**Практична робота 9. Планування в організації.**

**Теоретичні відомості**

Аби спільні зусилля співробітників організації були успішними, вони повинні знати, що від них очікується. Для цього необхідно:

* сформулювати цілі, до яких прагне організація;
* визначити шляхи досягнення встановлених цілей;
* на закладі цього поставити завдання перед підрозділами організації та конкретними виконавцями.

Все це у сукупності і характеризує у широкому розумінні сутність функції планування. Можна дати таке визначення функції планування: планування – це процес визначення цілей діяльності організації та прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення.

Зміст процесу планування полягає у пошуку відповідей на три ключові запитання:

* де організація знаходиться в даний момент (який стан, яка ситуація)?
* чого організація прагне досягти (куди вона прямує)?
* як організації потрапити звідти, де вона є, туди, де вона прагне опинитися?

Планування є первісною з-поміж інших функцій управління, оскільки прийняті в процесі її реалізації рішення визначають характер здійснення всіх інших функцій управління. До підфункцій планування належать: цілевстановлення, прогнозування, моделювання, програмування.

Мета планування полягає у створенні системи планових документів, що визначають зміст та певний порядок дій для забезпечення тривалого існування організації. Схематично процес планування в організації можна представити як послідовність таких етапів:

* встановлення цілей діяльності організації, які визначають очікуваний чи бажаний стан організації;
* розробка стратегії діяльності організації - безпосереднє опрацювання шляхів, якими організація буде досягати очікуваних результатів.

**Стратегічні плани** – це плани, що визначають головні цілі організації, стратегію придбання та використання ресурсів для досягнення цих цілей.

**Оперативні плани** – це плани, у яких стратегія деталізується у розрахованих на короткий термін рішеннях щодо того:

* що конкретно треба зробити;
* хто повинен це зробити;
* як це має бути зроблено.

**Короткострокові плани** – це плани, що складаються на період до 1 року. Вони, як правило, не повинні змінюватися.

**Довгострокові плани** – це плани розраховані на перспективу 3-5 років. Ці плани мають враховувати зміни у зовнішньому середовищі організації та вчасно реагувати на них.

**Завдання**– це плани, що мають чіткі, однозначні, конкретно визначені цілі. Їх не можна тлумачити двозначно (збільшити виробництво на 3% за рік).

**Орієнтири**– це плани, що мають характер напрямку дій. Їх використання доцільне за умов невизначеності середовища, великої ймовірності непередбачуваних змін, які вимагають гибкості управління. Вони визначають курс дій, але не прив'язують управління до жорстких конкретних цілей, тобто вони надають у певних межах свободу для маневру (збільшити обсяги виробництва на 3-4% за рік).

**Мета** – це кінцевий стан, якого організація прагне досягти в певний момент у майбутньому (ідеальне уявлення про майбутні рубежі фірми).

Правильно сформульовані організаційні цілі мають відповідати наступним вимогам:

* цілі мають бути конкретними та вимірюваними;
* цілі мають бути зорієнтованими у часі;
* цілі мають бути реалістичними, досяжними, такими, що не перевищують можливостей організації;
* цілі мають бути не суперечливими, узгодженими, взаємопов’язаними;
* цілі мають бути сформульованими письмово.

Цілі, сформульовані з урахуванням зазначених вимог, виступають своєрідними нормативами, за допомогою яких менеджер може робити висновки про ефективність своєї майбутньої практичної діяльності.

**Стратегічне планування**представляє собою дії і рішення керівництва по розробці специфічних стратегій, які допомагають організації досягти своїх цілей. Стратегічне планування сприяє прийняттю управлінських рішень по комплексним проблемам діяльності організації: визначенню розмірів інвестицій і джерел їх фінансування; впровадженню прогресивних технологій; диверсифікації виробництва і оновленню випускаємо! продукції; удосконаленню управління організацією.

Передумовами стратегічного планування є: стрімкі зміни у зовнішньому середовищі організації, які викликані сучасним етапом науково-технічного розвитку і посиленням конкуренції за ресурси і ринки збуту; інтернаціоналізація ділового життя; принципіальні зміни ролі людини у виробництві і зростання її творчих можливостей.

Ці та інші обставини обумовлюють невизначеність шляхів розвитку організації та її оточення, навіть у найближчій перспективі. Одним із засобів часткового послаблення цієї невизначеності є розробка стратегічних планів. Головним результатом стратегічного планування є прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень по всім напрямкам діяльності організації, а також створення ефективних передумов для оперативного і поточного планування.

Стратегічне планування - це системний, аналітичний підхід, який аналізує бізнес і навколишнє середовище, як єдине ціле. Стратегічне планування забезпечує опрацювання інтегрованого, координованого і послідовного бачення шляху, яким організація бажає просуватися, що сприяє швидкій її адаптації до змін зовнішнього економічного середовища.

В стратегічному плануванні виділяють чотири основних види управлінської діяльності: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація і організаційне стратегічне бачення.

Розподіл ресурсів включає розподіл фондів, управлінських кадрів і технологічного досвіду.

Адаптація до зовнішнього середовища включає всі дії стратегічного характеру, які поліпшують відношення організації з оточенням. Необхідно адаптуватися як до сприятливих зовнішніх умов, так і до небезпечних, визначати відповідні варіанти, які забезпечать ефективне пристосування стратегії до зовнішніх умов.

Внутрішня координація включає координацію стратегічної діяльності для врахування сильних і слабких сторін організації в цілях досягнення ефективної інтеграції внутрішніх операцій.

Організаційне стратегічне бачення передбачає системне вивчення менеджерами минулих стратегічних рішень. Здатність менеджерів вчитися на досвіді дає можливість правильно скорегувати стратегічні напрямки організації і підвищити якість управління.

В основі розробки стратегічного плану знаходиться:

* аналіз перспектив розвитку організації, задачею якого є визначення факторів, які впливають на її розвиток;
* аналіз позицій в конкурентній боротьбі, яка дозволяє визначити конкурентоспроможність продукції і заходи по покращенню результатів роботи;
* вибір стратегії на підставі аналізу перспектив розвитку організації по різним видам діяльності з урахуванням забезпеченості ресурсами;
* аналіз напрямків диверсифікації видів діяльності, пошук нових, більш ефективних видів і визначення очікуваних результатів.

Вибір стратегії повинен відповідати потенціалу організації. Якість стратегічних планів визначається глибиною і широтою застосовування наукових підходів і принципів планування.

До принципів стратегічного планування відносяться :

**1. Спадковість**стратегічного і поточного планів означає, що поточні плани або розділи бізнес-плану повинні повторювати основні розділи стратегічних. Кількість планових показників в короткострокових планах повинна бути більшою, ніж у стратегічних. Показники бізнес-плану не повинні суперечити затвердженим показникам стратегії організації.

**2.** **Соціальна орієнтація**передбачає соціальний розвиток колективу поряд з технічними, технологічними, економічними проблемами, екологією, безпекою та ергономічністю випускаємої продукції.

**3.** **Ранжування об'єктів планування**по важливості необхідно здійснювати для раціонального розподілу існуючих ресурсів. Наприклад, якщо вироблені товари мають майже однаковий рівень конкурентоспроможності, доцільно спочатку направити ресурси на підвищення конкурентоспроможності продукції, яка має більшу долю в організації.

**4. Узгодження з параметрами зовнішнього середовища**системи менеджменту досягається за допомогою аналізу динаміки цих параметрів і дослідження їх впливу на планові показники.

**5. Варіантність**забезпечується розробкою не менше трьох альтернативних варіантів досягнення однієї тієї ж цілі і вибором оптимального варіанту з найменшими витратами.

**6. Збалансованість**передбачає спадковість балансу показників за ієрархією, наприклад функціональної моделі об'єкта, вартісної моделі, балансу надходження і розподілу ресурсів та ін. Одночасно по важливим показникам необхідно забезпечити резерв.

**7. Економічна обґрунтованість**є одним із важливих принципів планування. Остаточний вибір варіанта планових показників повинен здійснюватися тільки після проведення системного аналізу, прогнозування, оптимізації і економічного обґрунтування альтернативних варіантів.

**8. Автоматизація систем планування**- застосування сучасних інформаційних технологій і комп'ютерної техніки, яка забезпечує кодування інформації на основі класифікації, її єдність і облік змін по стадіям життєвого циклу об'єкта планування, швидку обробку, надійне зберігання і передачу особі, яка приймає рішення.

**9. Забезпечення зворотнього зв'язку**передбачає можливість особи - споживача планів представляти пропозиції розробнику про їх зміни (коригування).

Врахувати всі розглянуті принципи стратегічного планування дуже важко, це зможуть зробити потужні організації, які мають кваліфіковані кадри, сучасні інформаційні технології і необхідні ресурси. Основними тенденціями в плануванні в умовах жорсткої конкуренції є наступні: скорочення строків розробки планів; підвищення їх якості за рахунок зменшення їх кількості; застосування принципів планування; впровадження сучасних методів оптимізації і впровадження концепції маркетингу.

Системний підхід до формування стратегічних планів включає наступну послідовність дій:

1. Визначити місію організації - її головні задачі.

2. Обґрунтувати задачі проміжних етапів - визначити, що повинна зробити організація для виконання своєї місії.

3. Провести аналіз оточуючого середовища: внутрішнього -оцінки сильних і слабих сторін організації; зовнішнього - оцінки сприятливих можливостей і загрозливих ситуацій, які можуть виникнути перед організацією.

4. Проаналізувати існуючі стратегії - визначити їх взаємозв'язки на підставі аналізу зовнішнього оточення.

5. Визначити стратегічні проблеми на підставі проведеного аналізу справ.

6. Розробити нові або переробити старі стратегії і внести поправки до цілей в світлі аналізу стратегічних проблем.

7. Прийняти рішення відносно критичних факторів успіху в досягненні поставленої цілі та впровадженні стратегії.

8. Підготувати робочі плани, плани ресурсів і проектів, які дозволяють виконати стратегію і задовольнити вимоги критичних факторів успіху.

9. Здійснити плани.

10. Аналізувати результати і порівнювати їх з планами і поточною інформацією, яку бажано використовувати для зміни стратегій і планів.

***Контрольні запитання***

1. Розкрийте зміст планування, як основної функції менеджменту.

2. Стратегічне планування і основні види управлінської діяльності.

3. Дайте характеристику основним принципам стратегічного планування.

4. Розкрийте зміст місії і цілей організації.

5. Які фактори існують у зовнішньому середовищі організації та їх характеристика?

6. Перелічите особливості стратегічного планування.

7. Які основні підходи до стратегічного планування Ви знаєте?

8. В чому полягає специфіка стратегічного планування?

9. З яких розділів складається стратегічний план?

10. Основні дії менеджера по розробці стратегічного плану.

***Завдання для самостійної роботи***

Протягом минулого десятиліття виробник паперу і паперових виробів фірма “Папірус” зіткнулася зі зростаючою конкуренцією з боку виробників марочних і звичайних паперових товарів, втратила частину своєї колишньої частки ринку і вперше за час свого існування змушена була зайнятися розробкою стратегічного плану. *Обґрунтуйте, на яких етапах стратегічного планування необхідно сконцентрувати увагу фірми. Визначте стратегічну мету фірми.*

***Тестові завдання***

1. Стратегічне планування в організації полягає у:

а) розподілі витратної частини бюджету;

б) аналізі міжнародного оточення;

в) використанні форм влади;

г) конкретизації політики організації;

д) встановленні стандартів контролю;

е) розробленні стратегії.

2. Етапами процесу стратегічного планування є:

а) встановлення місії та цілей організації, оцінка й аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, вибір та аналіз стратегічних альтернатив;

б) визначення цілей організації, формування бюджету та системи економічних показників, вибір політики, тактики, процедур та правил; в) установлення місії та цілей організації, визначення чисельності працівників, розроблення короткострокових і довгострокових планів;

г) формування місії, оцінка та аналіз сильних та слабких сторін організації, розроблення методів менеджменту.

3. Місія організації – це:

а) чітко виражена причина існування організації;

б) конкретний кінцевий стан організації;

в) довгостроковий план діяльності підприємства;

г) короткотермінова стратегія.

4. Вибирати стратегію доцільно на підставі оцінки таких факторів:

а) рівень ризику, вплив адміністративних важелів, вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ;

б) рівень ризику, вплив економіки, вплив факторів внутрішнього середовища;

в) рівень ризику, вплив власників, вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ;

г) рівень ризику, вплив мотиваційних факторів, вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ, вплив минулих стратегій.

5. Оцінка стратегічних альтернатив відбувається за такими критеріями:

а) забезпечення конкурентних переваг;

б) обмеженість інформації, швидкість зміни навколишнього середовища;

в) ступінь відповідності місії та цілям організації;

г) система економічних показників.

6. Планування реалізації стратегії (оперативне планування) підприємства ґрунтується на:

а) оцінці стану конкурентів; в) формуванні місії організації;

б) мотивуванні працівників; г) встановленні форм і систем заробітної плати;

д) використанні відповідних правил та процедур.

7. Політика як складова адміністративного напряму планування реалізації стратегії – це:

а) загальне керівництво для дій і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей;

б) дії, які необхідно виконувати в конкретній ситуації;

в) вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації;

г) дії, які необхідні в одноразовій специфічній ситуації.

8. Тактика як складова стратегічного планування – це:

а) короткотермінова стратегія;

б) загальне керівництво для дій і прийняття рішень;

в) дії, які необхідно виконувати в конкретній ситуації;

г) метод розподілу ресурсів;

д) підхід, згідно з яким кожен керівник організації повинен мати чіткі цілі, що забезпечить досягнення цілей керівників вищого рівня.

9. Кінцевим результатом стратегічного планування на підприємстві є:

а) тактичні та оперативні плани;

б) вибір та оцінка стратегії;

в) довгострокові рішення;

г) методи менеджменту;

д) конкретні рішення і показники.