

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
Харківський національний університет внутрішніх справ
Сумська філія
Кафедра соціально-економічних дисциплін

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

навчальної дисципліни «**Менеджмент**» вибіркового компонент освітньої
програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

081 Право (право)

за темою : «*Планування в організації*»

Суми 2024

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол № 8 від 14.08.2024р.

СХВАЛЕНО

Вченою радою Сумської філії
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол № 8 від 08.07.2024р.

ПОГОДЖЕНО

Секцією Науково-методичної ради
ХНУВС з гуманітарних та
соціально-економічних дисциплін
Протокол № 7 від 13.08.2024р.

Розглянуто на засіданні кафедри соціально-економічних дисциплін
Протокол № 23 від 25.06.2024

Розробник:

Доцент кафедри соціально-економічних дисциплін Сумської філії ХНУВС,
кандидат наук з державного управління, доцент **Дементов В.О.**

Рецензенти:

1. Заступник начальника Управління комунального майна Сумської міської ради **Сіренко І.В.**
2. Завідувач кафедри соціально-економічних дисциплін Сумської філії Харківського національного університету внутрішніх справ, кандидат економічних наук, доцент **Лук'янихіна О.А.**

План лекції

1. Поняття і сутність планування в системі управління.
2. Типи, схеми планування та системи планів в організації.
3. Поняття мети в управлінні та класифікація цілей організації
4. Стратегічне планування в організації.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 22.08.2021).
2. Про невідкладні заходи щодо забезпечення економічного зростання, стимулювання розвитку регіонів та запобігання корупції: Указ Президента України від 20.09.2019 р. № 713/2019. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/713/2019#Text> (дата звернення: 22.08.2021).
3. Національна економічна стратегія до 2030 року: затв. Постановою Кабінету міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179> (дата звернення: 22.08.2021).
4. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. Менеджмент: навч. посіб. Дніпропетровськ: Національний гірничий університет, 2012. С.151-177.
5. Васенко В. К. Принципи менеджменту: навчальний посібник для студентів юридичних спеціальностей. Суми: Видавництво «Ярославна», 2015. С. 86-112.
6. Гуроров О. І., Гуророва О. О. Менеджмент: навч. посіб. для самост. роботи студ. Харків: ХНАУ, 2013. С. 88-113.
7. Діденко Є. О., Нянчур Б. С. Бізнес планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. *Економіка та держава*. 2016. № 12. С.78-81.
8. Козаченко Г. В. Організація та дезорганізація діяльності підприємства: взаємозумовленість та взаємозв'язок. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. №1(1). С. 58-63.
9. Котирло О. О., Стефановський Т. П. Теоретичні засади регулювання як функції управління персоналом в державній кримінально-виконавчій службі. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2016. № 6. С. 152-155.
10. URL : http://www.lsej.org.ua/6_2016/45.pdf (дата звернення: 20.08.2021).
11. Кравченко В. О. Менеджмент: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. С. 41-58.
12. Лазоренко Т. В., Гук О. В. Менеджмент: практикум. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. С. 31-43. URL : <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/30078/1/Management.pdf> (дата звернення: 19.08.2021).
13. Лікарчук Н. В. Сутність стратегії планування як функції управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2014. Вип. 1. С. 37-40.
14. Менеджмент : підручник / [А. А. Мазаракі, С. І. Бай, В. Я. Брич та ін.]; за заг. редакція А. А. Мазаракі. Харків : «Фаліо», 2014. С. 121-209.

15. Менеджмент: навч. посіб. [Краснокутська Н. С., Нащекіна О. М., Замула О. В. та ін.]. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. С. 74-80.
16. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха, Ю. В. Поканевич, А. С. Соломко, О. В. Коваленко, Н. В. Коваленко, В. С. Ціпуринда, Г. П. Сиваненко, О. І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г. Є. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. С, 65-78.
17. Попадюк О. І. Особливості планування як пріоритетної функції управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 5. С. 86-87.
18. Росоха В. В., Газуда Л. М. Особливості планування в системі маркетингового менеджменту. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 223-233.
19. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф, Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2017. С. 59-75.

Текст лекції

Сутність планування в системі управління

Планування як економічну категорію можна розглядати як із загальноекономічної так і управлінської позиції. Загальноекономічна позиція дає уявлення про планування як один з методів регулювання пропорцій суспільного виробництва. З управлінської позиції планування розглядається як одна з функцій управління, як засіб узгодження дій учасників діяльності. Традиційно до основних функцій менеджменту відносять планування, організацію, мотивацію та контроль. Планування є первісною функцією менеджменту, оскільки прийняті в процесі планування рішення визначають подальшу стратегію діяльності організації та характер виконання всіх інших функцій управління. Тому, основна сутність планування полягає формуванні цілей та обґрунтуванні способів їх досягнення. За допомогою планування встановлюються параметри функціонування економічної системи, воно є необхідним для приведення діяльності організації у відповідності до вимог ринку.

Планування як функція менеджменту – це процес визначення цілей діяльності організації та прийняття рішень щодо шляхів її досягнення.

Результатом процесу планування є отримання відповідей на наступні питання:

- • в якій ситуації знаходиться організація зараз;
- • яких цілей організація прагне досягнути в майбутньому;
- • яким чином можна досягти поставлених цілей.

Основними ***завданнями*** планування є (рис. 5.1):

- • забезпечення погодженості дій персоналу;
- • усунення негативного ефекту невизначеності;
- • зосередження зусиль на головних завданнях;
- • забезпечення економічного функціонування;
- • встановлення нормативів для контролю.



Рис. 5.1. Завдання планування як функції менеджменту

Метою планування є розробка та обґрунтування системи планових документів, які визначають зміст та певний порядок дій для забезпечення стійких конкурентних позицій організації в довгостроковій перспективі в умовах невизначеності зовнішнього та нестабільності внутрішнього середовища.

Процес планування в організації складається з наступних **етапів**:

- 1. Встановлення **цілей** діяльності організації (розробка місії та встановлення цілей організації);
- 2. Розробка **стратегії** діяльності організації (визначення основних шляхів досягнення встановлених цілей);
- 3. Впровадження сформованої стратегії (розробка системи **планів** для реалізації розробленої стратегії в конкретних діях організації).

Залежно від орієнтації суб'єктів планування Р. Акофф виділяє чотири основні види планування: реактивне (орієнтація на минуле), інактивне

(орієнтація на сьогодення), преактивне (орієнтація на майбутнє), інтерактивне (орієнтація на взаємодію) [1, с. 56].

Інтерактивне планування засновано на принципі партисипативності (тобто участі і мобілізації творчої активності всіх працівників організації) та передбачає, що майбутнє підвладне контролю і в значній мірі визначається зусиллями персоналу. Основними елементами планування за Р. Акоффом в рамках концепції інтерактивного планування представлені на рис. 5.2.



Рис. 5.2. Елементи планування за Р. Акоффом.

Критичні зауваження щодо методу інтерактивного планування стосуються проблеми пошуку консенсусу між усіма членами організації відносно спільних майбутніх дій. Однак в реальності можуть виникнути ускладнення через розбіжність цілей та інтересів тих чи інших груп.

1. Поняття і сутність планування в системі управління.

Планування – особлива форма діяльності, змістом якої є розробка і реалізація планів. Це найперша функція управління, вона передуює іншим управлінським функціям і визначає їх суть.

Функція планування в організації дає відповідь на такі запитання:

1. *В якому стані нині перебуває фірма?* Тобто менеджери мають оцінити сильні та слабкі аспекти організації в галузі фінансів, маркетингу, виробництва, інноваційної політики, трудових ресурсів.
2. *Куди ми прагнемо рухатися? Що фірма бажає досягти?* При цьому слід враховувати перешкоди навколишнього середовища (конкуренція, споживачі, політичні фактори, економічні умови, соціальні та культурні зміни).
3. *Яким чином фірма намагається досягти поставлених цілей, тобто хто за що несе відповідальність?*

Усе це разом і характеризує в широкому розумінні сутність функції планування:

планування – це процес визначення цілей діяльності організації та прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення.

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

Задачі планування в організації:

- Забезпечення погодженості дій персоналу
- Усунення негативного ефекту невизначеності
- Зосередження зусиль на головних завданнях

- Забезпечення економічного функціонування
- Встановлення нормативів для контролю

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.

Характер і зміст планової діяльності в організації визначають *принципи планування*:

1. Принцип *єдності* (системності, холізму), сформульований А. Файолем – передбачає системний характер планування. Оскільки елементами планування в організації є окремі підрозділи, а значить окремі частини процесу планування, то між ними має існувати взаємозв'язок.
2. Принцип *безперервності* за А. Файолем - полягає у безперервності планування на підприємствах.
3. Принцип *гнучкості* за А. Файолем означає – здатність планів і процесу планування змінювати свою спрямованість з огляду на непередбачені обставини.
4. Принцип *точності* за А. Файолем означає – що плани мають бути конкретизовані й деталізовані настільки, настільки дозволяють зовнішні і внутрішні умови діяльності фірми.
5. Принцип *участі*, сформульований американським вченим Р. Анкоффом. Він тісно пов'язаний із принципом єдності. Суть його полягає в участі кожного працівника організації в плановій діяльності незалежно від посади і функції, яку він виконує.
6. Принцип *пріоритетності* - передбачає ранжування об'єктів планування за їх важливістю для підприємства.
7. Принцип *науковості* в плануванні означає, що в планах соціально-економічного розвитку всіх рівнів усебічний облік вимог об'єктивних економічних законів повинен базуватися на застосуванні наукового інструментарію, глибокому вивченні досягнень вітчизняного та закордонного досвіду формування планів.
8. Принцип *цілеспрямованості* (орієнтації на стратегію підприємства) у плануванні передбачає активний характер планування, включаючи цілі, які мають бути досягненні шляхом активних дій органів керування.
9. Принцип *збалансованості* в плануванні повинен забезпечувати відповідність потенційних можливостей внутрішньогосподарчої діяльності підприємства задовольняти потреби ринку.
10. Принцип *ефективності* в плануванні полягає в тому, щоб витрати на складання плану були меншими за ефект, який приносить його виконання.
11. Принцип *оптимальності* в плануванні передбачає необхідність вибору найкращого варіанта на всіх етапах планування з декількох можливих або альтернативних.
12. Принцип *комплексності* в плануванні. Враховуючи те, що на підприємстві будь-яке планове рішення впливає як на економічні результати, так і на

соціальні, організаційні, технологічні та ін., необхідно, щоб прийняті планові та управлінські рішення забезпечували облік змін як в окремих об'єктах, так і в кінцевих результатах свого підприємства, тобто були комплексними.

У закордонній практиці планування можуть зустрічатися і такі принципи планування як принципи документального забезпечення, організованості, стандартизації, вичерпності, узгодженості.

1. *Принцип документального забезпечення в плануванні.* Хороша планова документація полегшує виконання вищевказаних задач та позитивно впливає на досягнення цілі.
2. *Принцип стандартизації у плануванні.* У відношенні планування стандартизація означає уніфікацію планів, процесів та техніки планування, допоміжних засобів при плануванні та ін. Уніфікація забезпечує порядок, при якому однакові проблеми планування на різних дочірніх підприємствах, на одному і тому ж підприємстві в різні періоди планування або в різних підрозділах вирішуються, виходячи з однієї та тієї ж концепції.
3. *Принцип організованості в плануванні.* Під рівнем організованості в плануванні слід розуміти суворість встановленого в системі планування організаційного режиму.
4. *Принцип узгодженості в плануванні.* Узгодженість планів стосується, насамперед, складових частин плану та відносин між окремими планами. З позиції змісту планів можна узгоджувати цілі, прогнози, заходи, засоби, дії осіб, відповідальних за плани, терміни, а також узгоджувати плани за ступенем необхідності, терміновості, ієрархії, послідовності, обумовленості та гнучкості.
5. *Принцип вичерпності в плануванні.* Планування, яке охоплює всі проблеми, що піддаються плануванню, є повномасштабне планування..

Схематично процес планування в організації можна представити як послідовність таких етапів:

1. Встановлення цілей діяльності організації, які визначають очікуваний або бажаний стан організації.
2. Розробка стратегії діяльності організації - безпосереднє опрацювання шляхів, якими організація досягатиме очікуваних результатів.
3. Надання стратегії конкретної форми - це впровадження стратегії перетворення стратегії у конкретні дії організації.

Цей етап здійснюється шляхом розробки забезпечуючих планів та бюджетів.

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, за схемою — ***розроблення стратегії розвитку – визначення тактики – складання оперативних планів.***

Акофф народився 12 лютого 1919 року в Філадельфії в сім'ї Джека та Фанні (Вайц) Акофф. Він отримав ступінь бакалавра в галузі архітектури

в Пенсильванському університеті в 1941 році. З 1942 по 1946 рік він служив в армії США. Після війни повернувся до Пенсильванського університету, де отримав докторський ступінь. Він також отримав ряд почесних докторських ступенів протягом свого життя.

З 1947 до 1951 року Акофф був асистентом професора математики в Університеті Вейна. Він був доцентом і професором в Західному резервному університеті Кейза з 1951 по 1964 роки. В 1961 і 1962 роках він також був запрошеним професором в Університеті Бірмінгема. З 1964 по 1986 рік - професором науки управління у Вортонській школі бізнесу Пенсильванському університеті.

Починаючи з 1979 р, Акофф працював разом з Джоном Пурдехнадом консультантом в широкому спектрі галузей промисловості, в тому числі аерокосмічній, хімічній, комп'ютерної техніки, послуг передачі даних і програмного забезпечення, електроніки, енергетики, продуктів харчування і напоїв, охорони здоров'я, готельного бізнесу, промислового обладнання, автомобільної, страхування, металообробки, гірничодобувної промисловості, фармацевтики, телекомунікацій, комунальних послуг та транспорту.

Помер - 29 жовтня 2009 (90 років) Паолі, Пенсильванія

2. Типи, схеми планування та системи планів в організації.

На практиці існує багато критеріїв класифікації планів організації. Найчастіше з них використовують такі типи:

- За **критерієм широти охоплюваної сфери** розрізняють *стратегічні, тактичні й оперативні плани*.
- За **критерієм часового горизонту** планування плани поділяють на *довгострокові й короткострокові*.
- За **ступенем конкретизації** виділяють *завдання й орієнтири*.

1. Стратегічне планування – планування на перспективу, яке вказує напрям дій для забезпечення реалізації місії підприємства. Воно розраховане на тривалий період 10-25 років, хоча в багатьох організаціях стратегія ґрунтується на середньостроковому плануванні (3-5 років).

2. Тактичне планування – планування на середні проміжки часу, в межах яких відбувається реалізація конкретного управлінського рішення з визначенням необхідних для цього ресурсів. Тактичні плани охоплюють період 1-2 роки і є предметом турбот середньої та низової ланки управління. Деталізація тактичних планів у часі і просторі здійснюється у процесі оперативного планування.

3. Оперативне 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. Ця форма планування охоплює період у межах одного року з поділом на квартали і місяці та вирішує завдання: що конкретно треба зробити; хто повинен це зробити; як це має бути зроблено.

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

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

6. Завдання – це плани, що мають чіткі, однозначні, конкретно визначені цілі, наприклад плани-наряди та ін.

7. Орієнтири – це плани, що носять характер напрямку дій. Їх використання доцільне за умов невизначеності середовища, великої ймовірності непередбачуваних змін, які вимагають гнучкості 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).

Схеми планування. Планування діяльності підприємства слід здійснювати за певними схемами, що відпрацьовані світовою практикою управління, яка передбачає:

- ✓ Дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Визначаються головні компоненти організаційного середовища, проводиться накопичення і відстеження інформації про ці компоненти, складаються прогнози майбутнього стану середовища, оцінюється реальне становище фірми.
- ✓ Встановлення базових напрямків і орієнтирів діяльності: бачення, місію, комплекс цілей (інколи встановлення цілей передуює аналізу середовища).
- ✓ Стратегічний аналіз (порівняння цілей і результатів досліджень факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення розриву між ними). За допомогою методів стратегічного аналізу формують різні варіанти стратегії.
- ✓ Вибір і ретельне опрацювання однієї з альтернативних стратегій.
- ✓ Підготовку остаточного стратегічного плану діяльності фірми.
- ✓ Середньострокове планування (середньострокові тактичні плани і програми).
- ✓ Розроблення річних оперативних планів і проектів на основі стратегічного плану і результатів середньострокового планування.
- ✓ Реалізація планів.
- ✓ Контроль результатів.

Реалізація планів і контроль результатів не є стадіями безпосереднього процесу планування, однак вони визначають передумови для створення нових планів, що повинні враховувати:

- 1) що організації вдалося зробити, реалізуючи плани;
- 2) який розрив між плановими показниками і фактичним виконанням.

Взагалі процес планування є замкнутим циклом з прямим (від розроблення стратегії і визначення оперативних планів до реалізації і контролю) і зворотним (від врахування результатів виконання до переформулювання плану) зв'язками.

Система планів підприємства поділяють на такі елементи.

- *Стратегічний (генеральний) план.* Складається на основі аналізу тенденцій ринкової кон'юнктури, прогнозів та бачення вищим менеджментом перспектив компанії.
- *Загально корпоративний середньостроковий(тактичний) план.* Є продовженням стратегічного і конкретизованим і нові проекти.
- *Стратегічні плани окремих ділових одиниць,* що входять до складу фірми. Складають для багато профільних або територіально розгалужених фірм.
- *Оперативні плани:*
 - загально корпоративні плани поточної діяльності, так звані господарські плани або плани прибутку, що розраховується на один рік; відповідно до них підприємство виготовляє і постачає на ринок товари і послуги;
 - поточні плани підрозділів, у тому числі бюджетні, що доповнюють загально корпоративні плани поточної діяльності.

План розвитку організації. Охоплює комплекс заходів, необхідних для створення нових сфер діяльності фірми. Він повинен визначати:

- умови попиту в майбутньому; які товари і послуги очікуватимуть споживачі від організації;
- нові види продукції, якими має бути доповнена номенклатура продукції підприємства; частку основної продукції серед нових товарів і послуг;
- методи запобігання помилкам при вкладеннях капіталу і розробленні нової продукції;
- організаційні способи створення нових виробництв; поглинання інших підприємств шляхом їх приєднання, злиття з організаціями, що виготовляють потрібні продукти, чи створення нових виробництв власними силами через наукові дослідження і розроблення та реалізацію підприємницьких проектів.

Програми (плани-програми), як правило, визначають розвиток одного з важливих аспектів організації. Це програми з удосконалення технології, програми організації контролю якості, програми обліку руху запасів тощо.

Проекти. Відрізняються від програм тим, що орієнтуючись на певний аспект життєдіяльності і розвитку організації, мають певну вартість, графік виконання, технічні й фінансові параметри, тобто високий рівень деталізації. Як правило, проекти пов'язують зі створенням і просуванням на ринок нових продуктів і послуг організації.

Бізнес-план – це розгорнутий документ, що містить обґрунтування економічної доцільності підприємницького проекту на основі зіставлення ресурсів, необхідних для його реалізації і очікуваної вигоди (прибутку). Залежно від періоду планування розрізняють:

- *стратегічний (довгостроковий) бізнес-план* – на період понад рік;
- *оперативний (короткостроковий) бізнес-план* – на рік і менше (квартал, місяць).

Бюджети – фінансове і бухгалтерське вираження поточних планів підприємства. *Бюджетування* – метод розподілу між підрозділами організації ресурсів, необхідних для реалізації визначених цілей.

Плани дій кожної організації можна охарактеризувати як наступальні

так і оборонні.

Наступальні плани – передбачають розвиток організації: виробництво нових товарів і послуг, вихід на нові ринки збуту, завоювання конкурентних переваг та ін. Їх складають великі компанії, що мають потужний економічний потенціал.

Оборонні плани – спрямовані на утримання організацією позицій на ринку, попередження банкрутства. Їх складають середні та дрібні фірми. До них належить і *ліквідаційний план*, що охоплює рекомендації щодо позбавлення від елементів, які перешкоджають розвитку організації.

3. Поняття мети в управлінні та класифікація цілей організації.

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.

Як правило організації ставлять і реалізують не одну ціль, а декілька для їх функціонування і розвитку. Класифікацію цілей за різними ознаками подано у табл. 1.

Таблиця 1.

Класифікація цілей організації.

Критерії класифікації	Група цілей організації
1. За належністю до фаз життєвого циклу організації.	Створення, функціонування і розвитку.
2. За масштабами охоплення діяльності	Глобальні, загальні та локальні.
3. За періодом встановлення.	Стратегічні, тактичні, оперативні
4. За об'єктом спрямованості	Маркетингу, кадрові, виробничі, інноваційні, фінансові, наукові.
5. За ступенем відкритості	Офіційно проголошені цілі та неофіційні (закриті, таємні).
6. За організаційним рівнем	Загально організаційні, дивізіон альні, групові, індивідуальні цілі
7. За часовим інтервалом	Короткострокові, середньострокові,

	довгострокові цілі.
8. За ієрархічністю.	Головні і забезпечуючі; цілі організації та цілі підрозділів.
9. За змістом.	Економічні, організаційні, технічні, соціальні, наукові, політичні.
10. За відношенням одна до одної мети.	Гармонійні, індиферентні, конкуруючі, антагоністичні.
11. За своєчасністю постановки.	Актуальні, малозначущі, другорядні.

Трапляються випадки, коли цілі функціонування і цілі розвитку можуть суперечити одна одній. Щоб не спричинити ослаблення і навіть руйнування організації їх необхідно узгоджувати, корегувати та управляти ними.

Управління за цілями орієнтується на досягнення сукупностей цілей та завдань, що стоять перед організацією. Тому кожен керівник від вищої ланки до нижчої повинен мати чіткі цілі в межах його повноважень.

Процес планування за цілями відбувається у чотири етапи:

- 1) визначення повноважень і обов'язків усіх керівників підприємства (планування дій);
- 2) розробка цілей менеджменту в межах установлених повноважень (встановлення цілей);
- 3) складання реальних планів досягнення визначених цілей (самоконтроль);
- 4) установлення контролю, здійснення аналізу, оцінювання роботи та її результатів кожного менеджера підрозділів (періодична звітність).

Одним з широко розповсюджених на практиці способів встановлення цілей та оцінки діяльності керівників є так зване **«управління за цілями» (MBO – management by objectives)**.

Сутність концепції MBO полягає у тому, щоб:

- 1) для кожного співробітника організації визначити мету його діяльності;
- 2) забезпечити взаємозв'язок таких цілей;
- 3) забезпечити досягнення кожним виконавцем встановленої для нього мети.

Необхідною складовою MBO є наявність зворотнього зв'язку. В ідеалі MBO вимагає встановлення безперервного зворотнього зв'язку, тобто такого, коли робітник самостійно без зовнішнього втручання відстежує та коригує власні дії. Цей процес самоконтролю доповнюється періодичною оцінкою роботи підлеглого на закладі його звітів.

Процес MBO складається з кількох взаємопов'язаних етапів, кожний з яких, у свою чергу, включає здійснення кількох кроків, табл. 2.

Таблиця 2.

Процес управління за цілями

Етапи процесу управління	Кроки по кожному етапу
--------------------------	------------------------

1. Планування дій	1. Ідентифікація дій (завдань) для досягнення цілей 2. Встановлення взаємозв'язків між цими діями 3. Делегування повноважень та визначення відповідальності за виконання дій 4. Визначення часу, необхідного для виконання дій 5. Визначення ресурсів, необхідних для виконання дій
2. Встановлення цілей	1. Формування довгострокових цілей, стратегії організації 2. Розробка конкретних загально організаційних цілей 3. Визначення дивізіональних та групових цілей 4. Визначення індивідуальних цілей
3. Самоконтроль	Систематичне відстеження та оцінка ходу досягнення цілей самими працівниками без зовнішнього втручання
4. Періодична звітність	1. Оцінка прогресу досягнення цілей керівником 2. Оцінка досягнення загальної мети та посилення впливу

Концепція управління за цілями передбачає:

- використання творчого потенціалу колективу. На цей фактор орієнтовано кінцеві результати фірми;
 - наявність сильної волі;
 - організація повинна мати 4—6 основних цілей;
 - ключові результати фірми визначаються за такими трьома показниками:
- 1) комерційна діяльність (обіг фірми, покриття витрат, постійні та тимчасові витрати виробництва, доля на ринку збуту, рентабельність і платоспроможність фірми, використання капіталу);
 - 2) функціональна діяльність фірми (кількість та якість виробленої продукції" використання проектних або виробничих потужностей, сировини, матеріалів, енергії);
 - 3) некомерційна діяльність фірми (ефективність роботи персоналу, мотивація працівників, співробітництво з іншими організаціями, досвід роботи працівників, імідж підприємства).

Управління за цілями починається з аналізу того, що розроблено на певний момент, перспективного майбутнього, і які корегування слід внести під час реалізації цілей.

Наступним кроком є складання декларацій.

Декларація — це документ, що має індивідуальні й колективні цілі працівників організації та підрозділів.

Усі цілі, сформовані в декларації, класифікуються за такими напрямками:

1. Кінцевий результат фірми (наприклад, випуск певного обсягу продукції або надання послуг).
2. На здійснення певного виду роботи або ділянки роботи (наприклад, удосконалення технології).
3. На досягнення певного стану об'єкта управління (наприклад, підвищення кваліфікації).

Декларація дає змогу визначити конкретних осіб, відповідальних за справу, обов'язки кожного, персональну відповідальність, створення умов для заохочення.

Позитивними ознаками управління за цілями вважаються:

- 1) поліпшення ефективності роботи організації за рахунок того, що кожен має чітке уявлення про свої цілі та цілі організації;
- 2) підвищення мотивації до роботи як результат участі в реалізації цілі;
- 3) покращання стосунків між керівництвом та підлеглими;
- 4) удосконалення системи контролю і оцінювання роботи кожного члена організації.

Негативними ознаками управління за цілями є:

- 1) неефективність такої системи управління на тих підприємствах, де, як правило, цілі ставлять представники вищої ланки, не заохочуючи до їх постановки та вирішення менеджерів середньої та нижньої ланок;
- 2) неефективність такої системи у разі, якщо немає особистої мотивації;
- 3) брак необхідної інформації;
- 4) поганий стан контролю в організації;
- 5) неефективність такої системи на тих підприємствах, де немає ініціативи, а також коли є бюрократичний стиль управління;
- 6) неефективність системи, якщо керівництво концентрує увагу на досягненні короткотермінових і поточних результатів фірми та не оцінює довготермінові цілі.

4. Стратегічне планування в організації.

Стратегія — це генеральна довгострокова програма (або образ) дій та порядок розподілу пріоритетів та ресурсів організації для досягнення її цілей. Основними елементами, з яких складається стратегія є - сфера стратегії; розподіл ресурсів; конкурентні переваги; синергія.

Сфера стратегії – це засоби адаптації організації до свого зовнішнього середовища. Це означає, що стратегією мають бути визначені такі засоби взаємодії організації з її зовнішнім середовищем, які враховували би як сприятливі можливості середовища, так і загрози, які виходять з нього; дозволяли би організації досягати за таких умов своїх цілей.

Розподіл ресурсів – це вказівка на спосіб розподілу обмежених ресурсів організації поміж окремими підрозділами.

Конкурентні переваги – це визначення переваг організації порівняно з її конкурентами.

Синергія – це ефект цілісності. Синергія як елемент стратегії означає, що стратегія повинна враховувати можливості отримання додаткового ефекту за рахунок інтеграції всіх можливостей організації.

Виділяють *три основні рівні стратегій* – загально корпоративну, стратегію бізнесу та функціональну стратегію, які щільно пов’язані між собою і утворюють піраміду стратегії, рис. 1.



Рис.1. Піраміда стратегій

На рівні всієї організації її вищим керівництвом опрацьовується **загальнокорпоративна стратегія**, яка має знайти відповіді на запитання: «Яким бізнесом передбачає займатися організація?».

Загально корпоративна стратегія визначає:

- 1) місію організації;
- 2) типи та ринки її діяльності;
- 3) бажане зростання та рентабельність.

На підставі загально корпоративної стратегії розробляється **стратегія бізнесу**, яка є подальшою деталізацією загально корпоративної стратегії, але орієнтованої на конкретний структурний підрозділ організації. Стратегія бізнесу спрямована на забезпечення конкурентних переваг даної структурної одиниці на певному ринку або у певній галузі.

Функціональна стратегія. Управління організацією здійснюється за функціями (виробництво, маркетинг, фінанси, облік тощо). Функціональні служби організації опрацьовують стратегії оптимального використання ресурсів організації в цілому за певними функціями, а не за окремими структурними підрозділами.

У спрощеному вигляді **процес розробки стратегії** охоплює декілька етапів, які реалізуються в такій логічній послідовності, рис. 2.



Рис. 2. Етапи стратегічного планування.

1. Визначення місії фірми. Місія фірми - це її головне призначення, чітко сформульована причина її існування, які і формують основні напрями та орієнтири її діяльності. Місія фірми ніби-то окреслює межі бізнесу організації, дозволяє уявити можливості фірми та визначитися з тим, на що не треба марно витрачати зусилля. На практиці місія фірми формулюється у процесі пошуку відповіді на запитання: «Яким бізнесом передбачає займатися фірма?»

Саме формулювання місії має бути чітким та лаконічним, містити у собі такі елементи:

- 1) якими є головні цілі діяльності фірми?
- 2) хто є основними споживачами продукції фірми?
- 3) які товари (послуги) фірма виробляє для своїх клієнтів?
- 4) на яких ринках або сегментах ринку діє фірма?
- 5) в чому специфіка фірми з точки зору задоволення потреб клієнтів?
- 6) якими є конкурентні переваги фірми?

2. Зовнішній аналіз – це процес оцінки зовнішніх щодо організації факторів. Під зовнішніми чинниками розуміють усі ті умови, які об'єктивно виникають у середовищі функціонування організації і на які вона не здатна впливати. Зовнішній аналіз переслідує подвійну мету:

- 1) визначити сприятливі можливості, тобто чинники, які можуть сприяти досягненню цілей організації;
- 2) визначити загрози та небезпеки для організації, тобто зовнішні умови, які обмежують можливості організації у просуванні до встановленої мети.

3. Внутрішній аналіз – це процес оцінки факторів, які піддаються управлінню та контролю з боку фірми, тобто факторів, які існують в межах самої організації та є результатом діяльності або бездіяльності її керівництва. Основне завдання внутрішнього аналізу – це виявлення сильних та слабких сторін організації.

Сильні сторони – це особливі, унікальні, оригінальні властивості організації або, щонайменше, якості, які відрізняють її від конкурентів. На такі якості робиться ставка в бізнесі фірми.

Слабкі сторони – це якості, яких не вистачає організації проти успішних конкурентів.

Існує багато різноманітних аспектів діяльності, які визначають силу та могутність організації. Аби упорядкувати процес їх оцінки, на практиці часто застосовується **форма балансу**, табл. 3.

Таблиця 3.

Сильні та слабкі сторони організації.

Сильні сторони (+)	Слабкі сторони (-)
1. Специфічні, особливі якості фірми у сфері: - маркетингу, - виробництва, - персоналу, - фінансів, - дослідження та розробок тощо	1. Яких якостей не вистачає фірмі у сфері: - маркетингу, - виробництва, - персоналу, - фінансів, - дослідження та розробок тощо
2. Унікальні знання: - патенти, - know-how, - промислові секрети, - комерційні таємниці тощо	2. Які ресурси є для фірми дефіцитними
3. Оригінальні ресурси, які використовує організація	

Актив балансу відображає наявність унікальних, особливих, специфічних якостей організації, згрупованих за основними функціями. До пасиву балансу з максимальною об'єктивністю мають бути внесені внутрішні фактори, які обмежують конкурентоспроможність організації. З'ясування сильних та слабких сторін організації дозволяє визначити зони:

- підвищенної першочергової уваги (слабкі сторони);
- зони, на які можна спиратися в бізнесі в процесі опрацювання його стратегії (сильні сторони).

Процес зовнішнього та внутрішнього аналізу звичайно завершується проведенням порівняльного **SWOT-аналізу**. SWOT - абревіатура 4-ох англійських слів:

S – strenght – сила,
 W – weakness – слабкість,
 O – oportunitates – можливості,
 T – threats – загрози.

SWOT-аналіз ґрунтується на співставленні сильних та слабких сторін організації, потенційних можливостей для бізнесу та загроз із зовнішнього середовища. Порівняльний SWOT-аналіз проводиться у процесі пошуку відповідей на такі запитання:

1. Як пов'язані основні проблеми організації з її сильними та слабкими сторонами, а також зі сприятливими факторами та загрозами зовнішнього середовища?
2. Як найефективніше використати сильні сторони фірми та сприятливі зовнішні фактори для вирішення основних проблем організації?

3. Як усунути або максимально зменшити вплив слабких сторін та зовнішніх загроз на бізнес організації?

У процесі SWOT-аналізу досліджуються також попарні сполучення усіх складових SWOT-аналізу з метою:

- пошуку позитивної синергії: сильні сторони / сприятливі зовнішні фактори;
- усунення негативної синергії: слабкі сторони / зовнішні загрози.

Сформульована місія організації визначає її особливий шлях у бізнесі, напрямок, у якому вона буде рухатися. Зовнішній та внутрішній аналіз показують, з чим організація може зустрітися: що буде допомагати, а що перешкоджати її діяльності. Проте, необхідно ще знати, до якого конкретно «пункту» прямує організація і коли, у які терміни вона туди досягне. Щоб знайти відповіді на ці запитання і визначаються цілі діяльності організації.

4. Визначення цілей діяльності організації. У процесі розробки стратегії цілі організації звичайно формуються у таких термінах:

- 1) прибутковість (може відбиватися за допомогою різних показників: обсяги прибутку; прибуток на інвестований капітал; прибуток до обсягу продажу тощо);
- 2) продуктивність (витрати на виробництво одиниці продукції; продуктивність праці тощо);
- 3) продукція (зміни номенклатури та асортименту; впровадження нових видів продукції тощо);
- 4) ринок (обсяги продукту; частка ринку, яка належить фірмі тощо);
- 5) виробничі потужності;
- 6) персонал (зменшення плинності кадрів; підвищення рівня кваліфікації; покращення умов праці тощо).

5. Аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії. Для досягнення однієї і тієї ж самої мети можна застосувати різні способи. Тому виникають два запитання:

1. За допомогою яких способів може бути досягнута мета?
2. Який з цих способів є найкращим?

Вибір загальнокорпоративної стратегії. Найчастіше *спираються на класифікацію стратегій за цілями*. Відповідно до цього критерію розрізняють - стратегію зростання, стабільності, реструктивну та комбіновану стратегію.

Стратегія зростання – може здійснюватися кількома способами, тобто існують різні стратегічні варіанти росту.

Стратегія стабільності – цю стратегію застосовують організації, які задоволені своїм попереднім курсом дій та бажають залишити існуючий стан.

Реструктивна стратегія – використовується у випадках, коли організація залишає певні ринки, або перепрофілює виробництво. В межах реструктивної стратегії існує декілька варіантів.

У діяльності великих корпорацій стратегії зростання, стабільності та реструктуризації змінюють одна одну або використовуються у комплексі. Виникає четвертий вид стратегій – *комбінована стратегія*.

Підхід з позиції моделі «життєвого циклу продукту».

Консультаційна фірма Artur D. Little INC запропонувала для вибору загальнокорпоративної стратегії підхід з позиції моделі «життєвого циклу продукту». Цей підхід класифікує продукти фірми за стадіями їх життєвого циклу: народження зростання занепад зрілість

Методи вибору стратегій бізнесу. Кількість стратегій бізнесу з яких організація може зробити вибір, практично не обмежена. Проте, більшість стратегій бізнесу можна згрупувати, якщо взяти за основу одну з наступних типових стратегій, запропонованих М. Портером:

- 1) стратегія контролю за витратами;
- 2) стратегія диференціації;
- 3) стратегія фокусування.

1. Стратегія контролю за витратами - ґрунтується на зменшенні власних витрат на виробництво продукції проти витрат конкурентів. Існує багато практичних засобів побудови стратегії контролю за витратами, головними серед яких є: збільшення обсягів виробництва; зменшення накладних витрат; впровадження нового устаткування; використання більш дешевих матеріально-сировинних ресурсів; застосування нових технологій тощо.

У кожному конкретному випадку організація вибирає той шлях, який забезпечує реалізацію її переваг. При цьому слід зауважити, що стратегії контролю за витратами можуть спрацьовувати:

- 1) коли покупці чутливі до зміни цін на продукцію організації;
- 2) коли конкуруючі фірми продають такі ж самі товари, що і дана організація;
- 3) коли організація має реальні можливості регулювати обсяги продажу та масштаби виробництва.

Вибір стратегії контролю за витратами має і певні небезпеки. Найчастіше організації помиляються переоцінивши свої можливості управляти витратами.

2. Стратегія диференціації – спрямована на те, щоб поставляти на ринок товари або послуги, які за своїми якостями більш привабливі для споживачів проти продукції конкурентів. Вибір стратегії диференціації зумовлюють різні фактори, але ключовим є наявність у товару або послуги унікальної властивості, яка і приваблює споживача. Наприклад, унікальними властивостями можуть бути: висока якість продукції; розгалужена система філіалів для надання послуг; принципова новизна продукції; імідж фірми тощо.

Не слід також забувати про те, що витрати на створення унікальної властивості товару можуть підняти ціни на нього так високо, що він стане неконкурентоспроможним на ринку.

3. В основу стратегії фокусування покладено ідею про те, що будь-який ринок складається з відносно відокремлених часток або сегментів. Кожний сегмент ринку ставить специфічні вимоги до продукції або послуги. Якщо фірма здатна забезпечити виробництво продукції або надання послуг, які

відповідають цим вимогам та зробить це краще від конкурентів, тоді вона здатна збільшити частку своєї участі на ринку. Розробка стратегії фокусування здійснюється у такій послідовності:

1. Вибір одного або кількох сегментів ринку.
2. Ідентифікація специфічних потреб, побажань та інтересів споживачів у цьому сегменті ринку.
3. Пошук кращих за конкурентів способів задоволення цих специфічних потреб споживачів.

Надання стратегії конкретної форми. Стратегічне планування має сенс лише тоді, коли воно реалізується. На заключному етапі стратегічного планування організація втілює сформульовану стратегію у повсякденну діяльність шляхом розробки системи:

- 1) тактичних планів
- 2) одноразових планів
- 3) планів, що повторюються, табл. 4.

Таблиця 4.

Плани впровадження стратегії.

Типи планів	Основні цілі планів	Форми планів
Тактичні плани	Систематичне впровадження організаційних стратегічних планів	Різноманітні
Одноразові плани	Визначення курсу дій, які, звичайно, не повторюються у майбутньому	Програми Проекти Бюджети
Плани, що повторюються	Визначення курсу дій, які, звичайно, повторюються через певні проміжки часу	Політика Стандартні операційні процедури Правила

Тактичні плани – короткострокові плани, які у сукупності забезпечують реалізацію стратегічних планів.

Одноразові плани:

а) програми – це плани, які охоплюють достатньо велику кількість дій, які не повторюються у майбутньому (програма впровадження нової продукції, розробки нової технології, створення нових виробничих потужностей);

б) проекти – це плани, які за своєю сутністю схожі на програми, але відрізняються від них за своєю широтою та складністю. Звичайно, проекти є часткою (складовою частиною) більш широкої програми;

в) бюджети – це плани, у яких здійснюється розподіл ресурсів поміж окремими видами діяльності та підрозділами організації.

Плани, що повторюються:

а) політика – це загальне керівництво для дій та прийняття рішень, це своєрідний “кодекс законів організації”, який визначає, у якому напрямку слід діяти. Політика пояснює, яким чином мають досягатися цілі, вона встановлює

дороговкази, на які слід орієнтувати дії організації. Політика дозволяє уникнути короткозорих рішень, які впливають з вимог даного моменту;

б) стандартні операційні процедури (СОП) показують, які конкретні дії має здійснити виконавець за певних обставин. Вони докладно розписують, як слід виконувати певний вид діяльності. Головне в них – хронологічна послідовність дій, які вимагаються. СОП є скоріше орієнтирами для дій, ніж для мислення. На практиці СОП – це випробовані способи дій у тій або іншій ситуації, які часто повторюються;

в) правила – це найбільш вузька форма планів, що повторюються. Вони являють собою опис змісту дій, які вимагаються від виконавця. Сутність будь-якого правила полягає у тому, що воно вказує: слід чи не слід виконувати певні дії.

21. Сутність планування як функції управління.

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

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

Все це в сукупності і характеризує в 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 ключових запитання:

1. де організація знаходиться у даний момент (який стан, яка ситуація)?
2. чого організація прагне досягти (куди вона прямує)?
3. як організації потрапити звідти, де вона є, туди, де вона прагне опинитися?

Планування – є первісною з-поміж решти функцій управління, оскільки прийняті в процесі її реалізації рішення визначають характер здійснення всіх інших функцій управління.

До підфункцій планування відносяться: цілевстановлення, прогнозування, моделювання, програмування.

Мета планування полягає в створенні системи планових документів, які визначають зміст та певний порядок дій для забезпечення тривалого існування організації.

Схематично процес планування в організації можна представити як послідовність таких етапів:

1. Встановлення цілей діяльності організації, які визначають очікуваний або бажаний стан організації.
2. Розробка стратегії діяльності організації - безпосереднє опрацювання шляхів, якими організація досягатиме очікуваних результатів.

Надання стратегії конкретної форми - це впровадження стратегії перетворення стратегії у конкретні дії організації. Цей етап здійснюється шляхом розробки забезпечуючих планів та бюджетів.

На практиці існує багато критеріїв класифікації планів організації. Найчастіше з них використовують такі:

1. за критерієм широти охопленої сфери розрізняють стратегічні й оперативні плани;
2. за критерієм часового горизонту планування плани поділяють на довгострокові й короткострокові;
3. за ступенем конкретизації виділяють завдання й орієнтири.

Стратегічні плани – це плани, які 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, які складаються на період до 1 року. Вони, як правило не мають 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 носять характер напрямку дій. Їх використання доцільне за умов невизначеності середовища, великої ймовірності непередбачуваних змін, які вимагають гнучкості 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).

Метод експертного оцінювання відноситься до інструментарію кількісної оцінки якості альтернатив в умовах слабоформалізуемой проблемної ситуації.

Експертні оцінки - це якісні оцінки, засновані на інформації. Некількісні (якісного) характеру, які можуть бути отримані тільки за допомогою фахівців - експертів. **Експерт** - це висококваліфікований фахівець, що покладається на свої знання, досвід, інтуїцію і вміння оцінювати складні фактори (явища) і здатний створити власну обгрунтовану (інтуїтивну) модель аналізованого явища (проблеми), якщо він має необхідної для цього вихідною інформацією.

Сутність **методу експертних оцінок** полягає в логіко-інтуїтивному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища організації, розробці альтернатив і кількісній оцінці їх якості. Узагальнена думка експертів служить підставою для здійснення вибору.

Комплексне використання інтуїтивного і логічного мислення, а також формальної обробки кількісно виражених суджень експертів дозволяє отримати показники якості альтернатив при вирішенні слабоформалізуємих задач вибору. Експерти при цьому виступають у ролі "вимірювальних приладів", які дозволяють визначити їх відносну похибку (але розкиду суджень) та оцінки, інтерпретація яких дасть необхідний результат.

Методом експертного оцінювання вирішуються наступні типові завдання:

- • визначення складу можливих подій у будь-якій системі в певному інтервалі часу;
- • визначення ймовірностей подій і тимчасових інтервалів в безлічі подій;
- • структурування проблемного поля організації та визначення пріоритетності вирішення проблем;
- • диференціація цілей управління до завдань і визначення пріоритетності їх вирішення;
- • генерування альтернатив;
- • фільтрація безлічі альтернатив і оцінка їх перевагу.