

## ТЕМА 5

### ВИМОГИ ДО ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ

1. Головні терміни і визначення процедури планування
2. Логічні зв'язки між складовими організації «фінанси – відносини із споживачами - внутрішні процеси - персонал»
3. Модель збалансованих показників оцінки ефективності як інструмент планування
4. Ланцюжок бізнес-процесів як інструмент розвитку моделі СЗПЕ

#### 1. Головні терміни і визначення процедури планування

**Планування** – процес колективної розробки плану дій підприємства на майбутній період, у підсумковому результаті якого всі заходи господарської діяльності представляють у форматі бюджетів, що регламентують роботу структурних підрозділів (функціональних відділів, бізнес-процесів, центрів фінансової відповідальності).

**Ціль планування** - структурувати майбутнє підприємства (організації) на обумовлений період у термінах доходів/витрат із оптимальним досягненням цілей.

**Завдання планування** – розробити план діяльності підприємства (організації), установивши таке співвідношення доходів і витрат, що дозволить отримати максимальний фінансовий результат для обумовлених обсягів господарської діяльності.

**Регламент планування** – порядок розробки планів (бюджетів), що визначає етапи роботи (формування, узгодження, твердження), учасників кожного етапу (посада і підрозділ), дії учасника (послідовність і терміни), джерела, форми отримання і передачі інформації.

**Етапи робіт визначають послідовність планування.**

**Формування** – процес збору чи отримання вихідної інформації, складання розрахунку на її основі планових показників у заданому форматі і

передача їх іншому виконавцю для продовження роботи на даному етапі чи виконавцю наступного етапу;

**Узгодження** – процес обговорення (зміни) показників підготовленого плану (бюджету) між двома і більш підрозділами (чи з вищестоящим керівництвом) з метою усунення можливих протиріч таким чином, щоб план відповідав можливостям та інтересам усіх сторін, що беруть участь у його виконанні, зберігаючи при цьому задану керівництвом цільову настанову.

**Твердження** – процес прийняття керівництвом підготовлених і погоджених із всіма учасниками планів (бюджетів) підприємства шляхом перевірки на відповідність визначеним критеріям (цільовим настановам). Прийняті плани підписує Генеральний директор і вони стають директивними, затвердженими і обов'язковими для виконання структурними підрозділами.

## 2. Логічні зв'язки між складовими організації «фінанси – відносини із споживачами – внутрішні процеси – персонал»

Модель СЗПЕ має циклічний характер (рис. 1) і розглядає досягнення фінансових результатів через ріст доходів від бізнес-діяльності і оптимізацію затрат при безумовній орієнтації всієї діяльності на задоволення потреб споживачів, покращення протікання внутрішніх процесів і нарощування ефективності персоналу.

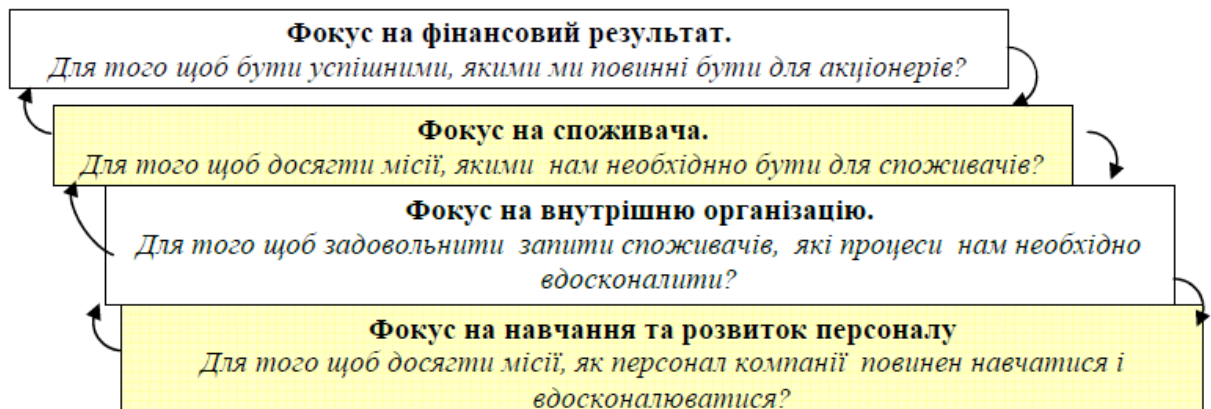


Рис.1. Циклічність моделі СЗПЕ

## Карта стратегічних цілей та критеріїв оцінки

### 1. Фінансова перспектива (як сприймають нас акціонери)

Цілі	Вимірювання
- зниження собівартості	затрати на виконання 1 виробничої операції (грн)
- зниження операційних втрат.	- рівень накладних затрат (грн.). - загальні операційні видатки як % від повної собівартості
- зростання доходів	- обсяг продажу, ринкова доля, прибуток.
- підвищення продуктивності	- дохід створений одним працівником.
- управління ризиком.	- дотримання вимог стандартів. - використання ресурсів із одного джерела

### 2. Перспективи розвитку стосунків зі споживачами

Цілі	Вимірювання
- залучення нових споживачів	- дохід від реалізації продукції новим клієнтам. - зростання клієнтської бази
- утримання наявних споживач.	- доля ринку, збереження клієнтської бази.
- задоволення потреб наявних споживачів	- час доставки, якість, ціна послуги.
- споживче сприйняття.	- споживча оцінка якості товарів. - надання доданої споживчої цінності - наявність позитивних відгуків від споживачів: імідж, репутація бізнесу.
- прибутковість клієнта.	- доля прибутку, що припадає на 1 клієнта

### 3. Перспектива стану внутрішніх бізнес процесів

Цілі	Вимірювання
- Більш ефективний і результативний виробничий процес	- Тривалість виробничого процесу - Продуктивність виробничого процесу - Вартість доставки - Затрати на усунення дефектів
- Узгодженість дій	- Час на погодження нових правил професійної поведінки
- Робити все правильно «із першої спроби»	- Кількість помилок - Кількість несвоєчасно виконаних замовлень - Кількість невдоволених клієнтів

### 4. Перспектива навчання та розвитку персоналу

Цілі	Вимірювання
Залучення, втримання здібних і мотивованих працівників	Задоволення персоналу Плинність персоналу Продуктивність персоналу Середній розмір заробітної плати
Відповідність навичок персоналу із стратегією бізнесу	Оцінка навичок та аналіз причин їх відсутності % працівників, що пройшли навчання Кількість інновацій, що впровадженні персоналом

Вище приведено приклади формулювання цілей і критеріїв їх вимірювання за блоками «фінансова перспектива», «перспектива відношень із клієнтами», «перспектива розвитку внутрішніх бізнес-процесів» та «перспектива навчання і розвитку персоналу».

### 3. Модель збалансованих показників оцінки ефективності як інструмент планування

Система збалансованих показників ефективності дозволяє:

- чітко сформулювати стратегію і перевести її у площину конкретних стратегічних задач;
- керувати бізнесом, як єдиним цілим;
- чітко і однозначно фіксувати цінність результатів праці кожного із членів команди і більш повно реалізувати потенціал команди;
- забезпечити адекватне сприйняття цілей і задач, що стоять перед кожним зокрема і командою в цілому;
- забезпечити ефективний поділ влади шляхом фіксації переліку норм, правил і принципів прийняття рішень;
- забезпечити етичність і дієву ефективність вирішення соціальних проблем;
- досягти бажаної прозорості стану бізнесу, адекватно оцінювати його стан і передбачати можливі сценарії розвитку.

СЗПЕ дозволяє планувати, оцінювати та вимірювати бізнес у чотирьох площинах: фінансові результати, стан розвитку стосунків компанії із клієнтами, стан протікання внутрішніх бізнес-процесів і стан розвитку персоналу (рис.2).

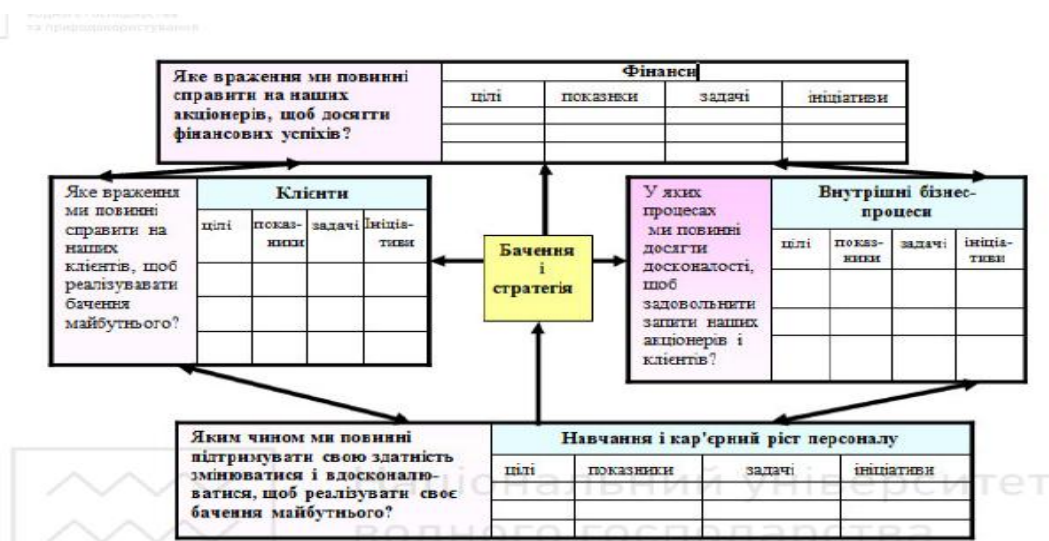


Рис.2. Модель СЗПЕ

#### 4. Ланцюжок бізнес-процесів як інструмент розвитку моделі СЗПЕ

Для виробничого підприємства ланцюжок бізнес-процесів життєвого циклу можна уявити: визначення потреб споживача, визначення структури споживчого ринку; створення проектної пропозиції товару, виробництво товару, доставка (продаж) товару, обслуговування клієнта, задоволення запитів споживача (рис.3.)



Рис.3. Ланцюжок бізнес процесів життєвого циклу

Процес продажу можна зобразити (рис.4), як наступну сукупність бізнес-процесів: відібрати клієнта; залучити клієнта; здійснити продажу; провести після продажне обслуговування (утримати клієнта)

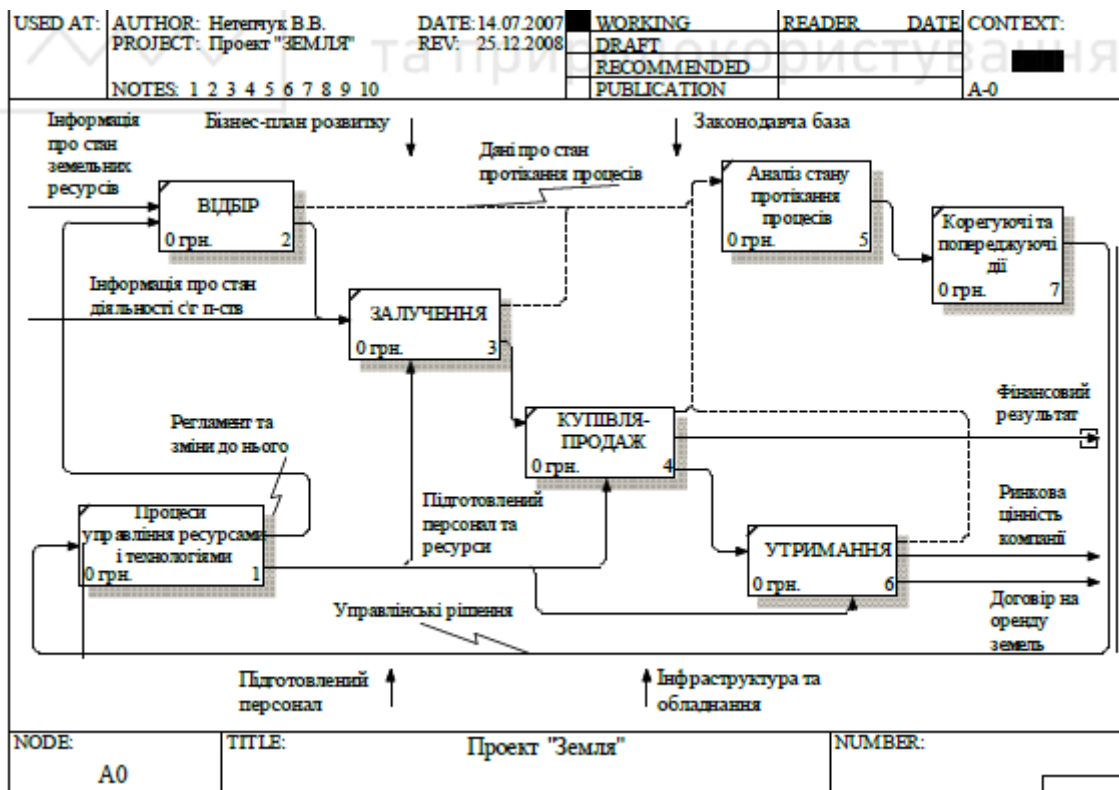


Рис.4. Ланцюжок бізнес – процесів «Управляти продажем»

## Література

### Основна:

1. Бутко М.П., Задорожна С.М., Іванова Н.В. Виробничий менеджмент : підруч. для студ. вищ. навч. закл. затв. МОНУ. Київ : Центр учбової літератури, 2015. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/TSUL/0036763.pdf>

2. Головань О.О., Чкан А.С., Маркова С.В. Менеджмент бізнес-процесів на ринку товарів та послуг : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра освітньої програми "Бізнес-адміністрування". Запоріжжя : ЗНУ, 2017. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/metodychky/2017/01/0040000.pdf>

### Додаткова:

1. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій : навч. посіб. рекомендовано МОН України. Київ : Центр учбової літератури, 2016. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/TSUL/0039685.pdf>

2. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій : навч. посіб. рекомендовано МОН. Київ : Центр учбової літератури, 2018. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi56/0041359.pdf>