

## **МОДУЛЬ 2.**

### **ТЕМА 1. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ** **МЕНЕДЖМЕНТУ**

#### **План**

- 1. Сутність планування та цілей організації**
- 2. Сутність та зміст стратегічного менеджменту**
- 3. Тактичне, оперативне та альтернативне планування**

#### **1. Сутність планування та цілей організації**

Будь-яке підприємство має декілька претензійних цілей щодо майбутнього зростання. Ці цілі, відповідно, конкретизують завдання організації, а також визначають головні напрями, яких повинні дотримуватись менеджери усіх рівнів, та прогнозують чіткі показники, які відображатимуть належне виконання поставлених завдань. Крім того, плани підприємства щодо досягнення цих цілей допомагають спрямовувати щоденну діяльність на зростання та завоювання нових ринків.

Під плануванням розуміють відносно відокремлений вид управлінської діяльності, який визначає перспективу й майбутній стан організації.

Американський менеджмент виділяє два види планування:

- стратегічне, яке відповідає техніко-економічному в нашій економіці. Воно містить встановлення цілей організації, аналіз середовища та стану організації, оцінку стратегічних альтернатив та вибір стратегії.
- планування реалізації стратегії, яке відповідає оперативно-календарному в нашій економіці. Воно є логічним продовженням стратегічного планування та спрямоване на розробку способів її реалізації.

Кінцевим результатом стратегічного планування мають бути конкретні рішення й показники (рівень прибутків та витрат, обсяг реалізації тощо). В свою чергу планування реалізації стратегії здійснюється з використанням адміністративних важелів (тактики, процедур, правил, політики) та за допомогою економічних важелів (шляхом формування бюджету, застосування системи показників).

Важливими напрямом використання планування організації є розробка бізнес-плану, який потрібен для самого підприємця як орієнтир у його діяльності; майбутніх компаньйонів та співробітників, яких доцільно залучати до справи; банкірів та інвесторів, послугами яких треба користуватись; найманих менеджерів при здійсненні ними керівних функцій.

Процес планування необхідно розглядати як вид діяльності, яким займаються всі організації, проте немає двох організацій, які б планували однаково. Процес планування відбувається в контексті певного середовища. Менеджери повинні мати повне уявлення про ці умови для того, щоб

визначити місію організації, розробити її стратегічні, тактичні й оперативні цілі та плани (рис. 1).

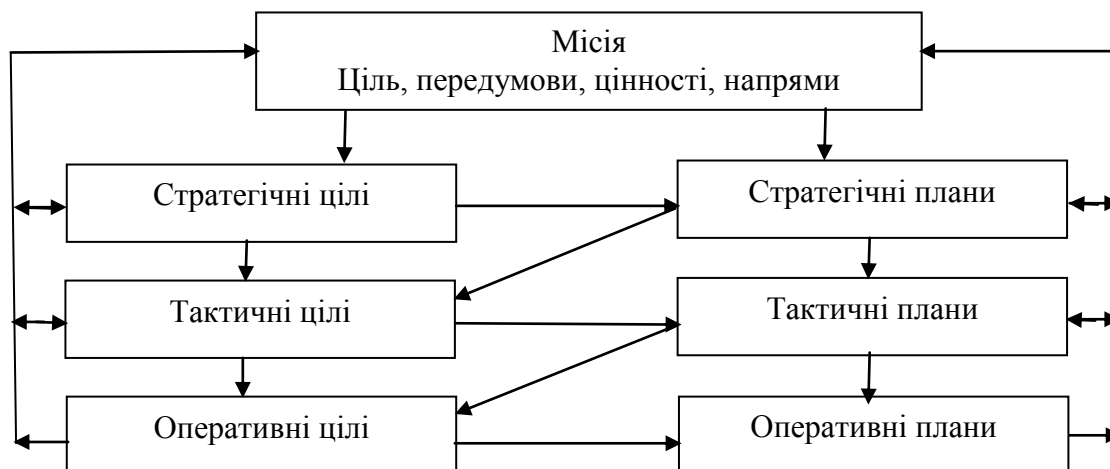


Рис. 1 Процес планування.

Як видно з рисунка 1, планування відбувається в певному середовищі, на цій підставі менеджер спочатку формулює головне завдання організації – її місію. Місія організації – це головна мета її існування. Місія визначає мету, цінності, та напрями діяльності організації. Після місії формулюють стратегічні цілі, які у сукупності з метою, місією дають можливість визначити стратегічний план. Стратегічні цілі та плани є головним видом інформації для розробки тактичних цілей, що, відповідно, дозволяє сформулювати тактичні плани, з яких випливають оперативні цілі, що їх втілюють за допомогою оперативних планів. Зрештою, цілі і плани усіх рівнів можна використати як дані для майбутньої діяльності на усіх рівнях.

Роздивимось види цілей та планів, що ставлять перед собою організації:

**Місією організації** – формулювання її фундаментального, унікального завдання, яке започатковує відмінний від інших організацій тип бізнесу і визначає структуру операційної діяльності в рамках продукції та ринку.

**Стратегічні цілі** – це цілі, поставлені менеджерами вищого рівня в організації, які концентрують увагу на загальних питаннях.

**Тактичні цілі** ставить середня ланка менеджменту організації. Вони передбачають, які дії потрібно виконати для досягнення стратегічних цілей, які вони ж і забезпечують.

**Оперативні цілі** визначає нижча ланка менеджерів. Вони пов'язані з короткотерміновими завданнями, що потрібні для виконання тактичних цілей.

**Стратегічні плани** – це плани, які розробляють для досягнення стратегічних цілей; це генеральний план, який містить вирішення щодо

розміщення ресурсів, пріоритети та послідовні дії, потрібні для досягнення стратегічних цілей. Такі плани розробляє рада директорів та менеджери вищого рівня. Зазвичай, ці плани мають довготривалі перспективи та вирішують питання щодо розміщення ресурсів, конкурентних переваг і синергії.

**Тактичні плани** націлені на виконання частини стратегічного плану. Такі плани задіюють вищий і середній рівні менеджерів та мають дещо коротші терміни і конкретний об'єкт. Тактичні плани дають змогу вирішити як саме зробити щось конкретне.

**Оперативні плани** концентровані на виконання тактичних планів для досягнення оперативних цілей. Їх розробляють менеджери середнього та нижчого рівня. Ці плани мають короткотермінові об'єкти та досить вузьку сферу прикладання. Кожен з них охоплює невелику сферу діяльності.

Цілі вирішальні для ефективності організації, крім того вони виконують декілька *завдань* у процесі планування:

**1.** Цілі забезпечують об'єднання зусиль людей, що працюють в організації. Наприклад, ціль організації стосується подвоєння до 2015 року доходів, що дає змогу кожному в фірмі зробити свій внесок у зростання та експансію або розширення сфери впливу, на які зорієнтована організація.

**2.** Формулювання цілей суттєво впливає на інші аспекти планування: правильне визначення цілей сприяє ефективному плануванню, а воно, відповідно, забезпечує формулювання наступних цілей. Ціль організації на зростання змушує менеджерів планувати експансію, шукаючи нові ринкові можливості. Крім того, ці працівники повинні завжди бути готовими до виникнення загроз з боку конкурентів та віднаходити нові ідеї для підтримки майбутньої експансії.

**3.** Цілі можуть слугувати джерелом мотивації для працівників організації. Цілі, що свідчать про важливість і складність завдання, можуть спонукати людей працювати більше, особливо коли досягнення мети передбачає отримання нагороди. Наприклад, італійський виробник меблів Industrie Natuzzi SpA використовує цілі для мотивації праці працівників наступним чином – кожен працівник має визначену норму часу для виконання конкретної операції – встановлення ніжок крісла або зшивання шматків шкіри для оббивки меблів. Ідентифікаційні номери працівників та їхні норми витрати часу вводять до комп'ютерної бази даних. Якщо працівник виконує роботу швидше від передбаченого ліміту, то комп'ютер автоматично додає надбавку до його заробітної платні.

**4.** Цілі забезпечують ефективний механізм оцінки та контролю. Це означає, що майбутнє виконання може бути оцінене в термінах успішного досягнення теперішніх цілей.

Великим мистецтвом в менеджменті є формулювання місії організації та на її підставі розробка «дерева цілей».

Процес визначення цілей залежно від особливостей організації може відбуватися як централізовано, так і децентралізовано. У першому випадку забезпечується єдина орієнтація всіх цілей у межах організації, але для

нижчих рівнів управління вони виявляться нав'язаними, а тому можуть викликати опір виконавців. В іншому випадку ці проблеми знімаються, але ускладнюється процес координації цілей, спрямування їх у єдине русло. Децентралізоване встановлення цілей може здійснюватись двояко: зверху вниз – як конкретизація на нижчих рівнях управління цілей, сформульованих на вищих; знизу вгору – як узагальнення верхніми рівнями всієї палітри цілей, вироблених на нижчих рівнях. Проте в будь-якому випадку всі ці процеси спрямовуються і контролюються вищим керівництвом організації.

Постійні зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі організації призводять до того, що цілі доводиться коригувати або переглядати. Наприклад, спочатку розробляється довгострокова мета, а на її основі – короткострокова. При досягненні останньої нова довгострокова мета розробляється з урахуванням змін, які відбулися, а на її основі – чергова короткострокова, внаслідок чого в організації розробляється конкретна система цілей, а також механізм її постійного відновлення. У рамках цієї системи цілі, як правило, перебувають у свідомо наперед визначеній взаємозалежності. По-перше, цілі можуть впливати одна з одної, утворюючи своєрідне дерево, від стовбура якого, що відповідає місії організації, відходить кілька великих гілок, кожна з яких символізує загально організаційну мету; решта розгалужується на дрібніші гілки, кожна з яких відповідає специфічній меті, а та, у свою чергу, теж може бути конкретизована. Сутність «дерева цілей» полягає в структуризації цілей шляхом виявлення зв'язків між ними й засобами досягнення їх згідно з принципами дедуктивної логіки і застосування деяких евристичних процедур. «Дерево цілей» дає змогу побачити повну картину взаємозв'язків майбутніх подій, аж до одержання переліку конкретних завдань, і здобути інформацію про відносну їх важливість.

## **2. Сутність і зміст стратегічного менеджменту**

**Стратегія** – це загальний план для досягнення цілей організації. Відповідно, *стратегічний менеджмент* є методом використання можливостей бізнесу і подолання перешкод для його провадження. Це загальний і постійний процес менеджменту, спрямований на формулювання та застосування ефективної стратегії, яка забезпечує найліпший варіант поєднання організації з її середовищем та сприяє досягненню стратегічних цілей.

Добре розроблені стратегії охоплюють три складові: особливу компетентність організації, сферу дії та розміщення ресурсів.

**Особлива компетентність** означає те, що організація може робити особливо добре; це ті сильні сторони, що їх має невелика кількість організацій. Наприклад, велика мережа крамниць одягу, була здатна діяти оперативно, щоб прискорити обіг товарів. Вона щоденно вивчала уподобання покупців і за допомогою «орієнтованих на продаж» комп'ютерів передавала замовлення виробникам в іншій країні. Чартерні рейси перевозили товари, які через 48 годин після замовлення вже з'являлись в крамницях, тоді як

іншим роздрібним торговцям потрібно тижні, а іноді і місяці для поставки цих же товарів.

**Сфера дії** стосовно стратегії визначає розмір ринку, на якому діятиме організація. Деякі організації обмежують свою діяльність, не виходячи на нові ринки, інші розширюються за рахунок пов'язаних видів діяльності, деякі – непов'язаних, решта стає конгломератами беручи участь як в пов'язаних так і не пов'язаних видах діяльності. Стратегія також повинна охоплювати схему розподілу запланованих ресурсів організації, зокрема між сферами її діяльності. Рішення, які ухвалюють щодо того, де і скільки інвестувати, відображають питання розміщення ресурсів.

**Розміщення ресурсів** – це вибір організації щодо розподілу своїх ресурсів між сферами діяльності.

Більшість організацій сьогодні розвиває стратегію на двох рівнях – стратегію бізнесу та корпоративну стратегію. Ці два рівні забезпечують організації багато варіантів діяльності. Стратегія бізнесу є сукупністю варіантів, з яких організація вибирає, діючи в конкретній галузі чи на конкретному ринку. Такі альтернативи допомагають зосередити конкурентні зусилля на кожному ринку чи в галузі, які матимуть цільовий характер.

**Корпоративна стратегія** – це набір стратегічних варіантів, з яких організація вибирає, коли керує своєю діяльністю одночасно в кількох галузях чи на кількох ринках. Розробляючи стратегію бізнесу для кожної галузі чи ринку, організація також формулює загальну стратегію, яка допомагає окреслити сукупність галузей і ринків, що її цікавлять. Між формулюванням стратегії та забезпеченням її виконання є відмінність. Формулювання стратегії – це сукупність процесів з розробки чи визначення стратегії організації, тоді як стратегічне забезпечення – це сукупність методик за допомогою яких цю стратегію впроваджують. Відмінність полягає у порівнянні суті та процесу: стадія формулювання визначає, що є стратегією, а стадія виконання окреслює те, як стратегії буде досягнуто.

Початковим пунктом у формулюванні стратегії найчастіше є **SWOT-аналіз** (аббревіатура з перших літер англійських слів означає вивчення сильних і слабких сторін організації, можливостей та перешкод на її шляху). SWOT-аналіз є дуже детальною оцінкою внутрішніх слабких і сильних сторін організації, а також можливостей і перешкод зовнішнього середовища. За допомогою SWOT-аналізу вибирають найліпшу стратегію для виконання місії організації, яка дає змогу якнайширше використати можливості та сильні сторони організації, а також нейтралізувати перешкоди, долаючи слабкі сторони.

При формулюванні стратегії бізнесу існують декілька схем для визначення головних стратегічних варіантів, які потрібно розглянути організації у разі вибору стратегії. Прикладами таких схем є загальні стратегії Портера та стратегія, що ґрунтується на циклі існування продукту.

За Майклом Портером, організація може застосовувати у бізнесі стратегію диференціації, стратегію керування витратами та стратегію фокусування (спеціалізації). Якщо організація провадить **стратегію**

**диференціації**, то вона виділяється серед конкурентів якістю товарів та послуг і, відповідно, мають змогу більше, ніж їхні конкуренти, підвищувати ціну, оскільки споживачі погоджуються платити більше, щоб отримати ліпшу споживчу вартість.

Організація, що застосовує **стратегію керування витратами** (лідерство за цінами), досягає конкурентних переваг завдяки зниженню власних витрат до нижчого рівня, ніж у конкурентів. Утримуючи витрати на низькому рівні, організація має змогу за низькими цінами продавати продукцію і водночас отримувати прибуток.

Організації, що дотримуються **стратегії фокусування** (спеціалізації), зосереджують увагу на специфічному регіональному ринку, асортиментних виробках чи групі споживачів. Стратегія фокусування пов'язана, з одного боку, зі стратегією диференціації, коли організація диференціює свій товар на цільовому ринку, з іншого – зі стратегією керування витратами, коли організація виробляє і продає свій товар дешево на цільовому ринку.

Також менеджери можуть вибрати стратегію, що ґрунтується на циклі існування продукту. **Цикл існування продукту** – це модель, яка відображає, як рівень продажу змінюється протягом існування продукту. Цикл починається тоді, коли створено новий продукт або запроваджено нову технологію. На **стадії впровадження** попит може бути дуже високим і часом перевищувати можливості організації щодо пропозиції продукції. На цій стадії менеджери концентрують свої засилля на випуску продукту, жертвуючи якістю, збільшують потужності підприємства, приймаючи нових працівників, провадять менеджмент матеріальних запасів та потоків готівки. На **стадії зростання** цей продукт починають виробляти вже більше організацій, обсяги продажу також продовжують зростати. Головні завдання менеджера на цій стадії – забезпечення якості та доставки, диференціація між продуктом організації та конкурентів. Вхідження нових фірм у галузь може зашкодити конкурентним перевагам організації, тому для менеджера важливими є також стратегії, що перешкоджають або сповільнюють цей процес.

Після періоду зростання розпочинається третя **стадія – зрілість**. У цей період зростання загального попиту на продукт починає сповільнюватися, а кількість нових організацій, що його виробляють, - зменшуватися. Також може зменшитися кількість організацій, які виробляли цей продукт. Справи організації йтимуть добре, якщо вона подолає цю ситуацію. Щодо диференціації продукту, то вона надалі є важливою стратегією, однак збереження витрат на низькому рівні і пошук нового різновиду продукту чи послуг – це нові стратегічні питання, на які потрібно зважати.

**Стадія занепаду** передбачає зменшення попиту на продукт, різке скорочення кількості організацій-виробників продукту, зниження загальних обсягів продажу. Зменшення попиту часто пов'язане з тим, що усі, хто хотів, уже придбали цей продукт. Організація, яка не передбачила останньої стадії циклу на ранніх стадіях існування продукту, може збанкрутувати. Інші

організації, що диференційовували продукт, зберігали низький рівень витрат та розробляли новий продукт чи послугу, зможуть цю проблему подолати.

Більшість великих організацій зайняті у кількох видах діяльності, галузях та на різних ринках. Висновок про те, якими видами діяльності займатиметься організація чи на який ринок вийде, як керуватимуть цими видами діяльності, ґрунтується на корпоративній стратегії організації. Найважливіше питання на корпоративному рівні – це сутність та ступінь **диверсифікації** (кількість видів діяльності, у яких задіяна організація, і як вони пов'язані між собою). Можливі три **стратегії диверсифікації**:

**1. Стратегія одного продукту.** Організація, що дотримується стратегії одного продукту, виробляє лише один продукт або послугу та продає на єдиному географічному ринку. В цій стратегії є перевага та недолік: повністю зосереджуючись на виробництві одного продукту та на одному ринку, організація повинна процвітати, адже, працюючи над одним товаром, вона домагатиметься його вдосконалення. З іншого боку, якщо товар не сприйнято на ринку або його витіснив інший товар, то фірма може збанкрутувати.

**2. Пов'язана диверсифікація.** З огляду на недоліки стратегії одного продукту найбільші компанії сьогодні працюють у декількох різних галузях, ринках та напрямках. Якщо види бізнесу якимось чином пов'язані, то організація використовує стратегію пов'язаної диверсифікації. Перевагами стратегії пов'язаної диверсифікації є – зменшення залежності від якогось одного виду діяльності, а отже, і ризик. Навіть якщо один чи два види бізнесу, якими займається організація, будуть збитковими, фірма може вижити завдяки іншим напрямкам. Керуючи кількома видами бізнесу одночасно, організація може зменшити загальні витрати. Іншими словами, якщо витрати, потрібні для ведення будь-якого виду бізнесу, розподілити на велику кількість видів бізнесу організації, то загальні витрати в розрахунку на один вид бізнесу будуть нижчими, ніж якби ними займалися окремо. Пов'язана диверсифікація дає змогу організації використовувати свої переваги та потенціал більше, ніж в одній справі. Якщо організація досягне цього, то може виникнути синергія бізнесу, тобто загальний результат стане вищим, ніж ефект кожного зокрема.

**3. Непов'язана диверсифікація.** Фірми, що дотримуються стратегії непов'язаної диверсифікації, займаються кількома видами бізнесу, що не пов'язані між собою. До переваг відносяться: діяльність, побудована на цій стратегії, повинна бути стабільною, оскільки в такій організації часом трапляється, що один бізнес успішно розвивається, а інший занепадає. Також, за цих умов можна оптимізувати розміщення ресурсів. Кожного року, коли організація перерозподіляє свій капітал, робочу силу та інші ресурси, вона повинна мати точну інформацію про потенційні можливості кожного виду бізнесу, щоб максимізувати прибутки. Незважаючи на ці переваги, результати досліджень свідчать, що непов'язана диверсифікація, як звичайно, не забезпечує високого рівня прибутковості. У такій компанії менеджери не завжди достатньо компетентні щодо непов'язаних видів бізнесу, щоб вести

відповідний нагляд або правильно розміщувати капітал. Для ухвалення стратегічного рішення потрібно мати повний обсяг інформації і розуміти характер конкретного бізнесу та його середовище. Оскільки ж корпоративне керівництво часто має проблеми з повною оцінкою економічної важливості інвестицій у кожен із видів бізнесу, то є тенденція концентрування лише на поточній діяльності організації. З огляду на те, що організація з непов'язаною диверсифікацією не використовує синергії, вона поступається організаціям, що дотримуються стратегії пов'язаної диверсифікації.

Якщо організація провадить диверсифікацію, їй потрібно також вести моніторинг і менеджмент стратегії. Портфельний метод менеджменту – це метод, який використовують диверсифіковані організації з метою вибору найбільш привабливого типу бізнесу (чи їхньої групи) та ефективного керування ним для максимізації прибутку. Є два важливі портфельні методи: BCG-матриця та GE бізнес-екран.

**BCG-матриця** (матриця Бостонської консультативної групи) забезпечує інструментарій для оцінки пов'язаних результатів діяльності диверсифікованої фірми. Вона дає змогу передбачити найвигідніший розподіл готівки та інших ресурсів між видами діяльності. BCG-матриця використовує два чинники для оцінки бізнесу: темпи зростання певного ринку (обсяг продажу) та частка ринку, якою володіє організація. Матриця відображає таке: ринок, що швидко зростає і велика частка якого належить організації, є більш привабливим щодо можливостей бізнесу, ніж ринок, що повільно зростає і на якому організація має малу частку. Поділ зростання ринку та частки ринку за двома категоріями (низька та висока), створює просту матрицю.

На противагу BCG-матриці, **General Electric (GE)** розробила бізнес-екран, який є портфелем методів менеджменту. Тоді як матриця сконцентрована на зростанні та частці ринку, що належить організації, в бізнес-екрані головна увага приділена галузі та конкурентній позиції. Ці два чинники, розділені на три категорії, утворюють матрицю з дев'яти квадрантів, в яких класифіковано бізнес-одиниці на переможців, під знаком питання, середні підприємства, невдах та прибуткові підприємства. Бізнес-екран дає можливість менеджерам ефективніше розподіляти ресурси організації між різноманітними бізнесовими можливостями.

### **3. Тактичне, оперативне та альтернативне планування**

Тактичні плани розробляють для забезпечення окремих частин стратегічного плану. Є вислів: «Виграти бій, та програти війну». Тактичний план співвідноситься зі стратегією, як бій із війною.

**Тактичне планування** – це організована послідовність дій, розроблених з метою виконання стратегічного плану. Стратегія зосереджує увагу на ресурсах, середовищі, місії, тоді як тактика стосується переважно людей та їхньої діяльності. Незважаючи на те, тактичне планування залежить від багатьох чинників, які відрізняються в кожній конкретній ситуації, головну його лінію можна окреслити. По-перше, менеджеру потрібно



з'ясувати, на виконання яких тактичних цілей, що впливають із широкої стратегічної мети, спрямоване планування. Випадкова ситуація потребує особливого тактичного плану, однак він також узгоджується зі стратегічним. По-друге, коли стратегічний план змальовує ціль у загальному, то тактичний стосується конкретних ресурсів та часових меж. Стратегією може бути досягнення першості в галузі чи на ринку, тоді як тактичний план визначає діяльність, що приведе до досягнення цієї мети. Крім того, тактичне планування передбачає використання людських ресурсів. Менеджери задіяні в тактичному плануванні, затрачають багато часу на роботу з іншими людьми. Їм доводиться сприймати інформацію як всередині організації, так і з-за її меж, ефективно її опрацьовувати і передавати далі.

Яким би добрим не був тактичний план, успіх буде залежати від того, як його виконуватимуть, тобто від використання ресурсів, ефективного ухвалення рішень та заходів. Менеджер може запропонувати чудову ідею, однак її можуть провалити поганим виконанням. Чітке виконання залежить від низки важливих чинників. Перш за все, менеджер повинен оцінити усі можливі варіанти дій у світлі головної мети, якої потрібно досягти, а також перевірити, що особа, відповідальна за ухвалення рішення, має достатньо ресурсів та інформації для виконання своєї роботи. Вертикальні та горизонтальні зв'язки, поєднання зусиль сприятимуть мінімізації конфліктів та неузгодженостей. Крім того, менеджер зобов'язаний виконувати моніторинг поточної діяльності.

Іншим важливим елементом ефективного планування організації є розробка і виконання **оперативних планів**. Ці плани є складовими планів тактичних і спрямовані на досягнення оперативних цілей. Вони мають вузьку сферу застосування та короткий термін реалізації, їх виконують менеджери нижчої управлінської ланки.

Організація розробляє різноманітні типи оперативних планів, які допомагають досягти оперативних цілей:

**1. Плани одноразового використання** – розробляють для виконання дій, які не будуть повторюватись у майбутньому. Формами такого плану є:

- **програми** (план багатьох заходів). Програма може складатися із визначення процедур, потрібних для запровадження нової лінії (продукту), відкриття нової фабрики чи зміни місії фірми;

- **проекти** (план, який застосовують для запровадження нового продукту чи додання нової характеристики до вже відомого). Проект подібний до програми, та менший за сферою впливу та складністю. Він може бути складовою програми або ж відособленим планом.

**2. Постійні плани** – використовують для діяльності, що повторюється періодично протягом певного проміжку часу. Постійні плани можуть забезпечити підвищення ефективності завдяки деталізації процесу ухвалення рішень. До типів постійних планів відносять:

- **політику**. Політика – це узагальнений тип постійних планів, вона відображає ставлення організації до конкретної проблеми чи ситуації. Наприклад, McDonald's дотримується політики заборони надання

франчайзингу особі, що вже володіє іншими ресторанами швидкого обслуговування.

- **стандартна операційна процедура** – визначає кроки, які потрібно зробити в конкретних умовах. Наприклад, McDonald's має стандартну операційну процедуру для роз'яснення, як саме приготувати БигМак і скільки часу він повинен перебувати в печі.

- **правила та інструкції** – описують, як саме потрібно виконувати конкретну дію, їх використовують для ухвалення рішень у різноманітних ситуаціях. Однак, менеджери вищого рівня можуть змінювати правила.

Правила та інструкції і стандартна операційна процедура на практиці часто збігаються. Так, на підприємстві для нового працівника стандартна операційна процедура передбачає: занесення особи до списку підприємства; знайомство зі співробітниками та керівниками; надання обладнаного робочого місця. А правило для нового працівника може стосуватись того, коли приходити на роботу.

Більшість організацій розробляють **альтернативні плани**, передбачаючи заходи на випадок, коли початковий план не діє або діє неадекватно до ситуації. Альтернативне планування тісно пов'язане з іншими планами організації і складається з чотирьох етапів. На першому етапі створюють головний план організації, він може охоплювати стратегічні, тактичні та оперативні плани. Частиною процесу створення плану є розгляд можливих варіантів розвитку подій. На другому етапі обраний план виконують, визначаючи найважливіші варіанти розвитку подій. Під час альтернативного планування розглядають лише події, які можуть справді відбутися і вплинути на організацію. Далі, на третьому етапі, організація виділяє конкретні ознаки та показники, що свідчать про ймовірність настання події. Банк може визнати, що 2% падіння відсоткових ставок є одним із варіантів подій. Тоді ознакою цього явища може бути щомісячне падіння ставок на 0,5% протягом певного періоду. Якщо з'ясовано ймовірність настання події, то розробляють альтернативний план. Після цього етапу менеджери виконують моніторинг показників, визначених на третьому етапі і вирішують, чи потрібно виконувати альтернативний план. На четвертому етапі визначають ефективність як головного, так і альтернативного планів.

Отже, альтернативні плани стають важливим інструментом для менеджера, за допомогою якого спрощується процес прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та непостійності.