обмежених ресурсів;
- *конкурентні переваги* – це визначення переваг організації у порівнянні з її конкурентами;
- *синергія* – це ефект цілісності; результат інтегрованої реалізації всіх елементів стратегії.

Складові процесу стратегічного планування:

Етап 1. Інформаційне забезпечення стратегічного планування

Етап 2. Установлення місії і цілей організації

Етап 3. Вибір методів аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища

Етап 4. Оцінювання та аналіз факторів зовнішнього середовища

Етап 5. Оцінювання та аналіз факторів внутрішнього середовища

Етап 6. Прогнозування умов функціонування та результатів виробничо-господарської діяльності підприємства

Етап 7. Виконання розрахунків, обґрунтувань, проектних рішень

Етап 8. Формування варіантів стратегій (стратегічних альтернатив)

Етап 9. Вибір стратегії

Етап 10. Оцінювання стратегії на предмет відповідності критеріям

МЕТОДИ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛІЗУ

Опитування стейкхолдерів

SWOT-аналіз

PEST-аналіз

SNW-аналіз

Аналіз стратегічних розривів (GAP-аналіз)

SPACE-аналіз

Стратегічні групи конкурентів

Бенчмаркінг



Генеральна мета підприємства

торкається її довгострокової
спрямованості та орієнтації на
конкретний тип діяльності

Місія - мета, задля якої існує організація

Місія - довгострокове «бачення» того, що
організація прагне робити, та того, якою
організацією вона намагається стати

Місія – це саме те, що наділяє змістом роботу компанії й робить співробітників більш цілеспрямованими

Місія Apple Computer: «Ми пропонуємо комп'ютери найвищої якості для людей в усьому світі». **Apple** «Надайте своїм клієнтам найкращий досвід роботи за допомогою інноваційного обладнання, програмного забезпечення та послуг»

Місія Canon: «Спільна робота й життя для загального блага».

Місія Ford Motor: «Ми – глобальна родина й пишаємося своєю спадщиною, надаючи персональну свободу пересування людям по усьому світу».

Місія Intel: «Збереження за собою ролі ключового постачальника в інтернет-економіці й сприяння будь-яким зусиллям із підвищення ефективності Інтернет. Сьогодні головне в комп'ютерах – це Інтернет. Ми розширюємо можливості ПК та Інтернет».

Місія Mary Kay: «Прикрашати життя жінок в усьому світі, пропонуючи клієнтам якісну продукцію, відкриваючи нові обрії для незалежних консультантів по красі й надаючи їм необмежені можливості кар'єрного росту, роблячи все, щоб жінки, які стикаються з компанією Mary Kay, змогли реалізувати себе».

Місія McDonald's: «Швидке, якісне обслуговування клієнтів за допомогою стандартного набору продуктів».

Місія Nokia: «З'єднуючи людей, ми допомагаємо задоволенню фундаментальної людської потреби у зв'язку й соціальному контакті. Nokia зводить мости між людьми – перебувають вони нарізно або віч-на-віч – і допомагає людям одержувати необхідну інформацію».

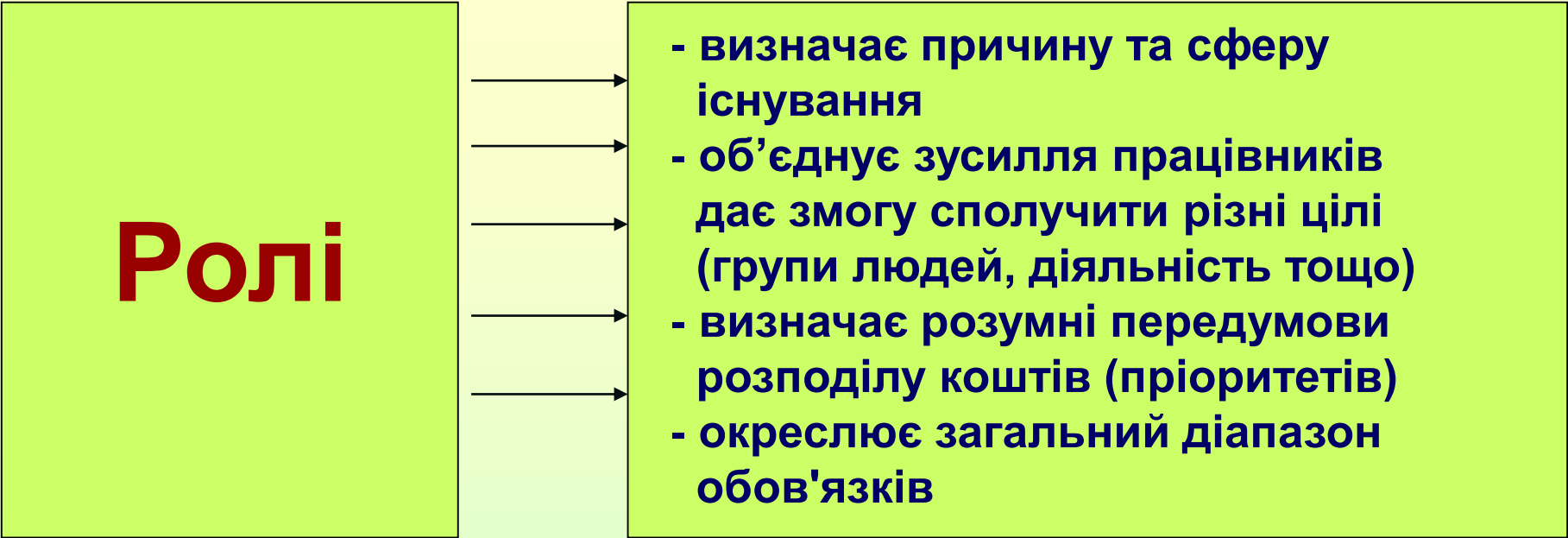


НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
УКРАЇНИ

Місія Університету:

**створювати, систематизувати,
зберігати і поширювати сучасні
наукові знання для покращення
якості життя людей;
готувати фахівців європейського
і світового рівня інтелектуального
та особистісного розвитку**

Ролі



- визначає причину та сферу існування
- об'єднує зусилля працівників дає змогу сполучити різні цілі (групи людей, діяльність тощо)
- визначає розумні передумови розподілу коштів (пріоритетів)
- окреслює загальний діапазон обов'язків

Роль місії в організації



SWOT-аналіз



ґрунтується на співставленні сильних та слабких сторін організації (внутрішнє середовище), потенційних можливостей для її розвитку та загроз, що мають місце у зовнішньому середовищі

- **S – strenght – сила**
- **W – weakness – слабкість**
- **O – opportunitites – можливості**
- **T – threats – загрози**

SWOT-аналіз розробляється на основі описово-аналітичної частини та експертних оцінок і, по суті, є діагнозом стартових умов



Матриця SWOT

	Можливості 1... 2... 3...	Загрози 1... 2... 3...
Сильні сторони 1... 2... 3...	Поле СІМ	Поле СІЗ
Слабкі сторони 1... 2... 3...	Поле СЛМ	Поле СЛЗ

Матриця можливостей

Ймовірність використання можливостей	Вплив		
	сильний	помірний	малий
висока	Поле ВС	Поле ВП	Поле ВМ
середня	Поле СС	Поле СП	Поле СМ
низька	Поле НС	Поле НП	Поле НМ

Матриця загроз

Ймовірність реалізації загрози	Можливі наслідки			
	Руйнація	Критичний стан	Важкий стан	“Легке пошкод- ження”
Висока	Поле ВР	Поле ВК	Поле ВВ	Поле ВЛ
Середня	Поле СР	Поле СК	Поле СВ	Поле СЛ
Низька	Поле НР	Поле НК	Поле НВ	Поле НЛ



PEST (STEP)-аналіз

(P) POLITICAL - політичні чинники

(E) ECONOMICAL - економічні чинники

(S) SOCIO-CULTURAL - соціально-культурні чинники

(T) TECHNOLOGICAL - технологічні чинники



Профіль середовища

Фактори середовища	Важливість для галузі, А (велика -3 помірна – 2 слабка – 1)	Вплив на організацію, В (сильний -3 помірний – 2 слабкий – 1 відсутність впливу - 0)	Напрямок впливу С (позитивний - +1 негативний – -1)	Ступінь важливості, $D=A*B*C$
1				
2				
3				
...				

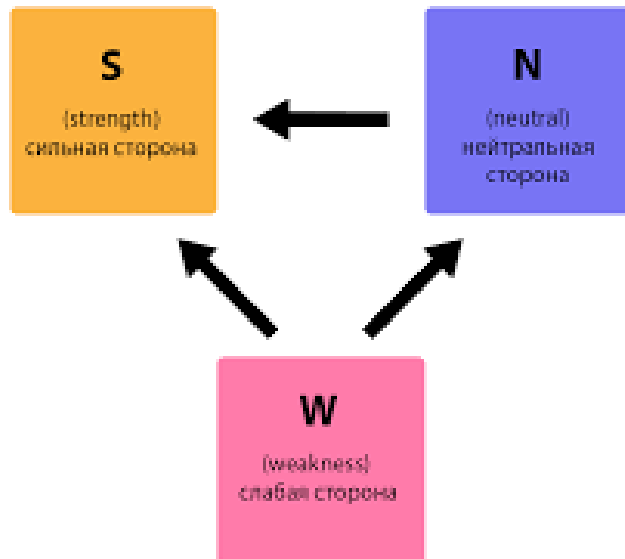
SNW-аналіз дозволяє більш детально дослідити внутрішнє середовище організації

S – Strenght – сильна сторона

N – Neautral – нейтральна позиція

(середньоринковий стан для певної конкретної ситуації)

W – Weakness – слабка сторона



Таблиця SNW-аналіз

№ п/п	Дієві параметри у діяльності підприємства	Ранг	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>W</i>
1.	Навчання персоналу				
2.	Умови праці				
3.	Мотивація і стимулювання персоналу				
4.	Плинність кадрів				
5.	Кваліфікація персоналу				
6.	Оцінка якості роботи персоналу				
7.	Соціальний план				
8.	Організаційне планування				
9.	Рівень технічного озброєння				
10.	Інформаційне забезпечення				

МЕТОДИ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛІЗУ

- 1. Матриця Бостонської консультаційної групи**
- 2. Матриця McKinsey-General Electric і фірми Arthur D. Little**
- 3. Матриця Ансоффа та тривимірна схема Абеля**
- 4. Діловий комплексний аналіз (проект PIMS)**



Матриця зростання/частка ринку

(Бостонська консалтингова група)

В основі матриці БКГ - модель життєвого циклу товару

вихід на ринок
(товар – “дикі кішки”)

зростання
(товар “зірка”)

зрілість
(товар дійна
корова”)

спад
(товар “собака”)

Матриця “Зростання – частка ринку” БКГ



Матриця зростання/частка ринку

(Бостонська консалтингова група)

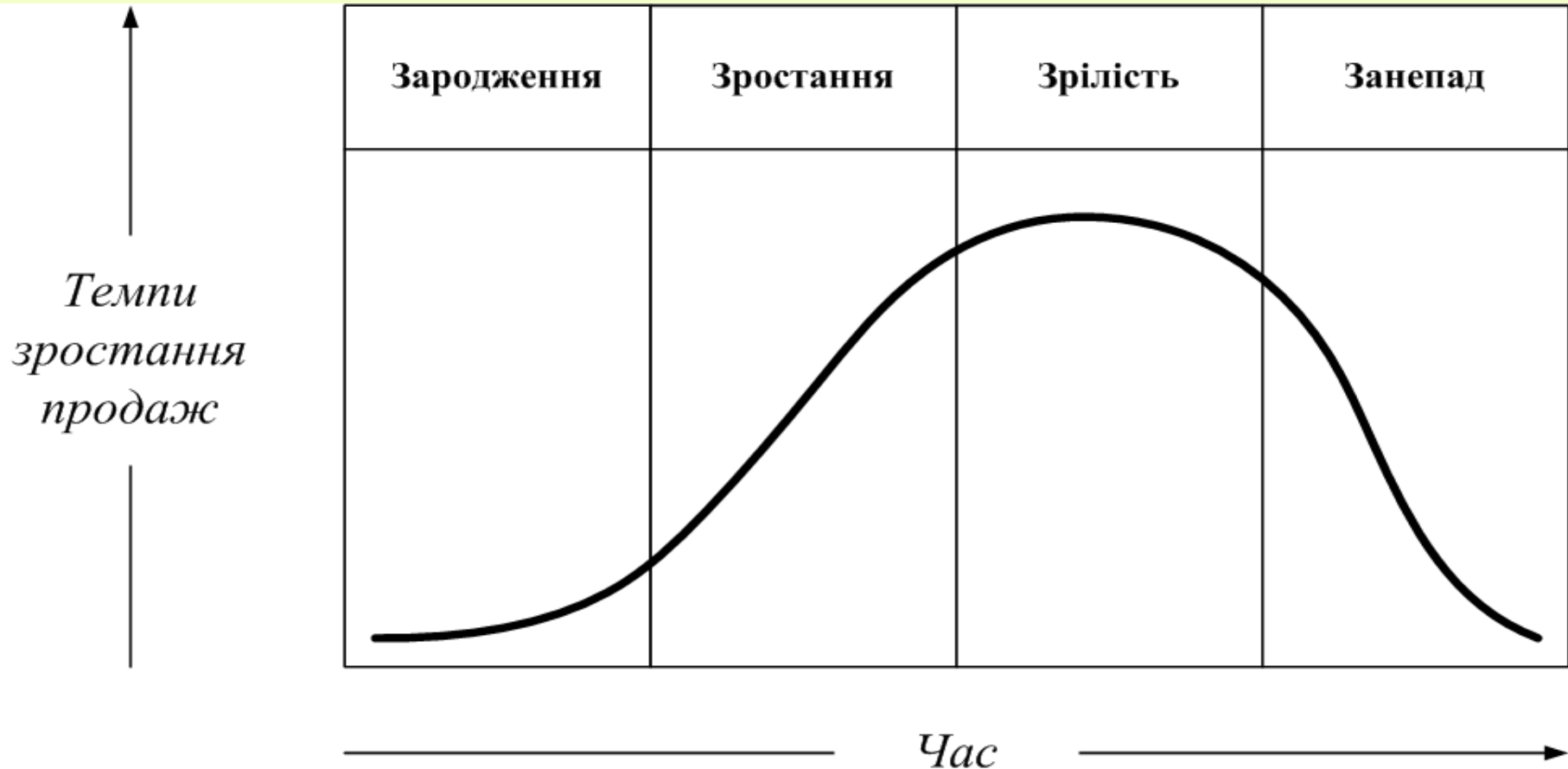
Темпи зростання ринку збуту	Відносна частка ринку	
	Висока	Низька
Високі	«Зірки»	«Важкі діти»
Низькі	«Дійні корови»	«Собаки»

Для вибору загальнокорпоративної стратегії
використовують

підхід з позиції моделі

“життєвого циклу продукту”

(Консультаційна фірма Artur D. Little Inc.)



Методи вибору стратегій бізнесу

За М.Портером до **типових стратегій бізнесу** належать:

Стратегія контролю за витратами
ґрунтується на зменшенні власних витрат на виробництво продукції проти витрат конкурентів

Стратегія диференціації
обумовлює постачання на ринок товарів (послуг), які за своїми якостями більш привабливі для споживачів проти продукції конкурентів

Стратегія фокусування
в основу покладено ідею про те, що будь-який ринок складається з відносно відокремлених сегментів, кожний з яких ставить специфічні вимоги до продукції або послуги

Критерії оптимальності стратегії підприємства:

- *ступінь відповідності місії та цілям організації*
- *рівень врахування факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ*
- *забезпечення стійких конкурентних переваг*
- *забезпечення ефективної роботи*

Тактичне планування – покликане сформулювати механізми реалізації обраної стратегії та включає:

- *поточне планування*
- *оперативне планування*

Поточне планування – це різновид управлінської діяльності, який спрямований на розробку параметрів, заходів, бюджетів та адміністративних важелів з метою формування поточних планів щодо функціонування конкретних сфер діяльності організації у напрямку досягнення обраної стратегії діяльності.



Складові процесу поточного планування:

Етап 1. Інформаційне забезпечення поточного планування

Етап 2. Оцінювання та аналіз сильних та слабких позицій організації

Етап 3. Вибір та формування планових параметрів

Етап 4. Підбір на альтернативних засадах заходів щодо досягнення планових параметрів

Етап 5. Бюджетне планування

Етап 6. Вибір адміністративних важелів для досягнення планових параметрів

Етап 7. Формування поточного плану

Етап 8. Деталізація поточного плану за центрами виконання (відповідальності)

Бюджетування

-це стандартизований процес визначення обсягу і складу витрат, пов'язаних з діяльністю окремих структурних одиниць і підрозділів та забезпечення покриття цих витрат ресурсами підприємства.

Базується як на самостійно розроблених підприємством, так і на загальновизначених вимогах і процедурах, передбачених національними стандартами бухгалтерського обліку.

-інструмент фінансового менеджменту, найважливіший елемент системи управління підприємством.

За змістом бюджетування являє собою технологію планування, обліку, контролю й аналізу фінансових, інформаційних і матеріальних потоків, а також отриманих результатів.

Ця технологія охоплює всі функціональні сфери діяльності підприємства: маркетинг, адміністрування, управління персоналом, виробництво, закупівлі, контроль якості, дослідження, продаж.

Оперативне планування

– це різновид управлінської діяльності, яка спрямована на формування вузьких, деталізованих, короткотермінових планів, з конкретних питань діяльності підприємства, які формуються у розвиток поточних планів.



Поточне планування та бюджетування



*Короткостроковий характер
внутрішня спрямованість*

**Ґрунтуються на контролі та управлінні
“за відхиленнями”**

Основні переваги з точки зору:

- 1. витрат** – забезпечують економний підхід до використання всіх типів ресурсів; забезпечують контроль витрат залежно від тієї конкретної цілі, що їх зумовлює; дають змогу зменшити витрати за рахунок децентралізації рішень; орієнтують керівництво на організацію ефективної роботи фінансових і бухгалтерських підрозділів у напрямку пошуку й використання всіх видів резервів;
- 2. управління фінансами** – дають змогу прогнозувати надходження й використання грошей протягом року та встановлювати фінансові межі, в яких відбувається діяльність;
- 3. комерційної діяльності** – зміст бюджетування змушує підприємство вивчати та прогнозувати місце продукції підприємства на ринку, тобто поступово виходити за межі різного періоду планування;

Поточне планування та бюджетування

4. планово-аналітичної діяльності – змушують детально аналізувати всі сторони діяльності підприємства; є засобом кількісного оцінювання досягнення короткострокових цілей підприємства (без емоційних і суб'єктивних поглядів керівників); є засобом виявлення відхилень (“сигналів тривоги”) в діяльності, пов'язаній з виконанням планів;

5. загального керівництва – чітко визначають місце, важливість і вартість кожної структурної ланки, її внесок у загальні результати; забезпечують координацію діяльності всіх підрозділів, спрямованої на досягнення кінцевих результатів; створюють умови для централізації відповідальності; підвищують гнучкість за рахунок розподілу обов'язків;

6. організації контролю – створюють підстави для контролю за грошовими ресурсами та інвестиціями; дають змогу контролювати рентабельність;

7. підвищують загальну ефективність підприємства.

Бюджетування

Основні недоліки:

1. потребує великих затрат часу і коштів;
2. змінює структуру керівництва й управління, що за відсутності контролю може призвести до хаосу та підвищення рівня опору змінам на підприємстві;
3. потребує певного досвіду й навичок від працівників;
4. не замінює інших методів управління підприємством.

Повне **бюджетування** можливе лише в межах **стратегічного управління** на рівні підприємства після детального опрацювання всіх складових, внаслідок чого складаються **прогнози, програми** та **плани різних типів**, на основі яких розробляються **бюджети**:

- збуту
- виробництва
- використання робочої сили
- витрат на виробництво
- витрат на постачання
- адміністративних і фінансових витрат
- використання грошових ресурсів, капіталовкладень тощо.



Плани впровадження стратегії

<i>Типи планів</i>	<i>Основні цілі</i>	<i>Форми планів</i>
Тактичні плани	Систематичне впровадження організаційних стратегічних планів	Різноманітні
Одноразові плани	Визначення курсу дій, які, зазвичай, не повторюються у майбутньому	1. Програми 2. Проекти 3. Бюджети
Плани, що повторюються	Визначення курсу дій, які, зазвичай, повторюються через певні проміжки часу	1. Політика 2. Стандартні операційні процедури 3. Правила