### Тема 4. Планування як функція менеджменту в туризмі

1. Поняття «планування», види планів в організаціях
2. Стратегічне планування
3. Оперативне (тактичне) планування
	1. **Поняття «планування», види планів в організаціях Планування** – найперша функція управління, вона передує іншим

управлінським функціям і визначає їх сутність. Планування залежить від ефективного аналізу зовнішнього середовища, об’єктивного оцінювання власних позицій, потребує спільних зусиль та участі всіх складових організацій. Також ця функція передбачає вибір мети, розробку шляху її досягнення та просування ним.

Планування як функція менеджменту полягає в розв’язанні таких глобальних проблем:

* якими мають бути цілі організації;
* як має діяти організація, щоб їх досягти.

Значення планування. Планування дає змогу будь-якій організації передбачати майбутнє; воно виявляється в програмі дій, що охоплює всі операції підприємства (технічні, фінансові, комерційні). Планування має враховувати періоди, джерела та витрати.

Процес планування передбачає складання перспективних і поточних планів-прогнозів, результатом чого є бізнес-план. Призначення всіх видів планів полягає в забезпеченні колективного розуміння загальних завдань, стратегії й тактики їх виконання, а також урахування ресурсів, що є в розпорядженні.

Розрізняють такі принципи планування: об’єктивність, системність, комплексність, оптимальність, єдність інтересів фірми, її персоналу та споживачів, збалансованість, обґрунтованість планів, програм, проспектів, моделей розвитку, пізнання шляхів соціально-економічного розвитку.

Для розробки ефективних програм і планів варто враховувати такі фактори:

* вміння керувати людьми;
* велика активність;
* відповідні моральні якості;
* стійкість і рішучість;
* необхідні професійні знання в певній галузі;
* загальна досвідченість в справах (компетентність, досвід роботи).

Передумовою планування вважають прогнозування, яке більш властиве для сучасного конкурентного середовища. Прогнозування — це визначення об’єктивних тенденцій розвитку бізнесу в майбутньому, а також альтернативних шляхів розвитку і термінів їх реалізації. Прогноз — органічна система (частина) планування.

У практиці є система внутрішньофірмового планування, яке складається з комплексу планів:

* виробничих;
* фінансових капіталовкладень;
* реалізації продукції;
* науково-дослідної діяльності;
* організаційного розвитку фірми.

У процесі внутрішньофірмового планування слід враховувати такі основні підходи:

* відображення взаємозв’язків між виробничою, збутовою й обслуговуючою діяльністю фірми;
* ієрархія планів — від стратегічних до індивідуальних;
* наявність та якість планової документації, потреба здійснення процесу планування від керівництва фірмою до робочого місця, і навпаки.

Менеджмент не дає універсальних рецептів, але керівництву (з метою підвищення ефективності планування) варто зважати на такі фактори:

* наявність своєчасної та повної інформації щодо загальноекономічних ринкових умов;
* вплив на діяльність і ринок фірми її конкурентів;
* динаміку продажу і прибутковість фірми за попередні періоди;
* визначення оптимальної товарної структури виробництва з урахуванням досягнень НТП;
* облік ресурсів фірми;
* встановлення контролю за виконанням планів та їх корегування за потреби;
* використання електронно-обчислювальної техніки, що також впливає на ефективність планування.

Функція менеджменту, тобто планування, дає відповідь на такі запитання:

В якому стані нині перебуває фірма? Тобто, менеджери мають оцінити сильні та слабкі аспекти організації в галузі фінансів, маркетингу, виробництва, інноваційної політики, трудових ресурсів.

1. Куди ми прагнемо рухатися? Чого фірма бажає досягти? При цьому слід враховувати перешкоди навколишнього середовища (конкуренція, споживачі, політичні фактори, економічні умови, соціальні та культурні зміни).
2. Яким чином фірма намагається досягти поставлених цілей? Тобто, хто за що несе відповідальність?

Отже, планування – це один з інструментів, за допомогою якого менеджери формують єдиний напрям зусиль колективу на досягнення цілей організації. Кінцева мета планування полягає в моделюванні майбутнього стану підприємства, а також визначенні шляхів та засобів досягнення цього стану.

Цілі організації конкретизують її подальшу діяльність і мають відповідати таким вимогам:

1. бути конкретними, чітко визначеними і підлягати визначенню;
2. мати різну тривалість дії:
	* оперативний, поточний – до одного року;
	* середньотермінові – від одного до п’яти років;
	* довготермінові – від п’яти до десяти років;
	* перспективні – на невизначений період, та спрямовані на майбутнє, необмежені в часі;
3. бути реальними (чого можна досягти з наявними організаційними ресурсами);
4. не мають виникати суперечності між ними, а навпаки, вони мають взаємодоповнювати одна одну.

### 2. Стратегічне планування

Основною класифікацією планів є класифікація за часовою ознакою, відповідно до якої, як уже згадувалося вище, виділяють перспективне (стратегічне), середньострокове (тактичне) та короткострокове (оперативне) планування. В процесі планування всі ці види планів розробляються поетапно: розроблення стратегії розвитку підприємства, визначення тактики, складання оперативних планів.

### Стратегічне планування – це планування на перспективу, яке вказує напрям дій в якому працюватиме організація забезпечуючи реалізацію своєї місії.

Стратегічне планування в основному здійснюється терміном на 3-5 років, хоча існують плани і на більш тривалий період – 10–25 років.

Стратегічне планування здійснюється у кілька стадій: процес розробки плану;

коригування планових завдань; внесення змін і доповнень.

Результатом стратегічного планування є розробка стратегії – генерального напрямку діяльності організації чи відокремленого підрозділу.

Вибір базової стратегії для кожної фірми є складним процесом, який потребує врахування багатьох особливостей. В залежності від яких пропонується дві класифікації:

#### За характером галузі та макросередовища існує чотири основних альтернативних стратегії:

1. ***обмежене зростання*** – підприємство встановлює цілі на основі досягнутих в попередньому плановому періоді результатів діяльності (наприклад невелике 3-10 % розширене відтворення) Притаманна підприємствам, які діють у визначених, зрілих, добре розроблених галузях з незмінними сталими технологіями, обмеженим ризиком, і не потребують додаткових інвестицій;
2. ***зростання*** – характерне значне (15-100 %) щорічне зростання рівня коротко- та довгострокових цілей над показниками минулого періоду. Застосовується в недавно створених динамічних галузях, що відзначаються значним потенціалом зростання та швидкими змінами у технології;
3. ***скорочення*** – обирається в критичних випадках, коли бізнес занепадає. Може використовуватися у трьох варіантах:
	* *ліквідація* – розпродаж усіх матеріальних активів фірми за ліквідними цінами з метою одержання коштів на розрахунки з кредиторами;
	* *відкидання зайвого* – відокремлення деяких структурних одиниць, часткове скорочення лінії виробництва, структурні зміни;
	* *переорієнтація та модернізація* – оновлення асортименту та номенклатури продукції, робіт чи послуг, технічних засобів та технології виробництва, реформування організаційної структури, можлива переорієнтація на суміжні галузі;
4. ***поєднання (сполучення)*** – комбінація вищезгаданих стратегій, характерна для великих фірм, що діють у декількох галузях.

#### За характером виробництва і реалізації стратегічних переваг стратегії були класифіковані Майклом Портером, який поділив їх наступним чином:

1. ***Лідерство за цінами*** – це стратегія, що обирається підприємствами, для яких характерні низькі ціни за рахунок низьких виробничих та збутових витрат та великих обсягів. Вони в змозі різко зростати

завдяки великій частці клієнтури, яку обслуговують, їх девізом може бути вислів: *“Ніхто не робить це дешевше”.*

1. ***Диференціація –*** виділення якихось окремих рис товару чи всієї організації, яке може здіснюватися за різними ознаками: власний імідж, загальна цінність для покупця, інженерний дизайн та виконання, найвища якість, надійність продукту, технологічне лідерство, зручність в оплаті, повне обслуговування, повна лінія виробів тощо.
2. ***Фокусування*** або стратегія спеціалізації – це вихід на ринкову позицію через постачання та обслуговування певних особливих, унікальних потреб окремої групи покупців, концентрацію на обмеженому географічним простором ринку, або концентрацію на певному специфічному використанні виробу.

### 3. Оперативне (тактичне) планування

Логічним продовженням стратегічного планування є тактичне, основним завданням якого є втілення стратегії у конкретні проекти (випуск чи вдосконалення нового продукту, вихід на нові сегменти ринку). Воно визначає розміри необхідних інвестицій, види та джерела ресурсів, встановлює оптимальні строки реалізації проектів. Тактичне планування – це планування на середні проміжки часу, в межах яких відбувається реалізація конкретного управлінського рішення з визначенням необхідних для цього ресурсів, методів виконання та кола виконавців.

Тактичні плани розробляються на період від одного до трьох років. Деталізація тактичних планів у часі і просторі, встановлення проміжних цілей та завдань здійснюється в процесі оперативного планування.

### Оперативне (поточне) планування – це планування на короткі проміжки часу (рік, півроку, квартал, місяць і т.д.) в процесі якого здійснюється деталізація тактичних планів по підрозділах, службах, окремих виконавцях із вказанням конкретної дати їх виконання, а також відбувається їх коригування у зв’язку із зміною ситуації.

Оперативне планування може стосуватися всіх сфер господарської діяльності організації: план товароруху, виробничий план, план по сировині, фінансовий план, план руху запасів і готової продукції, кредитний план, план капіталовкладень та ін. Короткострокове планування тісно пов’язує плани різних партнерів і постачальників, і тому ці плани можуть узгоджуватися як повністю, так і частково.

#### Оперативне планування реалізується через систему взаємодії тактики, політики, процедур, правил та бюджетів, які являються основними його інструментами.

***Тактика*** являє собою конкретні оперативні короткострокові дії, тобто це інструмент негайного сприяння впровадженню в життя перспективних намірів.

***Політика*** – це загальні орієнтири для дій та прийняття рішень.

***Процедури*** визначають дії, котрі повинні застосовуватись у конкретних випадках.

 ***Правила*** точно вказують, що саме слід робити в даній ситуації.

***Бюджети*** – механізми розподілу обмежених ресурсів організації. Бюджети складаються в межах функції планування. Вони являють собою свого роду еталон чи взірець, з яким пізніше, після виконання завдань, під час здійснення функції контролю будуть співставлятися фактично досягнуті результати (чи результати використання ресурсів). Бюджети схожі на бухгалтерський баланс. Вони теж складаються з двох частин: у правій відображається ресурсний потенціал, що є в розпорядженні організації – джерела надходження та їх вартість, а у лівій – статті їх використання у виробничому процесі.