

Тема лекції: Поняття планування. Завдання планування, види планування та їх взаємозв'язок. Функції бізнес-планування та його основні розділи.

План лекції.

1. Поняття та завдання планування.
2. Види планування та їх взаємозв'язок.
3. Функції бізнес-планування та його основні розділи.

1. Процес планування формує орієнтир майбутньої діяльності організації.

Планування – вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення.

Беручи до уваги масштаб передбачення перспективи організації, виділяють стратегічне планування (понад 1 рік) і оперативне (поточне) планування (до 1 року).

Стратегічне планування полягає у виборі курсу розвитку організації – її стратегії.

Оперативне планування є одночасно логічним продовженням стратегічного планування і способом реалізації стратегії. Тому в американському менеджменті його часто називають плануванням реалізації стратегії. .

Суть планування проявляється в конкретизації цілей розвитку всієї фірми та кожного підрозділу окремо на певний період; визначенні господарських завдань, засобів їх досягнення, термінів та послідовності реалізації; виявлення матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, які необхідні для вирішення поставлених завдань.

Таким чином, призначення планування як функції управління полягає в намаганні завчасно врахувати за можливістю всі внутрішні та зовнішні фактори, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування і розвитку підприємств. Воно передбачає розробку комплексу заходів, які визначають послідовність досягнення конкретних цілей з урахуванням можливостей найефективнішого використання ресурсів кожним виробничим підрозділом і всією фірмою. Тому планування повинно забезпечити взаємозв'язку між окремими структурними підрозділами фірми, які включають всю технологічну ланку: наукові дослідження і розробки, виробництво та збут. Ця діяльність опирається на виявлення та прогнозування споживчого попиту, аналіз й оцінку наявних ресурсів та перспектив розвитку господарської кон'юнктури. Звідси випливає необхідність зв'язку планування з маркетингом та контролем з метою

постійного коригування показників виробництва і збут вслід за змінами попиту на ринку.

2. У залежності від змісту, мети і завдань виділяють такі форми планування та види планів:

1. Форми планування в залежності від тривалості планового періоду:

- перспективне планування (прогнозування);
- середньострокове планування;
- поточне (бюджетне, оперативне) планування.

2. Види планів:

а) в залежності від змісту господарської діяльності – плани науководослідницьких та дослідницько-конструкторських робіт; виробництва і збуту; матеріально-технічного постачання; фінансовий план;

б) в залежності від організаційної структури підприємства (фірми) – плани виробничої дільниці; плани дочірньої компанії.

Планування - початковий етап управління. Однак це є не єдиний акт, а процес, який триває до завершення комплексу операцій, що плануються. Планування містить у собі визначення:

- кінцевої та проміжної мети;
- завдань, вирішення яких необхідне для досягнення мети;
- засобів та способів їх вирішення;
- необхідних ресурсів, їх джерел і способу розподілу.

Нині значна увага приділяється **перспективному плануванню** як інструменту централізованого управління. Таке планування охоплює період від 10-ти до 20-ти років (частіше 10-12 років). Воно передбачає розробку загальних принципів орієнтації фірми на перспективу (концепцію розвитку); визначає стратегічний напрям і програму розвитку, зміст і послідовність здійснення найважливіших заходів, які забезпечують досягнення поставленої мети. **Перспективне планування** допомагає приймати рішення з комплексних проблем діяльності фірми в міжнародному масштабі:

- визначення напрямів і розмірів капіталовкладень та джерел їх фінансування;
- впровадження технічних новинок і прогресивної технології;

диверсифікація виробництва й оновлення продукції;

форми здійснення закордонних інвестицій в умовах придбання нових підприємств;
удосконалення організації управління в окремих підрозділах і кадровій політиці.

В системі перспективного планування в залежності від методології і мети розрізняють **довгострокове і стратегічне планування**.

В системі довгострокового планування використовується метод екстраполяції, тобто використання результатів показників минулого періоду і на основі визначення оптимістичної мети поширення декількох завищених показників на майбутній період, розраховуючи на те, що майбутнє буде краще, ніж минуле. Системи довгострокового планування застосовують в 70-80 відсотків найбільших японських корпорацій, які організують планування таким чином:

- вибираються 5-10 ключових стратегій і навколо них формують політику довгострокового розвитку;
- одночасно приймаються середньострокові плани для об'єднання стратегій в єдине ціле і ув'язки з розподілом ресурсів;
- вище керівництво визначає мету кожному підрозділу, а підрозділ розробляє кількісні плани досягнення цієї мети «знизу – доверху».

Стратегічне планування має на меті дати комплексне наукове обґрунтування проблем, з якими може зіткнутися фірма в майбутньому, і на цій основі розробити показники розвитку фірми на плановий період. За основу при розробці стратегічного плану беруть:

- аналіз перспектив розвитку фірми, завданням якого є виявлення тенденцій і факторів, що впливають на розвиток відповідних тенденцій;
- аналіз позицій у конкурентній боротьбі, завдання якого полягає у визначенні, наскільки конкурентоспроможна продукція фірми на різних ринках і що фірма може зробити для поліпшення результатів роботи в конкретних напрямках;
- вибір стратегії на основі аналізу перспектив розвитку фірми в різних видах діяльності та визначення пріоритетів з конкретних видів діяльності з точки зору її ефективності й забезпечення ресурсами;
- аналіз напрямів диверсифікації видів діяльності, пошук нових, більш ефективних її видів і визначення результатів, що очікуються.

Середньострокові плани найчастіше охоплюють п'ятирічний строк, оскільки він найбільш точно відповідає періоду оновлення виробничого апарату та асортименту продукції. В цих планах формуються основні завдання на встановлений період, наприклад, виробнича стратегія фірми в цілому і кожного підрозділу (реконструкція та розширення виробничих потужностей, освоєння нової продукції і розширення асортименту); стратегія збуту; фінансова стратегія; кадрова політика; визначення обсягу та структури необхідних ресурсів і форм матеріально-технічного постачання з урахуванням внутріфірмової спеціалізації та кооперування виробництва. Середньострокові плани передбачають розробку в певній послідовності заходів, які спрямовані на досягнення мети, визначеної довгостроковою програмою розвитку.

Поточне планування здійснюється шляхом детальної розробки оперативних планів для фірми в цілому та її окремих підрозділів. Наприклад, програми маркетингу, планів з наукових досліджень, планів з виробництва, матеріально-технічного забезпечення. Основними ланками поточного плану виробництва є календарні плани (місячні, квартальні, піврічні). Це – детальна конкретизація мети і завдань, які поставлені перспективними та середньостроковими планами. Реалізація оперативних планів здійснюється через систему бюджетів або фінансових планів, що складаються на рік або короткий строк по кожному підрозділу окремо. Бюджет формується на основі прогнозу збуту, що необхідно для досягнення визначених планом фінансових показників. При його складанні насамперед враховуються показники, розроблені в перспективних або оперативних планах. Через бюджет здійснюється взаємозв'язок між перспективним, поточним та іншими видами планування.

Плани одноразового використання. План одноразового використання розробляють для виконання дій, які не будуть повторюватись у майбутньому. Найвідомішими формами такого плану є програма та проект.

Програма – це план багатьох заходів. Вона може складатися із визначення процедур, потрібних для запровадження нової лінії (продукту), відкриття нової фабрики чи зміни місії фірми.

Проект подібний до програми, та менший за сферою впливу та складністю. Він може бути складовою програми або ж відособленим планом. **Проекти** – це також

плани, які застосовують для запровадження нового продукту чи додання нової характеристики до вже відомого.

Постійні плани. На відміну від плану одноразового використання, постійний план використовують для діяльності, що повторюється періодично протягом певного проміжку часу. Постійні плани можуть забезпечити підвищення ефективності завдяки деталізації процесу ухвалення рішень. Є три типи постійних планів:

- **політика (визначення загального курсу дій)** - відображає ставлення організації до конкретної проблеми чи ситуації;
- **стандартна операційна процедура (СОП)** - и визначає кроки, які потрібно зробити в конкретних умовах;
- **правила та інструкції (ПІ)** - описують, як саме конкретну дію треба виконувати. ПІ використовують для ухвалення рішень у різноманітних ситуаціях.

3. Бізнес-план – документ, що містить систему заходів чи програму дій, пов'язаних часом і місцем реалізації, узгоджених з метою і ресурсами та спрямованих на отримання прибутку на засадах реалізації підприємницького проекту. Він є необхідним для багатьох суб'єктів економічної діяльності:

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

До функцій бізнес-плану належать:

- всебічне інформування про підприємство, передусім про мету його діяльності, стабільність і ефективність;
- характеристика особливостей виробничого процесу на підприємстві;
- всебічна характеристика товарів або послуг;
- комплексне дослідження ринку відповідних товарів, послуг;
- обґрунтування економічної ефективності підприємства.

У ринковій економіці бізнес-план є робочим інструментом для діючих фірм, який використовують у всіх сферах підприємництва.

Бізнес-план спонукає підприємця ретельно вивчити кожен елемент передбачуваного ризикового ринкового заняття.

Ціль розробки бізнес-плану – спланувати господарську діяльність фірми на найближчий і віддалений періоди відповідно до потреб ринку і можливостей одержання необхідних ресурсів.

Бізнес-план – документ перспективний і складати його рекомендується мінімум на 3-5 років уперед. Для першого і другого років основні показники рекомендується давати в поквартальній розбивці (якщо можна - навіть помісячно). Починаючи з третього року, можна обмежитися річними показниками.

Основні рекомендації в підготовці бізнес-плану:

- це стислість, тобто виклад тільки найголовнішого з кожного розділу плану;
- доступність прочитання і розуміння, тобто бізнес-план повинен бути зрозумілий широкому колу людей, а не тільки фахівцям.

Бізнес-план має бути переконливим, лаконічним, викликати інтерес у рецензента. Тільки зацікавивши потенційного інвестора, підприємець може сподіватися на успіх своєї справи.

Складові бізнес-плану:

Розділ 1. Вступ (загальна характеристика майбутньої діяльності)

Розділ 2. Характеристика товарів (послуг)

Розділ 3. Ринки збуту товарів (послуг)

Розділ 4. Конкуренція на ринках збуту

Розділ 5. План маркетингу

Розділ 6. План виробництва

Розділ 7. Організаційний план

Розділ 8. Правове забезпечення діяльності фірми

Розділ 9. Оцінка ризику і страхування

Розділ 10. Фінансовий план

Розділ 11. Стратегія фінансування

Виконати самостійну роботу:

№3 «Принципи стратегічного планування. Вибір і формування стратегії, місії та цілей організації»

Контрольні питання:

1. Сутність та завдання планування
2. Форми планування
3. Види планування та їх характеристика
4. Взаємозв'язок планів підприємства
5. Сутність бізнес-плану
6. Функції бізнес-планування та його основні розділи
7. Дайте визначення проєкту та програмі
8. Назвіть розділи бізнес-плану

Список використаної літератури:

Основна:

1. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник / О.О. Гуторова. – Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. – Х.: ХНАУ, 2017. – 267 с.
2. Менеджмент: Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. – Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.
3. «Менеджмент організацій»: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А.Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.
4. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.
5. Саюн О.В. «Основи менеджменту»: Навчальний посібник - Черкаси – 2014. - 216 с.
6. Фінансовий менеджмент: підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. М. І. Крупки; [М. І. Крупка, О. М. Ковалюк, В. М. Коваленко та ін.]. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. – 440 с.

Додаткова:

1. Бердинець М. Д. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі [текст] навч. посіб. / М. Д. Бердинець, А. В. Сурженко. – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 352 с.
2. Марченко О. М. Практикум з менеджменту: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021.- 224 с.
3. Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. – Х.: Право, 2013. – 216 с.
4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник / О. М. Сумець; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків: ХНУВС, 2021. – 208 с.

Інформаційні ресурси

1. <https://inter.ptngu.com>
2. <https://zakon.rada.gov.ua>