# ТЕМА 4. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

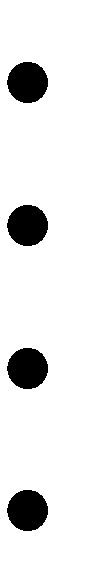
1. ***Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види.***
2. ***Економіко-організаційний зміст планування в менеджменті.***
3. ***Стратегічне планування. Базові стратегії.***
4. ***Особливості тактичного і оперативного планування.***
5. ***Загальна характеристика бізнес-планування.***
6. ***Поняття цілей та їх класифікація.***
7. ***Концепція управління за цілями.***

## СУТНІСТЬ І ЗМІСТ ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ, ЙОГО ВИДИ

Планування є вихідною функцією управління. Воно розпочинає процес управління, визначаючи його цілі та шляхи їх реалізації. Планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень і функцій менеджменту.

### Планування – це вид управлінської діяльності, спрямований на визначення цілей і майбутнього стану організації, а також ресурсів, необхідних для їх досягнення.

Процес планування є інструментом, що допомагає в прийнятті управлінських рішень. Особливістю процесу планування є те, що опис чи пояснення багатьох економічних явищ являє собою процес вирішення неточних завдань, які базуються на суб’єктивних прогнозних оцінках.

У процесі планування організація вирішує такі проблеми: визначає цілі, які вона намагатиметься досягти;

вишукує ресурси необхідні для досягнення цілей;

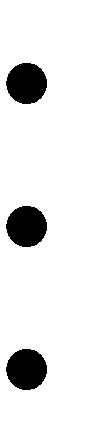
забезпечує формування чи перебудову організаційної структури фірми; підвищує трудову активність працівників шляхом планування

різноманітних мотиваційних заходів;

 створює основу для надійного контролю.

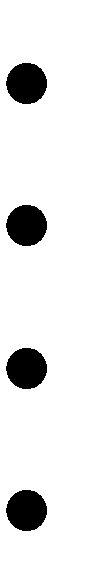
Суть планування полягає у конкретизації мети фірми і кожного її підрозділу на певний період часу, у визначенні господарських завдань, засобів їх досягнення, строків і послідовності реалізації.

Залежно від змісту, завдань та періоду часу плани класифікуються наступним чином:

***Від періоду часу:***

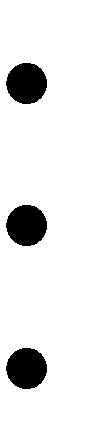
перспективне (стратегічне) планування;

середньострокове (тактичне) планування; поточне (оперативне) планування.

***Від змісту господарської діяльності:***

плани виробництва; плани збуту;

планування науково-дослідних робіт; фінансові плани та ін.

***Від організаційної структури:***

плани виробничих підрозділів;

плани дочірніх та материнських компаній; загальні плани.

## ЕКОНОМІКО-ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ЗМІСТ ПЛАНУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

З точки зору визначення завдань та шляхів їх досягнення виокремлюють економічне і організаційне планування.

### Економічне планування – розроблення планів господарської діяль- ності, виражених певним переліком економічних показників (досягнення певного рівня реалізації, прибутку, якості продукції тощо).

У процесі економічного планування застосовують такі методи: балансовий, техніко-економічних розрахунків, екстраполяції, нормативний, економіко-математичного моделювання та ін.

Проте, наука менеджменту основну увагу приділяє організаційному плануванню, суть якого полягає в розробленні та організації власне процесу досягнення поставлених цілей.

### Організаційне планування – комплекс планів, які визначають напрямки роботи управлінських працівників всіх рівнів і ланок, а також заходи, виконання яких забезпечує реалізацію економічних, виробничих, технічних, соціальних та інших планів діяльності організації.

В організаційному плануванні здійснюється розподіл робіт, повноважень, ресурсів між функціональними менеджерами а також між їх підлеглими відповідно до службового становища та посадової інструкції.

В процесі організаційного планування використовуються наступні методи: метод послідовного опису операцій, графіки виконання, метод мережевого планування й управління, метод робочого календаря.

* 1. ***Метод послідовного опису операцій.*** Полягає у складанні дета– лізованого плану послідовного виконання робіт, який може бути поданий у формі послідовного опису операцій, схеми або таблиці.
  2. ***Графіки виконання.*** Передбачають, що, коли і ким має бути зроблене у межах певних строків (початок і закінчення роботи).
  3. ***Метод мережевого планування й управління.*** Його суть полягає у побудові таблиці робіт, в якій вказують їх тривалість, та мережевого графіка із зазначенням послідовності робіт. Основними поняттями мережевого пла- нування є “події”, “роботи”, “мережа”, “критичний шлях”.

*Події –* певні проміжні або остаточні результати роботи.

*Роботами (діями)* є процеси, необхідні для здійснення всіх подій, крім початкових.

*Мережею (мережевим графіком)* називають графічне зображення послідовності робіт і подій.

*Критичний шлях –* послідовність взаємопов’язаних подій, яка має найбільшу тривалість у часі і, отже, визначає тривалість усієї операції.

* 1. ***Метод робочого календаря.*** Робочий календар – це план роботи керівника чи фахівця на певний відрізок часу (рік, квартал, місяць, декаду, тиждень, день), який складається за певною формою (табл. 7.1).

### Таблиця 7.1

**Робочий план дня**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Час дня, год.** | **Завдання, дії,** | **Роботи, цілі** | **Примітка** |
|  |  |  |  |

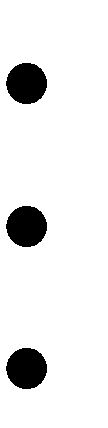
Професійну компетентність менеджера характеризує вміння підібрати відповідні методи організаційного планування та комплексно використовувати їх у практиці управління.

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ. БАЗОВІ СТРАТЕГІЇ

Основною класифікацією планів є класифікація за часовою ознакою, відповідно до якої, як уже згадувалося вище, виділяють перспективне (стратегічне), середньострокове (тактичне) та короткострокове (оперативне) планування. В процесі планування всі ці види планів розробляються поетапно: розроблення стратегії розвитку підприємства, визначення тактики, складання оперативних планів.

### Стратегічне планування – це планування на перспективу, яке вказує напрям дій в якому працюватиме організація забезпечуючи реалізацію своєї місії.

Стратегічне планування в основному здійснюється терміном на 3-5 років, хоча існують плани і на більш тривалий період – 10–25 років.

Стратегічне планування здійснюється у кілька стадій: процес розробки плану;

коригування планових завдань; внесення змін і доповнень.

Результатом стратегічного планування є розробка стратегії – генерального

напрямку діяльності організації чи відокремленого підрозділу.

Вибір базової стратегії для кожної фірми є складним процесом, який потребує врахування багатьох особливостей. В залежності від яких пропонується дві класифікації:

***За характером галузі та макросередовища існує чотири основних альтернативних стратегії:***

1. ***обмежене зростання*** – підприємство встановлює цілі на основі досягнутих в попередньому плановому періоді результатів діяльності

(наприклад невелике 3-10 % розширене відтворення) Притаманна підприємствам, які діють у визначених, зрілих, добре розроблених галузях з незмінними сталими технологіями, обмеженим ризиком, і не потребують додаткових інвестицій;

1. ***зростання*** – характерне значне (15-100 %) щорічне зростання рівня коротко- та довгострокових цілей над показниками минулого періоду. Застосовується в недавно створених динамічних галузях, що відзначаються значним потенціалом зростання та швидкими змінами у технології;
2. ***скорочення*** – обирається в критичних випадках, коли бізнес занепадає. Може використовуватися у трьох варіантах:
   * *ліквідація* – розпродаж усіх матеріальних активів фірми за ліквідними цінами з метою одержання коштів на розрахунки з кредиторами;
   * *відкидання зайвого* – відокремлення деяких структурних одиниць, часткове скорочення лінії виробництва, структурні зміни;
   * *переорієнтація та модернізація* – оновлення асортименту та номенклатури продукції, робіт чи послуг, технічних засобів та технології виробництва, реформування організаційної струтури, можлива переорієнація на суміжні галузі;
3. ***поєднання (сполучення)*** – комбінація вищезгаданих стратегій, характерна для великих фірм, що діють у декількох галузях.

***За характером виробництва і реалізації стратегічних переваг стратегії були класифіковані Майклом Портером, який поділив їх наступним чином:***

1. ***Лідерство за цінами*** – це стратегія, що обирається підприємствами, для яких характерні низькі ціни за рахунок низьких виробничих та збутових витрат та великих обсягів. Вони в змозі різко зростати завдяки великій частці клієнтури, яку обслуговують, їх девізом може бути вислів: *“Ніхто не робить це дешевше”.*
2. ***Диференціація –*** виділення якихось окремих рис товару чи всієї організації, яке може здіснюватися за різними ознаками: власний імідж, загальна цінність для покупця, інженерний дизайн та виконання, найвища якість, надійність продукту, технологічне лідерство, зручність в оплаті, повне обслуговування, повна лінія виробів тощо.
3. ***Фокусування*** або стратегія спеціалізації – це вихід на ринкову позицію через постачання та обслуговування певних особливих, унікальних потреб окремої групи покупців, концентрацію на обмеженому географічним простором ринку, або концентрацію на певному специфічному використанні виробу.

## ОСОБЛИВОСТІ ТАКТИЧНОГО І ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ

Логічним продовженням стратегічного планування є тактичне, основним завданням якого є втілення стратегії у конкретні проекти (випуск чи вдосконалення нового продукту, вихід на нові сегменти ринку). Воно визначає розміри необхідних інвестицій, види та джерела ресурсів, встановлює оптимальні строки реалізації проектів.

### Тактичне планування – це планування на середні проміжки часу, в межах яких відбувається реалізація конкретного управлінського рішення з визначенням необхідних для цього ресурсів, методів виконання та кола виконавців.

Тактичні плани розробляються на період від одного до трьох років. Деталізація тактичних планів у часі і просторі, встановлення проміжних цілей та завдань здійснюється в процесі оперативного планування.

### Оперативне (поточне) планування – це планування на короткі проміжки часу (рік, півроку, квартал, місяць і т.д.) в процесі якого здійснюється деталізація тактичних планів по підрозділах, службах, окремих виконавцях із вказанням конкретної дати їх виконання, а також відбувається їх коригування у зв’язку із зміною ситуації.

Оперативне планування може стосуватися всіх сфер господарської діяльності організації: план товароруху, виробничий план, план по сировині, фінансовий план, план руху запасів і готової продукції, кредитний план, план капіталовкладень та ін. Короткострокове планування тісно пов’язує плани різних партнерів і постачальників, і тому ці плани можуть узгоджуватися як повністю, так і частково.

***Оперативне планування реалізується через систему взаємодії тактики, політики, процедур, правил та бюджетів, які являються основними його інструментами.***

***Тактика*** являє собою конкретні оперативні короткострокові дії, тобто це інструмент негайного сприяння впровадженню в життя перспективних намірів.

***Політика*** – це загальні орієнтири для дій та прийняття рішень.

***Процедури*** визначають дії, котрі повинні застосовуватись у конкретних випадках.

***Правила*** точно вказують, що саме слід робити в даній ситуації.

***Бюджети*** – механізми розподілу обмежених ресурсів організації. Бюджети складаються в межах функції планування. Вони являють собою свого роду еталон чи взірець, з яким пізніше, після виконання завдань, під час здійснення функції контролю будуть співставлятися фактично досягнуті результати (чи результати використання ресурсів). Бюджети схожі на бухгалтерський баланс. Вони теж складаються з двох частин: у правій відображається ресурсний потенціал, що є в розпорядженні організації – джерела надходження та їх вартість, а у лівій – статті їх використання у виробничому процесі.

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

Одним із шляхів реалізації середньострокового планування є бізнесове планування.

### Бізнес-план – розгорнутий документ, що містить обґрунтування економічної доцільності підприємницького проекту на основі зіставлення ресурсів, необхідних для його реалізації і очікуваного прибутку.

***Бізнес-план має важливе значення для організації, оскільки виконує такі функції:***

 використовується для розробки концепції розвитку бізнесу. Створює надійну основу для оцінки і аналізу фактичних результатів щодо їх, відповідності до запланованих завдань;

 бізнес-план використовують як інструмент залучення грошових засобів кредиторів та інвесторів.

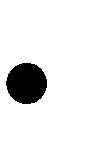
***Необхідність бізнесового планування пояснюється такими причинами:***



аргументується й деталізується кінцева мета організації;

бізнес-план пов’язує між собою та координує усі види планів;

бізнес-план оберігає від помилок, пов’язаних з оперативністю прийняття управлінських рішень;



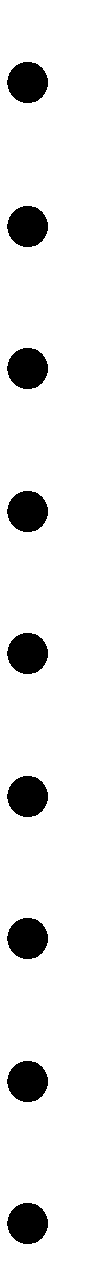
виступає як джерело і початок інвестиційного процесу;

бізнес-план служить для організації стандартом, із яким вона буде порівнювати фактичне виконання показників виробничо-фінансової діяльності.

Бізнес-план розробляється терміном на 3-5 (інколи 1-3) років.

Відповідальним за його розробку є вище керівництво.

Структура бізнес-плану не є чітко регламентованою і в залежності від специфіки організації може містити різну кількість різних за змістом розділів. Проте, в управлінській літературі найчастіше пропонується наступна структура бізнес-плану:



Резюме;

Цілі і завдання;

Характеристика продукту; Аналіз ринку;

План маркетингу; План виробництва;

Управлінський персонал;

Джерела і об’єм засобів, що потребуються;

Основні пункти фінансового плану і оцінки ризиків; Детальний фінансовий план (бюджет).

## ПОНЯТТЯ ЦІЛЕЙ ТА ЇХ КЛАСИФІКАЦІЯ

Процес планування є складним процесом, який відображує складну систему формування місії, мети, цілей та завдань. Найважливіше значення в даному процесі займає місія.

### Місія організації – це суперзавдання, природа бізнесу, головна мета існування та глобальна причина, що спонукає займатися саме цим видом діяльності.

Формування місії організації носить дуже узагальнену форму і дає точну відповідь на критичне запитання: “Для чого існує наш бізнес?”. Місія організації може формуватися приблизно так: “ми працюємо, щоб зробити світ

... (чистішим, обізнанішим, кращим і т.д.)”. Більш конкретним вираженням місії є мета організації.

### Мета – ціль, яка випливає з місії і містить чітко виражені причини функціонуваня організації.

Мета організації чітко визначає чим саме повинна займатися організація, щоб реалізувати свою місію. Мета може звучати так: “ми повинні забезпечити потребу людей ... (у якісному і доступному спілкуванні, у смачній і поживній їжі і т.д)”. Мета часто складається із багатьох цілей, які розробляються для її забезпечення і підпорядковуються їй.

### Цілі визначаються як характеристики необхідного кінцевого стану об’єкта управління.

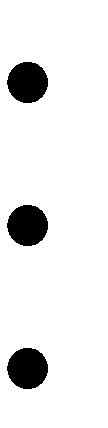
Забезпечення мети організації потребує реалізації цілої системи цілей, які можуть формуватися для кожного відокремленого підрозділу, функціональної ланки тощо.

Реально існуюча система цілей організації передбачає відповідну їх класифікацію за наступними ознаками:

* 1. ***Залежно від важливості для організації:***

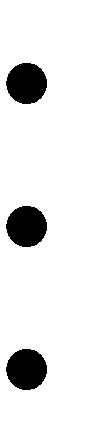
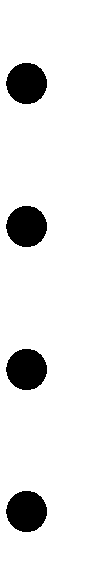
 стратегічні – орієнтовані на вирішення перспективних масштабних проблем, які якісно змінюють життя й імідж організації;

 тактичні – є проміжними відносно стратегічних і відображують окремі етапи досягнення їх, наприклад проведення модернізації чи капітального ремонту.

* 1. ***За часовою ознакою з погляду їх реалізації:***

довгострокові (більше 5 років); середньострокові (1—5 років)

короткострокові (до одного року).

* 1. ***За змістом:***

технологічні, економічні, виробничі,

адміністративні,

* 1. ***За формою вираження:***

цілі, які виражені у кількісних показниках. цілі, які виражені у якісних показниках.

маркетингові,

науково-технічні, соціальні тощо.

В залежності від важливості, першочерговості, та масштабів цілі можуть ранжуватися і утворювати своєрідне дерево – так зване “дерево цілей” в якому одні цілі випливають з інших і узгоджуються між собою (рис. 7.1).

Досягнення головної мети в даному “дереві” ґрунтується на реалізації відповідних цілей нижчого рівня – підцілей.



специфічні цілі загальноорганізаційні цілі

місія



### Рис. 7.1 Дерево цілей

Цілі можна ранжувати за такими критеріями, як внесок у реалізацію місії організації; за можливістю досягнення їх в зазначений термін в умовах обмеженості ресурсів; за величиною вигоди, яку може бути отримано в процесі реалізації; за числом проблем, які потрібно паралельно розв’язувати, або, навпаки, – несприятливих наслідків, що виникають.

## КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗА ЦІЛЯМИ

Спрямованість управлінської діяльності на досягнення цілей організації знайшла своє наукове обґрунтування в концепції “управління за цілями”, розробленій П. Друкером.

Вона базується на ідеї двоїстості завдань управління: менеджери завжди мають, з одного боку, дбати про економічні результати, а з іншого – думати про довгострокові наслідки рішень, котрі приймаються, оскільки гонитва за сьогоденною вигодою може підірвати позиції фірми в майбутньому.

### Управління за цілями – це філософія менеджменту, орієнтована на результати, котра передбачає розробку критеріїв успіху та реальних часових параметрів його досягнення з погляду на довгострокові завдання організації.

Використання механізму управління за цілями як методу підвищення ефективності організації дає змогу об’єднати планування й контроль; розширити залученість керівників усіх рівнів до процесу розробки цілей; стимулювати процеси зворотного зв’язку тощо. Іншою важливою перевагою цієї концепції є поєднання завдань, що стоять перед кожним менеджером, із загальними цілями організації.

Менеджмент як цілісна система управління орієнтується на досягнення всієї сукупності цілей і завдань, що стоять перед організацією. Тому кожний керівник, від вищої до нижчої ланки, повинен мати чіткі цілі в рамках покладених на нього обов’язків. Відповідну цільову орієнтацію роботи свого підрозділу він повинен забезпечувати протягом планового періоду. Цілі й завдання менеджменту не тільки доводяться, а й узгоджуються (шляхом попереднього обговорення) з менеджерами всіх рівнів, котрі спрямовують свої зусилля, ресурси й енергію на їх досягнення.

***Процес управління за цілями можна представити у вигляді чотирьох етапів.***

1. ***Визначається коло повноважень і обов’язків усіх керівників підприємства.***
2. ***Розробляються цілі менеджменту в рамках встановлених обо- в’язків.***
3. ***Складаються реальні плани досягнення поставлених цілей.***
4. ***Здійснюються контроль, вимірювання, оцінювання роботи й здо- бутих кожним керівником результатів.***

У численних дослідженнях концепції управління за цілями зазначають ряд її переваг: підвищення ефективності роботи за рахунок того, що кожний керівник має чітке уявлення про свої цілі та про цілі організації в цілому; посилення мотивації до роботи як результат особистої участі всіх керівників у розробці й узгодженні цілей. Кожний керівник у цих умовах почуває особисту зацікавленість у їх досягненні. Важливе значення має і можливість просування до кінцевого результату малими кроками, тому що планами встановлюються тимчасові рамки і чітко сформульований конкретний кінцевий результат. Як правило, при реалізації цієї концепції поліпшуються взаємовідносини між керівниками і підлеглими, удосконалюються системи контролю й оцінювання роботи кожного члена організації відповідно до досягнутих результатів.