

Планування як функція менеджменту

Кейс створено для вивчення теми «Планування як функція менеджменту» час на засвоєння теми: 6 години лекційних занять, 6 години практичних занять, 18 годин самостійної роботи студента.

Цілі кейса:

- перевірка ступеня засвоєння матеріалу дисципліни;
- формування навичок прийняття рішень;
- навчання роботі в команді;
- формування креативного мислення.

Основні поняття (відповідно до змісту кейсу):

Планування – це постановка цілей і визначення шляхів їх досягнення. Воно необхідно на різних рівнях управління організації і може бути як короткотерміновим, так і довготерміновим.

Планування (прогнозування) як функція управління є основною формою цілеспрямованого впливу на колективи людей.

Під *плануванням* розуміють відокремлений вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективу і майбутній стан організації.

Свій вплив функції планування (прогнозування) реалізують через систему планів: довгострокових, перспективних, поточних, оперативних.

Плани можна класифікувати:

- за терміном дії (*поточні, коротко-та довгострокові*);
- за об'єктом планування (організаційні, структурних підрозділів, виконавців;
- за напрямом забезпечення досягнення цілі організації (кадрові, технічні, технологічні, інноваційні, інвестиційні, фінансові, матеріального забезпечення, маркетингові);
- за постановкою (цільове планування, планування від досягнутого).

В основі всіх планів, крім поточних, лежить *прогноз*. На основі даних, одержаних при здійсненні прогнозів, вирішуються питання щодо спрямованості руху організації.

Довго-, середньо-, короткострокові та поточні плани характеризуються ступенем достовірності, рівнем деталізації і обґрунтованістю.

Довгострокові плани – це плани які визначають можливості розвитку організації на перспективу 5-10 років. Часто їх називають стратегічними.

Середньострокові обмежуються горизонтом планування в 2-3 роки і є деталізацією стратегічних планів організації.

Короткострокові плани визначають напрямки розвитку організації на період 1 рік, вони більше наближені до реальних можливостей організації, виконання їх більш реальне.

Поточне планування – це планування діяльності організації на період 1 день, 1 тиждень, 1 місяць тощо. Такі плани називають оперативними.

Кожний вид планів від стратегічного до оперативного має власні критерії розроблення та реалізації.

Планування – це управлінська діяльність, яка спрямована на визначення напрямів розвитку організації та розробку шляхів досягнення визначеної мети.

План - це система заходів, спрямована на досягнення визначеної мети.

Стратегічне планування включає визначення місії та мети організації, аналіз середовища й стану організації, оцінку стратегічних альтернатив, вибір стратегії. Воно здійснюється на основі маркетингових досліджень та напруженої роботи з інформацією.

Планування реалізації стратегії є логічним продовженням стратегічного планування і спрямоване на розробку способів реалізації та оцінки стратегії відповідно до місії організації.

Стратегічне планування являється способом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей організації. Допомагає

створити єдність загальної мети та цілей різних елементів в середині організації, обрати та уточнити найбільш кращі шляхи дії.

Плани в організації можуть бути загальними, розробленими для окремих структурних підрозділів та конкретних виконавців. Плани окремих підрозділів та виконавців – це варіанти деталізованих загально організаційних планів

Для розв'язання кейса студентам необхідно:

знати: сутність і функції планування, класифікаційні ознаки, види планів та їх особливості, обмеження які виникають в процесі планування діяльності організації, відмінність планування за цілями від планування від досягнутого, принципи та етапи планування,

вміти: визначати сферу застосування кожного виду планування, формувати мету і завдання кожного виду плану, давати характеристику різним видам планів, оцінювати вплив ринкового середовища на збутову політику підприємства; формувати мету бізнесу, оцінювати ринок і свої можливості на ньому.

Методи і підходи у вирішенні кейсу: для розв'язання кейсу використовуються методи системного аналізу, аналіз комерційних ситуацій, абстрактно-логічний, узагальнень та порівнянь.

Процедура проведення кейсу: розв'язання здійснюється на практичному занятті і передбачає знання студентами теорії.

Вирішення кейсу розраховано на 1 заняття (2 години). Робота проводиться у групах по 5 студенти із визначенням лідера групи, який буде презентувати результати розв'язання кейсу. Призначення лідера групи – рішення групи.

Основний зміст кейсу

ПАТ «Київхліб» за роки трансформації економічних відносин пережило ряд етапів пов'язаних зі зміною форми власності, переходом до нового організаційно-правового статусу, скороченням обсягів виробничої

діяльності, проблемами фінансово-кредитних стосунків, кадрового та інформаційного забезпечення, тощо.

ПАТ «Київхліб» є управлінською організацією, яка в 2005р. об'єднувала 14 хлібопекарних підприємств. Дані дочірні підприємства виробляли хліб та хлібобулочні вироби, кондитерські та сухарно - бараночні вироби в м. Києві та Київській області. За обсягами виробництва ПАТ «Київхліб» має найбільшу частку ринку хліба та хлібобулочних виробів у вищевказаному регіоні. ДП ПАТ «Київхліб» виробляли продукцію, 90% якої була ідентичною.

До 2005р. дочірні підприємства самостійно закуповували сировину та матеріали, формували асортиментну та збутову політику. Продаж в роздрібну мережу продукції здійснювався за прямими договорами власним транспортом. Причому основна увага приділялась продуктам, термін зберігання яких був обмеженим (хліб та хлібобулочні вироби, торти та тістечка). З цих позицій підприємства функціонували як такі, що зберігало незначні стратегічні запас сировини, які закуповувало самостійно. Поставки сировина (мука, яйця, олія, дріжджі, тощо) здійснювалися три рази на тиждень.

Питому вагу основних фондів підприємств складало застаріле обладнання. Зношеність основних фондів вимагали постійного ремонту обладнання та утримання великого штату ремонтних бригад. Використання ручної праці, яка застосовувалася при маркуванні товару, його пакуванні, укладанні на лотки, тощо негативно відображалася на рентабельності підприємств. Більшість підприємств були збитковими. Дотації з місцевого бюджету не виділялися.

Збитковість більшості підприємств змусило керівництво кардинально переглянути організаційну структуру компанії. Так, у 2005 р. було створено ВАТ «Хліб столиці», основною діяльністю якої було закупівля та постачання сировини, матеріалів, запасних частин на ДП ПАТ «Київхліб». Це дозволило

купувати сировину та матеріали за пільговими цінами, збільшити товарні запаси на складах.

Однак, не дивлячись на зменшення вартості сировини деякі підприємства були значно збитковими: їх рентабельність становила більше - 20%. За період з 2005 -2007 рр. було зупинено 3 підприємства, яке виробляло хліб та хлібобулочні вироби, 2 підприємства реорганізовано у цеха прибуткових підприємств.

Планомірне падіння обсягів виробництва ПАТ «Київхліб», сприяло простою виробничих потужностей підприємств. Необхідність виживання змусила спробувати спеціалізацію виробництва (внутрішньо-системну дистрибуцію), що привело до позитивних зрушень у фінансовому стані підприємств.

За рахунок територіального поділу ринку збуту (в т.ч. м.Київ), закріпленню обласних підприємств за регіонами, введенню єдиної торгової марки (до цього кожне підприємство ДП ПАТ «Київхліб» просувалось самостійно), введення єдиної цінової політики, організація значно наростило обігові кошти і, починаючи з 2009 року запрацювало рентабельно. Стало можливим активно розвивати матеріально-технічну базу. Було закуплено декілька пакувальних устаткувань на всі підприємство.

У грудні 2010р. під м. Кевом було запущено новий завод ПАТ «Хлібні інвестиції» (ТМ «Перший столичний»), у червні 2011р. вийшло на ринок підприємства ТМ Кулінічі (м. Васильків). На даних підприємствах було встановлено нове обладнання (печі, пакувальні машини, тощо), яке дозволило отримати більш привабливу продукцію за нижчими цінами. .

Діяльність нових підприємств сприяла загостренню конкуренції на ринку хліба та хлібобулочних виробів м. Києва та Київської обл.. Привабливі умови продажу продукції та асортимент, які запропонували нові гравці ринку, призвели до падіння обсягів виробництва ДП ПАТ «Київхліб» на 20%. Технічний потенціал основних конкурентів, перевищував можливості ПАТ «Київхліб» - це змусило Правління ПАТ переглянути свою

технічну стратегію розвитку підприємства (модернізувати обладнання, зменшити використання ручної праці); змінити асортименту політику (випустити на ринок ряд нових хлібів та хлібобулочних виробів, не концентруватися на традиційному асортименті). Разом з тим, на ПАТ «Київхліб» збереглися старі підходи щодо напрямків та функцій управління. І якщо основна увага приділялась питанням удосконалення технічної бази та технологічних процесів, то методологія та методики планування, збуту та просування продукції залишались недостатньо розвиненими.

Постановка проблеми. Керівництво ПАТ «Київхліб» дотримується централізованого підходу до планування реактивної та активної орієнтації. При цьому проекти планів розробляються в планово-економічному відділі, їх уточнення, прийняття та утвердження здійснюється Правлінням ПАТ. Після чого планові завдання коригуються планово-економічним відділом, розподіляються і спрямовуються для виконання у відповідні структурні підрозділи. При формуванні планів виходять з різного часового циклу, що поділяється на півріччя, квартали, місяці та декади. Щодо контролю за виконанням планових завдань, то він зводиться до відстеження виконання (чи невиконання) одного планово-фінансового показника, такого як обсяг виробництва, показник обсягу товарообігу – є довідковим, а показник прибутку взагалі не планується.

Через значне скорочення обсягів продажу хліба та хлібобулочних виробів, тортів та тістечок та збитковість виробництва у 2012р. було закрито хлібопекарне підприємство у м. Васильків, закрито цех з виробництва хліба та хлібобулочних ДП ПАТ «Київхліб» «Хлібокомбінат №12», виробничі потужності ДП ПАТ «Київхліб» «Булочно-кондитерський комбінат» - виробництво тортів та тістечок, передано на ДП ПАТ «Київхліб» «Хлібокомбінат №12». Таким чином, керівництво ПАТ «Київхліб» проводить концентрацію виробничих потужностей, реально оцінюють тенденції змін у зовнішньому середовищі, особливо у відношенні поведінки конкурентів та динаміки ринків реалізації продукції.

Завдання:

1. Встановіть основні напрямки діяльності ПАТ «Київхліб» які підлягають стратегічному плануванню
2. Чому, на вашу думку, внутрішньо-системна дистрибуцію сприяла підвищенню фінансових показників підприємств?
3. Якої помилки припустилося керівництво ПАТ «Київхліб» після позитивних зрушень у фінансовому. Що, на вашу думку, необхідно було зробити в першу чергу, куди спрямувати вивільнені грошові кошти?
4. Чому, на вашу думку, поява конкурентів для ПАТ «Київхліб» мала досить негативні наслідки?
5. Що треба змінити в системі планування. Яка має бути основна ціль роботи підприємства обсяг виробництва, чи отриманий прибуток?
6. Чи була у ПАТ «Київхліб» стратегія розвитку підприємств?

Презентація результатів. Усна відповідь з презентацією результатів біля дошки лідером.

Оцінювання: 12 балів максимум, 6 балів – мінімум.

Завдання	Максимум	Мінімум	Критерії оцінювання
Питання 1	2	1	Результати обґрунтування
Питання 2-3	4	2	Логічна побудова причинно-наслідкових зв'язків, логічність та обґрунтованість запропонованих рішень
Питання 4-5	4	2	Логічна побудова причинно-наслідкових зв'язків, оригінальність запропонованих заходів, комплексність вирішення поставленого завдання
Питання 6	2	1	Результати обґрунтування