

ТЕМА 4

ФУНКЦІЯ ПЛАНУВАННЯ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ

Мета: ознайомити студентів з основними принципами тактичного та стратегічного планування в процесі управління організаціями, типами організаційних стратегій, основними підходами до формування стратегії фірми.

Основні поняття: стратегія, тактика, управлінське обстеження, аналіз зовнішнього середовища, аналіз конкуренції, конкурентна стратегія, стратегічні криві, галузевий кластер, стратегії диференціації, фокусування, мінімізації витрат, інновації, оперативного реагування, диверсифікація.

План

1. Сутність планування, його види та їхній взаємозв'язок.
2. Поняття стратегічного планування.
3. Визначення місії та цілей організації.
4. Оцінки та аналіз зовнішнього середовища.
5. Управлінське обстеження сильних та слабких сторін фірми.
6. Аналіз стратегічних альтернатив.
7. Тактика, політика, процедури, правила.
8. Бюджети як засіб реалізації стратегії.
9. Управління по цілям (МВО).

1. Сутність планування, його види та їхній взаємозв'язок.

Планування як функція передбачає визначення місії, цілей, стратегій і тактики організації.

Планування – процес вибору мети і рішень, необхідних для їх досягнення.

Планування дає відповіді на наступні питання:

1. Яке становище організації на даний момент?
2. Якими мають бути цілі організації?
3. Яким чином організація може досягти цих цілей?

Плани поділяються на кілька взаємопов'язаних видів.

Стратегічні плани – довгострокові плани, визначають дії на період понад 2 роки. Вони розробляються менеджерами вищого рівня після консультації з менеджерами нижчої ланки управління.

Тактичні плани передбачають дії, спрямовані на досягнення тактичної мети і на підтримку стратегічних планів. Вони розробляються менеджерами середньої ланки, які обговорюють плани з менеджерами нижчої ланки, а потім подають їх вищому керівництву.

Оперативні плани передбачають дії, спрямовані на виконання оперативної мети і підтримку тактичних планів. Оперативні плани, як правило, охоплюють період часу менше року. Вони розробляються менеджерами нижчої ланки при консультуванні з менеджерами середньої ланки.

Виділяють також внутрішньофірмове планування, що включає такий комплекс планів:

- виробничі; - фінансові; - капітальних вкладень;
- збуту; - НДДКР; - організаційного розвитку.

2. *Поняття стратегічного планування*

Основа для управління організацією забезпечує стратегічне планування.

Стратегічне планування – є набором дій і рішень, зроблених керівництвом для досягнення організацією своїх цілей (рис. 4.1).

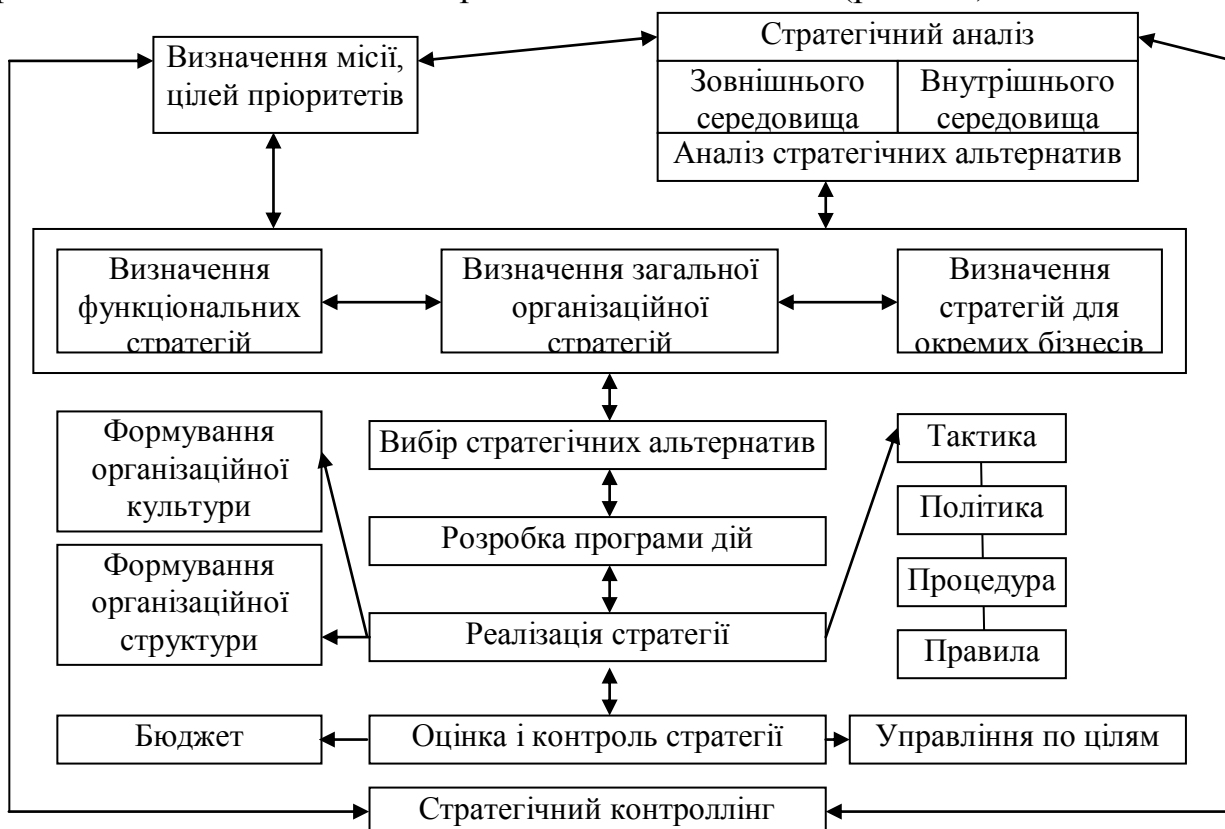


Рисунок 4.1 – Основні складові моделі стратегічного планування

Основою здійснення стратегічного планування на підприємстві є його місія. Він відповідно є основою для ухвалення управлінських рішень в організації. Стратегічний план повинен забезпечувати організації можливість адаптації своєї діяльності до умов, що змінюються. В рамках процесу стратегічного планування виділяються 4 основних види управлінської діяльності:

1. Розподіл ресурсів.
2. Адаптація до зовнішнього середовища.
3. Внутрішня координація.
4. Організаційне стратегічне прогнозування.

Стратегія – всебічний комплексний план, призначений для здійснення місії організації і досягнення її мети, що в основному розробляється вищим керівництвом, але її реалізація передбачає участь всіх рівнів управління.

Саме по собі стратегічне планування ще не гарантує успіху, самий довершений план може потерпіти невдачу із-за помилок при здійсненні

функцій управління. Стратегічне планування дає основу для ухвалення рішень.

Для сучасного стратегічного планування характерні наступні положення:

1. Невеликий плановий відділ (менше 6 чоловік), що займається додатковим плануванням на нижчих рівнях.
2. Стратегічні плани розробляють на щорічних нарадах вищого керівництва корпорації.
3. Річний стратегічний план об'єднується з річним фінансовим планом.

3. Визначення місії та цілей організації

Перше і найбільш важливе рішення при стратегічному плануванні - вибір цілей організації.

Місія - основна загальна мета організації, причина її існування.

Місія визначає напрям і орієнтири для формування цілей і стратегій на різних організаційних рівнях. У формулювання місії організації включаються:

- тип підприємницької діяльності фірми (основні послуги, вироби, основні ринки, технології);
- зовнішнє середовище, що визначає робочі принципи фірми;
- культура організації.

Для вибору місії керівництво повинне відповісти на 2 питання:

- 1) Хто наші клієнти?
- 2) Які потреби наших клієнтів ми можемо задовольнити?

Цілі організації розробляються для здійснення її місії. Вони служать як критерії для ухвалення подальших управлінських рішень. Цілі організації повинні бути:

1. конкретними і вимірними;
2. орієнтованими в часі (довгострокові - 5 і більше років, середньострокові - від 1 до 5 років, короткострокові – до 1 року);
3. досяжними;
4. такими, що не суперечать одна одній.

Цілі повинні бути встановлені для кожного виду діяльності, який, на думку компанії, є важливим, і виконання якого вона бажає спостерігати і вимірювати.

4. Оцінки та аналіз зовнішнього середовища

Після встановлення своєї місії і цілей керівництво розпочинає діагностичний етап стратегічного планування, першим кроком якого є вивчення зовнішнього середовища. Керівники оцінюють зовнішнє середовище по трьом параметрам:

1. Оцінка змін, що впливають на різні аспекти поточної стратегії.
2. Визначення чинників, що представляють загрозу для поточної стратегії фірми.
3. Визначення чинників, які збільшують можливості досягнення мети фірми.

Таким чином, аналіз зовнішнього середовища – це процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні чинники, щоб визначити можливості і погрози для фірми.

Чинники зовнішнього середовища, які являють собою погрози і можливості для організації, можна виділити в 4 групи – ПЕСТ-фактори:

П – політики-правові;

С – соціально-демографічні;

Е – економічні;

Т - технологічні.

5. Управлінське обстеження сильних та слабких сторін фірми

Після аналізу зовнішнього середовища керівництво повинне провести оцінку сильних і слабких сторін діяльності організації, так зване управлінське обстеження організації. Воно є методичною оцінкою функціональних зон організації, призначеною для виявлення її сильних і слабких сторін. Зазвичай проводять аналіз 5 основних функціональних зон - маркетинг, фінанси, операції (виробництво), людські ресурси, культура і управління організацією.

Після проведення внутрішнього обстеження, виявлення сильних і слабких сторін, керівництво може визначити ті зони функціонування підприємства, які вимагають негайної уваги, ті, які можуть почекати, і ті, на які можна спиратися, щоб скористатися можливостями в зовнішньому середовищі. З цією метою можна скласти матрицю SWOT (рис. 4.2).

Макросередовище Мікросередовище	Можливості	Загрози
Сильні сторони	СіМ	СіЗ
Слабкі сторони	СлМ	СлЗ

Рисунок 4.2 – Матриця SWOT діяльності підприємства

Відповідно за допомогою складання матриці відбувається приведення внутрішніх сил і слабостей підприємства у відповідність із зовнішніми погрозами і можливостями, що дає можливість керівництву оптимально поєднати їх шляхом вибору певної стратегічної альтернативи.

6. Аналіз стратегічних альтернатив.

Після аналізу зовнішніх і внутрішніх змінних керівництво повинно вибрати одну із стратегічних альтернатив розвитку організації. Перед організацією стоять 4 основних економічних альтернативи:

1. Обмеженого зростання. Для неї характерним є встановлення цілей від досягнутого, скорегованих з урахуванням інфляції. Застосовується в зрілих областях промисловості із статичною технологією.

2. Зростання. Щорічне значне підвищення рівня цілей в порівнянні з показниками попереднього року. Застосовується в галузях, що динамічно розвиваються, з технологією, що швидко змінюється. Цієї стратегії часто дотримуються керівники, прагнучі до диверсифікації (розширення

номенклатури продукції).

3. Скорочення. Рівень цілей встановлюється нижче досягнутого у минулому. Для багатьох фірм скорочення – розумний шлях раціоналізації і переорієнтації операцій. В рамках цієї альтернативи виділяється декілька варіантів:

а) ліквідація; б) відшукування зайвого; в) скорочення і переорієнтація.

4. Поєднання трьох попередніх стратегій. Дотримуються крупні фірми, що активно діють в декількох галузях.

Керівництво повинне вибрати альтернативу, що максимально підвищує довгострокову ефективність організації.

На стратегічний вибір керівників впливають наступні основні чинники:

1. Рівень ризику.
2. Знання минулих стратегій.
3. Реакція на власників.
4. Чинник часу.

В результаті вибору певної стратегічної альтернативи відбувається її реалізація на підприємстві.

7. Тактика, політика, процедури, правила.

Реалізація будь-якої стратегії здійснюється за умов виконання чітко розроблених тактики, політики, процедур, правил.

Тактика – короткострокова стратегія для досягнення мети, це короткостроковий план, який уточнює засіб реалізації стратегії для короткострокового періоду.

Основні характеристики тактичних планів:

1. розробляються відповідно до стратегії.
2. розробляються на вищому і на середньому рівні управління
3. розраховані на коротший період часу, ніж стратегія.
4. тактичні результати (на відміну від стратегічних) виявляються дуже швидко і легко співвідносяться з конкретними діями.

Після складання довгострокових і тактичних планів керівництво повинне приступити до вироблення додаткових орієнтирів, щоб уникнути дезорієнтації і неправильного тлумачення цих планів. Таким етапом в процесі реалізації стратегії є вироблення політики.

Політика – у менеджменті виявляється як конкретизована філософія діяльності фірми стосовно певних ситуацій. Виявляється як сукупність певних принципів, норм, які виступають основою для прийняття управлінських рішень у конкретних ситуаціях.

Для керівництва управлінськими діями однієї політики буває недостатньо. В цьому випадку розробляються процедури. Коли ситуація при ухваленні рішення має тенденцію повторюватися, керівництво вважає за правильне наново застосувати спосіб дії, випробуваний раніше і виробляє стандартизовані вказівки – процедури.

Процедури – розпорядження щодо того, які дії слід вжити в конкретній ситуації.

Людина, що діє згідно процедури, володіє малою свободою дій і невеликим числом альтернатив. Коли успішна реалізація планів залежить від

точного виконання завдання, керівництво може вважати за необхідне виключити всяку свободу вибору, для цього використовуються правила.

Правила – точне визначення того, що варто робити в конкретній унікальній (специфічній, одиничній) ситуації.

8. Бюджети як засіб реалізації стратегії

Одним з основних завдань планування є задача ефективного розподілу ресурсів. Одним з методів розподілу ресурсів є бюджет.

Бюджет є методом розподілу ресурсів, представлених в кількісній формі, для досягнення мети, яка також представлена кількісно.

Перший крок в складанні бюджету – представлення в числовій формі ресурсів організації і формульованих цілей. Весь процес складання бюджету можна розділити на 4 етапи. На першому етапі цілі і ресурси виражаються в кількісній формі. На другому етапі відбувається підготовка відділами або підрозділами оперативних кошторисів, що розраховуються на певний період часу. На третьому етапі вище керівництво проводить аналіз і перевірку пропозицій по бюджету, потім відділи переробляють свої пропозиції на основі вказівок вищого керівництва. На цьому етапі керівництво розподіляє ресурси усередині організації. На четвертому етапі здійснюється підготовка бюджетів, де ведеться постатейний облік ресурсів і використання фондів. Остаточно ці докладні розрахунки зіставляються з продуктивністю кожного відділу, щоб визначити можливості виконання контрольних показників.

9. Управління по цілям (МВО)

Популярним методом управління, що володіє можливостями об'єднати планування і контроль у області людських ресурсів, є управління по цілях (МВО). Першим опублікував концепцію цього методу П.Друкер.

Основна ідея – в процесі управління спочатку повинні бути сформульовані цілі, а потім у відповідності до них, повинен розроблятися механізм їх реалізації.

Характерні риси управління по цілям:

- чітке встановлення і формулювання цілей для всіх рівнів управління;
- розробка реалістичних планів досягнення цілей;
- всі учасники, які реалізують цілі, приймають участь у процесі їх розробки і встановлення;
- систематичний контроль, оцінка і визначення результатів виконаної роботи;
- застосування корегуючих дій.

Процес МВО можна розділити на 4 етапи:

1. Вироблення чітких, коротких формулювань цілей.
2. Розробка реалістичних планів їх досягнення.
 - 2.1 Визначення основних завдань і заходів, необхідних для досягнення мети.
 - 2.2 Встановлення взаємозв'язків між основними видами діяльності.
 - 2.3 Уточнення ролей, взаємин і делегування відповідних повноважень

для виконання кожного виду діяльності.

2.4 Оцінка витрат часу для кожної операції.

2.5 Визначення ресурсів, необхідних для виконання кожної операції, їх розподіл.

2.6 Перевірка термінів і корекція плану дій.

3. Систематичний контроль, вимірювання, оцінка результатів.

4. Проведення корегуючих заходів для досягнення запланованих результатів.