

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЛЬОТНИЙ КОЛЕДЖ**

Циклова комісія економіки та управління

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

навчальної дисципліни «Менеджмент»
вибіркових компонент
освітньо-професійної програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Облік і аудит

за темою - Планування як функція менеджменту

Харків 2022

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 30.08.2022 № 8

СХВАЛЕНО

Методичною радою
Кременчуцького льотного
коледжу Харківського
національного університету
внутрішніх справ
Протокол від 22.08.2022 № 1

ПОГОДЖЕНО

Секцією науково-методичної ради
ХНУВС з гуманітарних та соціально-
економічних дисциплін
Протокол від 29.08.2022 № 8

Розглянуто на засіданні циклової комісії економіки та управління, протокол
від 15.08.2022 № 1

Розробники: старший викладач циклової комісії економіки та управління,
к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Цимбалістова О.А.

Рецензенти:

1. Старший викладач циклової комісії економіки та управління КЛК ХНУВС, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Харченко М.В.
2. Завідувач кафедри міжнародних економічних відносин та адміністрування Кременчуцького інституту ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля», к.е.н., доцент Єфременко А.Г.

План лекції:

1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту.
2. Етапи процесу планування та їх характеристика.
3. Загальна характеристика бізнес-планування.
4. Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації.
5. Життєвий цикл продукції.

Рекомендована література:

Основна:

1. Анісімова Л.А., Жилінська О.І. Менеджмент: практикум. Видання друге. Навч. посіб. К.: 2018. 237 с.
2. Свидрук І.І. Креативний менеджмент: навчальний посібник. / І.І. Свидрук, Ю.І. Осік – Алма-Ата: «Бастау», 2017. – 360 с.
3. Безус А.М. Менеджмент: навчальний посібник. К.: АМУ, 2015. 268 с.
4. Кондратюк Н.В. Менеджмент: практикум. Харків: ХНАУ, Смугаста типографія, 2016. 219 с.
5. Менеджмент : навч. посіб. / Муромець Н.Є., Мирошніченко Ю.В., Корсаков Д. О.; Харків. торг.-екон. ін-т Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. Харків: Мезіна В.В., 2017. 322 с.
6. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Марта Оліховська, Любов Лелик, Володимир Оліховський; Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с
7. Трут О. О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації : монографія / О. О. Трут. – Львів : вид-во ЛТЕУ, 2018. – 420 с.
8. Управління бізнесом: [Навч.посібн]/ Т.І. Балановська, А.В. Троян - К.: НУБіП, 2019. - 401 с.
9. Управління організаційним розвитком підприємства: [Навч. посібн] / В. П. Горьовий, Ю.В. Біляк, М.О.Самофалова – К. : ЦП «Компринт», 2019. – 360с.
10. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Марта Оліховська, Любов Лелик, Володимир Оліховський; Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с.
11. Менеджмент: навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти. [Н. С. Краснокутська та ін.]; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.
12. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. [колективне видання]; за заг. редакція Г.Є. Мошека. Київ: Ліра-К, 2017. 527 с.

13. Управління персоналом : підручник / Шубалий О.М. [та ін.]; за ред. д-ра екон. наук, проф. Шубалого О.М. ; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.
14. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ спец. "Менеджмент організацій і адміністрування" / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2016. 200с.
15. Управління персоналом : підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.] К.: КНЕУ: Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
16. Менеджмент : навч. посіб. / Муромець Н.Є., Мирошніченко Ю.В., Корсаков Д. О.; Харків. торг.-екон. ін-т Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. Харків: Мезіна В.В., 2017. 322 с.
17. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ спец. "Менеджмент організацій і адміністрування" / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2016. 200с.
18. Управління бізнесом: [Навч. посібн]/ Т.І. Балановська, А.В. Троян - К.: НУБіП, 2019. - 401 с.
19. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. / [уклад.: Дяків О.П., Островерхов В.М.]; Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 287 с.
20. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Марта Оліховська, Любов Лелик, Володимир Оліховський; Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с.
21. Менеджмент: навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти. [Н. С. Краснокутська та ін.]; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.
22. Управління персоналом: підруч. для студентів ВНЗ / Л.М. Залюбінська, М.Л. Скорик; Одес. нац. ун-т ім. І.І. Мечникова, Ін-т математики, економіки та механіки. Одеса: ОНУ, 2016 . Ч. 1. 2016. 250 с.

Додаткова:

23. Шоробура І.М., Долинська О.О., Практикум з менеджменту: [посібник]. Хмельницький: Цюпак, 2017. 285 с.
24. Щебліна І.О., Грибова Д.В., Основи менеджменту: навчальний посібник. Мелітополь: Вид. буд. Мелітоп. міськдрук, 2015. 479 с. Юрик Н.Є. Самоменеджмент : курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 89 с.
25. Федоренко В.Г. Менеджмент: підручник: 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.
26. Svydruk I. New trends in the economic systems management in the context of modern global challenges: collective monograph / scientific edited by

М. Bezpartochnyi // VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. – Sofia: VUZF Publishing House “St. Grigori Bogoslov”, 2020. – Vol. 2. – 317 p.

27. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с

28. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

29. Сорока П.М., Харченко В.В., Харченко Г.А. Інформаційні системи і технології в управлінні організацією: [Навч.посібн]/ П.М. Сорока, В.В. Харченко, Г.А. Харченко. - К.: НУБіП, 2019. - 518 с.

30. Соціально-економічні аспекти управління розвитком та безпекою економічної системи України: колективна монографія / М. Ю. Барна, М. А. Кальницька, О. І. Клепанчук, І. О. Корчинський, Р. П. Підлипна, І. І. Свидрук, Б. Б. Семак, О. Г. Сидорчук, О. О. Трут, Ю. І. Турянський. — Львів : Вид-во ЛТЕУ, ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2020. — 502 с.

Інформаційні ресурси в Інтернеті

31. <http://www.management.com.ua/qm.shtml> - концепція загального менеджменту якості.

32. <https://ekadrovik.mcfr.ua/>

33. <http://www.business-inform.net/main/>

34. <http://www.management.com.ua/>

Текст лекції

1 Сутність і зміст планування як функції менеджменту.

Планування – це одна із функцій менеджменту.

Під плануванням розуміють відокремлений вид управлінської діяльності, який визначає майбутній стан організації. За допомогою планування створюється орієнтир майбутньої діяльності організації.

План – це система заходів, спрямованих на досягнення визначеної мети.

Необхідність планування будь-якої діяльності загальновідома. Ця функція менеджменту виділяється всіма науковцями, які займаються проблемами управління.

А.Файоль у роботі «Загальне і промислове управління», визначаючи планування як першочергове завдання адміністрування (управління), писав що перш за все необхідно установити програму дій, в якій соціальний і матеріальний організми підприємства приводять у відповідність до завдань.

Щодо специфічності планування й необхідності створення спеціальних відділів, які займаються цим видом діяльності, писали Ф.Тейлор у «Науковій організації праці», Г.Черч в «Основах управління виробництвом» і А.Файоль

у роботі «Загальне і промислове виробництво».

ПЛАНУВАННЯ – це управлінська діяльність, яка спрямована на визначення напрямів розвитку організації та розвитку шляхів досягнення визначених цілей.

Розробці плану передують аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації, який дає відповідь на питання щодо можливих напрямів розвитку організації та місця організації як суб'єкта ринкових відносин, та визначає внутрішній потенціал щодо можливостей та реальності досягнення поставленої мети, необхідний обсяг додаткових ресурсів (людських, фінансових, матеріальних, інформаційних).

Процес планування ґрунтується на складанні планів.

Класифікація планів:

- За терміном дії (*короткострокові, середньострокові, довгострокові*);
- За об'єктом планування (*організаційні, структурних підрозділів, виконавців*);
- За напрямом забезпечення досягнення цілі організації (*кадрові, технічні, технологічні, інноваційні, інвестиційні, фінансові, матеріального забезпечення, маркетингові*);
- За постановкою (*цільове планування, планування від досягнутого*).

В основі всіх планів крім поточних, лежить прогноз. На основі даних одержаних при здійсненні прогнозів, вирішуються питання щодо спрямованості руху організації.

Довго-, середньо-, короткострокові та поточні плани характеризуються ступенем достовірності, рівнем деталізації і обґрунтованістю.

Довгострокові плани – це плани які визначають можливості розвитку організації на перспективу 5-10 років. Часто їх називають стратегічними.

Середньострокові обмежуються горизонтом планування в 2-3 роки і є деталізацією стратегічних планів організації.

Короткострокові плани визначають напрямки розвитку організації на період 1 рік, вони більш наближені до реальних можливостей організації, виконання їх більш реальне.

Поточне планування – це планування діяльності організації на період 1 день, 1 тиждень, 1 місяць. Такі плани називають оперативними.

Довгострокове і середньострокове планування здійснюють менеджери вищого управлінського рівня, вони визначають рух організації на віддалену перспективу.

Короткостроковим плануванням в організаціях займаються керівники середньої управлінської ланки, розробляється для кожного структурного підрозділу, узгоджується з вищим керівництвом. Такі плани називають тактичними.

Поточне планування – це визначення політики та поточних дій для забезпечення поставлених задач і визначених цілей на дуже короткий відрізок часу (зміну, добу, тиждень, місяць). Цим видом планування займаються керівники низової ланки.

Кадрові, технічні, технологічні, інноваційні, інвестиційні, фінансові, матеріального забезпечення, маркетингові спрямовуються на підтримку реалізації загально організаційних планів.

При цільовому управлінні планування відбувається в напрямі від загального до конкретного. Після визначення мети організації на перспективу розробляються конкретні плани за допомогою яких ця мета може бути досягнута із визначенням термінів, необхідних обсягів ресурсів, джерел їх надходження, конкретних виконавців.

При плануванні від досягнутого цілі визначаються не як бажаний стан організації, а як потенційна можливість із врахуванням поточного стану організації і внутрішніх резервів (можливостей).

Планування базується на ряді принципів, які мають визначити загальні засади планування для організації:

- *Єдність цілей розвитку* (соціальних, економічних та науково-технічних);
- *Наукова обґрунтованість рішень з планування* (базується на аналізі великого масиву інформації);
- *Збалансованість* (визначається узгодженістю планів всіх складових організації);
- *Гнучкість* (швидке реагування на стан зовнішнього середовища);
- *Адаптивність* (пристосування до змін та можливостей організації);
- *Послідовність* (наступність стратегічного, тактичного та поточного планів);
- *Системність* (визначення руху системи в цілому із наступною деталізацією планів для структурних підрозділів);
- *Безперервність* (довгострокові стратегічні плани реалізуються через деталізацію планів на рівні тактичних та оперативних).

2 Етапи процесу планування та їх характеристика.

В процесі планування виділяють вісім послідовних етапів:

ЕТАП 1. Цілепокладання (формування цілей). На цьому етапі визначається чого саме повинна досягнути організація до певного періоду часу. Цей етап не підлягає формалізації і саме на цьому етапі вплив здійснює особистість менеджера.

ЕТАП 2. Вибір, аналіз та оцінка способів досягнення мети.

ЕТАП 3. Складання переліку необхідних дій. Конкретизація способів досягнення мети із врахуванням найбільш ефективних.

ЕТАП 4. Складання програми дій (плану заходів), тобто визначення послідовності виконання дій із врахуванням взаємозалежності та взаємовпливу кожного із них.

ЕТАП 5. Аналіз ресурсів. На цьому етапі визначаються матеріальні, фінансові, інформаційні, людські ресурси, які необхідні для реалізації плану.

ЕТАП 6. Аналіз розробленого варіанту плану. Аналіз здійснюється за схемою: чи вирішує розроблений план визначені на 1 етапі завдання; чи є

витрати ресурсів такими, які може собі дозволити організація; чи є міркування щодо покращення плану в цілому та кожного етапу зокрема.

ЕТАП 7. Підготовки детального плану дій. На цьому етапі відбувається деталізація плану, розраховується необхідний обсяг ресурсів, узгоджуються терміни виконання робіт, передбачаються додаткові дії як реакція на можливі відхилення від визначених планових завдань.

ЕТАП 8. Контроль за виконанням плану, внесення необхідних змін у випадку, коли це необхідно.

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

Стратегічне планування – різновид управлінської діяльності, який полягає в реалізації комплексу заходів, пов'язаних із визначенням стратегії діяльності організації, тобто комплексного плану перспективного розвитку організації.

Стратегічне планування являється способом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей організації.

Стратегічне планування передбачає встановлення місій і цілей організації, аналіз середовища та стану організації, оцінку стратегічних альтернатив, вибір стратегії.

Стратегія – загальна концепція того, як досягаються цілі організації, вирішуються проблеми, які стоять перед нею і розподіляються призначені для цього ресурси.

Вироблення стратегії завершується визначенням загальних напрямів діяльності організації, відповідно до яких забезпечується досягнення цілей, розширення і укріплення позицій організації. У подальшому напрями конкретизуються в різних проектах і програмах, поточних планах і практичних діях, спрямованих на реалізацію стратегії.

Етапи процесу стратегічного планування

	Зміст етапу
	Інформаційне забезпечення стратегічного планування
	Установлення місій та цілей організації
	Вибір методів аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища
	Оцінка та аналіз факторів зовнішнього середовища
	Оцінка та аналіз факторів внутрішнього середовища
	Виконання розрахунків, обґрунтувань проектних рішень
	Формування варіантів стратегії
	Вибір стратегії на засадах формування управлінських рішень
	Оцінка стратегії на предмет відповідності установленим критеріям

При формулюванні стратегічних завдань проводять їх ранжування, враховуючи: можливість наближення до досягнення головної мети, вирішення одночасно кількох інших проблем, отримання найбільших вигод, запобігання збиткам.

Класифікація стратегій

№	Вид стратегій	Коротка характеристика
1	Генеральна стратегія	Відображає засоби реалізації місії фірмами
2	Ситуаційна стратегія	Розробляється на випадок непередбачуваного повороту подій – банкрутства. Така стратегія вказує шляхи подолання проблеми
3	Функціональні стратегії: Продуктово-ринкова, маркетингово-конкурентна, інноваційна, поглинання, капітальних вкладень (інвестиційна), експортна	Це головні робочі стратегії, які відображають шляхи досягнення специфічних цілей компанії, що стоять перед її окремими підрозділами і службами.

Стратегії функціонування

Стратегія лідерства у зниженні видатків	Полягає в отриманні додаткових прибутків за рахунок економії на постійних видатках, що утворюються в результаті максимізації обсягів продажів стандартних товарів повсякденного попиту і завоюванні нових ринків за рахунок зниження цін
Стратегія диференціації	Концентрація зусиль на кількох пріоритетних напрямках, де досягаються переваги над конкурентами
Стратегія фокусування	Будується на виборі певного з сегментів галузевого ринку і забезпеченні на ньому безумовних конкурентних переваг шляхом реалізації однієї з двох вище названих стратегій

Стратегія розвитку

Стратегія зростання	Притаманна щойно створеним фірмам будь-якої сфери діяльності, для яких характерне зростання на десятки відсотків на рік
Стратегія помірною зростання	Характерна для великих фірм, що діють у більш традиційних сферах, наприклад, у

	автомобілебудуванні: фірми досягли таких розмірів, коли швидкий рух уже небезпечний через силу інерції в умовах виникнення складних ситуацій
Стратегія скорочення масштабів	Необхідність виникає в періоди перебудови фірми, коли потрібно провести її санацію. Ця стратегія може мати глобальний характер, стосуючись фірми в цілому, або локальний, що стосується лише деяких підрозділів, в той час як інші продовжують функціонувати в попередньому режимі
Комбінована стратегія	Включає в себе в тому чи іншому співвідношенні елементи усіх стратегій, тобто одні підрозділи розвиваються швидко, інші помірно, треті знаходяться у стадії стабілізації, четверті – скорочують масштаби своєї діяльності.

Джерела інформації необхідні для розвитку стратегії

№	Джерело інформації	Особливості обраної інформації
1	Внутрішня	<ul style="list-style-type: none"> • Бухгалтерська • Статистична звітність • Поточні спостереження • Спеціальні обстеження, що проводяться за рішенням вищого керівництва і центральних служб
2	Зовнішні і стратегічні дані	<ul style="list-style-type: none"> • Співробітники фірми мають контакти з представниками інших фірм і державних структур, у ході яких можуть прозвучати важливі відомості, які спеціалістам потрібно лише відмітити і зафіксувати; • Партнери, покупці, продавці, дилери, маклери, представники страхових компаній, які в невимушеній обстановці дуже охоче діляться чужими секретами або власними спостереженнями про третіх осіб, перед якими не мають зобов'язань; • Публікації у довідниках, пресі, книгах, каталогах, рекламних проспектах; • Цілеспрямована промислова розвідка проти конкурентів

ПЛАНУВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ є логічним продовженням стратегічного планування і спрямоване на розробку способів реалізації та оцінки стратегії відповідно до місії організації. Це процес організаційного

планування. Рис.4.2.1 .

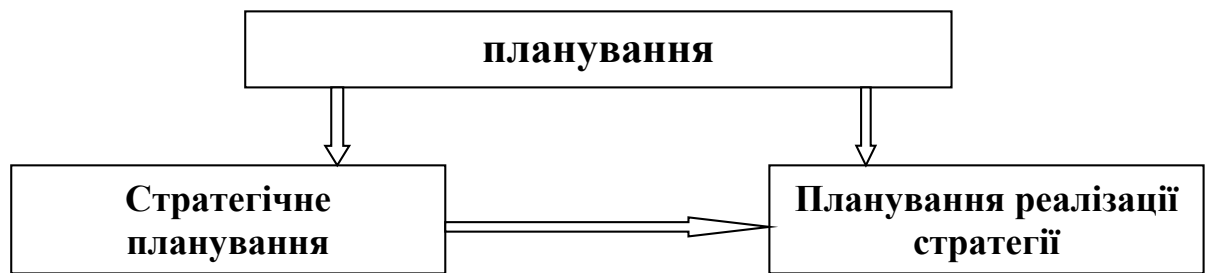


Рис.4.2.1 Види планування в системі стратегічного планування та їх взаємозв'язок

Схематична модель стратегічного планування представлена на рис. 4.2.2

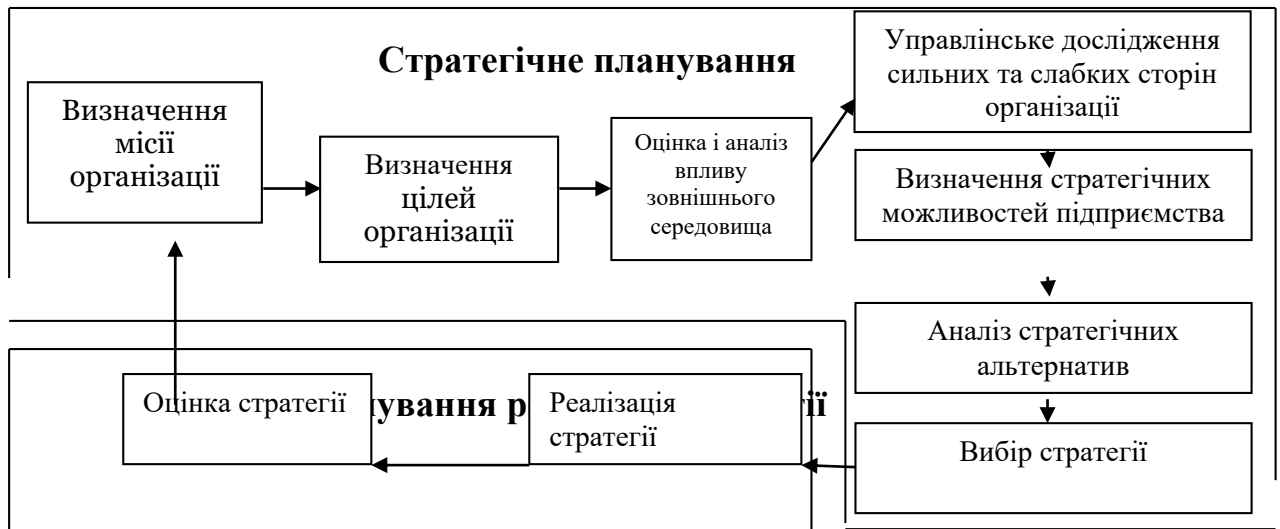


Рис. 4.2.2 Схематична модель стратегічного планування

Планування реалізації стратегії – це забезпечення досягнення цілей організації шляхом розробки конкретних заходів по реалізації стратегії, її оцінка та коригування дій для забезпечення досягнення цілей організації.

Для того, щоб забезпечити реалізацію стратегії розробляють додаткові тактичні плани. Основним завданням цих планів виступає тактична орієнтація майбутніх управлінських рішень для досягнення цілей організації.

Головними задачами реалізації стратегії виступають:

1. Створення організації, що має необхідний рівень компетенції, можливості та ресурсну базу.
2. Розподіл ресурсів за стратегічно значущими напрямками.
3. Розробка політики та процедур для підтримки стратегії.
4. Впровадження передових методик та політики безперервного

собою запрограмовані рішення.

Правило вказує на те, що слід зробити в специфічній одноразовій ситуації.

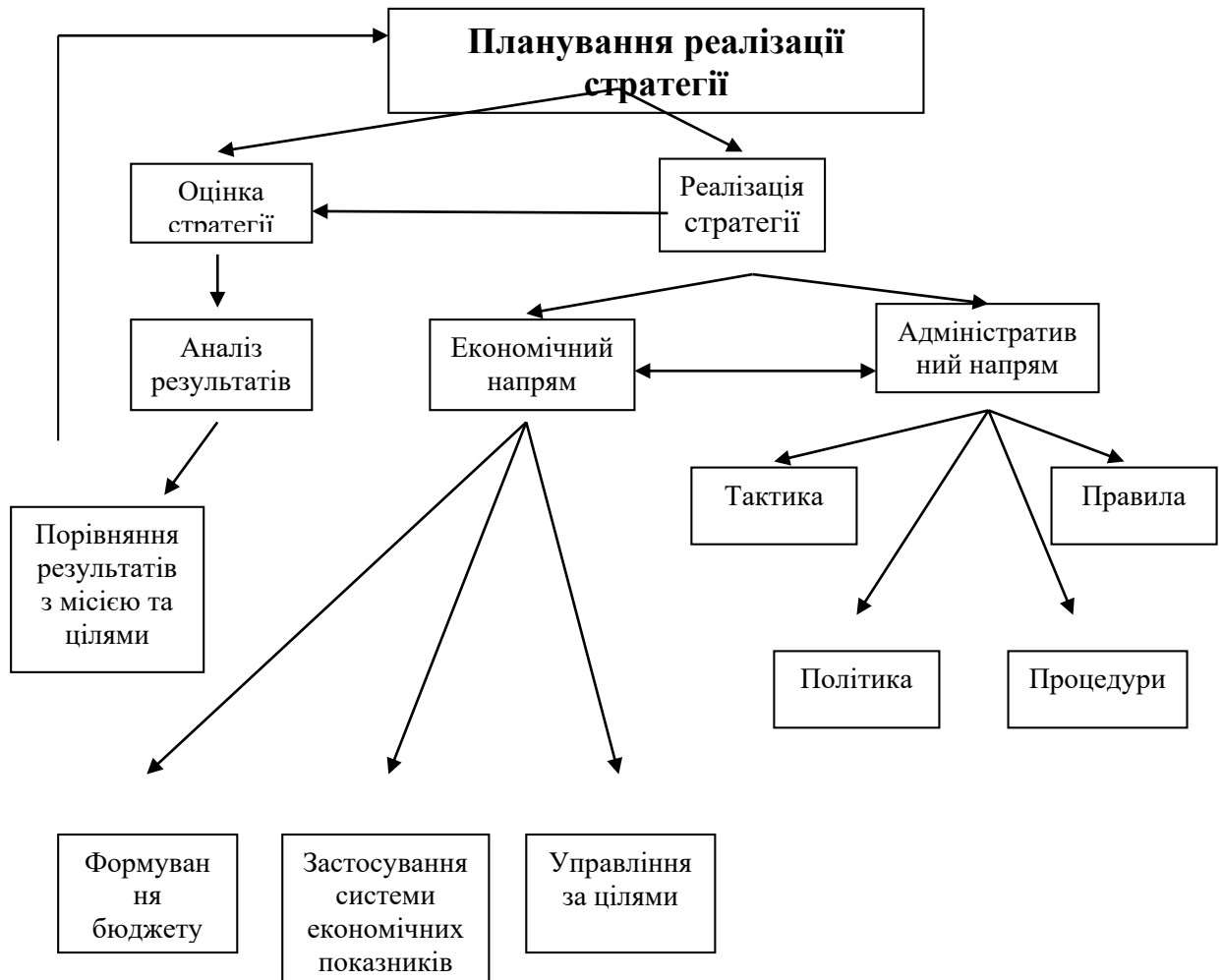


Рис. 4.2.4 Схематична модель планування реалізації стратегії

Методами узгодження планування та контролю при реалізації стратегії виступають бюджетування та управління за цілями.

Бюджет – це метод розподілу ресурсів, розрахованих у грошовій формі, для забезпечення досягнення певних цілей, які також мають грошовий вираз. При формуванні бюджету враховуються усі видатки, витрати, збитки, а також джерела надходження грошових коштів або доходів.

Принципи бюджетування:

- *Системності* (об'єкт бюджетування – система, яка складається із взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів);
- *Координації* (врахування впливу змін у бюджеті через горизонтальні та вертикальні зв'язки на діяльність структурних підрозділів);

- *Інтегрування* (орієнтація бюджетів структурних одиниць на зведений бюджет з метою досягнення загально організаційних цілей);
- *Партисипативності* (залучення до процесу бюджетування співробітників, які будуть приймати участь у їх реалізації);
- *Оптимальності* (збалансований бюджет, спрямований на кінцеву мету організаційної стратегії);
- *Мінімізації витрат*;
- *Гнучкості* (оперативне реагування на зовнішні та внутрішні зміни);
- *Взаємоузгодженості* (забезпечення взаємозв'язків бюджетів різних рівнів, різних часових горизонтів та об'єктів бюджетування);
- *Своєчасності доведення до виконавців*.

Розробка бюджетів є одним із специфічних інструментів, що застосовуються для забезпечення високого ступеня узгодженості в діях організації.

Найбільш ефективно оцінка стратегії проводиться шляхом порівняння результатів роботи з цілями.

Управління за цілями використовується як зворотній зв'язок для коригування стратегії, тому управління за цілями повинно охоплювати всі рівні управління в організації та будуватись на засадах системності та неперервності.

Першим концепцію управління за цілями визначив П.Друкер, виділив 4 етапи:

1. Розробка чітких, лаконічних визначень цілей.
2. Розробка реалістичних планів їх досягнення.
3. Систематичний контроль, вимірювання та оцінка роботи та результатів.
4. Коригуючи заходи для досягнення запланованих результатів.

Управління за цілями являє собою підхід, за яким кожен керівник організації повинен мати чіткі цілі, що забезпечують досягнення цілей керівників вищого рівня, тобто цілі формуються знизу доверху.

В управлінні за цілями використовують модель цілей у вигляді дерева цілей.

Дерево цілей – це наочне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної мети на окремі цілі підрозділів та окремих виконавців.

В основі побудови дерева цілей лежить декомпозиція – розукрупнення цілого на окремі складові рис.4.2.5.

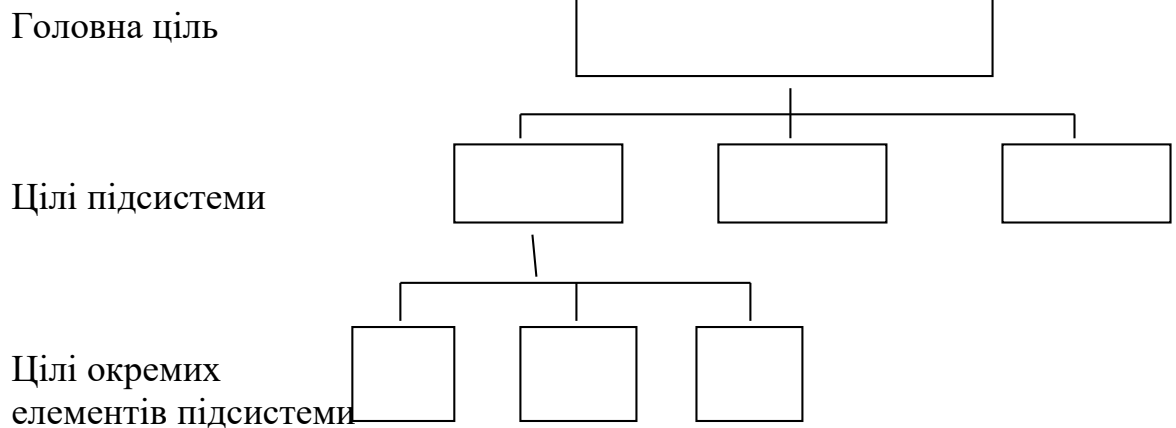


Рис. 4.2.5 Дерево цілей організації

Оцінка стратегії – це порівняння результатів роботи з місією і цілями та аналіз участі в реалізації стратегії структури організації. Оцінка стратегії використовується як механізм здійснення зворотного зв'язку для коригування стратегії.

Оцінка стратегії здійснюється за *якісними та кількісними критеріями*.

Якісні критерії оцінки стратегії характеризують можливості організації і не можуть бути виміряні.

3 Загальна характеристика бізнес-планування.

Бізнес-план – це організаційно-фінансовий документ, що характеризує подальший розвиток організації і спрямований на нарощення обсягів продажу та капіталу.

Бізнес-план потрібен для:

- Будь-якого підприємця (власника) як орієнтир в його діяльності;
- Майбутніх компаньйонів та співробітників, яких доцільно залучати до справи;
- Банкірів та інвесторів, послугами яких треба буде скористатися;
- Найманих менеджерів при здійсненні керівних функцій.

Бізнес-план не повинен бути перевантаженим детальними подробицями, а має продемонструвати загальну картину на 35-40 сторінок інформації.

Складання бізнес-плану, відіграючи значну роль для одержання інформації зовнішніми користувачами, також несе узагальнені проблеми розвитку організації для внутрішніх користувачів.

Бізнес-план допомагає організації визначитись із такими головними питаннями її подальшого розвитку.

1. Визначити розміри та перспективи розвитку майбутнього ринку збуту.
2. Визначити ті витрати, які будуть потрібні для виготовлення

необхідної для ринку продукції, та порівняти їх із тими цінами, за якими можливі продажі товарів, тобто визначитись із потенційною прибутковістю бізнесу.

3. Визначити всі можливі перешкоди, що можуть виникнути при реалізації розробленого плану.

4. Визначити ті показники, за якими можна буде з'ясувати, чи справа рухається саме так, як було заплановано, або ж розвалюється.

Типовий бізнес-план складається із наступних розділів, як представлено у таб. 4.3.1

Таблиця 4.3.1

Структура типового бізнес-плану

№	Назва розділу	Зміст розділу
1	Розділ I Промисловість, компанія та її товари	1.1 Промисловість
		1.2 Компанія
		1.3 Товари або послуги
2	Розділ 2 Ринкові дослідження та аналіз	2.1 Споживачі
		2.2 Розміри ринку товару та тенденції розвитку
		2.3 Конкуренція
		2.4 Оцінка долі ринку та продаж
		2.5 Шляхи розвитку ринку
3	Розділ 3 План маркетингу	3.1 Загальна стратегія маркетингу
		3.2 Ціноутворення
		3.3 Тактика продаж
		3.4 Обслуговування та політика розповсюдження
		3.5 Реклама та комунікаційна діяльність
4	Розділ 4 Рішення про планування розвитку	4.1 Розвиток та сучасний стан
		4.2 Труднощі та ризики
		4.3 Покращення товару та нові товари
		4.4 Витрати
5	Розділ 5 Виробниче та поточне планування	5.1 Географічне розташування
		5.2 Сприяння та вдосконалення
		5.3 Стратегія виробництва та планування
		5.4 Трудові ресурси
6	Розділ 6 Узгодження управління	6.1 Організація
		6.2 Провідний управлінський персонал
		6.3 Винагороди менеджера та право власності
		6.4 Рада директорів
		6.5 Менеджерська допомога та необхідні навички

		6.6 Підтримка професійного рівня
7	Розділ 7 Загальний перелік	
8	Розділ 8 Критичні ризики та проблеми	
9	Розділ 9 Фінансовий план	9.1 Прогноз обсягів реалізації продукції
		9.2 Прогноз грошових надходжень та витрат
		9.3 Форма «Прогноз грошових потоків»
		9.4 Прогноз балансового звіту
		9.5 Точка беззбитковості
		9.6 Ціновий контроль
		9.7 Аналіз фінансового стану компанії
10	Розділ 10 Пропозиції компанії	10.1 Потреби в фінансуванні
		10.2 Захист пропозицій
		10.3 Накопичення фондів (капіталізація)
		10.4 Використання фондів

4 Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації.

Складові процесу стратегічного планування.

Місія – це чітко виражена причина існування організації (основний вид діяльності, якою буде займатись організація). Місія є базою цілей та стратегій на різних організаційних рівнях управління, критерій для прийняття управлінських рішень. Розробка ефективної стратегії компанії починається із формування бачення та вибору напрямків розвитку. Місія пояснює сутність діяльності, специфіку бізнесу та шлях розвитку компанії – все те, що відрізняє цю компанію від решти в цій галузі.

Місія повинна мати опис трьох елементів:

- 1 потреби споживачів;
- 2 групи споживачів;
- 3 дії, технології, знання.

Цілі – конкретні результати та підсумки, які повинні бути досягнуті до визначеного терміну, тісно зв'язані зі стратегічним баченням та цінностями компанії.

При формуванні системи цілей слід пам'ятати, що вони повинні бути:

- Конкретними і підлягати вимірюванню;
- Різної тривалості: довготерміновими – 5 років, середньо терміновими – 1-3 роки, короткотерміновими – до 1 року;
- Такими, які можна досягнути, тобто реальними;
- Такими, що не викликають протиріч.

Розробка планів, спрямованих на забезпечення досягнення цілей, є функцією реалізації стратегії.

Стратегічні цілі повинні бути пов'язані із конкурентною боротьбою та визначенням певного місця організації в галузі.

Фінансові цілі повинні створювати ресурс для реалізації обраної стратегії.

Формування цілей відбувається згори донизу, що дає можливість уникнення внутрішньої фірмової конкуренції та розбалансованого розвитку структурних підрозділів (рис. 4.4.1)



Рис. 4.4.1 Схема формування цілей організації

Оцінка та аналіз зовнішнього середовища здійснюється шляхом аналізу факторів. При цьому важливо застосовувати таку методику, яка дає можливість кількісно оцінювати вплив кожного фактору.

За результатами аналізу організація створює перелік можливостей та загроз. Проведення аналізу повинно враховувати, що вплив та взаємодія факторів зовнішнього середовища постійно змінюється, тому необхідно оцінити сукупний вплив чинників зовнішнього середовища на стан та перспективу розвитку організації.

Управлінське дослідження сильних та слабких сторін організації здійснюють у напрямку вивчення стану фінансів, обліку, організації, нормування та оплати праці, виробництва, культури (образу) організації, використання робочої сили, позиції організації на ринку (маркетингові дослідження), можливості застосування прогресивних технологій та потенціалу організації (інтелектуального та технічного).

Аналіз сильних та слабких сторін здійснюється для оцінки того, чи має організація внутрішні сили, для того щоб використати зовнішні позитивні зміни.

До оцінки потенціалу підприємства розглядаються три основні підходи, які характеризують внутрішні можливості підприємства: ресурсний, структурний, цільовий.

1 Ресурсний підхід орієнтований на визначення потенціалу підприємства як сукупності виробничих ресурсів, кожний із яких має свій внесок у формуванні остаточних результатів. Цей підхід називають обліково-звітним.

2 Структурний або функціональний підхід зорієнтований на формування найбільш раціональної структури виробничого потенціалу підприємства. При функціональному підході розглядають три напрямки діяльності підприємства: постачання, виробництво, збут. В якості сфер, які не забезпечують, розглядаються: фінанси, кадри, інформація.

3 Цільовий підхід в оцінці внутрішніх можливостей підприємства спрямований на визначення відповідності наявних можливостей визначеним цілям. В основі лежить результативність як ступінь задоволення потреб споживачів.

До сильних сторін організації відносяться:

- Позитивний імідж у споживачів;
- Сильна позиція у специфічних ринкових сегментах;
- Позиція визнаного лідера;
- Концентрація на швидко зростаючих ринкових сегментах;
- Повна компетентність з ключових питань;
- Економія на масштабах виробництва;
- Досконалі технологічні навички, застосування сучасних ресурсозберігаючих технологій;
- Адекватні фінансові можливості;
- Переваги у витратах;
- Ефективніші методи просування товарів;
- Розвинута система менеджменту;
- Гнучка та більш легко адаптивна організаційна структура;
- Унікальність товарної пропозиції;
- Сучасне інформаційне забезпечення;
- Висока кваліфікація співробітників.

Слабкі позиції організації характеризуються:

- Відсутністю реальних конкурентних переваг;
- Фінансовими проблемами;
- Низькою якістю застосовуваних техніки і технологій;
- Низькою прибутковістю діяльності;
- Низькою якістю менеджменту;
- Втратою репутації у споживачів;
- Низькою кваліфікацією персоналу;
- Вузьким асортиментом продукції;
- Неякісними комунікаційними маркетинговими заходами;
- Високою витратністю виробництва і реалізації продукції;
- Відставанням у використанні інновацій;
- Низьким іміджем на ринку;
- Недосконалістю інформаційного забезпечення.

Управлінське дослідження – це оцінка функціональних площин організації.

Оцінка здійснюється в площині:

- *Маркетингу* – частка ринку, асортимент, збут, рекламна діяльність, ціноутворення, конкуренти;
- *Фінансів* – джерела, структура, доходність;
- *Виробництва* – обладнання, постачальники, інновації, контроль якості;
- *Людських ресурсів* – кількість, якісний склад, рівень кваліфікації;
- *Культури організації* – особисті амбіції та етичні принципи керівництва, традиції, моральний клімат, загальні цінності;
- *Іміджу організації* – організаційна культура, репутація.

Аналіз стратегічних альтернатив базується на оцінці чотирьох можливих для організації варіантів стратегічних альтернатив:

- Обмеженому зростанні (цілі встановлюються від досягнутого);
- Зростанні (рівень цілей перевищує рівень попередніх показників);
- Скороченні (ліквідації, відмова від зайвого, переорієнтація);
- Поєднанні попередніх варіантів (сполученні).

Найчастіше організації використовують перший варіант стратегічних альтернатив. Це залежить від цілі організації та її місця на ринку продукту або галузі та етапу життєвого циклу товару, що пропонується ринку, задоволенням організації своїм становищем

5 Життєвий цикл продукції.

Життєвий цикл товару – являє собою час, протягом якого новий товар проектується, впроваджується у виробництво, завойовує частку ринку, насичує ринок і зрештою, повністю витісняється більш сучасним товаром, який повніше задовольняє запити покупців.

Виділяють 7 стадій перебування товару на ринку:

I стадія – Дослідження і розробка товару.

Характеризується параметрами, як вибір нового товару його проектування та розробка технології. На цій стадії необхідні інвестиції, які окупляться згодом.

II стадія – Впровадження.

Характеризується повільним зростанням обсягу продаж. На цій стадії прибуток часто не утворюється через великі витрати на освоєння виробництва товару. характеризується швидким ростом виробництва продукції, гострою конкуренцією, прагненням до захоплення лідерства на ринку.

III стадія – Розширення ринку збуту.

Відбувається подальше нарощування обсягів виробництва, зниження витрат і зростання прибутку.

IV стадія – Використання переваг.

Передбачає завоювання нових ринків, завдяки перевагам товару, проведення активної рекламної діяльності, збільшення потужностей товаропровідної мережі.

V стадія – Зрілості.

Відбуваються несприятливі зміни у ринковій інфраструктурі. В цей період зберігається високий обсяг продаж внаслідок додаткових витрат на підтримку товаро просувної мережі і реклами, в зв'язку з чим зменшуються прибутки.

VI стадія – Насичення ринку.

Характеризується скороченням частки ринку через появу нових більш якісніших та сучасніших товарів і зменшенням сприятливих тенденцій на ринку.

VII стадія – Витіснення з ринку (елімінування).

Є завершальною стадією життєвого циклу товару, коли різко знижується обсяг продаж і, як наслідок цього, одержані доходи не можуть

покрити всіх витрат фірми.

Життєвий цикл за часом розрізняється в залежності від конкретного товару. На практиці не так просто виявити на якій стадії життєвого циклу знаходиться товар, тому тільки маркетингові дослідження можуть дати відповідь на поставлене запитання.

Модель життєвого циклу товару представлена на рис. 4.5.1

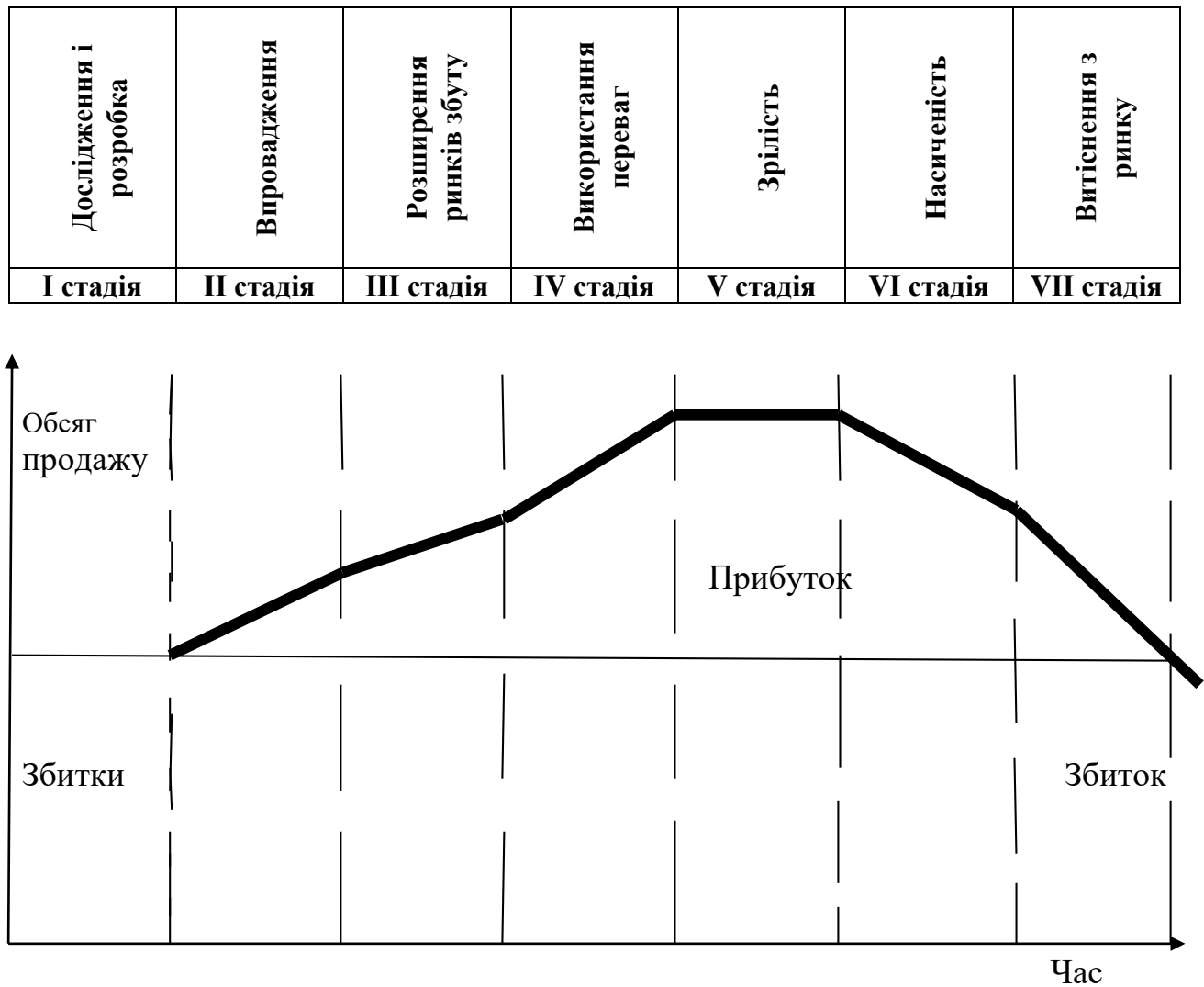


Рис. 4.5.1 Модель життєвого циклу товару