

Тема 6. Планування як загальна функція управління

- 6.1. Основні стратегії фірми.
- 6.2. Планування – реалізація стратегії.
- 6.3. Поточні й оперативні плани.
- 6.4. Моделі й етапи процесу планування.
- 6.5. Бізнес-план.

- Необхідність планування впливає з великих масштабів сучасного виробництва, його спеціалізації, кооперування
- Етапами планування діяльності підприємства є розробка:
 - - стратегічного (довгострокового) плану;
 - - поточного (на поточний рік) плану;
 - - оперативного плану.

- Планування розпочинається з розробки стратегії. Суть розробки й реалізації стратегії полягає в тому, щоб обрати правильний напрям розвитку серед різних альтернатив і спрямувати господарство обраним шляхом. Вибір стратегії дозволяє:
 - встановити показники діяльності фірми на перспективу (довгострокову – до 10 років, середньострокову – до 5 років)
 - контролювати їх в оперативному режимі;
 - бути готовим до раптових змін і криз; сприяти чіткій координації зусиль персоналу;
 - аналізувати досягнення в конкурентній боротьбі.

- Стратегія розробляється вищим керівництвом, але її реалізація передбачає участь всіх рівнів управління і виробництва. Стратегія повинна бути гнучкою, передбачати можливість її перегляду, модифікації, трансформації.
- **У процесі розробки стратегії треба здійснити:**
- оцінку потенціалу фірми, її можливості й ресурсів для досягнення загальних цілей;

- аналіз внутрішніх факторів, що забезпечують зростання і закріплення позицій фірми (технологічних, комерційних, соціальних; аналіз зовнішніх факторів; оцінку альтернативних напрямів діяльності фірми і вибір оптимальних варіантів для досягнення поставлених цілей (рентабельність, щорічний прибуток, впровадження нової продукції, зниження витрат виробництва тощо).

- Залежно від пріоритетності цілей фірма визначає свої основні позиції на перспективу. Відомі різноманітні види стратегій /12, с.46-53; 15, с.193-195/, серед яких: продуктово-ринкова, конкурентна, стратегія нововведень, капіталовкладень та ін.

- Після вибору загальної стратегії бізнесу настає фаза її реалізації – розробка планів та орієнтирів розвитку: тактики, політики, процедур і правил.
- **Тактика** являє собою конкретні оперативні дії.
- **Політика** – це загальні орієнтири для дій та прийняття рішень.
- **Процедури** передбачають дії, які повинні виконуватись у конкретних ситуаціях і в конкретні терміни.

- **Правила** точно вказують, що саме і як треба робити.
- Для реалізації стратегічних планів для кожного проекту, підрозділу розробляються поточні й оперативні плани.
- Окремим пунктом у реалізації проектів виділяються бюджети (плани розподілу ресурсів організації).

Розробка плану складається з таких етапів:

- визначення переліку основних завдань (робіт, операцій), необхідних для досягнення поставлених цілей;
- визначення зв'язків і послідовності виконання окремих завдань (робіт, операцій);
- розрахунок необхідних трудових, матеріальних, фінансових, енергетичних ресурсів;

- оцінка часу виконання кожної операції, виду робіт, їх комплексу;
- розробка календарних лінійних або сіткових графіків виконання усього комплексу робіт (завдань);
- перевірка, коригування, оптимізація (за часом і ресурсами) плану-графіку.

- Поточне і оперативне планування передбачає детальну розробку завдань і графіків їх виконання для кожного підрозділу (виконавця). Календарні плани, сіткові графіки розробляють на основі даних про наявність ресурсів (техніки, фінансів, матеріалів, фахівців-виконавців) з урахуванням терміну виконання робіт (завдань) відповідно до контрактів. **Оперативні плани реалізуються через систему бюджетів або фінансових планів.**

- **Бюджет фірми** – оперативний план у грошовому вимірі (грошових одиницях). Керівник фірми узгоджує бюджет (оперативний і фінансовий план) і несе відповідальність за його ефективне виконання.
- Для комерційного підприємства розробляють **бізнес-план**.

- **Бізнес-план** – це комплексний план розвитку фірми, який разом із звітними фінансовими документами є **головним обґрунтуванням інвестицій**. Бізнес-план розробляють на три-п'ять років. Він складається з таких розділів:

- Титульний аркуш (назва, адреса фірми, засновники).
- Вступна частина (основні положення і напрямок діяльності фірми).
- Аналіз стану справ у галузі (потенційні конкуренти і споживачі продукції або послуг).
- Суть проекту (характеристика продукції, послуг, відомості про персонал).
- План виробничого процесу, характеристика виробничих приміщень, субпідрядних організацій.
- План маркетингу (ціни, канали збуту, реклама).

- Організаційний план (керівний склад, організаційна структура, партнери).
- Оцінка ризику та страхування.
- Юридичний план.
- Фінансовий план.
- План управління (характеристика функцій управління, стратегій, методів управління).
- Додаток (копії ліцензій, контрактів, інших документів).

Контрольні запитання

- Назвіть етапи планування програми організації.
- Назвіть елементи організаційної структури.
- Види повноважень та порядок їх делегування.
- Вимоги до створення організаційних структур.