# ТЕМА 5. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

* Сутність, зміст та завдання планування як функції менеджменту
* Класифікація планів. Методи планування.
* Місія та цілі: роль та місце в плануванні діяльності організації.
* Сутність та етапи стратегічного планування.
* Особливості формування стратегії сучасних підприємств
* Місце та роль тактичного та оперативного планування в управлінській діяльності.
* Концепція управління за цілями

## 5.1. Сутність, зміст та завдання планування як функції менеджменту

Планування діяльності будь-якої організації є невід'ємною компонентою успішного менеджменту, яка передбачає розробку і реалізацію офіційних спеціальних документів - планів, концепцій, стратегій, прогнозів, програм для різних рівнів управління та в розрізі певних періодів часу, що забезпечує єдиний напрямок зусиль для досягнення загальних цілей організації, запобігає втратам і зменшенню ризиків діяльності організації.

***Планування*** *-* функція менеджменту, спрямована наформування та прогнозування основних напрямків і пропорцій діяльності у відповідності до місії та цілей організації, можливостей ресурсного забезпечення та наявного попиту на ринках.

Один з «батьків» сучасного менеджменту А.Файоль відзначав: «Управляти - це передбачати», а «передбачати - це вже майже діяти».

Організація не може повністю усунути всі ризики своєї діяльності, але здатна управляти ними за допомогою ефективного прогнозування та планування .

У зарубіжній літературі є ряд визначень планування, які відрізняються між собою, але по суті вони дуже схожі [48]:

* планування - "творче мислення майбутнього" (Аdаm Р1аnug);
* планування (у широкому розумінні) - це "формування управлінських рішень на базі системної підготовки, прийняття рішень із визначення майбутніх подій" (Наhn, Ru);
* планування "можливо по суті визначити як процес мислення, при якому розумові передбачення і констатація визначають етапи майбутньої діяльності" (Коsіоl, Р1аnung);
* планування - це системно-методичний процес пізнання і вирішення проблем майбутнього" (Wild, Unternehmensplanung).

Планування є відправною точкою циклу менеджменту, яка формує орієнтир майбутньої діяль­ності організації, визначає конкретні кроки організації по досягненню визначених цілей.

Планування допомагає відповісти на чотири важливих питання.

1. Що хоче представляти з себе фірма (підприємство)?
2. Де вона перебуває в цей час, які підсумки й умови її діяльності?
3. Куди вона збирається рухатися?
4. Як, за допомогою яких ресурсів можуть бути досягнуті її основні

цілі?

***Планування***– *вид управлінської діяльності, який визначає перспективу, майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення, а також необхідні для цього ресурси.*

З економічної точки зору ***планування*** *– це конкретизація цілей організації у системі показників виробничо-господарської, соціально-економічної діяльності. Визначення показників майбутнього стану діяльності підприємства може базуватися на визначенні екстраполяційних показників на основі попередніх тенденцій, або критеріїв діяльності, ґрунтуючись на нормативних, оптимальних значеннях показників.*

Об'єктами планових рішень є: розробка цілей і стратегії розвитку організації, розподіл і перерозподіл всіх видів ресурсів у відповідності із змінами внутрішніх та зовнішніх умов діяльності, визначення стандартів діяльності.

Слід відзначити, що планування не є одноразовою дією, а скоріше безперервним процесом, зумовленим реакцією організації на зміни зовнішнього середовища, що потребує внесення корективів у попередньо розроблені плани. Взаємопов’язаність планів у функціональному, рівневому, часовому аспектах, необхідність їх узгодження вимагають створення суцільної мережі планів.

Планування в менеджменті має такі *завдання*:

* пошук кращих і ефективних шляхів досягнення цілей;
* свідома організація виробничо-господарської діяль­ності, узгодження та координація дій на усіх рівнях в розрізі окремих функціональних підрозділів;
* організація щоденної особистої праці всіх праців­ників управління;
* оптимізація процесу використання обмежених ресурсів організації;
* організація поточної діяльності, погодження щоденних дій окремих виконавців з планами розвитку підрозділу та організації;
* використання плану як критерію для контролю фактичних параметрів.

*Зміст процесу планування*полягає в наступному:

1. Визначенні переліку планових проблем, аналізі ймовірного впливу загроз і можливостей розвитку організації.
2. Визначенні цілей розвитку організації та окремих підрозділів.
3. Визначенні завдань і заходів, які необхідно виконати для досягнення поставлених цілей.
4. Визначенні взаємозв'язків між видами діяльності по досягненню цілей, розробка календарного плану їх виконання.
5. Уточненні ролей, взаємозв'язків і делегування відповідних повноважень кожного виду діяльності.
6. Оцінці і визначенні витрат часу для досягнення кожної цілі, виконанні завдань і проведення заходів.
7. Визначенні потреби в ресурсах, плануванні їх обсягів, структури і термінів постачання.
8. Перевірка термінів і коригування планів дій для того, щоб план був реалістичним.

До основних проблем побудови ефективної системи планування належать:

* орієнтація на короткострокові результати діяльності, нерозвиненість стратегічного управління, відсутність систематичного контролю за відповідністю результатів поточної діяльності підприємства його стратегічним цілям;
* фрагментарність та відсутність комплексності поточних планів, зниження рівня координації у системі;
* практично повна відсутність роботи на ринку, не розробленість методично-аналітичної бази для аналізу ринку;
* нерозвиненість корпоративного управління, розбіжності інтересів власників, управлінського персоналу та колективу.

*Процес планування складається із наступних етапів [44]:*

1. ***Визначення цілей планування.*** Вони стають вирішальними факторами при виборі форми і методів планування.
2. ***Аналіз проблеми.*** На цьому етапі визначається вихідна ситуація на момент складання плану і формується кінцева ситуація.
3. ***Пошук альтернатив.*** На цьому етапі серед можливих шляхів вирішення проблемної ситуації вибирається найкращий, та розробляються необхідні дії.
4. ***Прогнозування.*** На цьому етапі формується уява про розвиток ситуації, яка планується.
5. ***Оцінка.*** На цьому етапі проводяться оптимальні розрахунки для вибору найкращої альтернативи.

6. ***Прийняття планового рішення.*** Вибирається і оформлюється єдине планове рішення.

***Принципи управлінського планування:***

1. *Цільова спрямованість планування*. Вихідним пунктом планування є чітко і виважено визначені кінцеві цілі.
2. *Принцип безперервності планування* передбачає розробку комплексів довго-, середньо- і короткострокових планів, основою для яких є плани за попередній термін, з урахуванням їх коригування відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.
3. *Принцип системності в плануванні*. Планування повинно охоплювати всі сфери діяльності підприємства, враховувати всі тенденції розвитку, зміни ситуації. Застосування системного підходу при обґрунтуванні та визначенні планових завдань на всіх рівнях керівництва полегшує забезпечення субординації цілей, врахування альтернативних шляхів і способів їх досягнення.
4. *Принцип гнучкості.* Пов'язаний з принципом без­перервності. Суть його полягає у здатності планів змінюватись з огляду на непередбачені обставини. Згідно з цим принципом пла­ни слід складати так, щоб у них можна було вносити зміни відповідно до змін внутрішніх і зовнішніх умов. Тому плани повинні містити оптимальні резерви планування. За великих резервів плани будуть неточними, за низьких – вимагатимуть частих змін.

Дуайт Ейзенхауер - генерал армії США, що став згодом президентом, говорив: "План - ніщо, планування - все", підкреслюючи тим самим величезну значущість систематизації інформації в процесі планування і важливість гнучкості (уміння відійти від плану) управлінців.

1. *Принцип участі* максимальної кількості *співробітників у розробці планів* вже на самих ранніх її етапах. Суть його полягає в участі кожного працівника організації в плановій діяльності незалежно від посади і функції, яку він виконує. Переваги принципу участі в тому, що, по-перше, кожен учасник організації краще знатиме організацію; по-друге, особиста участь у про­цесі планування сприяє тому, що плани організації стають особистими планами працівників, а участь у досягненні цілей організації задовольняє їхні власні потреби. У кожного з них з'являються чітко визначені мотиви до ефективної праці, зміцнюється командний дух в організації; по-третє, працівники організації, бе­ручи участь у плануванні, розвиваються як особистості; по-четверте, участь у плануванні дає змогу уникнути протиріч між плануванням та оперативним керівниц­твом. Керівники нижчих рівнів краще сприймають пла­ни, оскільки самі брали участь у їх формуванні.
2. *Принцип координації та інтеграції зусиль в процесі планування*. Взаємозв'язок між підрозділами здійснюється на основі координації на горизонтальному рівні, тобто на рівні функціональних підрозділів. *Інтеграція, поєднання зусиль в* межах управлінської ієрархії, стає можливим за умов вертикальної єдності підрозділів. Кожен підрозділ планує свою діяльність, виходячи із загальної стратегії фірми, а кожний окремий план є частиною плану вищого підрозділу та організації в цілому.
3. *Принцип економічності* при плануванні полягає в оптимальному використанні коштів на власне планування. Економічний аспект важливий насамперед при одержанні інформації, необхідної для процесу планування.
4. *Принцип точності* передбачає те, що плани мають бути конкретизовані й деталізовані настільки, наскільки дозволяють зовнішні і внутрішні умови діяльності фірми. Так, стратегічне, довгострокове планування ґрунтується на інформації про зовнішнє середовище, відомості про яке не є досить точними внаслідок його складності та динамічності змін. Неточності можуть бути на­стільки відчутними, що це суттєво впливатиме на досто­вірність результату. В оперативних планах, що розраховані на короткі проміжки часу і для окремих підрозділів організації, конкретність і деталізація обов'язкові, оскільки вони є інструкціями, що визначають дії людей і колективів, які їх реалізують, однак надмірна деталізація може призвести до необхідності додаткової координації робіт, непоінформованості окремих виконавців, складності вдосконалення планів.
5. *Принцип оптимальності використання ресурсів*. Використання ресурсів організації повинно враховувати її можливості, потреби, умови і кон’юнктуру ринку.
6. *Принцип збалансованості.* Збалансованість є основною умовою обґрунтованості планів, реальності їх виконання за рахунок забезпечення відповідності між розділами, цілями плану.
7. *Принцип адекватності планування* умовам діяльності підприємства. Якщо умови діяльності (тип продукції, структура управління, технологія виробництва, тощо) змінюються, планування також повинно змінюватися.
8. *Принцип ясності планування -* мета й заходи повинні мати прості й легкі для відтворення формулювання, доступні всім членам організації.

Ці принципи є базовими, а дотримання їх є обов'яз­ковим для досягнення ефекту планування.

## 5.2. Класифікація планів. Методи планування

Будь-яка організація має ієрархію планів.

Класифікувати плани можна за різними ознаками, у відповідності до яких виділяють наступні види планування (табл. 5.1)

Таблиця 5.1

Види планування

|  |  |
| --- | --- |
| Ознака класифікації | Види планування |
| За змістом | Техніко-економічне, оперативно-виробниче, бізнес-планування |
| За рівнем керівництва | Корпоративне, цехове, виробниче |
| За методами обґрунтування | Ринкове, індикативне, директивне |
| За часовим горизонтом | Довгострокове (перспективне) середньострокове, короткострокове |
| За стадіями розробки | Попереднє, остаточне |
| За типами цілей | Оперативне, тактичне, стратегічне |
| За ступенем повторюваності | Одноразове, стабілізуюче, ситуаційне |
| За об’єктом планування  | Плани процесів, плани використання ресурсів |
| За видами діяльності | Фінансове, кадрове, маркетингове |
| За обов'язковістю планових завдань | Директивне, індикативне  |

*За змістом виділяються наступні види планування:*

* ***техніко-економічне планування*** – передбачає розробку цілісної системи показників розвитку техніки і економіки підприємства; забезпечує обґрунтування оптимальних обсягів виробництва на основі врахування попиту і пропозиції на продукцію і послуги, визначення кінцевих фінансово - економічних показників;
* ***оперативно-виробниче планування*** *-* є формою розвитку і конкретизації техніко-економічних планів підприємства; передбачає визначення поточних виробничих завдань окремим підрозділам, здійснення організаційно-управлінського впливу з метою коригування процесу виробництва;
* ***бізнес-планування*** – передбачає розробку бізнес-планів (документів, що розкривають аспекти проектування і створення нових фірм, їх підрозділів, розробки і постачання на ринок товарів і послуг, реконструкції підприємств і розширення випуску продукції). Основними об'єктами бізнес-планування служать високоприбуткові і конкурентноспроможні інноваційні проекти. Бізнес-планування включає такі етапи як: вибір і обґрунтування виду діяльності, виявлення найбільш реальних проектів її здійснення, економічну оцінку витрат і результатів, розробку деталізованого бізнес-плану, забезпечення виконання запланованих заходів, коригування планових показників, уточнення фактичної ефективності бізнес-проекту;

*За рівнем керівництва виділяють такі види планування:*

* ***корпоративне***(загальноорганізаційне, заводське), яке відноситься в цілому до всієї господарської організації, до її вищого рівня керівництва;
* ***цехове****,* яке застосовується на середньому рівні керівництва;
* ***виробниче****,* яке охоплює окремі об'єкти планування (дільниця, бригада, робоче місце), відноситься до нижчого рівня керівництва.

За методами обґрунтування знаходять застосування такі види планування:

* ***ринкове***- ґрунтується на взаємозв'язку попиту, пропозиції і цін на товари і послуги. Якщо величина попиту на даний товар перевищує пропозицію – ціна продукції зростає і , відповідно, планується розширення її виробництва. А при зниженні цін і обсягів продажу продукції її випуск також скорочується;
* ***індикативне***– це один із інструментів державного регулювання цін і тарифів, діючих видів і ставок податків, банківських відсоткових ставок за кредит, мінімального рівня заробітної плати та інших макроекономічних показників;
* ***директивне***передбачає визначення керівним органом під поряд­кованому підприємству планових показників натуральних обсягів виробництва продукції, номенклатури випуску і термінів поставок товарів тощо. Застосовується на підприємствах державної та комунальної форм власності.

*За часовим горизонтом внутрішньоорганізаційне планування буває:*

* ***довгострокове***, що здійснюється на період від 3 до 10 років;
* ***середньострокове***– від 1до 3 років;
* ***короткострокове****,* яке розроблюється на термін до 1 року (тиждень, декада, місяць, квартал).

*За стадіями розробки виділяються наступні види планування:*

* ***попереднє****,* в межах якого розробляються проекти планів;
* ***остаточне****,* в межах якого проекти планів затверджуються і мають силу законів.

*За типами цілей планування може бути :*

* ***оперативне –*** *це роботи на ко­роткі проміжки часу, в процесі якого деталізуються плани підроз­ділів і служб підприємства і відбувається їх коригування у зв'язку зі зміною обставин, не передбачених тактичними планами.* Воно полягає у виборі необхідних засобів і ресурсів для вирішення завдань, визначених керівництвом, наприклад розподіл виробництва продукції по обсягам, номенклатурі і термінам. Оперативне планування проводиться в основних підрозділах організації самостійно, на короткі терміни.
* ***тактичне*** *–* *це планування на середні проміжки часу, в межах яких відбувається реалізація конкретного управлінського рішення з визначенням необхідних для цього ресурсів.* Воно полягає в обґрунтуванні завдань і засобів, необхідних для досягнення визначених цілей підрозділів чи організації в цілому. В межах тактичного планування враховуються взаємозв'язки між підрозділами і підприємствами;
* ***стратегічне*** *–* *це різновид у правлінської діяльності, який полягає в реалізації комплексу заходів, пов'язаних із визначенням стратегії діяльності організації, тобто комплексного плану перспек­тивного розвитку організації.* Воно включає вибір і обґрунтування головних цілей розвитку організації. Такими цілями можуть бути: економічне зростання, періодичне поновлення продукції, проникнення в інші галузі, ринки, в тому числі і зарубіжні. Стратегічне планування спрямоване на адаптацію організації до змін ділового середовища і забезпечення її виживання, розвитку у довгостроковому періоді (на 10-15 років).

*За ступенем повторюваності планування може бути:*

* ***одноразовим***, яке розроблюється у зв'язку із запровадженням окремих проектів чи програм у межах реалізації загальної стратегії розвитку організації. Програмні плани створюються з метою координації різних видів діяльності при виконанні складних виробничих програм, розрахованих на кілька років. Проектні плани розробляються з метою контролю за проведенням окремих заходів у межах програм. Вони простіші у порівнянні з програмними планами, деталізовані, завжди містять часові рамки їх виконання;
* ***стабілізуючим****,* яке полягає у розробці конкретних показників для координації робочих операцій в межах типових виробничих процесів, що постійно повторюються і не підлягають змінам у довгостроковій перспективі. Прикладами стабілізуючого планування є розробка політики (принципів загального керівництва діями на основі головних цілей і стратегічних планів), правил і рекомендацій ( вказівок про порядок дій в кожній конкретній ситуації), стандартних інструкцій і процедур (послідовних кроків по досягненню конкретних результатів), графіків, розкладів, тощо;
* ***ситуаційним***, яке визначає порядок дій співробітників організації у випадках надзвичайних ситуацій, наприклад економічного спаду, інфляції, технологічних відкриттів, нещасних випадків, пожежі, кризи розвитку фірми. Передбачує розробку сценаріїв дій при різних варіантах розвитку подій.

*За об’єктом планування розрізняють:*

* ***плани процесів***, які визначають перебіг протікання процесів у просторі та часі, враховуючи координацію діяльності структурних підрозділів.
* ***плани використання ресурсів*** спрямовані на оптимальне використання ресурсів, визначають їх необхідну кількість та перелік для виконання поставлених завдань.

*За видами діяльності планування буває:*

* ***фінансове***- процес розробки системи фінансових планів і планових (нормативних) показників по забезпеченню розвитку організації необхідними фінансовими ресурсами і підвищенню ефективності її фінансової діяльності у наступному періоді. До основних складових фінансового планування підприємства відносяться: *прогнозування фінансової діяльності* (розробка загальної фінансової політики діяльності підприємства, період планування – до 3-х років), *поточне планування фінансової діяльності* ( розробка поточних фінансових планів по окремим аспектам фінансової діяльності, період планування – 1 рік), *оперативне планування фінансової діяльності* ( розробка і доведення до виконавців бюджетів, платіжних календарів, інших форм оперативних планових завдань по всім основним питанням фінансової діяльності, період планування – місяць, квартал);
* ***кадрове***– це система комплексних рішень і заходів з реалізації цілей організації, яка дозволяє: забезпечити підприємство персоналом відповідно до кількості і вимог робочих місць; підібрати таких людей, які могли б вирішувати поставлені завдання як у поточному так і в майбутньому періодах; забезпечити високий рівень кваліфікації працівників, їх активну участь в управлінні організацією.

До системи кадрового планування відносяться такі плани:

* план з питань комплектування та використання персоналу;
* план підготовки кадрів у зв'язку зі звільненням і переміщенням персоналу;
* планування ділової кар'єри, службово-професійного переміщення;
* планування продуктивності та заробітної плати;
* план заходів з удосконалення структури зайнятості;
* планування витрат на персонал.
* ***маркетингове***– це процес, який передбачає аналіз маркетингового середовища і можливостей фірми, прийняття рішень щодо маркетингової діяльності та їх реалізацію. Маркетингове планування здійснюється на кількох рівнях: на корпоративному рівні, на рівні стратегічних бізнес-одиниць компанії, на рівні товару; у невеликих фірмах, сфера діяльності яких обмежується одним товарним ринком, планування на рівні стратегічної бізнес-одиниці і на рівні товару об'єднується.

***За обов'язковістю планових завдань виділяють:***

* ***директивне планування*** – процес прийняття рішень, які мають обов'язковий характер для об'єктів планування. Вся система соціалістичного народногосподарського планування носила виключно директивний характер, що мало силу закону. Директивні плани мають адресний характер і відрізняються надмірною деталізацією. Таке планування може бути ефективним засобом вирішення багатьох завдань, які мають загальнонаціональне значення, наприклад, у сфері охорони навколишнього середовища, оборони, соціальної політики.
* ***індикативне планування*** - найбільш розповсюджена у всьому світі форма державного планування макроекономічного розвитку. Індикативне планування є антиподом директивного, хоча в ньому можуть бути і обов'язкові завдання. В цілому такий план має направляючий, рекомендаційний характер. Основне завдання такого планування полягає в кількісній оцінці показників, що характеризують динаміку, структуру та ефективність економіки і забезпеченні взаємозв’язку та збалансованості всіх показників розвитку економіки. Індикативне планування має інформаційний, орієнтуючий характер (контрольні цифри, економічні регулятори). Індикативне планування застосовується і на мікро рівні [44].

При складанні перспективних планів застосовується індикативне, а в поточному плануванні - директивне планування. На відміну від плану (індикатору), зобов'язання (директива) пов'язано з прийняттям рішенні щодо конкретних дії.

**Методи планування.**

В практиці управління організаціями застосовують різні методи планування, основними з яких є: методи екстраполяції, балансовий, нормативний, техніко-економічних розрахун­ків, економіко-математичного моделювання, експертні, математико-статистичний, програмно-цільові, та інші.

*Метод екстраполяції* полягає у визначенні динаміки проміжних та кінцевих планових показників в певні періоди часу і перенесенні виявленої динаміки у майбутнє. Це найбільш простий та поширений метод планування, він ще називаються „плануванням від досягнутого”. Застосовуються у короткостроковому плануванні організацій, що мають бюрократичну структуру управління та діють у стабільному бізнес-середовищі.

Недоліком екстраполяційних методів планування є неможливість урахування всіх змін у розвитку організації та зовнішнього середовища.

*Балансовий метод* це спеціальний прийом прогнозування, заснований на зіставлення взаємопов'язаних показників господарської діяльності. Ви­користання балансового методу є доцільним, коли існує зв'язок між окремими показниками відображеними у формі балансу, тобто рі­вних підсумків, отриманих у результаті низки різноманітних зі­ставлень цих показників.

Балансові методи реалізуються шляхом розробки системи балансів – ресурсних, вартісних і трудових.

Даний метод ґрунтується на горизонтальному та вертикальному аналізі.

Горизонтальний аналіз – це визначення в процесі аналізу абсолют­них та відносних змін величин різних статей балансу за звітний період.

Вертикальний аналіз – це розрахунок питомої ваги окремих статей у загальній валюті балансу, тобто вивчення структури ста­тей доходів та видатків на звітну дату.

*Нормативні методи* полягають у тому, що за основу планових завдань на певний період (а відповідно і за основу балансів) приймаються норми витрат різних ресурсів (сировини, матеріалів, обладнання, робочого часу, грошей) на одиницю продукції, наприклад:

* *норма часу* – величина витрат робочого часу, визначена для виконання робіт чи їх елементів одним працівником чи групою працівників певної кваліфікації за певних організаційно-технічних умов.
* *норма праці* – обсяг роботи в натуральному обчисленні (кілограми, метри, штуки), який повинен бути виконаним за одиницю робочого часу (годину, зміну, місяць) одним працівником чи групою працівників певної кваліфікації;
* н*орма обслуговування* – визначений обсяг роботи по обслуговуванню певної кількості об'єктів (станків, одиниць техніки) протягом певного часу за визначених організаційно-технічних умов;
* *норма чисельності працівників* – кількість працівників відповідного фахового складу, необхідних для виконання певних виробничих чи управлінських функцій чи обсягів праці; за допомогою таких норм визначаються кількість працівників, необхідних для обслуговування обладнання, робочих місць, а також витрати праці по професіям, спеціальностям, групам робіт.

***Метод експертних оцінок*** – *це метод прогнозування та оцінки майбутніх результатів дій на підставі передбачень спеціалістів. Експертні методи планування* ґрунтуються на використанні оцінок, думок і точок зору фахівців щодо цілей і термінів розвитку організації, підрозділів, способів їх досягнення та потреб у необхідних ресурсах. Його сутність полягає в то­му, що спеціалісти висловлюють свою думку про важливі та ре­альні цілі об'єкта, його функції, про найліпші способи досягнен­ня цих цілей, про значущість або вагомість факторів (властивос­тей, вимог) та ймовірні терміни виконання заходів, про критерії вибору найліпшого проектного рішення. Для отримання най­більш якісного судження до участі в експертизі залучаються спе­ціалісти, що мають високий професійний рівень та великий прак­тичний досвід у галузі поставленої проблеми, володіють здатніс­тю адекватного відображення тенденцій розвитку та цікавляться поставленою проблемою. При *простій* експертній оцінці використовують точки зору безпосередніх керівників лінійних підрозділів та служб. *Розширена* експертна оцінка проводиться групою компетентних працівників. Цей метод набув широкого застосування в стратегічному планування.

До переваг експертних методів планування відносяться залучення фахівців, узгодження точок зору, незначні витрати. Недоліками методів експертних оцінок є суб'єктивність точок зору, складність в організації зборів фахівців та обробки даних.

*Математико-статистичні* методи планування зводяться до розрахунків на основі різного роду моделей оптимізації. До найбільш простих моделей відносяться статистичні, наприклад, кореляційна модель, яка відображує взаємозв'язок двох величин. Виходячи з неї, можна з певною мірою вірогідності передбачити подію Б, якщо відбулася зв'язана з нею подія А. Статистичні моделі допомагають розрахувати майбутні прибутки, планувати фінансові операції на основі поточних вкладень і заданих відсоткових ставок.

## 5.3. Місія та цілі: роль та місце в плануванні діяльності організації

При плануванні діяльності організації потрібно виходити з того, для чого вона призначена, в чому полягає її "місія" в світі бізнесу.

Формулювання місії фірми - найбільш важливе рішення для її засновників і вищих менеджерів. Зміна місії фактично означає закриття колишньої фірми і відкриття на її місці нової, нехай навіть з тією ж назвою. Місія - стрижень фірми, найбільш стійка частина її організму.

***Місія*** – основна (генеральна) головна мета організації, заради якої вона і створена.

 Місія відповідає на питання - чітко виражає причини існування організації (чим організація корисна зовнішньому середовищу, чим корисні її продукти, послуги, якими організація обмінюється із зовнішнім середовищем для отримання ресурсів), її соціальну значущість. Місія організацій існує незалежно від того, сформульована вона чи ні.

Місія організації має відображати наступні **змістові частини**:

* ***Завдання фірми*** з погляду її основних продуктів, ринків і технологій, тобто місія повинна показувати, якою підприємницькою діяльністю, яким бізнесом займається фірма.
* ***Зовнішнє середовище фірми***, що визначає її робочі принципи –галузеве, конкурентне та локальне середовище.
* ***Культуру організації***, той робочий клімат, який існує усередині фірми.

Детальний опис цих аспектів дається в документі, який називається "Декларація про місію фірми". Ця декларація включає змістовні модулі:

* Формулювання ***завдання організації*** з погляду виробництва нею товарів або послуг.
* ***Продукти або послуги:*** Які найважливіші продукти або послуги пропонує організація?
* ***Ринки:*** визначення основних споживачів, клієнтів, користувачів. Потреби яких споживачів воліє задовольнити організація.
* ***Технології:*** характеристика технологічних процесів, інновацій в області технології, устаткування.
* ***Філософія:*** вираження базових поглядів і цінностей організації, що служать основою для мотивації персоналу.
* ***Економічні цілі:*** Яку позицію займає організація з приводу зростання і прибутковості?
* З***агальна концепція організації***: В чому полягають сильні сторони і конкурентні переваги організації? Яка її внутрішня концепція, в рамках якої організація описує власне враження про себе, основні чинники виживання.
* ***Імідж:*** Який зовнішній імідж бажаний для організації?
* ***Цілі організації***, виражені в термінах виживання, зростанні прибутковості.Чи враховує декларація про місію побажання ключових груп впливу організації?

Формулювання місії повинне відповідати ряду **вимог:**

1. Простота.
2. Легкість передачі.
3. Опора на факти - а не на роздуми і мрії.
4. Ясно показує, що робити, а чого не робити.
5. Динамічність.
6. Доступність на всіх організаційних рівнях.
7. Повинна викликати довіру.
8. Однозначність, неприпустимість різночитань.

Обмежене тлумачення місії негативно позначається на здатності фірми гнучко реагувати на зміни вимог ринку. Розширене трактування місії може істотно понизити продуктивність використання ресурсів і зрештою - привести до втрати конкурентної переваги і банкрутства.

Повна відсутність місії гарантує фірмі наявність все зростаючих проблем. Поняття місії найтіснішим чином пов'язане з поняттям конкурентного статусу фірми. Обидва поняття не суперечать й доповнюють один одного. І місія, і конкурентний статус залежать від зовнішніх чинників.

Місія формується в передбаченні ***майбутніх можливостей,*** з метою формування потрібного для виживання фірми стратегічного потенціалу (відображає її очікування або бажані можливості). Конкурентний статус залежить від стратегічного потенціалу, що існує в організації (її існуючі можливості). Місія повинна визначати мету, або, іншими словами, давати прогноз розвитку суспільних потреб, критеріїв їх оцінки і соціальної значущості. Основним елементом прогнозу є ідеал, який позначає не просто те, що буде, а то, що повинно бути, до чого треба прагнути. Зрештою прогноз стає предметом переконаності і віри.

Коректно сформульована і описана місія організації є могутнім інструментом бізнесу. Виділяють три **основні функції місії**:

1. *Надання загального уявлення про фірму* (товари і послуги, клієнти і ринки, конкурентні переваги і унікальність). Тільки по формулюванню місії покупець або споживач продукції фірми може оцінити пріоритети, якими керується дана фірма, а також оцінити цілі і напрями її діяльності.
2. *Сприяння од′єднанню* всередині фірми і створенню корпоративного духу (робить ясним призначення фірми, формує діловий клімат, встановлює ступінь відповідності співробітників вимогам організації).
3. *Створення можливостей для ефективного управління організацією* (база для розробки цілей, стандарти для розподілу ресурсів, конкретизація сенсу і змісту діяльності кожного працівника). Наявність місії дозволяє:
	* *керівництву компанії* - визначити те місце, яке повинна зайняти організація на ринку і сформулювати свою стратегію досягнення цього місця;
	* *співробітникам компанії* - відчути себе учасниками загальної справи в освоєнні можливостей, що відкриваються, визначає їм мету, підкреслює їх значущість, націлює на досягнення високих результатів;
	* *споживачам продукції компанії* - з увагою і зацікавленістю відноситися до фірми, яка може задовольнити їх різноманітні потреби, стежити за продукцією фірми. Товари і технології можуть мінятися, а потреби і запити ринку можуть залишатися незмінними.

Як приклад приведемо формулювання місії в деяких банках:

ABN AMRO Bank (Бразилія) **Місія банку –** задовольнити клієнтів та акціонерів банку, а також персонал і організації, що банк обслуговує, шляхом етичного ведення бізнесу і зобов’язання завжди акцентувати увагу на продуктах, послугах, і особливо якості обслуговування клієнтів**.**

Credit Suisse Group (Швейцарія) **Місія банку** - формувати позицію лідерства як однієї з п’яти провідних глобальних фінансових компаній, концентруючись на двох основних видах діяльності – управління активами і надання фінансового посередництва.

European System of Central Banks, ESCB (Європейський Союз) – **Місія банку** полягає в тому, щоб визначати і впроваджувати монетарну політику ЄС, здійснювати операції з валютного обміну, створювати і управляти валютними резервами, а також забезпечувати безперебійну роботу платіжних систем країн-членів ЄС, здійснювати нагляд за діяльністю кредитних установ і підтримувати стабільність фінансової системи.

«Хрещатик» (Україна) - **Місія банку -** забезпечити потреби кожного клієнта, приватного або корпоративного, у банківських послугах високої якості і надійності, розвиток на цій основі ефективного банківського бізнесу, який би забезпечував захист і постійний приріст вкладених у нього коштів клієнтів та акціонерів.

Місія організації є основою при формулюванні її цілей. Цілі є відправною крапкою при плануванні.

***Цілі організації*** - результати, яких прагне досягти організація й на досягнення яких спрямована її діяльність.

Погано визначені або занадто широкі цілі створюють напружені взаємини з виробниками і споживачами аналогічним чином. Вони перешкоджають фокусуванню діяльності або концентрації, без якої організацію не можна примусити працювати. Організації добре працюють, коли вони:

* 1. *краще*, ніж хто б то не було, *виконують* певні функції, в яких
	2. зацікавлено достатнє число споживачів.

**Друкер П.Ф.** [**Практика менеджмента: Пер. с англ: Учебное пособие**](http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/26264.html)**. - М. 2000.**

*Відмінності між місією організації та її цілями*:

* *Часовий аспект:* Місія не має тимчасових критеріїв. Цілі ж завжди тимчасові самі по собі і припускають терміни, коли вони повинні бути досягнуті.
* *Фокусування.* Місія має спрямованість на зовнішнє для організації середовище, як, наприклад, досягти визнання або стати лідером в галузі і т.д. Цілі, навпаки, найчастіше відносяться до внутрішніх аспектів компанії і виражаються в термінах використання наявних ресурсів для досягнення конкретних внутрішніх показників.
* *Специфіка.* Місія виражається в термінах, що мають загальний, відносний характер, що відносяться до образу, її фірмовому стилю тощо. Цілі виражаються в термінах певних результатів. Цілі в принципі, припускають їх досяжність.
* *Вимірюваність*. І місія, і цілі в деякому розумінні, можуть бути виміряні. Але вимірювання місії має відносно якісний характер, тоді як положення, що затверджуються в цілях мають абсолютний, кількісний характер.

 Постановка цілей передбачає відповідь на питання "що ми робитимемо в майбутньому?" і завжди пов'язана із з'ясуванням *обмежень* - "чого ми не робимо?" - від чого слід свідомо відмовляємось, щоб зосередити свої зусилля на головному. Цілі і обмеження виконують наступні ***основні завдання*** в управлінні:

зіставлення існуючого стану з бажаним;

визначення керівних вимог до дій;

критерії ухвалення рішень;

інструменти контролю.

Невизначеність, непевність, відсутність чітко поставлених цілей у виконавців є лише відбиттям невизначеності, невпевненості, відсутності чітко поставлених цілей у самих керівників. Таким чином, чітка постановка цілей і доведення їх до безпосередніх виконавців - перша передумова успішної роботи.

Г.Емерсон

У світовій практиці менеджменту прийнята концепція формування цілей ***SMART***  ("розумних" цілей, абревіатура від Specific, Measurable, Achievable, Related, Time-bound), відповідно до якої цілі повинні:

* Specific - бути настільки ясними і точними, щоб не залишалося місця для їх неправильного або множинного тлумачення;
* Measurable - виражати кількісно все, що можна і навіть в першу чергу суб'єктивні очікування, фіксуючи те, яким може бути результат, якщо мета досягнута;
* Achievable - керівник і підлеглий повинні бути впевнені, що поставлена мета досяжна;
* Related - співвідноситися із стратегією, господарськими цілями організації, інтересами виконавця;
* Time-bound - визначена в часі за термінами досягнення.

Якщо організація хоче працювати "розумніше" (***SMARTER***), то її цілі повинні відповідати ще двом параметрам:

1. *Evaluated*- зважено оцінені керівництвом в контексті процесу діяльності і досягнутих результатів;
2. *Reviewed*- цілі повинні періодично переглядатися і коректуватися відповідно до змін в зовнішньому і внутрішньому середовищі організації. Наприклад, це може бути пов'язано з тим, що: впроваджуються міжнародні стандарти якості, євро інтеграційні процеси потребують не тільки узгодження деяких параметрів бізнесу, проте й впровадження європейських стандартів управлінням персоналом, його мотивацією.

 На основі загальної місії організації формулюються і встановлюються її загальні цілі, що мають і відповідати таким вимогам:

1. *Конкретність і вимірюваність*. Формулювання цілей в конкретних формах створює вихідну базу відліку для наступних господарських та соціальних рішень щодо діяльності компанії. З метою конкретизації цілі компанії мають бути сформульовані за категоріями. Наприклад, збільшення частки ринку на ... %; підвищення об'ємів продажу на ... %; збільшення темпів зростання чистого доходу; збільшення частки власного капіталу до... %.; вихід на нові ринки збуту; підвищення якості вироблюваної продукції; скорочення нормативних термінів обслуговування клієнтів до ... днів тощо.
2. *Зорієнтованість у часі* - мати конкретний горизонт прогнозування. Цілі встановлюються на тривалі або короткі проміжки часу. Довготермінові цілі мають горизонт прогнозування, що дорівнює 5-7 рокам; короткотермінові – в межах одного року.
3. *Досяжність* - недосяжні або частково досяжні цілі спричинюють певні негативні наслідки, зокрема блокування прагнення працівників щодо ефективного господарювання, зменшення рівня їх мотивації, погіршення показників інноваційної, виробничої і соціальної діяльності організації, зниження конкурентоспроможності продукції (послуг) на ринку.
4. *Узгодженість -* множинні цілі організації повинні бути взаємообумовленими та узгодженими. Дії та рішення, що необхідні для досягнення однієї цілі, мають не перешкоджати реалізації інших цілей. Супротивні цілі можуть привести до виникнення конфліктної ситуації між підрозділами компанії, відповідальними за досягнення встановлених цілей. Визначають два типи зв’язків між цілями: вертикальні (3 рівні: нижчий, проміжний і верхній або кінцевий); горизонтальні (5 типів співвіднесення: ідентичні; комплементарні або взаємодоповнюючі; цілі, що конкурують; антагоністичні та індиферентні.

Крім відповідності вищезазначеним вимогам цілі організації повинні відповідати стратегії, політиці, організаційній культурі, планам, стандартам, нормативам і процедурам організації; компетентності персоналу та орієнтуватись на їх підвищення кваліфікації.

**Структуризація цілей** на основі ряду критеріїв, багатоплановість цілей пояснюється тим, що будь-яка організація, як і будь-яка економічна система, в принципі є багатоцільовою. Цілі поділяють:

* + *За масштабом діяльності*: глобальні або загальні; локальні.
	+ *За актуальністю*: актуальні (першочергові) і неактуальні.
	+ *За*  рангами: головні та другорядні.
	+ *За характером планування*: стратегічні та тактичні.
	+ *За функціями управління*: цілі організації, планування, контролю і координування.
	+ *За підсистемами організації*: економічні, технічні, технологічні, соціальні, виробничі, комерційні, тощо.
	+ *За суб'єктами*: особисті і групові.
	+ *За усвідомленістю*: дійсні і уявні.
	+ *За досяжністю*: реальні і фантастичні.
	+ *За ієрархією*: вищі, проміжні, нижчі.
	+ *За узгодженістю*: цілі що взаємодіють, індиферентні (нейтральні) і такі, що конкурують.
	+ *За об'єктом взаємодії*: зовнішні і внутрішні.

В процесі вибору і формулювання цілей важливо враховувати наступні *аспекти* :

* *Характеристики і якість цілей* (складність, досяжність, допустимі втрати, термін досягнення, актуальність, тощо).
* *Обмеження* - лідера, співробітників, клієнтів, конкурентів, суспільства. Проекції цілей.
* *Системність і етапність цілей -* помилкові цілі, запасні цілі, підцілі, складні цілі, апробація цілей, інкрустація цілей.
* *Функціонально-технічні* і *емоційно-психологічні* властивості цілей.

Діяльність організації базується на досягненні цілей її суб’єктів: як індивідуальних, так і колективних. Інтереси цих суб’єктів можуть бути різними тому менеджерам потрібно передбачити можливість виникнення суперечностей між цілями, інтересами та діями учасників виробничого та управлінського процесу. Виокремлюють *чотири джерела цілей в організації* [40]:

1. Власник (або власники).
2. Бізнес (як діяльність в соціальному контексті).
3. Менеджери.
4. Виробничий та обслуговуючий персонал.

У відповідності до джерел цілей в організації є десять груп можливого неузгодження цілей в організації:

1. ***Цілей власників***  через:
	* Різні стратегії.
	* Розбіжності з приводу орієнтацій на статус або на прибуток.
	* Відмінність в пріоритетах: поточна або стратегічна прибутковість.
	* Розбіжності при розподілі прибутку.
	* Різні групи власників.
2. ***Цілей власників та цілей бізнесу*** через те, що:
	* Розбіжності з приводу розподілу прибутку на фонд розвитку або на дивіденди акціонерам.
	* Відмінність у пріоритетах: капіталізація або розвиток бізнесу.
	* Власники надривають бізнес, економлячи на виробничих потребах.
	* Власники не знають бізнесу, пред'являють нереалістичні вимоги до бізнесу.
	* Власник зацікавлений в якомусь клієнтові, який для бізнесу збитковий.
	* Власник закриває бізнес.
3. ***Цілей власників та цілей керівників*** через те, що:
	* Витрати на управлінські технології не зрозумілі власникам.
	* Наявні різні шляхи розвитку бізнесу.
	* Центр прибутків асоціюється з власниками, а центр витрат – з менеджерами.
4. ***Цілей власників та цілей персоналу*** через те, що:
	* Наявні можливості витрачати прибуток на дивіденди або на зарплату.
	* Власники хочуть відмінних працівників з малою зарплатою.
	* Умови праці і економія.
	* Персонал воліє працювати в стабільній компанії, власник - орієнтований на проведення організаційних змін, реорганізацію.
5. ***Цілей бізнесу*** через те, що:
	* Продаж з відстроченням платежу деяким клієнтам і прибутковість.
	* Конфлікт між напрямами бізнесу (із-за ресурсів, клієнтів,, між функціональними та лінійними підрозділами (одні планують, інші виконують).
	* Оптова торгівля конкурує з роздрібною.
	* Вибір між зростанням та розвитком клієнтської бази.
6. ***Цілей бізнесу та цілей керівників*** через те, що:
	* Бізнесу потрібна динаміка, а керівник орієнтований на стабільність.
	* Бізнес потребує реорганізації, для керівників - це додаткова напруга.
	* Закриття деяких бізнес-проектів заради рентабельності бізнесу в цілому.
	* Керівники відволікають ресурси від бізнесу на потреби, не пов’язані з бізнесом (збільшення управлінського та обслуговуючого персоналу, представницькі витрати, спонсорство, участь в благодійних проектах, тощо ).
	* Існують розбіжності в орієнтації на кар'єру і можливості бізнесу.
7. ***Цілей бізнесу та цілей персоналу*** через те, що:
	* Несумісність особи і функції.
	* Бізнес вимагає засобів на розвиток, а персонал - на соціальні програми.
	* Розвиток бізнесу передбачає персонал з іншими кваліфікаційними вимогами.
	* Рентабельність бізнесу передбачає звільнення.
8. ***Цілей керівників*** через те, що:
	* Боротьба керівників різних служб за ресурси, статус, повноваження.
	* Внутрішньофірмова конкуренція за клієнтів.
9. ***Цілей керівників та цілей персоналу*** через:
	* Керівники прагнуть забезпечити власникам прибутковість, підлеглі вимагають зростання зарплати.
	* Керівники вимагають повної віддачі, персонал працює по мінімуму.
10. ***Цілей персоналу*** через:
	* Приватні групи інтересів за рахунок інших.
	* Суперечність інтересів між: виробничими та функціональними (організаційними) підрозділами, між департаментами збуту та постачання, інноваторами і консерваторами.

Вироблення цілей здійснюється в низхідному порядку за ієрархією від вищого керівництва до подальших рівнів управління.

Цілі керівника нижчого рівня ієрархії повинні забезпечувати досягнення цілей середнього менеджера. На даному етапі формування цілей обов'язковим є зворотний зв'язок, тобто двосторонній обмін інформацією, що необхідна для узгодження планування.

Прикладом узгодження місії, цілей та завдань організації може бути інформація, що міститься на сайті компанії Nycomed.

Місія компанії Nycomed: забезпечення населення України і країн СНД високоякісними, доступними, ефективними і безпечними лікарськими засобами в необхідному асортименті і кількості**.**

Узгодженість цілей і завдань, що підпорядковані місії представлено в таблиці 5.2.

Таблиця 5.2

Цілі та завдання компанії Nycomed

|  |  |
| --- | --- |
| ***Цілі:*** | ***Завдання:*** |
|  | Зміцнення позицій в секторі вітчизня­них фармацевт­тичних виробників: |  | Збільшення об'ємів виробництва лікарських препаратів. |
|  | Збільшення асортименту лікарських препаратів. |
|  | Розширення партнерських зв'язків в Україні і країнах СНД: |  | Використання нових технологій просування лікарських засобів. |
|  | Формування лояльності дистриб'юторської ланки. |
|  | Перехід до організації робіт відповідно до вимог належної виробничої практики: |  | Постійне вдосконалення системи забезпечення якості лікарських засобів, що випускаються. |
|  | Регулярне навчання персоналу. |
|  | Дотримання міжнародних вимог до технологічного процесу. |
|  | Забезпечення екологічної безпеки: |  | Раціональне використання енергетичних і водних ресурсів в процесі виробництва |

Ми розглянули всю піраміду планування (рис.5.1) - від самої вершини (місії) через другий шар - стратегічні цілі (їх зазвичай не більше 10) і третій – завдання. На досягнення стратегічні цілі може бути направлені десятки завдань, так що загальне число завдань фірми може бути оцінене як 100 до підніжжя - конкретних завдань. Для вирішення кожного загального завдання може знадобиться десяток конкретних завдань. Таким чином загальне число конкретних завдань, що виконуються в крупній фірмі, може доходити до тисячі.

Стратегічні цілі

Загальні завдання

 Конкретні завдання

1

2

3

4

5

6

Місія

Рис.5.1. Піраміда планування

 Технологія планування дозволяє перетворити тисячі окремих конкретних завдань на загальний план роботи фірми, збалансований за матеріальними, кадровими і фінансовими витратами. Цей план вельми конкретний на найближчий час (скажімо, на рік) переходить до все більш загальних формулювань при видаленні в майбутнє.

При управлінні за цілями потрібно враховувати, що конкурентні і антагоністичні цілі, як правило, вступають в конфлікт, вирішення якого може бути зведено до чотирьох стратегій:

* *домінування* - повна реалізація одних цілей, за рахунок часткового або повного невиконання інших;
* *переоцінка значущості* - виділення і реалізація максимально значущих аспектів цілей;
* *розведення по сферах* - забезпечення реалізації цілей частково в конкретних сферах;
* *злиття* – переформулювання проблеми, постановка мети з принципово нової позиції, що знімає суперечності, що мали місце.

## 5.4. Сутність та етапи стратегічного планування

Первинне поняття стратегії пришли в економічну науку з військової сфери. Сам термін «стратегія» походить від грецького strategia, тобто мистецтво або наука бути полководцем. У стародавньому Китаї в період між 480 і 221 рр. до н.е. вже була написана книга під назвою «Мистецтво стратегії». Брюс Хендерсон, засновник «Boston Consulting Group», відзначає, що багато принципів стратегії було виділено з військового мистецтва. Як приклад він приводить знамените міркування з роботи Сун-цзу «Мистецтво стратегії»: «Вища досконалість полягає в тому, щоб зломити опір ворога в бою. Отже, вища форма полководницького мистецтва в тому, щоб розладнати плани ворога». Таким чином, вже 23 століття тому поняття «стратегія» стала невід'ємним елементом світогляду людей. Стратегія додає сенс всьому тому, що можна сьогодні назвати нормою раціональної поведінки, чи відноситься це до організації або ж до окремої людини.

Стратегічне планування починається з формулювання ***бачення***. Бачення - це ідеальна картина майбутнього. Бачення - це мрії і амбіції власника, в яких відображені інтереси суспільства.

Наприклад, відомий автопромисловець Генрі Форд таким чином формулював бачення свого бізнесу: "*Я побудую автомобіль, доступний великій кількості людей. Його ціна буде такою низькою, що будь-яка людина, яка має хорошу заробітну плату, буде в змозі купити такий автомобіль і разом з своєю сім'єю насолоджуватися благословенними годинами відпочинку на величезних відкритих просторах Божих. Коли я завершу цей почин, кожен зможе дозволити собі мати автомобіль і його матиме. З наших доріг зникнуть коні і ми дамо роботу і хороші заробітки великому числу людей* ".

Бачення може бути вельми конкретним, таким, що визначає технічну сторону функціонування компанії, як, наприклад у компанії Motorola: "*Motorola мріє про світ, в якому телефонні номери привласнюватимуть людям, а не місцям; у якому маленькі пристрої, що уміщаються на долоні, дозволять людям підтримувати зв'язок один з одним, де б вони не знаходилися; у якому нові засоби комунікацій зможуть передавати зорові образи і дані так само просто, як і голоси* ".

Нижче приведено ключові особливості стратегії:

* В рамках стратегії розглядаються тільки життєво важливі чинники, що роблять якісний вплив на успіх організації. Всі інші моменти залишаються за рамками стратегічної проблематики.
* Хоча стратегія розробляється здебільшого вищим керівництвом, на її реалізацію повинні працювати вся організація і, перш за все, керівники всіх рівнів управління.
* У основі дійсно корисної і ефективної стратегії повинні лежати перспективи всієї організації, а не конкретних людей, хоча розділити їх часто досить складно.
* Стратегічне планування - складний, тривалий і дорогий процес. Тому результати стратегічного планування повинні активно використовуватися менеджментом.
* Наявність усвідомленої стратегії дозволяє фірмі визначити свою індивідуальність, знайти точку опори, розвивати свої особливі внутрішні ресурси і можливості, добиватися відмінності від конкурентів і забезпечувати особливо ефективне задоволення специфічних потреб і очікувань цільових споживачів.
* Стратегія повинна розроблятися так, щоб зберігати свою цілісність на тривалий термін. Цього можна добитися, коли стратегічні плани є достатньо гнучкими і допускають модифікацію і переорієнтацію, що в умовах сучасної бізнес середовища, абсолютно необхідно.

*Отже, детальний усесторонній комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її мети прийнято називати* ***стратегією.***

**Етапи розвитку стратегічного менеджменту**

Термін стратегічне управління було введено наприкінці 50-х років ХХ ст. з метою розмежування функцій середніх менеджерів та управлінців на вищому рівні ієрархії. Динаміку розвитку основних шкіл стратегічного менеджменту представлено в таблиці 5.3 [31, 32].

Таблиця 5.3

Основні школи стратегічного менеджменту

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Час виникнення | Назва школи | Творці | Характеристика |
| 1957 - 1962 рр. | Школа дизайну | Ф. Селзник,А. Чандлер | Формування стратегії розглядається як процес осмислення |
| 1959 р. | Школа навчання | Ч. Ліндблом | Формування стратегії розглядається як процес, що розвивається |
| 1960 - 1970 рр. | Школа зовнішнього середовища | Д. П'ю,М. Ханнан іДж. Фріман | Формування стратегії розглядається як реактивний процес |
| 1965 р. | Школа планування | И. Ансофф | Формування стратегії розглядається як формальний процес |
| 1970-ті рр. | Школа влади |  А. Макмілла і ін. | Формування стратегії розглядається як процес ведення переговорів |
| 1970-ті рр. | Школа конфігурації | Д. Міллер,Г. Мінцберг і ін. | Формування стратегії розглядається як процес трансформації |
| 1970 - 1990 рр. | Kогнітивна школа | Безліч авторів | Формування стратегії розглядається як ментальний процес (у відповідності до робіт Г.Саймона) |
| 1980 р. | Школа позиціонування | М. Портер | Формування стратегії розглядається як аналітичний процес |
| 1980-ті рр. | Школа культури | Е. Петтігрю і ін. | Формування стратегії розглядається як колективний процес |
| 1991 р. | Школа підприємництва | Г. Мінцберг і ін. | Формування стратегії розглядається як процес передбачення |

 ***Стратегічне управління***  здійснюється топ-менеджментом організації та передбачає встановлення динамічної взаємодії організації із зовнішнім оточенням з метою пошуку та використання можливостей, що дозволяють їй вижити в умовах жорсткої конкуренції.

Формування стратегії має такі взаємопов’язані складові:

* визначення місії та цілей компанії (див. розділ 5.3);
* аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів бізнесу;
* визначення та вибір стратегії бізнесу;
* реалізація стратегії.

До *основних компонентів стратегії* відносяться:

* *особлива компетентність* – визначення, що організація може робити краще за своїх конкурентів;
* *сфера діяльності* – розмір ринку, його ніша, яку займає організація;
* *розміщення ресурсів* – вибір організації щодо розподілу ресурсів за стратегічними бізнес одиницями.

**Рівні формування стратегії**

В організації стратегії плануються і здійснюються одночасно або послідовно на декількох рівнях:

* *корпоративний;*
* *рівень підприємства;*
* *функціональний.*
	1. ***Корпоративна стратегія*** *–* перший рівень. Вона визначає організацію в цілому, поведінку її підрозділів або стратегічних одиниць бізнесу, товарні лінії, комбінація яких дозволяє сприймати компанію як цілісність, і відповідає на питання: яким бізнесом займається корпорація? Стратегічна діяльність на корпоративному рівні включає, наприклад, придбання нового бізнесу, розширення або скорочення бізнесу, що вже існує, створення спільних підприємств.

Корпоративний рівень управління представлений топ-менеджментом компанії: генеральним директором; президентом корпорації; комерційним директором; радою директорів і іншим старшим персоналом, що ухвалює стратегічні рішення для всієї організації. Зазвичай до обов'язків цих менеджерів входять: визначення місії і цілей організації, виявлення ключових напрямків діяльності, виділення ресурсів для кожного виду діяльності, а також формулювання стратегій, які охоплюють корпоративну діяльність. Корпоративна стратегія включає також питання фінансової і організаційної структури компанії в цілому. Стратегічними завданнями корпоративного рівня можуть бути: відкриття нового підприємства за кордоном або створення офшорного виробництва в країні з дешевою робочою силою.

***Корпоративна стратегія*** – *задокументовані цілі компанії і систематизовані думки щодо способів їх досягнення.*

Основні *завдання розробки корпоративної стратегії:*

* побудова високоефективного стратегічного набору одиниць бізнесу: придбання або впровадження нового бізнесу; посилення існуючих позицій в бізнесі; звільнення від неефективних видів діяльності;
* формування нових напрямків діяльності, з метою досягнення конкурентних переваг, оцінка синергічного ефекту основних бізнесів;
* визначення пріоритетів інвестування і виділення ресурсів компанії в найпривабливіші і перспективні бізнес-одиниці;
* аналіз /контроль /об’єднання основних стратегічних підходів і дій компанії як на корпоративному рівні, так і на рівнях структурних підрозділів.

Якщо у компанії тільки один напрям діяльності, то її корпоративна стратегія має вигляд стратегії одного продукту. Але, як правило, в рамках однієї організації реалізується декілька напрямів діяльності, тому корпоративна стратегія повинна визначити розвиток продуктового портфелю компанії в цілому. Якщо в продуктовому портфелі плануються зміни, наприклад скорочення якого-небудь напряму діяльності або впровадження нового бізнесу, це обов'язково повинно знайти віддзеркалення в корпоративній стратегії компанії.

**2. *Стратегія підприємства***– другий рівень формування стратегії, що характеризується як конкурентна або ділова стратегія. Стратегію підприємства впроваджують керівники окремих господарських підрозділів, що входять в організацію, а також персоналу, що забезпечує їх діяльність. Вони формують конкретні стратегії групової і індивідуальної діяльності у відповідності до загальної корпоративної стратегії. Типові стратегічні питання на цьому рівні можуть виглядати таким чином:

* Чи повинна продукція підприємства відповідати асортименту товарів конкурента?
* Наскільки повинні бути модернізовані підприємство і устаткування?
* Яким чином буде фінансуватись передбачувана діяльність?
* Чи потрібно залишати нерозподілений прибуток для майбутніх вкладень?
* Чи потрібно прагнути до того, щоб організація була технологічним лідером?

На рівні підприємства стратегічні завдання найчастіше націлені на успіх в конкурентній боротьбі. Це можуть бути, наприклад, завдання впровадження нової продукції або послуги, а також створення відділу по дослідженнях і розробках.

***3. Функціональна стратегія***є третім рівнем формування стратегії організації. Фундаментальним тут є питання: що вносять різні функціональні дії до інших рівнів стратегії? Виконавці не мають можливості оцінити всю широту картини, проте вони відповідають за розвиток функціональних стратегій, які вписуються в стратегічні завдання, поставлені керівниками на корпоративному рівні і рівні підприємства. Фінансові органи дають істотну інформацію для формулювання стратегії і забезпечують заходи за оцінкою ступеня втілення її в життя.

***Функціональні стратегії*** – *документовані цілі у функціональній області: продукти, бізнес-процеси, менеджмент, ресурси, з систематизованою розробкою способів їх досягнення.*

Основні завдання розробки функціональної стратегії:

* виявлення дій і підходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності і збереження конкурентних переваг;
* формування дій на зміну в зовнішньому середовищі бізнесу;
* об'єднання стратегічних ініціатив ключових підрозділів;
* визначення дій щодо виокремлення специфічних для компанії спірних питань і поточних проблем;
* виявлення дій і підходів, направлених на підтримку стратегії бізнесу і досягнення функціональних цілей;
* аналіз /контроль/ об′єднання стратегічно важливих дій і підходів, запропонованих менеджерами нижчої ланки управління;
* формування достатньо вузьких і специфічних підходів, з метою підтримки функціональної стратегії, стратегії бізнесу, виконання завдань поточного плану.

**Стратегічне планування як складова стратегічного менеджменту**

Стратегічне планування є складовою частиною більше широкого поняття «стратегічне управління».

У стратегічному менеджменті виділяють чотири узагальнені функції: планування, організацію, мотивацію й контроль. В кожній з них, коли мова йде про стратегічне управління, в більшому або меншому ступені представлена стратегічна орієнтація. Але найбільшою мірою це стосується планування, у якому виділяють особливий його вид - стратегічне планування.

Ключову роль у рішенні стратегічних завдань організації відіграє ***стратегічне планування* -**  *процес розробки й підтримки стратегічної рівноваги між цілями й можливостями організації в ринкових умовах, що змінюються.*

*Ціль стратегічного планування* – визначити найбільш перспективні напрямки діяльності організації, що забезпечують її розвиток і процвітання.

Термін «стратегічне планування» прийшов до нас в 70-і роки ХХ ст. в перекладних виданнях західних фахівців. У плановій практиці тих років у нашій країні використовувався термін «довгострокове перспективне планування». Між цими двома поняттями є принципові відмінності. Головна ідея, що була покладена в основу розробки довгострокових планів: «Сьогодні краще, ніж було вчора, а завтра буде краще, ніж сьогодні» і заперечувалася яка-небудь невизначеність. Звідси провідний принцип планування - розробка планових завдань «від досягнутого», в рамках наявних ресурсних можливостей шляхом простої екстраполяції. Таке планування припускало, що чим більше нарощували випуск тієї або іншої продукції, тим краще. Вважалося, що зовнішнє середовище практично мінятися не буде. Акцент робився на аналіз внутрішніх можливостей і ресурсів організації. При такому підході організація може провести аналіз своїх внутрішніх можливостей й визначити яку кількість продукту вона може зробити і які витрати при цьому вона понесе. Але обсяг виробництва й величина витрат не дають відповіді на питання про те, наскільки виготовлений продукт буде прийнятий ринком. Яка кількість товару буде куплена й за якою ціною, визначає саме ринок. Такі питання в умовах неринкової радянської економіки не ставилися.

Стратегічний план характеризує діяльність організацій, що працюють у ринкових умовах, тому використовує іншу парадигму: «Завтрашній день необов'язково буде краще сьогоднішнього». І якщо ситуаційний аналіз виявив падіння попиту на якусь продукцію, навіть при наявності необхідних ресурсів, керівництво даного підприємства не буде нарощувати обсяги її випуску, а обере якусь із стратегій скорочення. В основу розробки стратегічного плану покладаються не тенденції розвитку, а аналіз перспектив розвитку організації при певних припущеннях щодо змін зовнішнього середовища. Найважливішим елементом цього аналізу є визначення позиції організації в конкурентній боротьбі за ринки збуту своєї продукції. На основі такого аналізу формуються цілі розвитку організації та відповідні їм напрямки виробничо-господарської діяльності (окремих бізнесів) і вибираються стратегії досягнення цілей.

Основними ознаками стратегічного планування є:

* носій ідеї планування - вищий менеджмент;
* обрій планування - тривалі терміни;
* охоплення - глобальний, широкий спектр альтернатив.

Етапи стратегічного планування зображено на рис.5.2.

***Етап 1.*** ***Визначення місії організації.*** Здійснюється на основі описаної у §5.3 методики.

***Етап 2. Стратегічний аналіз.*** Основна мета стратегічного аналізу – оцінка поточного та перспективного стану організації і визначення їх

|  |
| --- |
| етапи%20стартегічного%20плану |
| Рис. 5.2. Етапи стратегічного планування |

специфічного впливу на стратегічний вибір.

Виділяють *2 компоненти стратегічного аналізу*:

* *аналіз зовнішнього середовища*, з метою визначення які можливості воно надає організації та які загрози приховує;
* *аналіз внутрішнього середовища*, з метою визначення внутрішнього потенціалу для реалізації обраної стратегії.

Основні елементи зовнішнього середовища організації розкрито у розділі 4.4, внутрішнє середовище організації розглядалось в розділі 4.5.

З метою стратегічного аналізу найчастіше використовують два ***методи:***

***2.1. Ситуаційний, або «SWOT – аналіз****»****.***

***2.2. Аналіз господарського і продуктового портфелю бізнесів.***

*2.1. Ситуаційний, або «SWOT - аналіз»* (перші букви англійських слів: strengths - сильні сторони, weaknesses - слабкі сторони, opportunities - можливості й threats - небезпеки, погрози), може здійснюватися як для організації в цілому, так і для окремих видів бізнесу. Його результати використовуються при розробці стратегічних планів і планів маркетингу.

Аналіз зовнішнього середовища організації дає можливість визначити основні можливості та загрози для фірми. Наприклад, прискорення росту ринку або навпаки ріст продажу продукту -замінника. Необхідно пам’ятати, що самі по собі можливості організації не надають їй конкурентних можливостей у бізнес-середовищі. Наприклад, фірма може за безцінь купити завод з виробництва валянків. Конкурентів не має, робоча сила дешева. Проте, можливості реальні тільки тоді, коли вони мають відповідну цінність для покупця.

Для реалізацій можливостей або ліквідації загроз фірма повинна мати певний внутрішній потенціал, який можна визначити при аналізі внутрішнього середовища організації*.* Відслідковуються:

* кадри: рівень організаційної культури; наймання, просування та підготовка; оцінка результатів праці;
* організація: організаційна структура управління; комунікативні процеси; ієрархія; розподіл прав і відповідальності, делегування повноважень; норми, правила, процедури;
* виробництво: стан НДР; потужності; технології; логістика; економія на масштабах; можливості;
* фінанси: фінансова стабільність; затрати; можливість інвестицій;
* маркетинг: імідж; частка ринку; якість; цінова політика; методи просування товарів; географічне розташування; ефективність інновацій.

Виявлені сильні сторони мають бути основою, на яку компанія має спиратись в конкурентній боротьбі. Слабкі сторони теж повинні знаходитись в зоні постійної уваги керівництва, з метою найшвидшого подолання.

Можливості і загрози, слабкі та сильні сторони заносять в матрицю SWOT, а потім виявляють зв’язки між ними. Матрицю SWOT представлено на рис.5.3.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Можливості**\*…..\*…..\*….. | **Загрози**\*…..\*…..\*….. |
| **Сильні сторони**\*…..\*…..\*….. | Поле С та М | Поле С та З |
| **Слабкі сторони**\*…..\*…..\*….. | Поле Сл та М | Поле Сл та З |

Рис. 5.3. Матриця SWOT

*Сильні сторони компанії – це те, в чому вона досягла успіхів, або якась особливість, що дає їй додаткові можливості.*

До *сильних сторін* компанії відносять:

* висока кваліфікація управлінського та виробничого персоналу;
* лідерство на ринку;
* захищеність від сильного конкурентного тиску;
* технологія відповідає вимогам бізнесу;
* переваги в області витрат виробництва;
* цінні організаційні ресурси;
* краще обслуговування клієнтів;
* більше впізнання товарної марки;
* інноваційний потенціал, тощо.

*До слабких сторін* компанії відносять:

* відсутність або недосконалість стратегії;
* сильний конкурентний тиск та погіршення конкурентної позиції;
* застарі технології та обладнання;
* недостатня кваліфікація управлінського та виробничого персоналу;
* маркетингові недоліки;
* відсутність фінансування для впровадження стратегічних змін;
* невідповідність організаційної структури й стратегії тощо.

Як *можливості* компанії розглядають:

* вихід на нові ринки або сегменти ринку;
* прискорення росту ринку;
* розширення виробничої лінії;
* помилки конкурентів;
* можливість переходу в групу з кращою стратегією;
* маркетингові можливості: посилення торгової марки, нові шляхи просування товару на ринку, тощо.

Як *загрози* розглядають:

* уповільнення росту ринку;
* можливості появи нових конкурентів або посилення конкурентного тиску;
* можливості появи продуктів – замінників або зростання їх обсягу їх продажу;
* несприятлива політика уряду, парламенту, можливість нормативно-правових обмежень на існуючі види бізнесу;
* можливі зміни потреб або смаків покупців;
* несприятливі демографічні зміни, тощо.

При розробці стратегії організації необхідно розглянути всі можливі парні комбінації:

* ***Поле С та М*** (сильні сторони та можливості) – на основі пар даного квадрату необхідно розробляти стратегію по використанню сильних сторін, з метою отримання віддачі від можливостей.
* ***Поле Сл та М*** (слабкі сторони та можливості) ***–*** стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок можливостей подолати слабкі сторони.
* ***Поле С та З*** (сильні сторони та загрози) ***–*** стратегія повинна передбачати подолання загроз за рахунок сильних сторін організації.
* ***Поле Сл та З*** (слабкі сторони та загрози) ***-*** обрана стратегія має подолати слабкі сторони та відвести загрозу. Зона постійної уваги топ-менеджменту.

При розробці стратегії слід мати на увазі, що можливості та загрози можуть переходити одна в одну, тобто невикористані можливості можуть стати загрозою для компанії. І навпаки, вдало відвернута загроза може надати організації додаткові можливості.

***2.2. Аналіз господарського і продуктового портфелю бізнесів***

Більшість компаній мають не один, а кілька бізнесів, що відрізняються за потенціалами розвитку й отримання прибутку. Один бізнес компанії може бути спрямований на створення нових структур, інші на отримання максимального прибутку. Керівництво компанії має передбачити перерозподіл фінансів між *стратегічними одиницями бізнесу (СОБ)*. З цією метою використовують ***метод портфельного планування***, запропонований Пітером Друкером[[1]](#footnote-1)•, яким було встановлено, що більшість товарів, а також ринків їх збуту можна розподілити на 6 типів:

* *Завтрашні годувальники* – нові товари, виробництво яких пов’язано з високими видатками сьогодні, проте принесе прибуток завтра.
* *Сьогоднішні годувальники* – товари, що виготовляються за сучасними технологіями на добре організованому виробництві, що забезпечують фірмі основну частку прибутку.
* *Проміжна категорія* – стратегічні одиниці бізнесу, що можуть показати непогані результати, а умови проведених радикальних змін.
* *Товари вчорашнього дня* –стратегічні одиниці бізнесу, що раніше займали передові позиції, проте втратили лідерство на ринку.
* *Товари, що плентаються в хвості* – товари, що ніколи не досягнуть запланованого рівню збуту, якщо не виникнуть якісь катаклізми.
* *Фіаско* – продукція стратегічних одиниць бізнесу, яку потрібно було давно ліквідувати.

П.Друкер показав, що компанії часто «перекачують» ресурси в підрозділи трьох останніх груп, що наносить шкоду потенційно перспективним структурам.

В останні роки використовують інші методи портфельного планування бізнесу.Найбільш поширеним методом аналізу портфелю бізнесу є *матриця “Ріст - частка ринку” Бостонської консалтингової групи*, що забезпечує інструментарій для оцінки пов’язаних результатів діяльності фірми, що має кілька бізнесів. Побудова цієї матриці дозволяє визначити стратегічну позицію компанії по кожному напрямку її діяльності і на основі результатів аналізу цієї позиції вибрати правильну стратегію дій компанії на ринку і оптимальну стратегію перерозподілу фінансових потоків між різними напрямками діяльності.

Матрицю “Ріст - частка ринку» БКГ представлено на рис. 5.4.



Рис.5.4. Матриця “Ріст - частка ринку”

*Горизонтальна вісь* – частка ринку, яку займає кожний продукт (логарифмічна шкала). Частка ринку вимірюється у частинах відповідно до обсягів продукції, що реалізується лідером.

*Вертикальна вісь –* річний темп росту продукту в даній галузі: від 0 до 20%; 10% виокремлюється як лінія, що відділяє швидке та повільне зростання.

*Кульки на матриці -*  становище продукту на осях ріст - частка ринку. Діаметр кульки відповідає обсягу продажу продукту.

Стратегічні бізнес-одиниці СБО повинні відповідати таким критеріям:

* обслуговувати зовнішній ринок;
* мати коло своїх клієнтів і конкурентів;
* керівництво СБО контролює всі фактори, які визначають успіх на ринку.

Ситуації з рухом коштів відображають у матриці на основі визначення стратегічної позиції СБО та розробки для неї стратегії поведінки.

Можливі стратегічні позиції характеризуються:

*Дикі кішки -* високий темп росту продукту і низька частка ринку. Для збільшення частки необхідні великі інвестиції, які зможуть перетворити продукт у зірку.

*Зірки –* високий темп росту, висока частка ринку. СОБ може приносити достатній прибуток, щоб підтримувати своє існування, проте можливі деякі фінансові складності.

*Дійні корови –* низькі темпи росту, висока частка ринку. СОБ дає великий прибуток, які можуть витрачатись на диких кішок та зірок.

*Собаки* – низькі темпи росту, низька частка ринку. Продукт не приносить прибутку або дає низьку фінансову віддачу. Потребує великої уваги за зусиль з боку керівництва фірми.

Для стратегічних одиниць бізнесу можуть бути прийняті та реалізовані наступні стратегічні рішення:

* вилучення з продуктового портфелю фірми;
* збільшення об’єму реалізації за рахунок зміни структури продуктового портфелю;
* збільшення або зменшення відносної частки СОБ на ринку;
* збільшення інвестування в СОБ;
* введення жорсткого контролю за процесом інвестування та проведення перерозподілу коштів між окремими СОБ.

При формуванні продуктової стратегії доцільно використовувати наступний набір рішень та принципів формування продуктового портфелю:

* ЗІРКИ - оберігати та укріплювати;
* СОБАКИ – якщо дозволяє місія фірми – позбавлятися;
* ДІЙНІ КОРОВИ – жорсткий контроль капіталовкладень, передача надлишку доходу під безпосередній контроль топ-менеджерів;
* ДИКІ КІШКИ – детальне вивчення з метою з’ясування чи можуть вони перетворитись у зірки;
* КОМБІНАЦІЯ СОБ: *дикі кішки – зірки – дійні корови* може привести до найкращих результатів функціонування (помірної рентабельності, гарної ліквідності та довгострокового росту збуту та прибутку);
* КОМБІНАЦІЯ СОБ: *дикі кішки – зірки* може привести до нестабільної рентабельності та низької ліквідності;
* КОМБІНАЦІЯ СОБ: *дійні корови – собаки* – може привести до зменшення продажу та рентабельності виробництва.

***Етап 3. Конкретизація цілей організації та її підрозділів***

Виконується відповідно до методики, що наведена у §5.3.

***Етап 4. Визначення і вибір стратегії***

В цьому етапі стратегічного планування виділяють три компоненти:

*4.1. Розробка стратегічних альтернатив.*

*4.2. Оцінка варіантів стратегії.*

*4.3.Вибір стратегії, стратегічних ліній поведінки та планів.*

***4.1. Розробка стратегічних альтернатив***

Стратегічний вибір включає вироблення серії стратегічних альтернатив, виходячи з цілей компанії, її переваг і недоліків, а також зовнішніх можливостей і загроз. Кожна стратегічна альтернатива може представляти можливі напрями дій. На цьому етапі фігурує наступне основне питання: які напрями стратегічного розвитку здаються найбільш прийнятними? При розробці стратегій важливо врахувати найбільшу можливу кількість варіантів, оскільки серед малодосвідчених аналітиків існує тенденція до врахування тільки найочевидніших прийнятних варіантів і вже на ранніх етапах висунення альтернатив відкидати інші варіанти. Проте така оцінка завжди суб'єктивна. Очевидні варіанти не обов'язково є кращими. І ця обставина може позбавити варіантів, які при детальнішому опрацьовуванні на етапі оцінки варіантів виявили б свої переваги.

*Основні стратегії бізнесу*

 Існує кілька основних стратегічних варіантів, що потрібно розглянути організації при виборі стратегії бізнесу. В сучасному менеджменті визначають два основні види стратегій:

* *портфельні;*
* *конкурентні.*

Розробка портфельних стратегій пов’язана із визначенням стратегічних одиниць бізнесу кожної організації. Ці стратегії передбачають, що кожна організація оперує кількома бізнес-процесами. Кожний бізнес-процес потребує окремого конкурентного підходу. За І.Ансоффом існують 4 характеристики портфельних стратегій:

* 1. Вектор росту, що визначає масштаб та напрям майбутньої сфери діяльності організації.
	2. Конкурентні переваги, яких організація має досягти у відповідних галузях діяльності.
	3. Синергізм, що має виникати між різними стратегічними одиницями бізнесу.
	4. Стратегічна гнучкість виду діяльності.

Конкурентні стратегії мають кілька назв, в залежності від авторів, що їх описали. В різних підручниках з менеджменту, наукових статтях використовуються різні назви, тому в таблиці 5.4.

Таблиця 5.4

Типологія конкурентних стратегій бізнесу [15]

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Варіанти стратегій |
| М.Портер | Стратегія управління затратами | Стратегії фокусування на сегменті ринку | Стратегія диференціації | Стратегії фокусування на нових товарах |
| І.Ансофф | Стратегія максимізації частки ринку | Стратегія розвитку ринку | Стратегія розвитку товару | Стратегія диверсифікації |
| Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж. | Стратегія управління затратами | Стратегія концентрації на вузькому сегменті ринку на базі більш низьких затрат | Стратегія концентрації на вузькому сегменті ринку на основі диференціації. Стратегія диференціації | Стратегія кращої вартості |
| М.І.Книш | Віолентна стратегія | Патієнтна стратегія | Комутантна стратегія | Експлерентна стратегія |
| Г.Л.Азоєв | Стратегія зниження собівартості | Стратегія сегментування ринку | Стратегія негайної реалізації потреб ринку. Стратегія диференціації продукції | Стратегія впровадження нововведень |

За М.Портером, якщо організація проводить:

* *Стратегію управління затратами –* вона має можливість знизити власні витрати до рівня нижче, ніж у конкурентів*,* що надає їй можливість продавати за низькими цінами великі обсяги продукції.
* *Стратегію фокусування на сегменті ринку –* має можливості обслуговувати специфічну категорію споживачів. Така стратегія пов’язана із стратегією диференціації та стратегією управління затратами.
* *Стратегію диференціації –* вона має відрізнятись від своїх конкурентів за якістю товарів та послуг, що надає їй можливість підвищувати ціну за товар або послугу
* *Стратегію фокусування на нових товарах –* має можливості виробляти певний асортимент виробів, що надає їй можливість поєднувати цю стратегію із стратегією диференціації або стратегією управління затратами.

За М.І. Книшем:

* Сутність *віолентних* («силових») стратегій полягає в прагненні організації домінувати на достатньо широкому ринковому просторі за рахунок високої внутрішньої продуктивності праці, низьких витрат виробництва, а, отже, і низької ціни продукції. Досягнення подібних цільових установок вимагає організації масового виробництва товарів, орієнтованих на середнього покупця з середньостатистичними потребами і можливостями.
* *Патієнтні* стратегії («стратегії певної ніши») припускають обмеження асортименту і об'єму продукції, при одночасній особливій увазі до її якості. Суть даного підходу полягає в прагненні відхилитися від прямого впливу конкурентов-віолентів через визначення і активне формування на ринку сегментів із специфічними потребами.
* *Комутантні* стратегії («пристосування») націлюють на максимально швидке задоволення невеликих за об'ємом короткочасних і часто змінних потреб.
* *Експлерентні* стратегії («піонерські») орієнтують організацію на радикальні нововведення і розвиток на ринку попиту на принципово нові товари і послуги.

Розвиток бізнесу безпосередньо пов'язаний із способами та формами інтеграції організації до відповідного бізнес - простору. Види стратегій розвитку бізнесу через інтеграцію та концентрацію приводяться в таблиці 5.5.

Таблиця 5.5

Стратегії інтеграції

|  |  |
| --- | --- |
| Стратегія | Зміст |
| Пряма інтеграція  | Придбання у власність або отримання сильного контролю за роботою дистриб'юторів і продавців  |
| Зворотна інтеграція  | Прагнення отримати у власність або під свій контроль постачальників сировини  |
| Горизонтальна інтеграція | Прагнення отримати у власність або під свій контроль своїх конкурентів  |
| Захоплення ринку  | Прагнення збільшити частку своєї продукції на традиційних ринках  |
| Розвиток ринку  | Виведення своєї продукції на ринок в нових географічних районах  |
| Розвиток продукту  | Прагнення збільшити об'єм реалізації через поліпшення або модифікацію своєї продукції  |
| Концентрична диверсифікація  | Організація нових виробництв, що співпадають з основним профілем компанії  |
| Конгломеpативна диверсифікація | Організація випуску нової продукції, що не співпадає з основним профілем компанії  |
| Горизонтальна диверсифікація | Організація випуску нової, непрофільної продукції, але для традиційних споживачів  |
| Спільне підприємство | Об'єднання з іншою компанією для проведення робіт над спеціальним проектом  |
| Скорочення  | Перегруповування виробництв з метою скорочення витрат для зупинки процесу падіння об'єму реалізації  |
| Відторгнення  | Продаж відділення або частини організації  |

В сучасному бізнесі користуються попитом товари та послуги високої якості. В менеджменті і безпосередньо у виробництві часто виникають нові роботи, для якісного виконання яких рентабельніше зробити замовлення або навіть скооперувати діяльність з іншою вузькоспеціалізованою фірмою, ніж впроваджувати новий підрозділ в організації. У зв’язку із вищезазначеним сучасний менеджмент часто обирає бізнес-стратегії, пов’язані з кооперацією.

Стратегії ***розвитку бізнесу через кооперацію*** приводяться в табл.5.6.

Таблиця 5.6

Стратегії кооперації

|  |  |
| --- | --- |
| Стратегія | Зміст |
| Пряма контрактація  | Тимчасова передача на контрактній основі стороннім організаціям виконання окремих функцій маркетингу, дистрибуції та збиту товарів і послуг компанії.  |
| Зворотна контрактація  | Тимчасова передача на контрактній основі стороннім организациям або фахівцям (їх колективам) виконання окремих виробничих і обслуговуючих функцій компанії.  |
| Спільне виробництво  | Об'єднання з іншою організацією, з метою забезпечення виконання окремих виробничих і обслуговуючих функцій.  |

***4.2. Оцінка варіантів стратегії***

В процесі стратегічного аналізу має бути оцінено різні варіанти стратегії фірми. Для того, щоб вибрати той або інший варіант, розробники стратегії порівнюють їх між собою, враховуючи, якою мірою кожний з них здатний забезпечити досягнення мети організації. Оптимальний варіант стратегії повинен забезпечити якнайкраще співвідношення між сильними і слабкими сторонами організації, можливостями і загрозами зовнішнього середовища.

Найбільш значущими критеріями для такої оцінки є наступні два.

* Чи підходить стратегія для того, щоб будуватися на перевагах організації і долати її недоліки, використовувати можливості і при цьому зводити до мінімуму загрози?
* Чи прийнятна стратегія для учасників компанії?

***4.3.Вибір стратегії, стратегічних ліній поведінки та планів.***

*Вибір стратегії* - відбір тих варіантів, що відповідають вищезазначеним критеріям і яким збирається слідувати керівництво компанії. Він може бути однією стратегією або ж цілим набором альтернатив. Зазвичай не буває жорсткого плану послідовності дій з вибору альтернативних варіантів стратегії. Рішення про вибір стратегії залежить від оцінок і очікувань топ-менеджерів і інших зацікавлених груп.

Маловірогідним є чітке розмежування між правильною і неправильною стратегіями, оскільки завжди існуватиме деякий елемент ризику або потенційна небезпека, які асоціюються з тією або іншою стратегіями. Кінець кінцем, вибір стратегії, як правило, є предметом висновків топ-менеджерів та власників і не завжди є раціональним, оскільки топ-менеджери організації роблять вибір, виходячи з своєї власної системи цінностей.

 На етапі стратегічного вибору аналізуються такі потреби організації:

* *Потреби в трудових ресурсах.* Всі стратегічні плани повинні включати огляд персоналу організації. Оскільки більшість з них дозволяє коректування, що залежить від конкретної ситуації, персонал організації може збільшуватися або зменшуватися. План повинен бути підготовлений з урахуванням кількості різних категорій працівників. Це допоможе виявити потреби в кадрах на період дії стратегічного плану.
* *Потреби в капіталі.* Цей план повинен врахувати загальну потребу в капіталі і за кожним роком проекту. План повинен передбачати потреби як в оборотному капіталі, так і в капіталі для заміни або розширення площ, споруд, механізмів і устаткування.
* *Потреби в дослідженнях і розробках.* Цей план повинен визначити проекти досліджень і розробок, період їх реалізації, відповідальних осіб, а також очікувані масштаби завдань. Цей план необхідно скоординувати із загальним стратегічним планом.

***Етап 5.* Реалізація стратегії**

Третім, завершальним і найтривалішим етапом стратегічного процесу є реалізація стратегії. Реалізація стратегії робить необхідним ухвалення системи, що використовується для управління організацією. Ця система визначає:

* розподіл і конкретизацію повноважень та відповідальності між структурними підрозділами компанії;
* інформаційну системи для контролю за виконанням стратегії;
* аналіз кадрового забезпечення, з визначенням кадрового потенціалу, який необхідно найняти та направити перепідготовку;
* в залежності від специфіки фірми, її життєвого циклу можливе застосування інших елементи системи.

Особливо значущими заходами при реалізації стратегії є наступні:

***5.1. Розробка варіанту дій при непередбачених обставинах.***

Стратегічний план розробляється для ідеальної ситуації, проте реальність може більшою чи меншою мірою відрізнятися від неї. Тому важливим елементом будь-якого стратегічного плану є розробка варіанту дій на випадок значних відхилень. Такий варіант може застосовуватись при значних змінах в зовнішньому середовищі бізнесу. Наприклад, змінах у законодавстві.

 Для ефективної реакції на зміни в зовнішньому оточенні потрібно систематично відстежувати фактичні зміни і співвідносити їх із планом. З цією метою визначають циклічність контролю. Зазвичай такі варіанти дій переглядають щороку.

***5.2. Розробка організаційної структури***

Для успіху впровадження прийнятої стратегії організація повинна мати певну структуру, що забезпечує максимальні можливості для її реалізації. Вироблення структури включає розподіл відповідальності за виконання завдань і повноважень на ухвалення рішень в організації. Також необхідно вирішити, яку структуру повинна мати організація: горизонтальну або вертикальну (централізоване або децентралізоване ухвалення рішень), до якого ступеня вона повинна бути розділена на відносно самостійні робочі групи, тощо .

***5.3. Вибір системи управління організацією***

Оскільки саме кадри визначають успішне впровадження стратегії. До кожної стратегії бізнесу й до загальної корпоративної стратегії адаптуються різні системи, що використовуються в управлінні організацією.

***5.4. Координація стратегії та організаційної культури***

Організаційна структура організації має відповідати обраній стратегії: або сприяти її реалізації, або хоча б не заважати її впровадженню. Другим важливим питанням координації корпоративної стратегії та організаційної структури повстає прийняття рішення щодо розподілу повноважень та відповідальності за всіма ієрархічними рівнями. Цей розподіл має відповідати і організаційній структурі, і сприяти реалізації стратегії. Типові організаційні структури буде розглянуто у розділі 7.

***5.5. Координація організаційної структури та системи контролю***

Реалізація стратегії вимагає спільних дій і координації між різними підрозділами. Організація повинна вирішити, як краще аналізувати показники підрозділів і управляти їх діями.

***5.6. Впровадження організаційних змін***

Реалізація стратегії передбачає проведення організаційних змін. Кожна нова стратегія бізнесу або об′єднання цих стратегій в єдину корпоративну передбачає проведення змін в структурі управління, організаційній культурі й можливо навіть в технологічному процесі. Для проведення організаційних змін потрібно передбачити стилі проведення змін та розробити план подолання опору змінам.

Успішне впровадження стратегії вимагає відповідності її організаційної структури, корпоративної культури і важелів управління організації. Різні стратегії і варіанти змін у зовнішньому середовищі бізнесу можуть вимагати від організації різних структурних змін, різних культурних цінностей і систем контролю.

На етапі реалізації стратегії виникає безліч проблем і для цього існують об'єктивні причини: тут здійснюється перехід від проектування до практики управління. Реальність завжди багатше, має більше варіантів аніж будь-які плани. До того ж процес проектування вимагає певного часу, протягом якого можуть відбутися зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі організації, що зроблять плани «застарілими» ще до початку їх реалізації.

*Типові проблеми процесу реалізації стратегії:*

* невідповідність між стратегією і структурою, вони можуть протидіяти один одному;
* недолік або відсутність певних навичок і потреба їх компенсації. Небажання керівників міняти стиль роботи і набувати нових навичок;
* системи інформації і зв'язку можуть не відповідати новим вимогам управління і не давати адекватної оцінки змінам, що відбуваються. При такій ситуації топ-менеджмент і власники організації не володіють ситуацією;
* реалізація стратегії включає зміни, які містять невизначеності й ризик. Це може викликати настороженість керівників, небажання брати відповідальність за ухвалення ризикованих рішень на себе;
* управлінські методи, такі як програма компенсації, розвитку управлінської структури тощо, які діють в межах діючої структури управління, можуть не відповідати стратегічним цілям.

Процес довгострокового стратегічного планування часто порівнюють з парасолькою, що вкриває решту всіх управлінських функцій. Процес стратегічного планування є основою для управління членами організації.

***Етап 6. Оцінка стратегічного плану***

В теперішній час більше часу приділяється скоріше формуванню планів організації, аніж моніторингу та контролю за їх виконанням.

Безперервна оцінка стану виконання стратегічного плану має надзвичайне значення для довгострокового успіху плану. Стратегічне планування – це процес, що йде зверху вниз, який повинен постійно підтримуватися, стимулюватися і оцінюватися вищим керівництвом. Коли імпульс з боку вищої посадової особи слабшає, спадає і сам процес.

Серйозною перевіркою стратегічного плану є формування процесу його формальної (тобто здійснюваною офіційно, на основі чітких критеріїв і процедур) оцінки.

Оцінка стратегії проводиться шляхом порівняння результатів роботи з цілями. Процес оцінки використовується як механізм зворотного зв'язку для коректування стратегії. Щоб бути ефективною, оцінка повинна проводитися системно і безперервно. Належним чином розроблений процес повинен охоплювати всі рівні – зверху вниз. При оцінці процесу стратегічного планування слід відповісти на п'ять питань:

1. Чи є стратегія внутрішньо сумісною з можливостями організації?

2. Чи припускає стратегія допустимий ступінь ризику?

3. Чи володіє організація достатніми ресурсами для реалізації стратегії?

4. Чи враховує стратегія зовнішні небезпеки і можливості?

5. Чи є ця стратегія кращим способом застосування ресурсів фірми?

Існує ряд критеріїв, як кількісних, так і якісних, які використовуються в процесі оцінки.

Кількісними критеріями оцінки стратегічного плану є:

* частка ринку;
* зростання об'єму продажів;
* дні, втрачені із-за страйків;
* рівень витрат і ефективності виробництва;
* рівень витрат і ефективності збуту;
* плинність кадрів;
* невиходи на роботу;
* задоволеність працівників;
* чистий прибуток;
* курс акцій;
* норма дивідендів;
* дохід з розрахунку на акцію;
* прибуток на капітал;
* виплати по цінних паперах.

Якіснікритерії оцінки стратегічного плану:

* здатність привернути висококваліфікованих менеджерів;
* розширення об'єму послуг клієнтам;
* поглиблення знання ринку;
* зниження кількості небезпек;
* використання можливостей.

Є, поза сумнівом, проблеми, пов'язані з визначенням кількісних показників і оцінкою стратегії. Серйозний тиск на оцінку стратегії надає чинник часу. Тиск з боку акціонерів, що вимагають негайних результатів, надає деструктивну дію на стратегію і веде до переважаючого вибору варіантів з малим ступенем риски. Однією з причин успіху японського підприємництва є прихильність довгостроковим Програмам. Вельми мале число стратегій дає негайні результати.

Наступною проблемою є точність вимірювань. Керівники можуть скористатися можливістю підправити дані або відсотки, щоб поліпшити „зовнішній вигляд” результатів роботи. Якщо ми хочемо, щоб оцінка процесу стратегічного планування мала який-небудь ефект, то потрібно більше уваги приділяти стандартизованим критеріям.

***6.1. Перевірка відповідності стратегії і структури***

Після вибору стратегії і розробки подальшого плану, керівництво повинне провести ретельну перевірку структури організації, щоб з'ясувати, чи сприяє вона досягненню загальнофірмових цілей. Стратегія визначає структуру. З погляду концепцій структури завжди повинні відображати стратегію. На рис.5.5 проілюстровано процес реалізації стратегії і роль, яку грає організаційна структура. У міру розвитку організацій і еволюції їх цілей міняються їх стратегії і плани. Це повинно відбуватися і з їх структурами.

Визначення стратегії та кількісно окреслених цілей для компанії в цілому

Оцінка результатів, визначення недоліків та забезпечення зворотнього зв’язку

Оцінка та, при необхідності, зміна організаційної структури

Становлення та навчання керівників у відповідно до цінностей та стилю роботи організації

Розподіл ресурсів по відділам та підрозділам

Формування системи винагород, що забезпечують потрібну поведінку персоналу

Визначення ключових управлінських задач

Постановка завдань окремим підрозділам організації чи внесення змін в структуру

Створення інформаційної системи для забезпечення адекватних та своечасних даних для оцінки бізнесу

Делегування повноважень та встановлення методів координації

Визначення критеріїв та методів виміру результатів діяльності

Визначення політики як

 орієнтиру для дій

Уточнення цілей окремих керівників

Рис. 5.5. Процес реалізації стратегії

Важливим напрямом планування в організації є фор­мування бізнес-плану.

Бізнес-план – це письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, можливості і засоби її реалізації, охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним.

***Бізнес-план*** *– це активний робочий інструмент управління, відправна точка всієї планової та виконавчої діяльності фірми, це документ, в якому визначено оптимальні за часом та найменш ризиковані способи реалізації підприємницького проекту.*

Він є необхідним для багатьох суб'єктів економічної діяльності:

* підприємця (власника) – як орієнтир в його діяльності;
* майбутніх компаньйонів і співробітників, яких передбачається залучати до справи;
* банкірів та інвесторів, чиї послуги передбачені в процесі реалізації проекту;
* найманих менеджерів при здійсненні ними керівних функцій.

Основні функції бізнес-плану можна поділити на внутрішні та зовнішні.

Зовнішні полягають в ознайомленні різних представників ділового світу із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї; бізнес-план є інструментом залучення необхідних для реалізації проекту фінансових ресурсів.

Внутрішні функції полягають в опрацюванні механізму самоорганізації, тобто цілісної, комплексної системи управління реалізацією підприємницького проекту; бізнес-план є інструментом стратегічного планування та оперативного управління діяльністю фірми; бізнес-план є інструментом аналізу, контролю та оцінки успішності діяльності в процесів реалізації проекту.

*Орієнтовна структура та схема розробки бізнес-плану:*

1. Титульний аркуш
2. Зміст бізнес-плану
3. Резюме
4. Галузь, фірма та її продукція (послуги):
5. Поточна ситуація і тенденції розвитку галузі
6. Опис продукту (послуги) фірми
7. Патенти, товарні знаки, інші права власності
8. Стратегія зростання фірми

5. Дослідження ринку:

1. Загальна характеристика ринку продукту
2. Цільовий ринок бізнесу
3. Розміщення фірми
4. Оцінка впливу зовнішніх чинників

6. Маркетинг-план:

1. Стратегія маркетингу
2. Передбачувані обсяги продажу

7. Виробничий план:

1. Основні виробничі операції
2. Машини та устаткування
3. Сировина, матеріали та комплектувальні вироби
4. Виробничі та невиробничі приміщення

8. Організаційний план:

1. Форма організації бізнесу
2. Потреба бізнесу в персоналі
3. Власники бізнесу й команда менеджерів
4. Організаційна схема управління
5. Кадрова політика і стратегія

9. Юридичний план:

9.1. Форма підприємництва.

9.2. Форма власності.

9.3. Правовий статус підприємства.

9.4. Участь в об'єднаннях організацій.

9.5. Наявність дочірніх структур.

10. Оцінка ризиків:

1. Типи можливих ризиків
2. Способи реагування на загрози бізнесу

10. Фінансовий план:

1. Прибутки та збитки
2. План руху готівки
3. Плановий баланс
4. Фінансові коефіцієнти

12. Додатки

*Титульний аркуш бізнес-плану*

На титульному аркуші треба подати таку інформацію:

повну назву та адресу підприємства;

ім’я підприємця та його телефони;

суть запропонованого проекту (2‑3 речення);

загальну вартість проекту;

заяву про те, що зміст проекту не підлягає розповсюдженню.

В тому разі, коли підприємство ще не маєте юридичного статусу, необхідно надати особисті відомості менеджера проекту.

*Резюме*

Резюме складається, як правило, вже після того, як закінчено розробку всього бізнес-плану, але розміщується саме на початку документу. Воно повинно бути дуже стислим (3‑4 сторінки) i викладеним так, щоб зацікавити потенційного партнера чи інвестора. Саме ця частина є вирішальною, бо від неї залежить, чи будуть, розглядати бізнес-план далі, або тут i поставлять крапку.

Це своєрідна візитка майбутньої справи, тому необхідно чітко та переконливо викласти головні положення проекту, а саме: чим буде займатись підприємство чи організація, скільки коштів треба для його діяльності, який буде попит на його продукцію чи послуги i чому підприємець вважає, що саме його справа буде мати успіх.

*Галузь, фірма та її продукція (послуги)*

При написанні 5‑ 6 сторінок тексту цього розділу потрібно зібрати i обробити великий обсяг фактичної інформації. Типовий процес дослідження ринку включає 4 етапи:

* визначення типу даних, які потрібні для подальшого аналізу
* пошук та збирання цих даних
* аналіз даних
* реалізація заходів, що дозволяють використати ці дані на користь організації.

Дуже важливо таким чином сформулювати ідею нового проекту з урахуванням дійсного стану справ в галузі, щоб інвестор позитивно розцінив шанси нового закладу охорони здоров’я у порівнянні з іншими. Для цього в бізнес-плані рекомендується провести короткий історичний екскурс, дати аналіз поточного стану справ у сфері діяльності, в якій починаєте працювати, та визначити тенденції її розвитку. Найкраще дати довідку про останні новинки галузі, назвати потенційних конкурентів, показати їх сильні та слабкі сторони i те, яким чином вони можуть вплинути на хід справи.

*Дослідження ринку*

Найважливішим питанням розробки цього розділу є виявлення споживачів, на яких розраховується товар чи послуга підприємства. Для цього необхідно, перш за все, визначити той сегмент ринку, який буде головним. Треба знайти відповіді на питання про те, хто, чому, скільки i коли саме буде готовий купувати вашу продукцію (послугу) завтра, післязавтра i взагалі впродовж найближчих двох років. Для вітчизняного підприємця розробка цього розділу плану є дуже складним завданням, бо важко знайти цілком достовірні дані про становище ринку.

1. В цьому розділі треба відповісти на такі запитання:
2. Якою була динаміка продажу продукції ( послуги) в галузі Вашого бізнесу за останні 5 років?
3. Які очікуються темпи росту по галузі (або взагалі зміни обсягів реалізації)?
4. Скільки нових фірм виникло в цій галузі за останні три роки?
5. Які нові продукти вийшли на цей ринок?
6. Потенційні конкуренти – хто вони?
7. Які резерви випередження конкурентів?
8. Стан справ у конкурентів та їx можливості?
9. Потенційні споживачі – хто вони?
10. Суть запропонованого проекту
11. Основні питання цього розділу:
12. Яку продукцію, товар Ви будете випускати або які послуги надавати чи яку діяльність здійснювати?
13. Точний опис продукту чи послуги, включно з інформацією про наявні патенти.
14. Де буде розташоване підприємство (у власному або орендованому приміщенні, вказати необхідність ремонту)?
15. Які потрібні фахівці для роботи?
16. Яке обладнання потрібне (закупка чи оренда)?
17. Чи є у менеджера проекту досвід підприємницької діяльності?

Після відповіді на ці запитання треба значку увагу звернути на деякі питання технології, за допомогою якої буде організоване виробництво Вашої продукції чи послуг. Важливо написати цю частину мовою, яка зрозуміла i для неспеціаліста. Більш деталізована інформація про Ваше виробництво може бути подана в додатку.

*Маркетинг-план*

До головних елементів плану маркетингу відносяться:

Схема розповсюдження товарів (послуг), ціноутворення, реклама, методи стимулювання продажу, гарантійне обслуговування, формування громадської думки про майбутні товари (послуги).

В цьому розділі необхідно на 3‑4 сторінках викласти головне: по яких каналах будете продавали свій товар, як будете визначати ціну товару, як будете рекламувати, як організуєте службу сервісу.

Якщо будете реалізовувати товари за кордоном, то необхідно провести відповідні патентні дослідження (оцінку патентної чистоти товару тощо).

Починаючий підприємець повинен навчитись складати план маркетингу, щоб потім звіряти з ним свої поточні рішення, що надасть йому можливості оперативно контролювати ситуацію i реагувати на зміни.

Потенційні інвестори вносять ґрунтовну розробку плану маркетингу до найбільш важливих компонентів успіху нового виробництва.

*Виробничий план*

До складу виробничого плану бізнесу-проекту орієнтованого на виробництво повинні входити наступні розділи:

Технологічний процес:

* основні виробничі операції;
* ліцензії, патенти, наукові розробки.

Основні виробничі фонди:

* будинки і спорудження;
* машини й устаткування.

Сировина та комплектуючі матеріали.

Вплив зовнішніх факторів.

Розділ виробничого плану, що входить у бізнес-проект, орієнтований на надання медичних послуг, має складатись з наступних розділів:

Даний розділ бізнес-плану як правило починається з опису технологічної схеми. Після чого описуються технологічні потоки:

* шляхи надходження комплектуючих, сировини для переробки, інших матеріалів;
* схема розподілу виробничого процесу в просторі і часі;
* обсяг внутрішніх і зовнішніх перевезень;
* споживання енергії, газу й інше.

Якщо на перших етапах розвитку виробництва частина робіт буде виконуватись субпідрядниками, то необхідно дати їхню коротку характеристику й обґрунтування залучення у виробничий процес. Бізнес-проект буде більш привабливим для інвестора, якщо менеджер проекту докладете до нього контракти, договори про співробітництво або угоди про наміри.

У цьому ж розділі вказується наявність патенту, ліцензії на виробництво товару. А при їхній відсутності - передбачаються які ліцензії будуть необхідні, їхня вартість і умови використання.

Якщо бізнес-проект орієнтований на принципово новий технологічний процес, то необхідно:

* описати програму науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, необхідних для одержання патенту;
* скласти перелік науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, необхідних для підтримки конкурентоспроможності продукції;
* розрахувати необхідні фінансові витрати.

У цьому ж розділі розглядаються способи правового захисту нової продукції не тільки у формі патентів, ліцензій або авторських посвідчень, але й авторських прав або товарних знаків.

При відповіді на ці запитання треба аналізувати стан справ з упередженням на 2‑3 роки вперед, а для великих підприємств чи значних за обсягом виробництв – на 4‑5 років.

В заключній частині цього розділу бізнес-плану повинні знайти місце розрахунки розміру витрат на охорону навколишнього середовища, бо це є обов’язковою умовою подальшого перетворення паперового бізнес-плану в діюче виробництво.

*Організаційний план*

По-перше, треба навести організаційну схему (побудову) підприємства. Це дасть можливість отримати уявлення щодо ефективності взаємодії служб підприємства. Після цього необхідно обґрунтувати, скільки i яких спеціалістів (за фахом, посадами тощо) потрібно, i якою повинна бути їхня заробітна плата.

У тому випадку, коли вже є наявний працюючий персонал, необхідно дати коротку характеристику головним спеціалістам.

У випадку, коли є намір створювати нове підприємство, організаційний план використовується при спілкуванні з можливими компаньйонами i співробітниками з метою інформування їх про Ваші задуми.

*Юридичний план*

Якщо в бізнес-плані обґрунтовується необхідність створення підприємства (проекту), то, перш за все, вирішується питання щодо форми власності i типу майбутнього підприємства: державне, приватне, відкрите акціонерне чи товариство з обмеженою відповідальністю, мале, орендне чи спільне підприємство тощо.

Залежно від вибраної організаційно-правової форми закладу охорони здоров’я будується зміст цього розділу. Так, якщо збираєтесь створювати акціонерне товариство, то потрібно подати інформацію щодо розмірів уставного капіталу, необхідної частки внесків засновників, кількості та номіналу акцій тощо.

Відповідні відомості подаються щодо інших форм власності i юридичного статусу організації.

*Оцінка ризику та страхування*

Для більшості невеликих проектів аналіз ризику проводиться із застосуванням суто експертних методів, тобто шляхом оцінювання. Важливіше тут – не точність розрахунків, а вміння розробника бізнес-плану заздалегідь передбачити всі можливі види ризику. Спектр ризиків дуже широкий − від пожеж, землетрусів, міжнаціональних конфліктів до знеструмлення обладнання чи травмувань персоналу. Виходячи з певної ймовірності виникнення небажаних ситуацій, потрібно так побудувати діяльність, щоб якомога зменшити ризик i залежні від нього втрати в майбутньому.

В цьому розділі бізнес-плану необхідно показати профілактичні можливості запобігання ризику, а також викласти свою програму страхування від ризику.

На жаль, діюча зараз в нашій країні система страхування не відповідає існуючим міжнародним стандартам i тому дуже часто цей розділ бізнес-плану не дає надійної інформації для проведення правильної оцінки.

*Фінансовий план*

Цей розділ бізнес-плану дає узагальнюючу картину попередніх складових частин плану, але подає їх у вартісному виразі. Він включає в себе декілька документів, а саме:

* прогноз обсягу реалізації;
* баланс грошових витрат та прибутків;
* таблицю втрат та прибутків;
* зведений баланс активів i пасивів підприємства.

Цей набір документів тільки-но входить в нашу повсякденну практику, тому розглянемо їх більш детально.

Прогноз обсягу реалізації дає уяву про ту частку ринку, на яку розраховуєте. Найчастіше цей прогноз робиться на три роки, причому на перший рік дається помісячна розбивка, на другий – квартальна, на третій рік подаються загальні обсяги за 12 місяців.

Баланс грошових витрат та прибутків. Це документ, за допомогою якого можна оцінити, скільки грошей потребує реалізація проекту з розбивкою за часом отримання, а саме: скільки до початку реалізації i скільки i коли під час виконання роботи. Головна мета грошового балансу – упевнитись щодо можливості забезпечення синхронності надходжень та витрат грошей, а також перевірити можливість ліквідності справи в разі необхідності. Наприклад, якщо продаж продукції буде пов’язаний із значним проміжком часу в розрахунках з покупцями (мається на увазі дебіторська заборгованість), то для підтримки ліквідності прийдеться на першому етапі проводити додаткові вливання грошових коштів, сума яких збільшить початково розраховану потребу. Таблиця прибутків та витрат включає в себе:

1. Надходження від продажу товарів (реалізації послуг).
2. Витрати на виробництво товарів.
3. Загальний прибуток від продажу.
4. Загальновиробничі витрати (за видами).
5. Чистий прибуток.

Розрахунки таблиці прибутків та витрат мають дати уявлення, як будуть формуватись та змінюватись прибутки (для першого року помісячно, для другого поквартально, для третього – в розрахунку на рік).

Зведений баланс активів та пасивів підприємства рекомендується складати на початок та кінець першого року реалізації Вашого проекту. Цей документ має значення для взаємин з комерційними банками, тому що вони зможуть оцінити, які суми намічено вкласти в активи різних видів i за рахунок яких пасивів підприємець збирається фінансувати створення чи придбання цих активів.

Стратегія фінансування

В цьому підрозділі необхідно викласти Ваш план отримання коштів для створення чи розширення проекту. Перше питання тут – скільки взагалі необхідно коштів для реалізації даного проекту. Друге питання – з яких джерел буде отримано ці кошти i в якій формі. I третє питання – коли можливо очікувати повного повернення вкладених коштів та отримання інвесторами прибутку.

*Додаток*

У додаток до бізнес-плану найчастіше включають:

1. Технічні характеристики продукції.
2. Патентні документи (якщо необхідно).
3. Відомості щодо керівних кадрів.
4. Організаційну схему підприємства.
5. Звіт по ревізії бухгалтерських документів.
6. Прізвища бухгалтерів, юридичних консультантів.

## 5.5. Особливості формування стратегій сучасних підприємств

Особливістю сучасного бізнесу є «диктат споживача», який привів до стрімкого розвитку компаній, що використовують віртуальний спосіб інтеграції в бізнес-простір. Особливістю віртуальної організації є те, що вона спочатку продає продукт, а потім його виробляє. Стратегії розвитку бізнесу в рамках віртуальної інтеграції представлено в таблиці 5.7 [15].

Таблиця 5.7

Стратегії розвитку бізнесу в рамках віртуальної інтеграції

|  |  |
| --- | --- |
| Стратегія | Зміст |
| Віртуальна корпорація (Бізнес-Бізнес) | Комбінування бізнес-процесів двох або більше організацій з метою виробництва товарів і послуг.  |
| Віртуальний магазин (Бізнес-Клієнт)  | Комбінування бізнес-процесів, орієнтоване на торгівлю у віртуальному бізнес-просторі готовими товарами.  |
| Віртуальний аукціон (Клієнт-Клієнт)  | Віртуальне комбінування потреб одних клієнтів з можливостями інших.  |
| Віртуальне бюро замовлень (Клієнт-Бізнес)  | Віртуальне комбінування потреб клієнтів з можливостями виробництва.  |

***Віртуальний магазин (Бізнес-Клієнт).*** Всесвітньо відомі приклади застосування стратегії «віртуального магазину» пов'язані з такими компаніями, як Amazon і Dell. Як і в реальному магазині, в віртуальному основу комерційного успіху складає клієнтура, покупці.

Сутність стратегії «віртуального магазину» полягає в формуванні максимально можливого кола лояльних клієнтів. Досягнення цієї мети можливо за рахунок:

* глобалізації торгівлі;
* розширення асортименту товарів і послуг;
* прискорення і спрощення способу доставки товарів і послуг;
* зниження ціни покупки.

Будь-який реальний магазин матиме фізичні обмеження в розвитку по будь-якому з перелічених напрямів. У віртуального магазину можливості в цьому відношенні практично безмежні.

Щоб впевнитись у вищезазначеному проаналізуйте кількість книжок, які є в магазині «Буква» та в Інтернет - магазині «Бамбук», що працює на українському ринку за адресою http://shop.bambook.com.

***Віртуальний аукціон (Клієнт-Клієнт)*** як стратегія бізнесу пов’язана з необхідністю створення і розвитку нового віртуального ринкового середовища, прагненням сконцентрувати якомога більше споживчого потенціалу в одному місці віртуального простору. Потім в цьому просторі можуть з'являтися і інші елементи віртуальної інтеграції бізнесу, такі як «віртуальні магазини», «віртуальні бюро замовлень» та інші.

Світовим лідером у впровадженні стратегії віртуального аукціону є компанія eBay.com. В Україні прикладом використання стратегії віртуального аукціону є Донецький аукціон «Ставка»: допомога в продажі або покупці товару через віртуальний аукціон ([http://www.stavka.dn.ua](http://www.stavka.dn.ua/)) або Інтернет-аукціон eTorg.com <http://etorg.com>.

***Віртуальне бюро замовлень (Клієнт-Бізнес).*** Сутність цієї стратегії полягає в залученні потенційних споживачів до процесу планування виробництва товарів і послуг.

Наприклад, якщо організація не має власного департаменту по зв’язках із громад кістю, то висвітлення визначної події в пресі можна замовити через Бюро корпоративних новин «[NEWSMAKER](http://www.newsmaker.com.ua/content/view/19/29/)» ([http://www.newsmaker.com.ua](http://www.newsmaker.com.ua/)), яка надає спеціалізований сервіс для організацій та осіб, які бажають адресно і результативно поширювати свої новини в медіа-середовищі будь-якого регіону країни. Крім цього за замовленнями компанія надає ряд інших послуг:

* розсилка повідомлень для медіа – прес-релізів, коментарів, анонсів, історій (features), фотографій;
* процедура фокусування розсилки за регіонами, спеціалізацією журналістів, тематичною направленістю медіа;
* віртуальний **«**Медіа-центр» з можливістю акредитації журналістів на події, збиранням запитів та звернень від медіа;
* експертний ресурс з контактними даними фахівців для прямих запитів журналістів;
* віртуальний **«**Н’юзмейкер-центр», в якому зберігатимуться всі повідомлення для медіа, річні звіти, фото банк, контактна інформація;

літературнаредакція та переклад повідомлень для медіа.

## 5.6. Місце та роль тактичного та оперативного планування в управлінській діяльності

Подібно до того як керівництво виробляє короткострокові цілі, що узгоджуються з довгостроковими і полегшують їх досягнення, воно також часто повинне розробляти короткострокові плани, що узгоджуються з його загальними довгостроковими планами. Такі короткострокові стратегії називаються тактикою.

Існує ряд відмінностей тактичних планів від стратегічних:

1. Тактичні плани призначені для досягнення допоміжної тактичної мети.

2.Тактику розробляють в розвиток стратегії, вона не має самостійного значення.

3.Стратегія майже завжди розробляється на вищих рівнях керівництва, тоді як тактика часто виробляється на рівні керівництва середньої ланки.

4. Тактика розрахована на коротший відрізок часу, ніж стратегія.

5.Тактичні результати, як правило, виявляються дуже швидко і легко співвідносяться з конкретними днями, тоді як результати стратегії не можуть бути повністю виявлені протягом декількох років.

***Тактичне планування –*** *планування на середні проміжки часу, в межах яких відбувається реалізація конкретного управлінського рішення з визначенням необхідних для цього ресурсів [43].*

*Тактичне планування – організована послідовність дій, розроблених з метою виконання стратегічного плану.* Тактич­ні плани націлені на виконання частини стратегічного плану, спрямовані на конкретний об'єкт, розробляються та впроваджуються менеджерами вищого та середнього рівнів. При розробленні тактичних планів мене­джери зосереджують увагу на трьох основних чинниках з'ясування тактичних цілей, які випливають із стратегічної мети, визна­чення конкретних ресурсів та часових меж, використання певних людських ресурсів. Плани одноразового використання розробляються з метою виконання дій, які відбуваються одноразово і не повторюються [28].

Тактичні плани охоплюють період 1–3 роки.

Де­талізація тактичних планів у часі і просторі здійснюєть­ся у процесі оперативного планування. Оперативне планування, як і тактичне, є способом реалізації стратегії організації. Однак, на відміну від тактичного, це – планування окремих операцій у за­гальному господарському потоці, наприклад плануван­ня виробництва, маркетингу тощо, тому його називають ще *поточним плануванням.*

***Оперативне (поточне) планування*** *– планування роботи на ко­роткі проміжки часу, в процесі якого деталізуються плани підроз­ділів і служб підприємства і відбувається їх коригування у зв'язку зі зміною обставин, не передбачених тактичними планами [43].*

Цей вид планування охоплює період у межах одного року з поділом на квартали і місяці.

Часто тактичне й оперативне планування об'єднують під загальною назвою „планування реалізації стратегії”, що властиве, наприклад, західному менеджменту.

Усі види планування повинні узгоджуватися між со­бою і бути спрямованими на досягнення мети, утвер­дження місії підприємства.

Оперативні плани можна поділити на загальнокорпоративні плани поточної діяльності, так звані господарські плани або плани прибутку, що
розраховуються на один рік; відповідно до них підприємство виготовляє і постачає на ринок товари і послуги, а також поточні плани підрозділів, у т. ч. бюджети, що доповнюють загальнокорпоративні плани поточної ді­яльності.

За формою розробки оператив­ні плани бувають різних типів (табл. 5.8)

Таблиця 5.8

Типи оперативних планів

|  |  |
| --- | --- |
| Типи планів | Призначення планів |
| План одноразового використання | Розробляють для діяльності, що не повторюється в майбутньому |
| Програма | План для великої кількості заходів |
| Проект | План, що не є комплексним і масштабним.  |
| Постійні плани | Розробляються для повторюваних протягом визначеного періоду часу видів діяльності |
| Політика (визначення загального курсу дій) |  Плани що відображають головні підходи організації до проблем або ситуацій |
| Стандартна операційна процедура | План, що визначає кроки, які необхідно зробити в конкретних ситуаціях |
| Правила й інструкції | Плани, що описують порядок виконання конкретних дій |

*Оперативне планування здійснюється у кілька етапів [22]:*

*Етап 1. Інформаційне забезпечення оперативного планування.* Полягає в підборі, класифікації та підготов­ці до використання інформації щодо формування систе­ми планових параметрів (здійснення процесу бюджетування, формування альтернативних оперативних планів, методичного забезпечення). Ефективність цього етапу від­чутно зростає за використання сучасних інформаційних технологій.

*Етап 2. Вибір і формування планових параметрів.* Цей етап полягає в розробленні системи економічних, технологічних, соціальних показників, по­кликаних сприяти реалізації обраної стратегії діяльнос­ті з використанням наявного інформаційного забезпечен­ня, виявлених сильних і слабких позицій організації. До *економічних показників* відносять рентабельність, лік­відність, розмір прибутку, обсяги виробництва та реалі­зації, економічну ефективність, ефект, собівартість про­дукції, оборотність тощо. Підсистема *соціальних показників* охоплює рівень заробітної плати, продуктивність праці, трудомісткість робіт, питому вагу управлінців у загальній чисельності працівників, витрати на поліпшен­ня умов праці, оздоровчі та розважальні заходи, харчу­вання працівників тощо. На відміну від економічної і соціальної підсистем, які можуть характеризувати під­приємство будь-якого профілю діяльності, підсистема *технологічних показників* є специфічною для кожно­го підприємства. До них відносять виробничу потуж­ність обладнання і устаткування, витрати на модерні­зацію та оновлення технології, фондовіддачу, фондо­місткість, витрати на механізацію і автоматизацію виробництва тощо.

*Етап 3. Формування бюджету (бюджетування).* Про­цес формування бюджету – збалансованого плану над­ходжень і видатків у межах оперативного планування називається бюджетуванням. Передумовою запроваджен­ня бюджетних систем є визначення центрів відповідаль­ності, які повинні здійснювати бюджетні процедури та відповідати за результати виконання бюджетів. Виділя­ють такі різновиди центрів відповідальності: центр вар­тості, центр видатків, центр обороту, центр прибутків та центр інвестицій. Визначення центрів відповідальнос­ті залежить від видів діяльності та типу внутрішньої побу­дови підприємства.

Одним з основних завдань планування є оптимальний, найбільш ефективний розподіл ресурсів. Проте в планах часто залишаються невирішеними питання, які саме ресурси є і як саме їх слід використовувати для досягнення цілей. Щоб вирішити питання, які ресурси є, керівники використовують бюджети.

***Бюджети***  *є інструментом для динамічного управління вхідним і вихідним потоками ресурсів з метою їх балансування.*

***Бюджет –***це метод розподілу ресурсів, охарактеризованих в кількісній формі, для досягнення цілей, також представлених кількісно.

Бюджети є безумовно найбільш широко використовуваним компонентом формального планування. Хоча багато організацій ніколи на формальній основі, тобто письмово, не формулюють мети і стратегії, більшість з них складає бюджети у вигляді окремих документів.

Представлення ресурсів і цілей у числовому значенні є досить важливим, істотним аспектом планування в організаціях. Кількісні показники дозволяють керівникові побачити, порівняти і об'єднати різні елементи, які використовуються в роботі організації.

*Етапи складання бюджету.* Весь процес складання бюджету можна розділити на чотири етапи. Етап 1 пов'язаний з оголошенням вищим керівництвом загальних цілей фірми. В цьому випадку, незалежно від розміру організації, найбільш важливим питанням буде прогнозований рівень обсягів продажів. На етапі 2 відбувається підготовка відділами і підрозділами оперативних кошторисів. Ці кошториси або бюджети відділів розраховуються на підсумковий період, наприклад, на шість місяців або на рік. На етапі 3 вище керівництво проводить аналіз і перевірку пропозицій по бюджету і потім відділи переробляють свої пропозиції на основі вказівок вищого керівництва. На даному етапі вище керівництво займається розподілом ресурсів усередині організації. Нарешті, на етапі 4 здійснюється підготовка підсумкових бюджетів, де ведеться постатейний облік ресурсів і використання фондів. Остаточно ці докладні розрахунки зіставляються з продуктивністю конкретного працівника або відділу, щоб визначити можливості керівництва виконати контрольні показники.

У практиці вітчизняних і зарубіжних підприємств зде­більшого використовують такі методи бюджетування [22] :

*1. За порядком формування бюджету:*

* синхронне бюджетування. Полягає в одночасному розробленні та координації бюджетів на різних рівнях і різного спрямування. Таке бюджетування є трудомістким, оскільки потребує значних затрат на координацію та постійне узгодження, що спричиняє недотримання принципу мінімізації витрат;
* послідовне бюджетування. Полягає в логічно послідовному розробленні плану надходжень і видатків об'єктів бюджетування з метою формування зведеного бюджету організації. Його завдання полягає у відображенні обсягів реалізації продукції в кількісних та вартісних показниках з виділенням груп споживачів, джерел надходження продукції (склади, виробничі підрозділи, дочірні підприємства тощо). Взявши за основу бюджет реалізації, на другому етапі розробляють бюджет запасів і виробничий бюджет. Далі на основі виробничого бюджету формують бюджет собівартості, який охоплює видатки на виготовлення та реалізацію необхідного обсягу продукції і джерела їх фі­нансування. Бюджет собівартості може більш конкрет­но бути поданим через такі бюджети: витрат матеріалів, витрат на оплату праці, цехових витрат, загальновиробничих витрат, позавиробничих витрат.

На третьому етапі здійснюють фінансове бюджетування, тобто розробляють бюджети прибутків і збитків, руху грошових коштів, фінансової і інвестиційної діяльності, прогнозний баланс. Результатом завершального, четвертого, етапу є формування зведеного бюджету.

*2. За рівнем централізації :*

* „зверху-вниз”, або централізоване бюджетування. Передбачає формування бюджетів підрозділів нижчим рівнів на основі зведеного бюджету організації. Дає змогу чітко координувати та збалансовувати формування бюджетів за вертикаллю і горизонталлю, орієнтуючись на місію та цілі організації, але недостатньо враховує реаль­ні умови існування підрозділів, не використовує моти­ваційних механізмів, характеризується непрозорістю інформації;
* „знизу-вгору”, або децентралізоване бюджетування (так званий метод бюджетних замовлень). Передбачає послідовну інтеграцію бюджетів підрозділів нижчого рівня в бюджети підрозділів вищого рівня й остаточно –у зведений бюджет. Забезпечує принцип партисипативності, враховує реальні можливості та потенціал підрозділів, задіює мотиваційні механізми. Недоліками його використання є прагнення підрозділів враховувати лише власні інтереси, мінімально погоджуючи та координуючи їх з інтересами інших підрозділів організації. Тобто бюджетування може перетворитися на окремі, непов'язані між собою процеси формування бюджетів у підрозділах;
* „комбіноване” або зустрічне бюджетування. Передбачає передання орієнтовних бюджетів зверху вниз, опрацювання їх центрами відповідальності і повернення їх для формування зведеного бюджету. Покликане ліквідувати недоліки попередніх методів.

*3. За способом розрахунку планових бюджетних по­казників:*

* нормативний метод. Ґрунтується на обчисленні планових бюджетних показників відповідно до основних норм використання ресурсів, структури та розподілу капіталу;
* факторний метод. Передбачає коригування базових (звітних) бюджетних показників з урахуванням впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища;
* динаміко-статистичний метод. Полягає в коригуванні базових (звітних) бюджетних показників на середній відсоток їх зміни за попередні періоди. Він є достатньо точним за умови існування певної тенденції зміни показників, що трапляється рідко. Недолік його полягає в ігноруванні майбутніх умов діяльності, які часто не відповідають попереднім умовам.

*4. За рівнем пристосування бюджетування до змін* внутрішнього і зовнішнього середовищ функціонування організацій:

* стабільне бюджетування. Полягає у формуванні бюджету на початку періоду та відсутності будь-яких змін і коректив протягом періоду виконання;
* гнучке бюджетування. Має на меті одночасне формування кількох варіантів бюджету із врахуванням песимістичних та оптимістичних прогнозів;
* поетапне бюджетування. Передбачає формування в незмінних часових межах нового бюджету на основі виконання попередніх етапів.

На кожному підприємстві бюджетування має свою специфіку, яка залежить від форми власності, організа­ційної структури управління, наявних ресурсів тощо. Бю­джетні системи для забезпечення досягнення цілей ор­ганізації повинні бути простими, логічними, цілеспря­мованими, ефективними та результативними.

*Етап 4. Вибір адміністративних важелів.* Адміністративні важелі формуються на основі тактики, політики, процедур, правил тощо.

Серед інструментів реалізації стратегічного плану через систему оперативного планування прийнято виділяти наступні: політика, тактика, процедури, правила, бюджети.

***Політика*** - є загальне керівництво для дій і ухвалення рішень, яке полегшує досягнення цілей. Політика зазвичай формулюється вищими керівниками на тривалий період часу. Вона пояснює, яким чином мають бути досягнуті цілі, встановлюючи перелік заходів, яким потрібно слідувати. Політика призначена для збереження постійності цілей, а також для того, щоб уникнути ухвалення короткозорих рішень, заснованих на вимогах даного моменту. Зазначимо також, що хоча політика і визначає напрямки ухвалення рішень, все ж таки вона залишає свободу дій.

Для керівництва управлінськими діями однієї політики часто буває недостатньо. В цьому випадку керівництво розробляє процедури. Керівництво часто вважає за правильне застосувати випробуваний часом спосіб дій і розробляє стандартизовані вказівки. Виражені формальним чином, ці вказівки носять назву «процедура».

*Тактика* ґрунтується на ко­роткотермінових планах. Тактичні плани розробляють на рівні середньої ланки управління з метою розвитку стратегій.

***Процедури*** *- наперед розроблений опис послідовностей дій для ухвалення рішення в ситуації конкретного типу.*

Організації, як і люди, можуть виграти, використовуючи минулий досвід для майбутніх рішень. Нагадування про те, що трапилося у минулому, може допомогти попередити помилку. Однаково важливо і те, що не потрібно наново повторювати аналіз, який дав в результаті задовільне рішення; це зберігає час і попереджає від помилок. Таким чином, коли ситуація при ухваленні рішення має тенденцію часто повторюватися,

Процедури сприяють досягненню цілей, зокрема:

1. Указують працівникам напрям дій, які за попереднім досвідом мають бути успішним і сприяти досягненню цілей з високим ступенем ймовірності.
2. Підвищують ефективність шляхом виключення непотрібних повторів процесу, що приводить до задовільного рішення.
3. Дають можливість керівникам точно передбачати, що робитимуть підлеглі в конкретній ситуації.
4. Дозволяють проводити точні порівняння з минулими результатами або результатами інших груп. А оскільки аналогічне завдання виконується аналогічним же чином, то воно повинне виконуватися кожного разу з однаковою або зростаючою ефективністю.

По суті, процедура є запрограмованим рішенням, яке виключає необхідність «наново винаходити колесо». Процедури зазвичай описують послідовність дій, які слід зробити в конкретній ситуації. У загальному випадку індивід, що діє згідно процедурі, володіє малою свободою дій і невеликим числом альтернатив.

Коли успішна реалізація планів залежить від точного виконання завдання, керівництво може вважати за необхідне необхідним повністю виключити усіляку свободу вибору. Керівництво також вважає за необхідне унеможливити здійснення вибору там, де є відносно висока вірогідність того, що деякі люди своїми діями можуть спричинити негативні наслідки. У багатьох організаціях, наприклад, потрібний, щоб співробітники знаходилися на робочому місці в конкретний період часу, скажімо, з 9 годин ранку до 5 годин вечора.

Щоб вирішити ці невеликі, але важливі проблеми, коли для досягнення цілей потрібний високий ступінь підпорядкування, керівники використовують правила.

***Правила*** *- точно визначають, що повинно бути зроблене в специфічній одиничній ситуації.*

Правила відрізняються від процедур тим, що вони розраховані на конкретне і обмежене питання. Процедури розраховані на ситуації, в яких має місце послідовність декількох зв'язаних між собою дій.

Іноді працівники сприймають правила і процедури як ускладнення, що не має під собою здорового глузду. Вони можуть виражати протест проти правил, демонструвати ворожість до організації або керівника, не підкорятися|. В цьому випадку правила заважатимуть досягненню цілей незалежно від того, обґрунтовані вони чи ні, однак хибною є думка, що їх відміна може позитивно вплинути на ситуацію. Конфлікт може виникати скоріше через спосіб донесення, реалізації цих правил. Тому, припускаючи, що дані правила обґрунтовані і необхідні, кращим способом досягнення згоди буде інформування підлеглих про цілі цих правил. В більшості випадків, якщо підлеглий щиро розуміє, як і чому правила допомагають організації здійснювати її діяльність ефективніше, то конфлікти будуть зведені до мінімуму, а правила виконуватися добровільно. Якщо керівник зможе переконливо показати працівникам, як ці правила і процедури допомагають кожному з них, то вони зазвичай самі починають прагнути до співпраці.

***Завдання*** *- робота, серія робіт або частина роботи, яка повинна бути виконана встановленим способом в певні терміни.*

Загалом застосування всіх адміністративних важелів забезпечує створення певного організаційно-розпорядчо­го механізму, спрямованого на реалізацію стратегії.

*Етап 6. Формування альтернативних варіантів опе­ративних планів.* На цьому етапі здійснюють розроблен­ня альтернативних варіантів методів менеджменту – опе­ративних планів, тобто конкретних способів впливу ке­руючої системи організації на керовану з метою досягнення цілей, виконання завдань та встановлених показників. Як правило, альтернативні варіанти формуються з ура­хуванням оптимістичних та песимістичних прогнозів щодо умов функціонування організації.

*Етап 7. Вибір варіанта оперативного плану,* який відповідає прийнятій стратегії і є передумовою форму­вання управлінського рішення. На підставі результатів розгляду альтернативних варіантів оперативних планів на відповідність стандартам і критеріям, вибирають оптимальний план, тобто найбільш дієвий економічний метод менеджменту. Крім комплексності, він повинен відповідати обраній стратегії діяльності; враховувати змі­ни умов зовнішнього середовища функціонування, силь­ні та слабкі позиції організації; відображати всі сфери діяльності підприємства: виробництво, реалізацію, тех­нічний і технологічний розвиток, матеріально-технічне постачання, охорону праці та довкілля, соціальний роз­виток, фінанси тощо.

Для того, щоб обраний оперативний план почав вплива­ти на виконавців, він повинен бути формалізований – за­тверджений через прийняття управлінського рішення.

При оперативному та тактичному плануванні використовують такі основні ме­тоди: послідовного опису операцій, графіки вико­нання робіт, циклограми, метод мережевого планування й управління, календарний ме­тод.

1. *Метод послідовного опису операцій.* Полягає у скла­данні деталізованого плану послідовного виконання робіт, який може бути поданий у формі послідовного опису операцій, схеми або таблиці.
2. *Графіки виконання робіт.* Передбачають, що, коли і ким має бути зроблене у межах певних строків (початок і закінчення роботи) (табл. 5.9).

Таблиця 5.9

Форма графіка виконання робіт

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № робіт | Види робіт та операцій | Початокроботи | Закінченняроботи | Виконавець |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

3. *Мережевим графіком* називають графічне зображення послідовності робіт і подій у їх взаємозв’язку.

Роботи позначають у вигляді стрілок суцільними або пунктирними лініями. Стрілки в мережному графіку креслять не в масштабі, їх можна представити у вигляді прямих чи ламаних ліній. Мережні графіки відносно прості, зручні для розрахунку та аналізу. При використанні сучасної обчислювальної техніки можна дуже швидко визначити наслідки прийнятих рішень на кінцевий термін. Стрілки – роботи не прив’язані до календарних дат, а час початку та закінчення робіт визначається шляхом розрахунку.

В мережний графік можна вносити зміни та пропозиції на будь-якій стадії проектування.

Суттєвою перевагою мережних графіків є можливість їх математичної обробки.

*Метод мережевого планування й управління* полягає у побудові таблиці робіт, в якій указують їх тривалість, та мережевого графіка із зазначенням послідовності робіт. Основними поняттями мережевого плану­вання є «події», «роботи», «мережа», «критичний шлях».

*Події* – певні проміжні або остаточні результати роботи. Моментом здійснення події є досягнення від­повідної проміжної або кінцевої мети. Кожна подія, крім початкової і кінцевої, означає закінчення будь-якої роботи (кількох робіт) і можливість почати іншу (на­ступну) роботу. Події зображують на мережевому гра­фіку колами. Події не є процесами і тривалості не мають.

*Роботами* є процеси, необхідні для здійснення всіх подій, крім початкових. Параметри робіт визначаються наступними особливостями:

* робота характеризується тривалістю, вартістю, витратами трудових, фінансових матеріальних ресурсів;
* очікуваннями, які відбувається внаслідок зайнятості обладнання, робочої сили чи іншого ресурсу в іншій роботі, операції. Очікування супроводжується витратами часу;
* логічна залежність, тобто неможливість початку одних робіт до закінчення інших. Це не пов'язане з витратами часу і ресурсів.

Робота може бути:

1) дійсна, для виконання якої потрібні час та ресурси (на мережевому графіку така робота зображується суцільною лінією);

2) в очікуванні – це робота, що не потребує ресурсі, а лише часу;

3) фіктивна, яка вводиться у мережевий графік для відображення технологічної або організаційної залежності и на графіку має вигляд пунктирної лінії.

Кожна робота в мережному графіку поміщається між двома подіями. Мінімальною інформацією є найменування (яке зазвичай пишуть над стрілкою) та тривалість роботи (записується під стрілкою).

Шляхом мережного графіка є будь-яка послідовність робіт, в якій кінцева подія кожної попередньої роботи є початковою подією для наступної роботи. Шляхів у мережевому графіку багато. Довжина шляху визначається сумою тривалості робіт, що складають цей шлях.

Критичний час – це мінімальний час, впродовж якого може бути виконаний весь комплекс робіт.

*Критичний шлях* – це послідовність взаємопов'язаних подій, яка має найбільшу тривалість у часі і, отже, визна­чає тривалість усієї операції.

Роботи, що складають критичний шлях мають назву критичних робіт та позначаються подвійною лінією.

Для скорочення тривалості комплексу робіт необхідно скоротити тривалість критичних робіт.

Мережеве планування передбачає проведення аналітич­них операцій за складеним графіком. При аналізі ме­режевого графіка встановлюють критичний шлях, ви­являють резерви часу на інших шляхах, скорочують кількість робіт на критичному шляху з урахуванням обмежень щодо вартості, ресурсів та ін., визначають три­валість операцій (нормальна, найбільш ранніх і пізніх строків, ймовірна оцінка часу), ймовірність виникнен­ня інших критичних шляхів.

Після аналізу приступають до оптимізації мережі (структури), що полягає у пошуку варіанта розподілу ресурсів у розгалуженнях мережі, за якого мінімізується сумарний час виконання робіт для фіксованих ресурсів.

Таблиця робіт та мережевий графік наведені на в табл.5.10 та на рис. 5.6.

Часові параметри мережевих моделей:

тривалість роботи – tij;

Тдир – директивний термін виконання роботи;

Ті(р) , Ті(п)– ранні та пізні строки настання подій;

tij(рп), tij(рз) – ранні строки початку та закінчення робіт;

tij(пп), tij(пз) – пізні строки початку та закінчення робіт.

Ранні строки настання події Ті(р) = max{Тn(р)+thi} (5.1)

Пізні строки настання події Ті(п)= max{Тn(п)+tik} (5.2)

Таблиця 5.10

Робоча таблиця мережевого планування

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № початкової події без по­середньо передуючих робіт  | Код робо­ти *і –j* | Трива­лість роботи*tij* | Ранні строки | Пізні строки  | Резерви часу |
| почат­куtij(рп) | закін­ченняtij(рз) | почат­куtij(пп) | закін­ченняtij(пз) | повнийrij(п)  | вільний rij(в) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |
| --- |
| net%20graph |
| Рис.5.6. Мережевий графік виконання робіт |

Ранній строк настання події – це мінімальний з можливих час настання даної події при заданому початковому моменті То та тривалості усіх попередніх робіт без урахування директивного терміну. Ранній строк настання події *і* дорівнює максимальному значенню з сум раннього терміну настання початкових подій та тривалості безпосередньо усіх робіт, що передують.

Пізній термін настання події j - це максимальний з можливих моментів настання даної події, при якому ще можливе виконання наступних робіт з дотриманням директивних строків. Пізній строк настання події дорівнює мінімальному значенню різниці пізнього строку настання кінцевої події та тривалості усіх безпосередніх наступних робіт.

Відповідно ранній строк початку роботи дорівнює ранньому строку настання події або максимальному з ранніх строків закінчення передуючих подій.

Ранній строк закінчення роботи можна розрахувати за формулами:

tij(рз) = **Ошибка! Ошибка связи.**+tij (5.3)

tij(рз) = tij(рп) + tij (5.4)

Пізній строк закінчення роботи дорівнює пізньому строку настання події j або мінімальному значенню пізнього початку наступних робіт.

tij(пз)= Моделі або tij(пз)= min tjk(пп.) (5.5)

Пізній строк початку роботи дорівнює :

tij(пп) = Моделі – tij (5.6)

tij(пп) = tij(пз) (5.7)

Повний резерв часу роботи – максимальний час, на який можна збільшити тривалість роботи чи відтягнути початок її виконання, не змінюючи при цьому директивного строку, якщо він є заданим або раннього строку настання заключної події, якщо директивний строк не заданий.

Повний резерв часу роботи визначається:

rij(п) = Tj(п) – Ti(p) – tij (5.8)

rij(п)= tij(пз) –tij(рз)(5.9)

rij(п)= tij(пп) –tij(рп) (5.10)

Вільний резерв часу роботи – максимальний час, на який можна збільшити тривалість роботи чи відтягнути початок її виконання за умови, що починатися у свої ранні строки.

В мережевій моделі вільні резерви часу завжди будуть менше чи дорівнюватимуть повним.

Вільний резерв часу роботи визначається:

rij(в)= Tj(р) – Ti(p) – tij (5.11)

rij(в)= tjk(рп) – tij(рз)(5.12)

4. *Календарні графіки виконання робіт* (постачання ресурсів, використання техніки тощо) *–* розклад, що визначає послідовність виконання робіт (постачання ресурсів , використання техніки), перебіг подій у часі.

Приклад складання графіка виконання робіт наведено на табл. 5.11.

Таблиця 5.11

Календарний графік виконання робіт

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № робіт | Завдання | Відпові­дальність | 1-й рік | 2-й рік |
| 1 кв. | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. | 1 кв. | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. |
|  | ***Назва проекту*** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.1 | Підготовка документації | ТОВ „А” |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.2 | Виробництво матеріалу | ЗАТ „Б” |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.3 | Аналіз дотримання норм та стандартів | ДСС і КЯ |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.4 | Проведення активних промоцій них заходів | РR -агентство |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.5 | Запуск пілотного проекту | ТОВ „А” |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.6 | Включення в роботу усіх виробничих потужностей  | ТОВ „А” |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.7 | Розширення мережі каналів розподілу | ТОВ „А” |  |  |  |  |  |  |  |  |

*5. Метод робочого календаря*. Робочий календар – це план роботи керівника чи фахівця на певний відрізок ча­су (рік, квартал, місяць, декаду, тиждень, день), який складається за певною формою (табл. 5.12).

Таблиця 5.12

Робочий план дня

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Час дня, год. | Завдання, дії, роботи, цілі | Примітка |
|  |  |  |

Професійну компетентність менеджера характеризує вмін­ня підібрати відповідні методи організаційного планування та комплексно використовувати їх у практиці управління.

## 5.7. Концепція управління за цілями

Інструментами реагування на відхилення ходу реальних подій від плану є *засоби оперативного управління* виконанням планів. У 70-80-і роки популярність набув метод "Управління за цілями" (*management by objectives – МВО*), що популяризував Пітер Друкер.

***Управління за цілями (МВО)*** *є методом об'єднання планування, контролю і мотивації, який успішно застосовують багато організацій для зменшення числа конфліктів і зниження негативної реакції людей на контроль шляхом їх участі в цьому процесі. Метод МВО допомагає реалізувати стратегію шляхом поліпшення зв'язку між цілями підлеглих, цілями їх керівників і цілями всієї організації.*

***Управління за цілями*** – це підхід, згідно з яким кожен працівник організації має чіткі цілі, що забезпечує досягнення цілей управлін­ців усіх рівнів та загальних цілей організації.

Суть методу МВО полягає в тому, що керівник делегує завдання, "ведучи переговори про укладення контракту по цілях" з своїми підлеглими, не пропонуючи їм докладну маршрутизацію руху в заданому напрямі. Важливий результат, а не діяльність як така. Цей метод доречний тільки в тому випадку, якщо фірма має в своєму розпорядженні компетентний висококваліфікований персонал. Він стимулює ініціативу і креативність співробітників, проте вимагає значної кількості часу на адекватне узгодження і документоване оформлення процесу.

Пітер Друкер відомий тим, що перший опублікував концепцію МВО, як метод підвищення ефективності організації. Друкер вважав, що кожен керівник в організації, від найвищого до самого нижчого рівня, повинен мати чіткі цілі, які забезпечують підтримку цілей керівників, що знаходяться на більш високому рівні.

Дуглас МакГрегор, також прихильник МВО, підійшов до розгляду цієї проблеми з іншого боку. Він вважає, що метод управління за цілями необхідний, тому що дає можливість оцінювати керівників на основі результатів, а не особистих якостей. Тому МакГрегор пропонує, щоб кожен керівник встановлював конкретні виробничі цілі і засоби їх досягнення спільно зі своїм безпосереднім керівником. Після певного періоду часу керівник і підлеглий змогли б оцінити фактичні показники роботи, порівнюючи їх зі встановленими контрольними показниками.

Він описує управління по цілях як процес, що складається з чотирьох взаємозалежних і взаємозв'язаних етапів:

1. Вироблення чітких, коротких формулювань цілей.

2. Розробка реалістичних планів їх досягнення.

3. Систематичний контроль, вимірювання і оцінка роботи і результатів.

4. Розробка та реалізація корегуючих заходів для досягнення запланованих результатів.

Перший етап (вироблення цілей). Після вироблення вищим керівництвом довгострокових і короткострокових цілей для організації і для себе особисто, ці цілі формулюються для працівників наступного рівня в низхідному порядку по ланцюгу команд. Друкер і МакГрегор, були твердо переконані в тому, що підлеглі керівники повинні брати активну участь у виробленні своїх власних цілей, взявши за основу цілі своїх керівників. Це могло б бути реалізовано на нарадах у відділах, де підлеглі обговорюють цілі підрозділу і перспективи на майбутній рік. На основі отриманої інформації кожен підлеглий міг би підготувати набір контрольних показників робочого підрозділу, який він очолює. Потім керівник відділу розглянув би цілі цих підрозділів з кожним підлеглим і забезпечив їх ув'язку.

Проте дослідження показують, що максимальна участь у виробленні цілей не завжди має місце і навіть не завжди бажана. Також керівники вищих рівнів організації зазвичай мають більше можливостей вплинути на те, якими будуть їх цілі, чим керівники нижчих рангів.

Якщо це робиться, кожен керівник зрозуміє, що від нього очікується і чому, як його оцінюватимуть і по яких параметрах.

Коли здійснюється процес постановки цілей, необхідний двосторонній обмін інформацією, щоб забезпечити розуміння кожною людиною його конкретних цілей. Окрім з'ясування очікуваних результатів роботи, двосторонній обмін інформацією дозволяє підпорядкованим повідомити керівників, що з них вимагається для досягнення поставлених цілей. Підлеглим потрібна підтримка їх керівників, щоб виконати такі завдання як отримання інформації, уточнення стосунків між рівнями повноважень і відповідальності, підтримка з боку штатного персоналу, горизонтальна і вертикальна координація, вирішення питань щодо фінансування, матеріалів, устаткування і трудових ресурсів.

Другим етапом процесу МВО є планування дій. Згідно Райа: планування дій пов'язане з визначенням того, що, хто, коли, де і в якій кількості потрібний для досягнення даної мети, це практичний спосіб створення сполучної ланки між постановкою мети і повнішою програмою реалізації.

Розробка планів дій дає наступні переваги:

1. Оцінка реальної можливості досягнення цілей.

2. Виявлення зон потенційних проблем і несподіваних наслідків.

3. Полегшення пошуку кращих і ефективніших шляхів досягнення цілей.

4. Забезпечення основи для оцінки витрат і розробки бюджетів, календарних планів і ресурсів.

5. Визначення того, які робочі взаємини і підтримка потрібні.

6. Виявлення непередбачених обставин, які слід враховувати для досягнення цілей.

Етап планування дій розбивається на шість стадій:

1. Визначення основних завдань і заходів, необхідних для досягнення цілей.

2. Встановлення тих завдань і заходів, що мають визначальне значення взаємозв'язків між основними видами діяльності. Це пов'язано з визначенням операцій по загальним позиціям і створенням календарного плану їх виконання в належній послідовності.

3. Уточнення ролей і взаємин і делегування відповідних повноважень для виконання кожного виду діяльності.

4. Оцінка витрат часу для кожної основної операції.

5. Визначення ресурсів, необхідних для кожної операції. Істотне значення для керівництва має визначення витрат на досягнення цілей до початку практичної реалізації плану. Потреби в ресурсах зазвичай визначаються і розподіляються за допомогою складання бюджету.

6. Перевірка термінів і корекція планів дій. Після обговорень з підлеглими і іншими керівниками часто виявляється необхідним скоректувати план дій, щоб зробити його реалістичнішим. Терміни закінчення робіт можуть бути перенесені, ресурси збільшені або зменшені, графіки завдань переглянуті і тому подібне

Третій етап управління за цілями – перевірка і оцінка – наступає після закінчення встановленого періоду часу. Його завданням є визначення ступеня досягнення цілей, виявлення проблем і перешкод, визначення причин цих проблем, виявлення особистих потреб і винагорода за ефективну роботу. Чинники, пов'язані з оцінкою ефективної роботи, розглядаються в наступному розділі, присвяченому обговоренню питань управління людськими ресурсами.

Останній етап процесу МВО – реалізація заходів коригування.

Якщо цілі не були досягнуті, і переконавшись, що керівництво точно встановило причину, необхідно вирішити, які слід прийняти заходи для коректування відхилень. В разі встановлення, що поставлені цілі були нереалістично важкими, рівень очікуваних результатів роботи все жне завжди потрібно знижувати не, адже цілком можливо, що причина невдачі пов'язана не з працівником, а з яким-небудь іншим чинником організації.

Якщо цілі були досягнуті, або зважаючи на результати етапу перевірки, процес МВО може початися наново – зі встановленням цілей на майбутній період.

*Практична обґрунтованість МВО.* Є значний об'єм досліджень, які показують, що продуктивність людей, що мають конкретні цілі, вище за продуктивність тих, кому цілі не встановлені або кого просто просять намагатися виконати роботу. Постановка конкретних цілей підвищує продуктивність тому, що індивід володіє чіткими очікуваннями щодо результату. Згідно теорії очікувань, якщо люди чітко представляють, яких результатів від них чекають, і якщо вони відчувають високу вірогідність того, що, докладаючи певних зусиль, вони зможуть досягти даного рівня продуктивності і отримати відповідну винагороду, то їх мотивація щодо виконання завдання зросте.

Є також безліч досліджень, що показують, що надання людям інформації про результати їх роботи підвищує їх продуктивність.

*Причини невдачі програм МВО*. Незважаючи на підтримку методу МВО є багато випадків, коли програми МВО потерпіли невдачу. Одна з причин невдач – дуже велика увага до участі працівників в постановці своїх цілей. Дослідження показали, що залучення до участі в постановці цілей підсилює мотивацію деяких індивідів і підвищує їх продуктивність. Проте інші дослідження указують на те, що в деяких ситуаціях така участь не завжди є доречною і не завжди реально веде до підвищення продуктивності.

Все ж таки, більш загальна і істотніша проблема полягає в тому, що керівництву часто не вдається використовувати всі аспекти МВО. Наприклад, воно не може видозмінити систему оплати і преміювання праці, щоб досягнення цілей винагороджувалося належним чином.

Найбільш поширені причини невдач програм управління по цілях полягають в наступному:

1.Відсутність зацікавленості і підтримки вищого керівництва. Для успіху програмам МВО необхідна повна підтримка вищого керівництва.

2. Спотворення концепції. Програмам МВО зазвичай чинять опір, якщо вони використовуються як «батіг» для посилення контролю над підлеглими.

3. Труднощі при постановці цілей. Деякі види робіт і областей діяльності важко об'єктивно оцінити і кількісно визначити.

4. Збільшення канцелярської роботи. Керівники можуть чинити опір реалізації програми, тому що це збільшує об'єм їх канцелярської роботи.

5. Посилювання дефіциту часу. Щоб використовувати програму МВО, керівник повинен вчитися встановлювати пріоритети і ефективно використовувати час.

6. Відсутність відповідної кваліфікації. У керівників може бути відсутньою необхідна кваліфікація для визначення цілей, планування, обміну інформацією і міжособистісних взаємодій, таких як навчання, консультація, а також передача і отримання інформації на основі зворотного зв'язку.

7. Відсутність індивідуальної мотивації. Винагороди в явній і прихованій формі (наприклад, премія і моральне задоволення.) мають бути достатніми для стимулювання людей до роботи.

8. Слабка інтеграція з іншими системами. Етапи постановки цілей і перевірки результатів повинні поєднуватися з іншими заходами, наприклад, прогнозуванням, складанням бюджету і іншими процесами.

9. Стратегії недоречних змін. Проектування і реалізація програми МВО мають бути ретельно сплановані. Повинно бути уважно розглянуто якими шляхами система буде спроектована і впроваджена і хто в ній братиме участь [29].

**Питання для роздуму, самоперевірки, повторення**

1. Розкрийте сутність, зміст і роль планування в управлінні організаціями.
2. Назвіть основні принципи планування.
3. Класифікуйте плани організації. Окресліть взаємозв’язок між різними типами планів
4. Наведіть та охарактеризуйте методи планування. Наведіть приклади, коли необхідно застосовувати ці методи.
5. Розкрийте класифікацію цілей організації. Наведіть рекомендації по визначенню цілей.
6. Назвіть етапи оперативного планування.
7. Охарактеризуйте методи формування бюджетів організації.
8. Охарактеризуйте зміст та опишіть технологію мережевого планування.
9. Розкрийте сутність управління за цілями.

**Теми рефератів, доповідей**

1. Види внутріфірмового планування та їх взаємозв’язок.
2. Методологія та етапи стратегічного планування
3. Методологія та етапи оперативного планування
4. Методи планування в системі управління.

**Список використаної та рекомендованої літератури**

1. Ансофф И. [Стратегическое управление](http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/206392.html). – М.: Экономика, 1989.
2. Ансофф И. [Новая корпоративная стратегия](http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/19357.html). – СПб: Издательство «Питер», 1999
3. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. /Учеб. Пособие. – М.: ИНФРА-М, 1999.
4. Брайсон Джон М. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій .Львів: ["Літопис"](http://www.litopys.lviv.ua/). - 2004
5. Виханский О.С., Наумов А.И. [Менеджмент: Учебник, 3-е изд.](http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/178204.html) - М., 1998.
6. Виханский О.С., [Стратегическое управление](http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/24932.html). – М.: Гардарика, 1998.
7. Гаретт Б., Дюссож П. [Стратегические альянсы](http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/206416.html). – М., 2002.
8. Гольдштейн Г.Я.Основы менеджмента.– Таганрог.:Из-во ТРГР, 1997.
9. Дафт Р.Л. [Менеджмент: Пер. с англ.: Учебник](http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/18748.html). – СПб.: Из-во «Питер» 2000.
10. Дженстер П., Хасси Д. [Анализ сильных и слабых сторон компании](http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/136338.html). – М, 2003
11. Дойль П. [Маркетинг-менеджмент и стратегии](http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/64356.html). – СПб.: Из-во «Питер», 2003.
12. Друкер П.Ф. [Практика менеджмента: Пер. с англ. Учебное пособие](http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/26264.html). М. 2000.
13. Дунаев О. Стратегия – это искусство, без которого не удержать бизнес //Логинфо.- 2006.-№ 7-8
14. Дятлов А.Н. Современный менеджмент. – М.: ВШЭ, 1999.
15. Ефремов В.С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование // Менеджмент в России и за рубежом.-2001.-№2
16. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. – М.: Изд-во «Финпресс», 2001.
17. Кабушин Н. И. Основы менеджмента: Учебное пособие. – Минск: Новое издание, 2002.
18. Карпов А. Стратегия: от разработки до реализации//Управление компанией.-2006.-№ 2
19. Кныш М.И.Конкурентные стратегии: Учебное пособие.- СПб.: Из-во «Питер», 2000
20. Котлер Ф., Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг. Маркетинг менеджмент. – СПб: Питер Ком, 1998. – 896 с.
21. Кох Р., [Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию](http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/206570.html), СПб.: Из-во «Питер», 2003
22. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: “Академвидав”, 2003. – 416с.
23. Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой. – М.: Финпресс, 2003
24. Маккей X., Карлоф Б. Как уцелеть среди акул. Деловая стратегия. – Уфа, НБО, 2003.
25. Маркова В.Д., Кузнецова С.А., [Стратегический менеджмент](http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/24972.html), Новосибирск, 2000
26. Мащенко В.Е., [Системное корпоративное управление](http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/206576.html), М, 2003
27. Мельничук Д.Б., [Семь граней стратегического управления](http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/206398.html)// Менеджмент в России и за рубежом.- 2001.- N5
28. Менеджмент: Понятійно-термінол. слов. / За ред. Г.В. Щокіна, М.Ф. Головатого, О.В. Антонюка, В.П. Сладкевича. – К.: МАУП, 2007. – 744с.
29. Мескон М.Х., Альберт. М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. – 702.
30. Мильнер Б.З. Теория организации:Учебник.-2 изд.-М,:ИФРА-М. 1999
31. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. [Стратегический процесс](http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/18733.html) / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2001. - 688 с.
32. Минцберг Генри и др., [Школы стратегий](http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/19305.html), СПб.: Из-во «Питер» 2000
33. Мэтьюз Р., Агеев А., Большаков З. [Новая матрица или Логика стратегического превосходства](http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/206581.html). М., 2003.
34. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. – К.УВПК Ексоб, 2001. – 560с.
35. Нордстрем К.А., Риддерстрале Й. [Бизнес в стиле ФАНК](http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/173458.html). СПб.: Из-во «Питер» 2000.
36. Овсянко Д.В., Стратегическое управление. Курс лекций, СПб, 2003
37. Паблишер А. [Курс MBA по стратегическому менеджменту](http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/11661.html). М., 2002
38. Попов С.А. [Модульная программа для менеджеров. Модуль 4. Стратегическое управление](http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/206584.html). М.: Инфра-М, 2000
39. Портер М. Стратегія конкуренції. – К.: Основи, 1997. – 336с.
40. Пригожин А.И. Методы развития организаций. - М.: МЦФЭР, 2003.
41. [Семь нот менеджмента: настольная книга руководителя](http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/206398.html) / Под ред. В. Красновой, А. Привалова. 5-е изд., доп. - М., 2001.
42. Силбигер С. [МВА за 10 дней](http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/206304.html) / Пер. с англ. Э.В. Шустера - М.: ЗАО "Консультант Плюс", 2001. - 440 с.
43. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 464с.
44. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства. Навч. Посіб. – К.: Каравела, 2003. – 432с.
45. Тренев Н. Стратегия предприятия: разработка, анализ//Бизнес-Академия. – 2004. – № 9.
46. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации. Девятое издание.- М.:ИНФРА-М, 2000.
47. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800с.
48. Хан Д. Экономика предприятия: Пер. с нем. – М.: ИНФА-М, 1999. – 928с.
49. Хэмел Г., Прахалад К.К., Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня, М., 2003
50. Шеховцева Л.С. Методология разработки стратегии развития окраинного региона страны в условиях ОЭЗ: Межвуз. сб. науч. тр. /Калининград. ун-т //Под ред. проф. Ивченко В.В. – Калининград, 2000. – С. 20–32.
51. Шеховцева Л.С. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Калининград: Изд-во КГУ, 2001.
1. • Drucker Peter F. Managing of Results. London: Heinemann, 1964 [↑](#footnote-ref-1)